
CAPÍTULO 6

**0 Desenvolvimento e a Gestão
Sustentáveis e a
Responsabilidade Social**

6.1 Do desenvolvimento sustentável à gestão da Sustentabilidade

Em 1983, a Assembléia Geral das Nações Unidas aprovou a resolução que constituía uma comissão para definir novos caminhos para o desenvolvimento e o meio ambiente. Surgia, portanto, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – *World Commission Environment and Development*.

Gro Harlem Brundhand, ex-ministro do Meio Ambiente da Noruega, presidente da comissão, tornou-se famoso em todo o mundo pelo relatório *Nosso Futuro Comum (Our Common Future)*, publicado em 1987, no qual lançou o conceito de desenvolvimento sustentável.

Pela primeira vez na História da Humanidade um relatório oficial, de âmbito mundial, propunha um objetivo comum de desenvolvimento e redução da pobreza:

*"(...) os problemas da pobreza e subdesenvolvimento não podem ser resolvidos se não ingressarmos numa nova era de crescimento..."*¹

Começava, portanto, o despertar para o social. Isto porque o mundo sinalizava para um desastre ambiental de grandes proporções e um crescente aumento da pobreza e da miséria. Almeida², em seu livro *O Bom Negócio Da Sustentabilidade*, apresenta abaixo alguns indicadores:

- A seca na África atingiu o auge, afetando 35 milhões de africanos e matando 1 milhão de pessoas;
- O vazamento de gases tóxicos em Bhopal, na Índia, matou 2 mil pessoas e feriu 200 mil;
- A explosão de tanques de gás na Cidade do México matou mil pessoas e desabrigou milhares;
- Um reator nuclear explodiu em Chernobil, na antiga União Soviética, espalhando radiação por toda a Europa;

1 Holliday Jr., C. O., Schmidhelny, S. & Watts, P. *Cumprindo o Prometido: Casos de Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro, Campus, 2002, p. 17.

2 Almeida, F. *O Bom Negócio da Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002, p. 55.

- 60 milhões de seres humanos morreram de doenças intestinais, causadas pela desnutrição ou pela ingestão de água contaminada com microrganismos ou resíduos tóxicos.

Até os anos 90, “o desenvolvimento sustentável era uma agenda verde”. Com o agravamento dos problemas sociais causados por muitas empresas – uso de mão-de-obra infantil, produtos nocivos à saúde, contaminação de rios, lagos, mares e lagoas etc. –, a onda verde cedeu lugar à “onda da Responsabilidade Social”.

Assim, o “lado social do desenvolvimento sustentável convertia-se em tema tão imediato e permanente quanto o lado ambiental”³.

A migração do ambiental para o social, no âmbito do desenvolvimento sustentável, ocorreu devido aos seguintes fatores:

- A crescente pressão do público em torno de assuntos relacionados com os direitos humanos e com os impactos negativos da globalização – em especial, o desemprego;
- O surgimento de novos modelos e técnicas de gestão voltados para a ecoeficiência, o exercício da Responsabilidade Social, a transparência nos negócios e as parcerias com o governo e a sociedade civil;
- O crescimento da importância de agregar valor econômico e social a clientes, a parceiros e à sociedade;
- A preservação ambiental e o exercício da Responsabilidade Social tornaram-se fontes de vantagem competitiva das empresas;
- A crescente importância da reputação da marca para os acionistas e demais *stakeholders* (funcionários, parceiros, instituições, comunidades e outras empresas que interagem com a empresa numa relação de influência mútua);
- A entrada de demais atores no cenário ambiental: as ONGs, as fundações, as OSCIPs e os movimentos sociais.

Houve, portanto, uma mudança de paradigma. De conservação do meio ambiente para desenvolvimento sustentável e, daí, para gestão sustentável.

Como demonstra a Figura 15, a dimensão social ganhou importância à medida que novos modelos se sucediam.

No modelo tradicional de preservação ambiental, a questão ambiental era vista sob o viés técnico. Não havia qualquer ênfase no aspecto social da questão ambiental.

³ Holliday Jr., C. O., Schmidhelny, S. & Watts, P. *op. cit.*, p. 26.

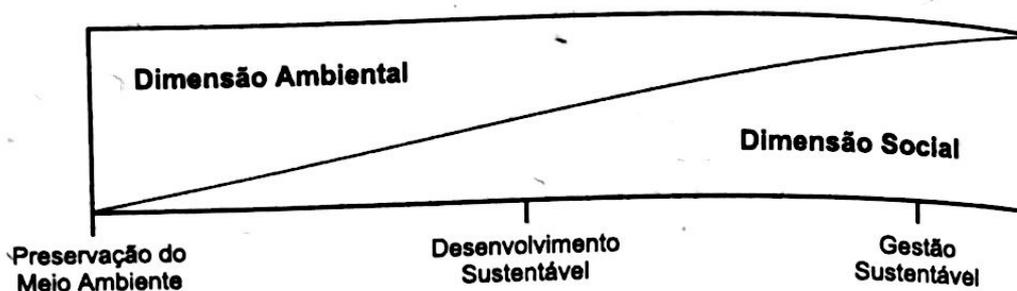


Figura 15: Da preservação do meio ambiente à gestão sustentável

No modelo de desenvolvimento sustentável, a questão social emerge como um componente importante da gestão ambiental.

Portanto, a dimensão social, antes ignorada, torna-se parte do processo de desenvolvimento sustentável, embora não dominante.

Na gestão da Sustentabilidade, a questão social se sobrepõe à dimensão ambiental. O gerenciamento ambiental compreende a Responsabilidade Social, a ética, a gestão corporativa e o gerenciamento da cadeia de valor.

Para Almeida, algumas características definem a atuação das empresas na fase da preservação ambiental:

- Submissão das empresas aos controles estabelecidos pelo poder público;
- A gestão ambiental era comandada por pessoas sem poder real na estrutura da organização;
- Os sistemas de controle da poluição raramente desfrutavam as mesmas atenções dispensadas aos sistemas de produção e comercialização;
- Uso de especialistas de marketing na tentativa de mudar a imagem comprometida por décadas, às vezes séculos, de descaso ambiental.⁴

Este modelo vigorou na grande maioria das empresas até o final dos anos 70 e na primeira metade dos anos 80.

