



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA DE
COMUNIDADES E ECOLOGIA SOCIAL**

**A rede dos *stakeholders* na produção da Responsabilidade Socioambiental
Compartilhada (R\$C): investigando processos psicossociais nas tessituras do
controle e do capitalismo rizomático.**

DENISE RUGANI TÖPKE

RIO DE JANEIRO

2018

DENISE RUGANI TÖPKE

A rede dos *stakeholders* na produção da Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C): investigando processos psicossociais nas tessituras do controle e do capitalismo rizomático.

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social (Programa EICOS), Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de doutor.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Augusto Tavares Júnior

Coorientadora: Profa. Dra. Marie Louise Trindade Conilh de Beyssac

Rio de Janeiro

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

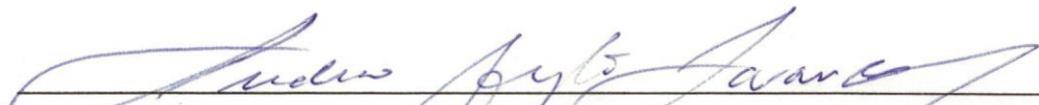
Denise Rugani Töpke

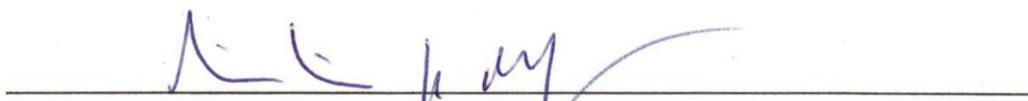
**A rede dos *stakeholders* na produção da Responsabilidade
Socioambiental Compartilhada (R\$C): investigando processos
psicossociais nas tessituras do controle e do capitalismo rizomático.**

Rio de Janeiro, 26 de junho de 2018.

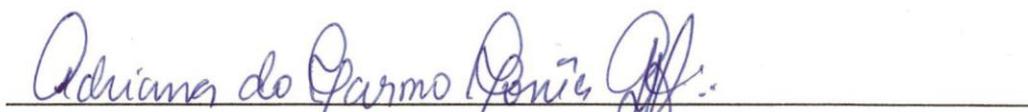
Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em
Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social (Programa EICOS).

Aprovada por:


Prof. Dr. Frederico Augusto Tavares Júnior (UFRJ)
Orientador


Profa. Dr^a Marie Louise Trindade Conilhde Beyssac (UFRJ)
Coorientadora


Prof. Dr. Renato Nunes Bittencourt (UFRJ)


Profa. Dr^a Adriana do Carmo Correa Gonçalves (UERJ)


Prof. Dr. Manoel Marcondes Machado Neto (UERJ)

Dedico esta tese a Deus e à minha família, em especial ao meu pai, meu exemplo e minha motivação que, infelizmente, não pode permanecer em vida para ver esse sonho se concretizar.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus cada minuto de dificuldade superado. Só Ele sabe o número de pedras e pedregulhos que encontrei durante minha jornada de pesquisa desta tese. Se não fosse minha fé, que se fortaleceu ainda mais, jamais teria concluído esse trabalho. Agradeço imensamente minha família por toda a paciência e suporte e por sempre acreditar em mim e me ajudar a nunca desistir. Agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Fred Tavares por ter sempre acreditado em mim e me incentivado a não desistir e à Profa. Marie de Beyssac, minha coorientadora, por toda paciência em ensinar o uso do Atlas TI e por todas as contribuições que fez para a tese. Agradeço aos meus amigos que me ajudaram ao longo do caminho, principalmente Adriana Gonçalves pelo incentivo constante e indicação do programa EICOS (lá no início de tudo) e Mariana Vidal, amiga e companheira inseparável, sempre ali para me ouvir desabafar e dar boas ideias. Obrigada, Marcella Vicente, bibliotecária e colega de trabalho, que me socorreu com as dúvidas da ABNT. Agradeço aos funcionários do programa EICOS, principalmente Ricardo Fernandes, e aos colegas do programa EICOS, Margarete Tavares, Giselle Ferreira, Fernando Pontes e Rosa Vargas. Agradecimento especial a Jefferson Fernando da Costa, que me estendeu a mão e me ajudou muito, justamente em um dos momentos cruciais em que estava prestes a desistir, e também aos amigos Analice Araújo, Edel Wegbrayt, Isadora Mattar, Kênia Fernandes, Gabriel França, Raffaella Milfont e Rafael Horta, que ajudaram muito com as indicações das entrevistas com os gestores. Anderson Vital, muito obrigada por toda a paciência e dedicação comigo neste momento tão decisivo da minha vida.

“Ó Mestre,
Fazei que eu procure mais
Consolar, que ser consolado;
Compreender, que ser compreendido;
Amar, que ser amado.
Pois é dando que se recebe,
É perdoando que se é perdoado,
E é morrendo que se vive para a vida eterna”.
(São Francisco de Assis)