O modelo de desenvolvimento sustentável emergiu a partir do *Relatório Brundhard*, no final da década de 80, a partir da seguinte questão: "Como conciliar atividade econômica e conservação do meio ambiente?"

Os problemas de aquecimento global, destruição da camada de ozônio, chuva ácida e desertificação colocavam em risco a sobrevivência da humanidade.

Era preciso fazer algo urgente. A resposta veio com o novo paradigma do desenvolvimento sustentável, cujas bases remontam ao trabalho da Comis-

⁴ Almeida, F. *op. cit.*, p. 57.

são Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela ONU, em 1983, cuja missão era "propor uma agenda global com objetivos de capacitar a humanidade para enfrentar os principais problemas ambientais do planeta e assegurar o progresso humano sem comprometer os recursos para futuras gerações".⁵

Surgia, assim, o conceito de desenvolvimento sustentável:

*"... aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades."*⁶

As bases do modelo de gestão sustentável estão explicitadas no relatório *Mudando o Rumo: Uma Perspectiva Empresarial Global sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente*, elaborado em 1991 pelo Business Council for Sustainable Development – BCSD, sob a coordenação de Maurice Strong, secretário-geral da Conferência da ONU, realizada em 1992, no Rio de Janeiro.

O *Relatório de Strong* traz a idéia de justiça econômica entre as empresas e todos os que estão a seu redor (acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, vizinhos de bairro, de cidade, de país).

Era o início de um novo paradigma de Sustentabilidade: a gestão da Sustentabilidade, cujas características apresentamos a seguir:

- As empresas começam a usar a auto-regulamentação: iniciativas tomadas pelas companhias ou setores da indústria para regularem a si próprias através, por exemplo, de padrões de monitoramento e metas de redução da poluição;
- Os governos criam instrumentos econômicos, como impostos sobre poluição, licenças ambientais e outros;
- Surge o conceito de ecoeficiência, significando a evasão de recursos e custos elevados;
- As empresas começaram a gerenciar custos ambientais e sociais em toda a sua cadeia produtiva;
- Os empresários passam de reativos a pró-ativos e tornam-se, cada vez mais, aptos a compreender e participar das mudanças estruturais na relação de forças nas áreas ambiental, econômica e social.⁷

⁵ Almeida, F. *op. cit.*, p. 54.

⁶ *Id. Ibidem*, p. 56.

⁷ Almeida, F. *op. cit.*, p. 62.

Almeida apresenta outras características do novo modelo:

“Ética integrada ao cotidiano, seres humanos inseparáveis dos ecossistemas em uma relação de sinergia, bem-estar avaliada pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais, ênfase na qualidade de vida e outros.”⁸

No modelo anterior, de desenvolvimento sustentável, o cuidado com o meio ambiente era o elemento-chave. No novo modelo de gestão da Sustentabilidade, soma-se ao cuidado com o meio ambiente o bem-estar dos *stakeholders* e a constante melhoria da própria reputação da empresa.

Em busca do desenvolvimento sustentável, as empresas levavam em conta os custos futuros. Na gestão sustentável, os custos presentes são tão ou mais importantes do que os custos futuros. O que vale é a constante busca de ganhos de eficiência e o investimento em inovação tecnológica e de gestão.

O valor e o capital ambiental eram a tônica no desenvolvimento sustentável. Na gestão sustentável, são relevantes o valor social e o valor ambiental. Agora, em suas vertentes produtiva e econômica, vale mais agregar valor aos *stakeholders* do que apenas aos negócios.

Na gestão da Sustentabilidade, a gestão da produção e do marketing cedem lugar para a gestão da reputação, onde a imagem da marca e a comunicação corporativa surgem como seus principais elementos e instrumentos gerenciais.

Almeida explica os novos desafios do gerenciamento da reputação como elemento-central no modelo de gestão da Sustentabilidade:

“... a credibilidade, a imagem da marca, a reputação são os componentes dos ativos intangíveis.

A boa reputação garante à empresa um crédito junto à opinião pública. Gerenciar reputação é tarefa mais ampla do que apenas utilizar recursos de marketing para melhorar a imagem. Exige comprometimento de toda a empresa com os valores humanos: ético, transparência, respeito ao meio ambiente e Responsabilidade Social.”⁹

A Responsabilidade Social surge como uma nova dimensão de atuação da empresa. Sua importância é devido a seu alto poder de impacto no processo

⁸ *Id. Ibidem*, p. 66.

⁹ Almeida, F., *op. cit.*, p. 85.

de formação da imagem institucional da empresa. Torna-se parte relevante no processo de gerenciamento da reputação da empresa.

Por outro lado, o campo social de atuação da empresa ampliou-se. Da ênfase no bem-estar dos empregados expandiu-se para a relevância da qualidade de vida das comunidades.

A sociedade passou a ser vista não apenas como foco de problemas sociais, mas como novo segmento de oportunidade de negócios. Por exemplo, a criação de fundações como braços sociais das empresas e seu retorno institucional, social e fiscal.

As empresas descobriram nas pessoas de baixa renda, novos e futuros clientes potenciais de seus negócios. Melhorando a sua condição de vida, as empresas fazem das classes D e E seus potenciais clientes.

Os investimentos sociais atribuíram mais credibilidade, transparência e ética aos negócios e ampliaram as "externalidades empresariais" no campo da geração de bens e serviços sociais e culturais.

6.2 A evolução do paradigma da gestão sustentável nas empresas

Empresas sustentáveis são aquelas que se ajustam aos padrões ambientais. Tal abordagem da Sustentabilidade vigorou nos últimos anos com tamanha intensidade que podemos nos referir a ela como um paradigma.

É o que denominamos de Sustentabilidade ambiental¹⁰, cujos pressupostos principais enumeramos a seguir:

- A Sustentabilidade propõe a celebração da unidade homem/natureza;
- A Sustentabilidade significa uma orientação das ações públicas motivada pelo reconhecimento da limitação ecológica fundamental de recursos (matéria e energia em última análise), sem os quais nenhuma atividade humana pode se realizar.¹¹

Tal paradigma é centrado no modelo de preservação ambiental e de utilização cuidadosa da base biofísica, ambiental da economia e do uso dos recursos naturais.

¹⁰ Cavalcanti, C. (org.). *Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas*. São Paulo: Cortez Editora/Fundação Joaquim Nabuco, p. 17.

¹¹ *Id. Ibidem*, p. 30.

A associação Sustentabilidade-meio ambiente constitui a moldura ecológica da Sustentabilidade.

Este modelo apresentou variações ao longo dos últimos anos, o que pode ser demonstrado na explicitação de três estratégias de evolução:

- **Estágio da obediência aos preceitos legais**, quando as empresas começam a tomar medidas concernentes ao meio ambiente para atender às leis do país ou a regulamentos regionais ou municipais;¹²
- **Estágio da certificação ambiental**, que se caracteriza não apenas pela adoção do disposto na legislação ambiental, mas, sobretudo, pelo atendimento às exigências do mercado (uso de tecnologias limpas, métodos de prevenção etc.).

É neste estágio que as empresas começam a se preocupar intensamente com os seus passivos ambientais e ensaiam as suas primeiras investidas no marketing ecológico;

- **Estágio de gestão ambiental**, no qual “as empresas tomam consciência de que, além de cumprir a lei e de se adaptar aos requisitos do mercado, ganhos podem ser obtidos com uma redução significativa do custo das externalidades ao seu processo de produção”.¹³

Neste caso, prevalece o viés do processo de produção ajustado às exigências do mercado. O objetivo é diminuir ou evitar as externalidades que podem causar danos ao ambiente e à imagem da empresa. O conceito-chave é o de “produção mais limpa”.

A figura abaixo apresenta os três estágios de evolução do paradigma da “Sustentabilidade Ambiental”.



Figura 16: A evolução do paradigma ambiental

No estágio de legislação ambiental, o foco é a obediência às leis vigentes e o objetivo principal é a sua adoção e o seu respeito.

¹² “Ganhos com a produção sustentável”, *Gazeta Mercantil*, Editorial, 26/11/2002, p. A-3.

¹³ *Id. Ibidem*, p. A-3.

No estágio de certificação ambiental, muda-se o foco para as exigências do mercado. O objetivo é gerenciar os passivos ambientais, diminuindo seus efeitos no negócio.

No estágio da gestão ambiental, o foco é a produção e seus efeitos sobre a imagem institucional.

É importante ressaltar que os estágios são cumulativos e não excludentes. A evolução de um estágio para outro implica na absorção das práticas do estágio anterior. Por exemplo, no estágio de certificação ambiental, continua-se a prática de adotar o disposto na legislação ambiental, fato marcante na etapa anterior.

Na etapa de gestão ambiental, o foco é na produção limpa. Contudo, as práticas de adoção da legislação e de certificação ambiental persistem.

O denominador comum de todas as etapas é a variável ambiental, sob a forma de preservação do meio ambiente e de uso de recursos renováveis.

Com o crescimento dos problemas sociais (desemprego, pobreza, miséria, exclusão social, baixa qualidade de vida, saúde precária, violência etc.), as empresas começaram a perceber a importância da extensão do conceito de Sustentabilidade.

É o início do novo paradigma da Sustentabilidade: o modelo de Sustentabilidade integrada, cujos principais pressupostos são os seguintes:

- A gestão empresarial da Sustentabilidade é centrada no alcance simultâneo de resultados financeiros, sociais e ambientais;
- O foco é o uso e a promoção da Sustentabilidade integral como fator de competitividade e diferenciação, tendo em vista a conquista do *market share* e a fidelização dos clientes;
- Há uma conjugação de duas éticas distintas, porém complementares: a ética ambiental e a ética social;
- A adoção de práticas ambientalistas resultam em benefícios sociais.

O quadro apresentado a seguir contém as principais características de ambos os paradigmas da Sustentabilidade.

Quadro 10: Sustentabilidade Ambiental X Sustentabilidade Integrada	
Sustentabilidade Ambiental	Sustentabilidade Integrada
1. Predomínio da idéia-base de Responsabilidade ambiental.	1. Predomínio da idéia-base de Responsabilidade Social, ambiental e gerencial.
2. Busca de resultados ambientais.	2. Busca de resultados sociais, ambientais e financeiros.
3. Gerenciamento e monitoramento dos passivos ambientais.	3. Gerenciamento e monitoramento de passivos sociais e ambientais e dos prejuízos financeiros.

Ambos os modelos utilizam a idéia-base de responsabilidade. No caso da Sustentabilidade ambiental, impera a idéia de Responsabilidade ambiental que se reflete na adoção de práticas do tipo criação e aprimoramento de processos limpos de fabricação (tecnologias limpas e produção limpa), tratamento de efluentes industriais e sanitários, destinação final de resíduos e monitoramento das emissões atmosféricas.

No modelo de Sustentabilidade integrada, somam-se às responsabilidades ambientais citadas anteriormente as Responsabilidades Sociais (redução do impacto ambiental e melhoria da qualidade de vida da população, criação de novos empregos através da reutilização de insumos antes descartados) e gerenciais (menores custos de produção, de aquisição de matérias-primas, aumento das vendas decorrentes do aumento do *market share* e da base de clientes).

O exercício da Responsabilidade ambiental limita-se ao gerenciamento do passivo ambiental (gerenciamento das externalidades e, sobretudo, dos danos causados ao meio ambiente).

A Responsabilidade Social, ambiental e gerencial é mais abrangente. Seu foco é o gerenciamento do passivo ambiental e, principalmente, social (os efeitos sociais, culturais, políticos e econômicos na comunidade decorrentes dos danos causados pela empresa ao meio ambiente), além dos seus efeitos na saúde financeira da empresa.

É no uso de conceitos-chave que podemos observar melhor a evolução dos paradigmas no campo da Sustentabilidade: de uso de tecnologias, redução e produtos "limpos" para a prática de uma gestão ética, com base no exercício da Responsabilidade ambiental, social e gerencial.

É possível conciliar o exercício da Responsabilidade Social, ambiental e gerencial? Na opinião de Eliana Zanol, supervisora de meio ambiente da Marcopolo, isto é possível, como também indispensável nos dias de hoje:

*"Sentimos que, além dos resultados sociais e ambientais, a gestão sustentável traz retorno financeiro."*¹⁴

¹⁴ Nogueira, W. Resultados positivos animam a Marcopolo a manter programa, *Gazeta Mercantil*, 27/11/2002, p. C-4.

6.3 Estágios da Responsabilidade e Sustentabilidade Sociais

Um dos maiores desafios no campo da gestão da Responsabilidade Social Corporativa é torná-la parte da cultura empresarial e do modelo de gestão estratégica da empresa.

Sendo parte do processo de gestão e de suas crenças e valores, princípios consagrados no "credo" da empresa, a Responsabilidade Social tem o seu exercício facilitado e suas ações tornam-se contínuas e permanentes.

A sua implantação na empresa deve obedecer a oito estágios distintos:

- Estágio I:** Exercício da Responsabilidade Social interna com o foco em benefícios, remuneração, treinamentos, saúde, segurança dos funcionários e melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- Estágio II:** Gestão dos riscos das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, esgotamento dos recursos naturais etc.);
- Estágio III:** Gestão dos riscos de externalidades negativas à comunidade (demissões em massa etc.);
- Estágio IV:** Gestão dos riscos das externalidades negativas aos consumidores (propaganda enganosa, segurança dos produtos, danos à saúde, embalagem adulterada e nociva, informações erradas, pesagem modificada);
- Estágio V:** Gestão ética no relacionamento com os acionistas (divulgação de informações corretas, transparência etc.);
- Estágio VI:** Gestão no relacionamento com os demais parceiros (fornecedores, franqueados, revendedores, representantes, distribuidores);
- Estágio VII:** Gestão ética no relacionamento com os concorrentes;
- Estágio VIII:** Gestão socialmente responsável na promoção do bem-estar social (fomento ao empreendedorismo local, preservação da cultura local, promoção do desenvolvimento sustentável).

Uma empresa socialmente responsável deve, obrigatoriamente, atuar em todos os níveis de Responsabilidade Social. Somente aquelas empresas que atingiram o último estágio (Estágio VIII) adotam o paradigma da Responsabilidade Social-Sustentabilidade.

Há empresas que limitam a sua atuação social aos primeiros estágios (I, II e III) e se proclamam "empresas-cidadãs".

Sua atuação é limitada aos funcionários, à preservação do meio ambiente e ao relacionamento com a comunidade.

Algumas nem mesmo nos estágios II e III conseguem chegar. Atuam apenas na dimensão social interna (Estágio I).

As grandes empresas, por força da legislação vigente (Código de Defesa do Consumidor) e das regras do "novo mercado" e da Lei das S.A., adotam a governança corporativa como prática usual de gestão. Estas empresas priorizam os estágios IV (relação com os consumidores) e V (relacionamento com os acionistas).

Empresas que adotam a franquia como modelo de negócios e/ou gerenciam o valor em suas cadeias produtivas dão prioridade à gestão do seu relacionamento com os parceiros (Estágio VI).

Conforme o setor de atividades, o Estágio VII (relacionamento com os concorrentes) é priorizado ou não pelas empresas. Há setores de concorrência abusiva e desleal, com práticas monopolistas, oligopolistas e cartelização, proibidas pela legislação vigente.

Mas é o Estágio VIII (promoção do bem-estar social e do desenvolvimento sustentável), o cerne do modelo de Responsabilidade Social-Sustentabilidade.

Para que uma empresa se torne social e sustentavelmente responsável, ela deve atuar em todos os estágios de forma correta, gerenciando os riscos inerentes de forma profissional e com competência.

Contudo, é no estágio final que sua atuação deve ser espetacular. Como agente de promoção da Responsabilidade Social e do desenvolvimento sustentável, a empresa SSR (Social e Sustentavelmente Responsável) não se limita à solucionar problemas sociais. Sua atuação é mais voltada para o campo da prevenção, da promoção da cidadania, da oferta de serviços de profissionalização, do estímulo ao empreendedorismo, da formação de líderes locais e da formação de redes sociais.

E como as pessoas (cidadãos consumidores) percebem a atuação social das empresas frente a esses estágios?

O relatório *Responsabilidade Social das Empresas: Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro*, publicado em dezembro de 2000 pelo Instituto Ethos, revela a percepção das pessoas sobre a atuação social das empresas frente aos seus estágios de Responsabilidade Social:

"70% das pessoas atribuem ao governo a responsabilidade de realizar certas metas no país, como progredir economicamente, reduzir a violência e a pobreza. Apenas 16% atribuem a responsabilidade às empresas, e somente na meta da preservação dos recursos naturais há uma maior

*discussão entre os setores: governo, empresas e ONGS, com 39%, 24% e 13%, respectivamente.*¹⁵

Há um predomínio do “viés da Responsabilidade Social como atributo da ação governamental”. Ainda prevalece no inconsciente coletivo o modelo de Estado do Bem-Estar Social, onde compete ao governo, única e exclusivamente, assegurar o bem-estar da população, o desenvolvimento social da sociedade e o progresso das comunidades.

6.4 O desenvolvimento sustentável e o bem-estar social

A idéia de desenvolvimento sustentável surgiu durante a ECO-92, a conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro.

Durante os debates da conferência emergiu um consenso sobre as estratégias de atuação global centradas no binômio meio ambiente-desenvolvimento. Tal consenso ganhou o título de *Agenda 21*.

O teor das propostas era a conciliação entre o desenvolvimento e a preservação dos recursos naturais.

Após 10 anos sobreveio uma realidade, assim traduzida pelo *Relatório Planeta Vivo 2002* da Ong WWF:

*“A humanidade está usando 20% a mais de recursos naturais do que o planeta é capaz de repor.”*¹⁶

Ainda segundo os dados da pesquisa, o Brasil ocupa o 55º lugar no *ranking* dos países que mais causam impactos negativos sobre o meio ambiente.

Contudo, a idéia de desenvolvimento sustentável não está apenas associada à questão da preservação dos recursos naturais.

Quando foi lançada a *Agenda 21*, em 1992, já era clara a relação entre preservação de recursos naturais e bem-estar social. Esta combinação tornou-

¹⁵ Barroso, M. Um retrato da Responsabilidade Social, *Gazeta Mercantil*, 1/3/2001, p. A-2.

¹⁶ Geraque, E. Desenvolvimento rima com insustentabilidade, *Gazeta Mercantil*, Caderno Fim de Semana, 19 a 21/7/2002, p. 9.

se o fator-chave do conceito "ecoeficiência", criado pelo empresário suíço Stephan Schmidheiny:

*"(...) a visão pragmática de que a sobrevivência das futuras gerações – e do próprio mercado econômico – só seria assegurada com a adoção de mecanismos capazes de conciliar produção de bens e serviços com a preservação de recursos naturais e do bem-estar social."*¹⁷

Um indicador de que o binômio preservação ambiental–Responsabilidade Social já estava presente na *Agenda 21* é a definição de seus objetivos:

- Produção e consumo sustentáveis;
- Ecoeficiência;
- Responsabilidade Social Corporativa;
- Implantação de projetos de energia renovável;
- Difusão do conhecimento do desenvolvimento sustentável.¹⁸

A Responsabilidade Social Corporativa consta como um dos objetivos da implantação da *Agenda 21 Global*.

Portanto, o modelo de desenvolvimento sustentável apresentado na *Agenda 21 Global* divulga a Responsabilidade Social Corporativa como um de seus elementos, bem como a ecoeficiência; a produção e o consumo sustentáveis; a energia renovável e a difusão do conceito.

A figura abaixo apresenta a relação entre as óticas social e ambiental no contexto do novo modelo de Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

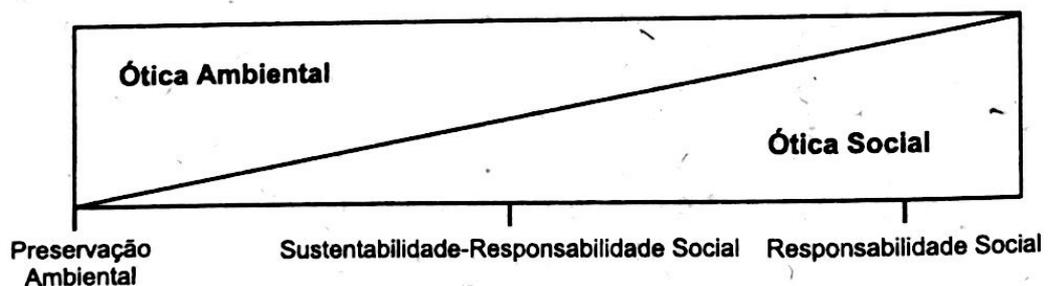


Figura 17: Novo modelo de Responsabilidade Social e Sustentabilidade

A prevalência exclusiva da ótica ambiental caracteriza o que denominamos de visão do desenvolvimento sustentável através do viés da preservação dos recursos naturais. Tal modelo é colocado em prática pelos ambientalistas.

¹⁷ Almeida, F. Participação empresarial na Agenda 21, *Valor Econômico*, 31/7/2002, p. A-8.

¹⁸ Almeida, F., *op. cit.*, p. A-8.

No extremo oposto, temos a vigência do modelo de Responsabilidade Social, caracterizado pela ênfase no social em detrimento do ambiental. É o modelo adotado pelos adeptos dos movimentos sociais; gestores de projetos sociais, empresariais e profissionais que atuam em empresas-cidadãs.

A confluência de ambas as óticas – ambiental e social – é o que caracteriza o modelo de Sustentabilidade-Responsabilidade Social. Seu *modus operandi* é o paradigma dos “investimentos em projetos sociais sustentáveis”, da *Agenda 21* e da ecoeficiência.

O melhor exemplo de aplicação deste novo modelo centrado no território desenvolvimento-ecoefficiência-Responsabilidade Social é o Índice Dow Jones de Sustentabilidade.

Mais de 2 mil empresas foram avaliadas em diversos países. No Brasil, em 2001, a Cemig, a Embraer e os bancos Itaú e Unibanco apresentaram um excelente desempenho com base nos indicadores sociais ambientais e econômicos.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou, em junho de 2002, o seu relatório *Indicadores do Desenvolvimento Sustentável*.

Neste trabalho, consta a seguinte definição de desenvolvimento sustentável:

“A noção de desenvolvimento sustentável pressupõe uma sociedade que se transforma atendendo às necessidades do presente sem comprometer a sobrevivência das gerações futuras. E satisfazer as necessidades atuais, pressupõe também perseguir padrões de vida dignos para a população.”¹⁹

O relatório apresenta também o conceito de “sustentar comunidades”. Desenvolvê-las com o objetivo de assegurar a seus membros um padrão de vida digno.

Como um dos principais fatores de insustentabilidade dessas comunidades é citada a “desigualdade”, um “fenômeno histórico, antigo que precisa da conscientização de toda a sociedade para ser enfrentado”.²⁰

6.5 As bases de uma economia sustentável

C.K. Prahalad, um dos principais gurus da era da estratégia empresarial, autor do livro *Competindo para o Futuro*, chama a atenção para o que denomina

¹⁹ Pobres indicadores ambientais, *Jornal do Brasil*, 20/6/2002, p. 2.

²⁰ Desigualdade preocupa, *Jornal do Brasil*, 20/6/2002, p. 2.

de base da pirâmide socioeconômica: "(...) é um território inexplorado de lucros crescentes".²¹

Na base da pirâmide socioeconômica, estão localizadas as populações mais pobres, com baixa renda e muitas vitimadas pelo desemprego. Como obter lucros crescentes num mercado deste tipo?

Prahalad apresenta uma solução para as empresas que desejam obter lucros neste mercado: baixo custo, boa qualidade, sustentabilidade e rentabilidade.

Em seguida, define alguns "princípios norteadores" que devem caracterizar o desfecho dessas empresas:

- Produzir e não extrair riquezas;
- Disponibilizar crédito financeiro;
- Aumentar o potencial de ganho aos pobres;
- Produzir inovações sustentáveis;
- Melhorar o acesso dos mais pobres à informação, aos sistemas de distribuição e comunicação;
- Alavancar o conhecimento tradicional;
- Produzir mercadorias sustentáveis;
- Desenvolver as melhores práticas mundiais a partir da capacitação local e do conhecimento sobre o mercado.²²

No modelo prahaladiano de capitalismo inclusivo, as grandes empresas devem atuar na base da pirâmide socioeconômica seguindo esses princípios norteadores.

Ao assim procederem, as grandes empresas se comportam como agentes de promoção da economia sustentável, atuando em seis vetores básicos:

- Capacidade de desenvolver e distribuir produtos e serviços sustentáveis;
- Capacidade de transferir conhecimentos de um mercado para outro;
- Capacidade de aportar recursos financeiros;
- Capacidade de construir infra-estrutura comercial;
- Capacidade de gerar maior acesso à informação;
- Capacidade de divulgar novas idéias gerenciais inovadoras.

É o que denominamos de "vetores da sustentabilidade econômica", conforme a figura a seguir.

²¹ Prahalad, C. K. A prática do capitalismo inclusivo, *Gazeta Mercantil*, 3/9/2002, p. A-3.
²² *Id. Ibidem*, p. A-3.

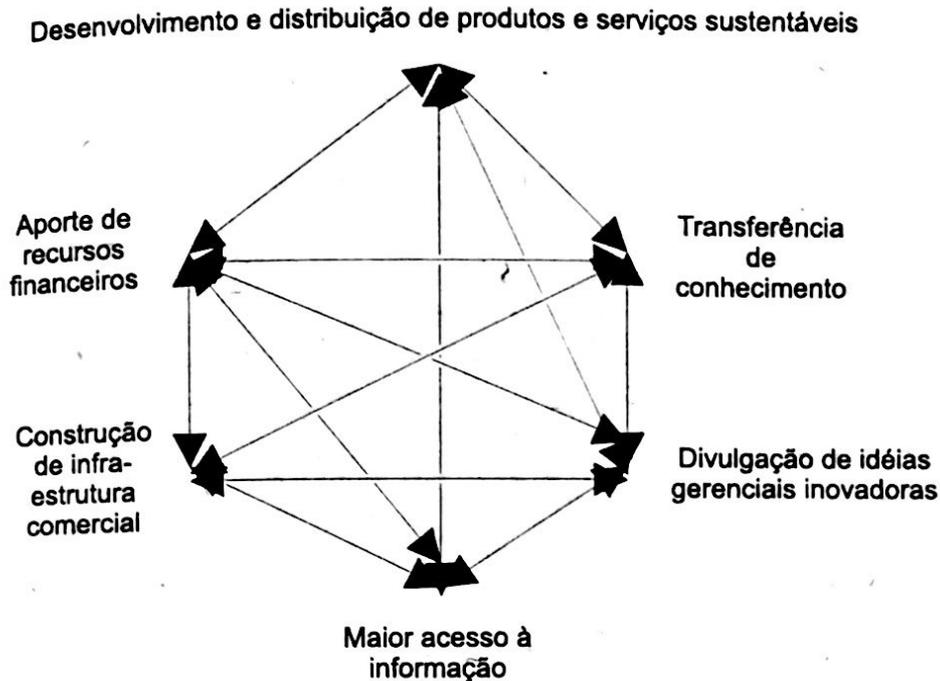


Figura 18: Vetores da sustentabilidade econômica

O economista indiano Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia de 1998, utiliza o conceito de liberdade como fator determinante num processo de criação de uma economia sustentável. Para o economista, há cinco liberdades: "os direitos civis ou liberdades políticas, as faculdades econômicas (acesso aos mercados, das exportações ao crédito), as liberdades sociais (educação e saúde), a questão da transparência e, finalmente, a proteção social".²³

Uma economia sustentável para Sen se caracteriza pelo exercício pleno dos direitos civis e das liberdades políticas pelo povo, acesso aos serviços sociais básicos, gestão pública transparente, uma extensa rede de proteção social em especial às pessoas mais carentes e acesso a mercados e disponibilização de recursos sob a forma de créditos.

Em pleno exercício de suas liberdades políticas, as pessoas exercem sua cidadania plena. Os empreendedores desenvolvem seus negócios, mediante acesso a mercados e a créditos. O consumo cresce com a expansão do mercado. Os serviços de educação e saúde tornam-se bens públicos disponíveis a toda a população.

Os mais necessitados estão protegidos através de serviços de proteção social. A transparência torna-se o valor central da gestão pública e privada.

²³ Kischinhesky, M. Desigualdade no Brasil é aberração, *Jornal do Brasil*, 20/10/2002, p. A-8.

Dani Rodrik, professor de Economia da Universidade de Harvard, Estados Unidos, nos dá o caminho para o novo desenvolvimento baseado no binômio Sustentabilidade-crescimento econômico:

*"A chave para a estratégia de investimento (voltada para estimular o crescimento no curto prazo) é entusiasmar empresários domésticos com a economia doméstica."*²⁴

O fortalecimento da economia doméstica compreende, na visão de Rodrik, descobrir o que o país produz bem, criar incentivos para a produção, bem como condições institucionais favoráveis, sob a forma de construção de quatro tipos de organizações: instituições criadoras de mercado (para a aplicação de contratos e direitos de propriedade), instituições de regulamentação de mercado (para externalidades, economias de escala e informações sobre companhias), instituições de estabilização de mercado (para a administração monetária e fiscal) e instituições de legitimação de mercado (para a proteção social).

O economista finaliza sua análise com um apelo: "Já é hora de abandonar o neoliberalismo e o Consenso de Washington".²⁵

A cartilha do neoliberalismo pródigo na proposição de reformas estruturais (reforma da previdência, reforma fiscal e tributária, privatização, abertura comercial e financeira, política monetária responsável e inflação sob controle), também denominada "Consenso de Washington", tem sido objeto de críticas por renomados especialistas.

Um de seus próprios idealizadores, o economista inglês John Williamson, não poupou críticas ao documento. Segundo o economista, "no texto original, faltou ênfase às políticas sociais, embora elas não tenham sido esquecidas".²⁶

Paul Krugman, um dos novos gurus da antiglobalização, também criticou a "crença nos mercados".

O social passou a ser parte integrante do receituário neoliberal:

*"Os governos que provarem que estão redistribuindo renda e reduzindo a pobreza terão grande acesso a apoio técnico e recursos financeiros no futuro."*²⁷

24 Rodrik, D. Depois do neoliberalismo, o quê?, *Valor Econômico*, 30/9/2002, p. A-11.

25 *Id. Ibidem*, p. A-11.

26 Oliveira, F. Tempero social nas receitas do neoliberalismo, *O Globo*, 18/8/2002, p. 37.

27 *Id. Ibidem*, p. 37.

6.6 A Responsabilidade Social como ação de fomento ao desenvolvimento social sustentável

O modelo de atuação que melhor representa este paradigma de Responsabilidade Social são os projetos de empreendedorismo social, que privilegiam iniciativas empreendedoras locais, fomentam a capacidade empreendedora dos agentes sociais locais e objetivam desenvolver de forma auto-sustentável as comunidades.²⁸

O melhor exemplo da adoção deste novo enfoque de Responsabilidade Social é a atuação da Ashoka Empreendedores Sociais, uma rede mundial de agentes de fomento ao empreendedorismo social local.

Destaque para os projetos sociais de empreendedorismo social, para as ações de capacitação de *fellows* (agentes de fomento do empreendedorismo social) e de premiação.

De acordo com Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka, “a força mais poderosa do mundo é uma grande idéia que modifica padrões se estiver nas mãos de uma pessoa empreendedora de igual ambição”.²⁹

Esta é, portanto, a nova estratégia da Responsabilidade Social: formar empreendedores sociais, dar suporte às suas ações e apostar em suas idéias e sonhos de transformação.

Um bom exemplo do exercício da Responsabilidade Social como ação de Sustentabilidade é o caso da Copesul.

A Copesul apresenta o seu conceito de desenvolvimento sustentável: investimento em tecnologias que geram maior eficiência competitiva, racionalização do uso dos recursos naturais, segurança e qualidade de vida de seus colaboradores, geração de riquezas para o país e contribuição para o crescimento da comunidade.

O modelo de Sustentabilidade da empresa é centrado em três elementos-chave: pessoas, meio ambiente e economia.

Na visão de Prahalad, a Copesul insere-se perfeitamente no modelo de economia sustentável quando afirma que “se orgulha de gerar riqueza para o

²⁸ Melo Neto, F. P. & Froes, C. *Empreendedorismo Social: A Busca da Sociedade Sustentável*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

²⁹ De Rovre, M. & Pádua, S. M. *Empreendedores Sociais em Ação*. São Paulo: Cultura Associados, 2001, p. 238.

país" (produzir e não extrair riquezas), "racionaliza o uso dos recursos naturais" (não contribui para o esgotamento desses recursos), "investe em tecnologia" (através de inovações sustentáveis), "promove o equilíbrio entre pessoas, meio ambiente e economia, além de contribuir para o crescimento da comunidade".

6.7 Empresas socialmente responsáveis x empresas socialmente sustentáveis

A empresa socialmente responsável é aquela que investe no social. Define um foco, uma causa social e desenvolve ações, direta ou indiretamente, por meio de parcerias com outras entidades.

Não importa o modelo adotado: se filantropia, nova filantropia sob a forma de doações ou investimento social privado, por meio de programas e projetos sociais próprios ou de terceiros.

Para Viviane Senna, presidenta do Instituto Ayrton Senna, o que o Brasil necessita atualmente é de soluções sociais em escala:

"O processo de inclusão da população brasileira na economia do país não se faz com projetos pontuais, fragmentados e com estratégias de varejo, mas, sim, com políticas públicas qualitativas, capazes de solução em escala."³⁰

A empresa socialmente responsável atua no varejo buscando soluções fragmentadas e desenvolvendo projetos pontuais. Em sua grande maioria, atuam isoladamente, ou, quando muito, em parcerias com uma entidade social.

Buscam soluções a curto e a médio prazos. Seu âmbito de atuação é definido pelo seu mercado e pela proximidade de seus clientes e empregados.

Sua atuação é, portanto, mais comunitária do que societária. Desconhece a gestão sustentável e, sendo assim, são inexistentes as suas ações de Sustentabilidade. Algumas conseguem agregar a seus programas e projetos so-

³⁰ Ferrari, L. González aponta falha no Consenso de Washington, *Gazeta Mercantil*, 28/11/2002, p. A-13.

ciais uma base de empreendedorismo social por meio de ações de geração de emprego e renda. Mas, tudo isto, limitado aos planos local e regional.

Entretanto, problemas como pobreza e fome exigem soluções globais e não alternativas parciais. Demandam programas e projetos de maior amplitude, aliados a políticas públicas qualitativas e não apenas a ações pontuais ou campanhas sociais.

Exigem soluções duradouras, estratégias de longo prazo, soluções no atacado. Este é o desafio a ser vencido pelas empresas sustentáveis – criar soluções globais, viáveis e conjugadas a políticas qualitativas de inclusão social a cargo do governo.

A empresa sustentável deve tornar-se um eficiente parceiro na realização de políticas públicas de inclusão social. E, para tal, não deve atuar isoladamente.

Deve, portanto, abandonar as questões de marketing social e sua visão mercadológica e assistencialista estreita.

Viviane Senna preconiza o abandono deste modelo de empresa socialmente responsável:

“(...) a atuação empresarial no Brasil é muito centrada em questões de marketing social com horizontes mercadológicos e com absorção sem grandeza.”³¹

A perspectiva do social ganha novos contornos. De soluções parciais para alternativas em escala. De ações pontuais para soluções de maior amplitude. Do foco em problemas sociais específicos para o foco na busca da equidade social. De ações paliativas, emergenciais, para ações de inclusão social.

A nova visão de Sustentabilidade-Responsabilidade Social privilegia o investimento em capital humano e social.

Assegurar um bom nível de educação e de formação para as pessoas, sobretudo as mais carentes, os excluídos e de mobilização e consciência para os segmentos populacionais que vivem abaixo da linha da pobreza – cerca de 52 milhões de brasileiros.

O quadro a seguir apresenta as diferenças básicas entre ambos os tipos de empresas.

³¹ Ferrari, L. *op. cit.*, p. A-13.

Quadro 11: Empresas socialmente responsáveis x Empresas socialmente sustentáveis	
Empresa socialmente responsável	Empresa socialmente sustentável
Busca de soluções fragmentadas;	Busca de soluções globais;
Desenvolvimento de projetos pontuais;	Desenvolvimento de ações sustentáveis com base em políticas públicas qualitativas;
Atuação comunitária;	Atuação societária;
Uso de soluções parciais;	Busca de soluções em escala;
Atuação isolada.	Atuação em parceria com outras empresas, governo e entidades sociais.

A empresa socialmente responsável só atua no âmbito das suas causas sociais por meio de projetos próprios. Suas ações sociais são, portanto, pontuais, com o foco em problemas sociais específicos e beneficiários claramente definidos. As soluções propostas são parciais, como, por exemplo, prestação de serviços, construção de novas instalações, compra de bens, equipamentos, distribuição de remédios, medicamentos, merenda escolar, realização de campanhas etc.

O escopo desses projetos é local. Daí a atuação comunitária das empresas socialmente responsáveis. Com desempenho local, atuam isoladamente ou, quando muito, em parceria com uma entidade local.

As empresas socialmente sustentáveis buscam soluções globais. Daí porque suas causas são socialmente globais, tais como combate à fome, à pobreza e ao desemprego. Seu foco principal é a exclusão social. Suas ações envolvem estratégias de inclusão social (educação, capacitação, concessão de créditos, empregabilidade, cooperativismo) e são parte de soluções em escala.

O seu âmbito de atuação é nacional, regional e local. Seu local é a sociedade.

As empresas socialmente sustentáveis atuam como agentes do desenvolvimento sustentável em parceria com o governo, outras empresas e entidades do Terceiro Setor e do setor social. Seu compromisso e sua missão incluem a transformação da sociedade por meio de suas ações. Transformá-la numa sociedade sustentável.

A atuação socialmente sustentável dessas empresas é baseada em políticas públicas de fomento da inclusão social.

6.8 O processo de transformação social: a base do exercício da Responsabilidade e Sustentabilidade Sociais

Para muitos especialistas em Terceiro Setor e Responsabilidade Social Corporativa, os principais agentes de transformação social são as fundações das empresas e as organizações sem fins lucrativos, entidades que integram o assim denominado "setor de solidariedade", que tem "como objetivo promover mudanças sociais".³²

Como essas entidades promovem mudanças sociais por meio de seus programas e projetos sociais? Quais mudanças são produzidas? Quais estratégias são utilizadas?

Para Silva Melo, do Instituto Focus Social, são as seguintes as mudanças sociais que o setor de solidariedade produz na sociedade:

- Mudança das formas com que os indicadores e os grupos desenvolvem suas vidas;
- Modificação de atitudes e valores da comunidade;
- Criação de mecanismos que introduzam as mudanças desejadas;
- Elevação da qualidade de vida das pessoas"³³.

Portanto, o foco das mudanças sociais compreende a economia, os sistemas sociais, os estilos de vida, as crenças e os valores.

A Figura 19 ilustra melhor o foco dessas mudanças.

Por onde começar? O modelo Ashoka de Empreendedorismo Social adota o binômio Sustentabilidade-Responsabilidade Social no planejamento e implementação de seus programas e projetos sociais.

Os elementos-chave do seu processo de mudança social são os seguintes:

- Redesenho da relação entre comunidade, governo e setor privado;
- Oferecimento de oportunidades concretas de transformação de setores tradicionalmente excluídos das principais agendas nacionais a partir de uma nova crença que, posta em prática, gera fórmulas de empoderamento devidamente adaptadas a realidades sociais diferenciadas

³² Da Silva Melo, E. A. *op. cit.*, p. A-2.

³³ *Id. Ibidem*, p. A-2.

e capazes de se converter em caminho de sucesso no combate à pobreza e à degradação humana e ambiental.³⁴

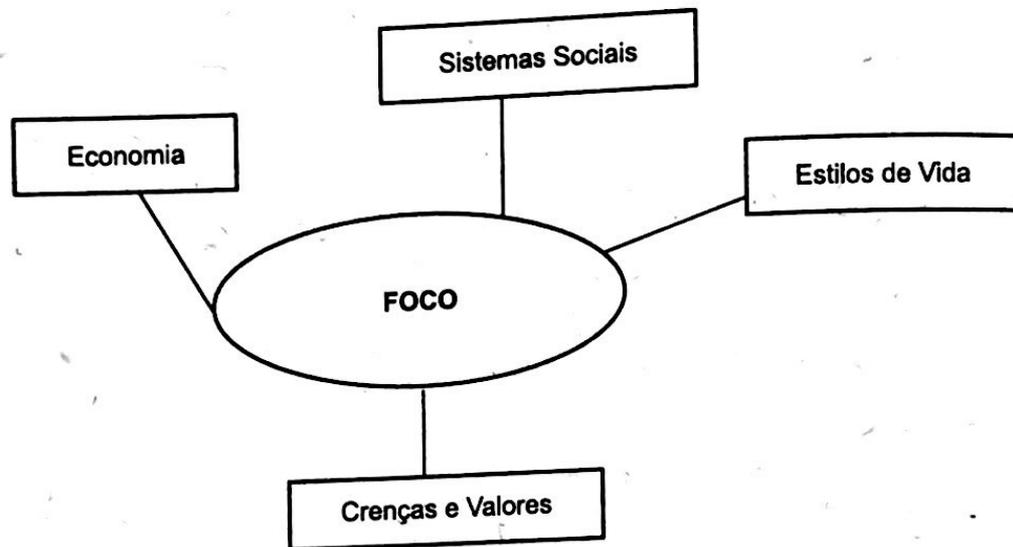


Figura 19: Foco das mudanças sociais

Aqui estão presentes os elementos que constituem o verdadeiro foco do processo de transformação social: a relação entre comunidade, governo e setor privado (sistemas sociais), envolvimento de setores excluídos (economia), nova crença (crenças e valores) e empoderamento (estilo de vida).

Os sistemas sociais vigentes na comunidade são transformados e revitalizados a partir do novo padrão de relações da comunidade com o governo e o setor privado. Amplia-se o espaço público de debate e participação e, com isso, reforça-se a mobilização de sindicatos, organizações sociais, Ongs, entidades filantrópicas e surgem novos movimentos sociais.

Com o envolvimento dos setores excluídos, surge um novo tipo de economia solidária e sustentável com a multiplicidade de cooperativas, micro, pequenas e médias empresas, empresas auto gerenciadas, consórcios etc.

Emerge um novo sistema de crenças e valores. A dependência cede lugar à autonomia. A alienação é substituída pela participação. Tem início a mobilização da própria sociedade em benefícios das mudanças desejadas.

E, finalmente, muda o estilo de vida das pessoas. Estas, emponderadas, desenvolvem suas potencialidades, tornando-se agentes de transformação social local.

³⁴ De Rovre, M. & Pádua, S. M. *op. cit.*, p. 13.