TÖPKE, D. R. **A rede dos *stakeholders* na produção da Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C)**: investigando processos psicossociais nas tessituras do controle e do capitalismo rizomático. Rio de Janeiro. 2018. Tese (Doutorado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social). Programa EICOS/Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa é, a partir do contexto da sociedade de controle e do capitalismo rizomático, investigar a rede dos *stakeholders* na produção da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE), na perspectiva da mídia e das empresas que atuam no Brasil, a fim de entender como os diferentes atores sociais agenciam, através dos estudos interdisciplinares entre psicossociologia e comunicação, uma noção “compartilhada” de RSE, que seria a “Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C)”. A fundamentação teórica deste estudo tem como base o conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresarial com foco na gestão do relacionamento com os *stakeholders* à luz das concepções de capitalismo mundial, integrado, desterritorializado, fluido, imaterial, conexionalista, rizomático e da sociedade de controle. A metodologia do estudo se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa descritiva, que utilizou como método a Análise de Conteúdo. Esta foi aplicada, conforme as cinco etapas explicitadas por Bardin (2004), para analisar as revistas Exame e Guia Exame de Sustentabilidade no período de 2007 a 2016 e as entrevistas com os gestores da área de Responsabilidade Social (e/ou afins) de empresas de médio e grande porte que atuam no Brasil. As análises permitiram observar que a noção de RSE apresenta-se ancorada nos conceitos de *Triple Bottom Line* de Elkington (2012) e na Criação de Valor Compartilhado de Porter (2011). A R\$C é rizomática, pois os atores sociais (mídia e empresas) atuam em rede, como dispositivos em um rizoma, agenciando e sendo agenciados e; portanto, produzindo e “compartilhando” essa noção contemporânea de R\$C a todo momento, como um processo inacabado e em contínua produção.

Palavras-chave: Responsabilidade Socioambiental Compartilhada. Sociedade de Controle. Capitalismo rizomático. *Stakeholders*. Psicossociologia.

TÖPKE, D. R. **A rede dos stakeholders na produção da Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C)**: investigando processos psicossociais nas tessituras do controle e do capitalismo rizomático. Rio de Janeiro. 2018. Tese (Doutorado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social). Programa EICOS/Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

ABSTRACT

The main goal of this research is to investigate the stakeholder's network in the production of Corporate Social and Environmental Responsibility (RSE, in Portuguese) from the context of society of control and rhizomatic capitalism in the perspective of media and companies acting in Brazil. The intention is to understand how different social actors operate a notion of a "shared" RSE, which would be the "Shared Social and Environmental Responsibility (R\$C, in Portuguese)", through interdisciplinary studies in Psychosociology and Communication. The theoretical basis for this study is the concept of Corporate Social and Environmental Responsibility with a focus on relationship management with stakeholders, according to conceptions of a global, integrated, de-territorialized, fluid, immaterial, connectionist and rhizomatic capitalism and to the society of control. The methodology of this study consists of a descriptive qualitative research, using Content Analysis as method. It has been implemented under the five steps explained by Bardin (2004) to analyze the magazines *Exame* and *Guia Exame de Sustentabilidade* in the period of 2007-2016 and the interviews with the managers of the Social Responsibility area (or similar) of medium-sized and large companies in Brazil. The analysis revealed that the idea of RSE is presented rooted in the concepts of Triple Bottom Line addressed by Elkington (2012) and in Creating Shared Value (CSV) concept by Porter (2011). R\$C is rhizomatic, because social actors (media and companies) operate networked, like devices in a rhizome, acting as agents or being under agency. Therefore, they produce and "share" this contemporary notion of R\$C regularly as an unfinished process and in continuous production.

Keywords: Shared Social and Environmental Responsibility. Society of Control. Rhizomatic capitalism. Stakeholders. Psychosociology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – QUADROS, FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

FIGURA 1 – Pirâmide de Carroll p.70

TABELA 1 – Categorias a posteriori (Revista Exame – 2007 a 2016) p. 121

TABELA 2 – Frequência dos códigos X anos de análise..... p.123

TABELA 3 - Reportagens que mais possuem palavra-chave de acordo com a proposta da pesquisa p.124

TABELA 4 - Contagem de frequência guia exame 2007 e guia exame 2016p.199

TABELA 5 - Total de respostas dos entrevistados para o grau de influência dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão de ações sociais e/ou ambientais p. 236

LISTA DE SIGLAS

ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas

AMA – American Marketing Association

BCG – Boston Consulting Group

BDTD – Banco Digital de Teses e Dissertações

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

CBCS – Conselho Brasileiro de Construção Sustentável

CDP – Carbon Disclosure Project

CEBDS – Conselho Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

CEO – Chief Executive Officer

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

CMEDS – Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

CMI – Capitalismo Mundial Integrado

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CNEC – Empresa de projetos de engenharia do Grupo Camargo Corrêa

CONAR – Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária

CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas

CONRERP-RJ – Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas do Estado do Rio de Janeiro

COP – Conferência das Partes

COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia, da Universidade Federal do Rio de Janeiro

CRS – Corporate Social Responsibility

DJSI – Dow Jones Sustainability Indices

EIA-RIMA – Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental

FAPESP – Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FEEMA – Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FLUPP – Festa Literária das Periferias

GBC Brasil - Green Building Council Brasil

GE – General Electric

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas
GVCes – Centro de Estudos de Sustentabilidade da FGV de São Paulo
IBASE – Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IISD – International Institute of Sustainable Development
IMAZON – Instituto do Homem e do Meio Ambiente da Amazônia
INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa
ISO – International Organization for Standardization
IUCN – International Union for the Conservation of Nature
MIT – Massachusetts Institute of Technology
ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONGs – Organizações Não Governamentais
ONU – Organizações das Nações Unidas
PIB – Produto Interno Bruto
PMI – Project Management Institute
PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RIMA – Relatório de Impacto sobre Meio Ambiente
RSE – Responsabilidade Socioambiental Empresarial
SEDUC – Secretaria de Estado e Educação
SEEDUC - Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro
SEMA – Secretaria Especial do Meio Ambiente
TBL – Triple Bottom Line
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas
UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

USP – Universidade de São Paulo

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

WRI - World Resources Institute Ross Center for Sustainable Cities

WWF – World Wildlife Fund

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Objetivos da pesquisa.....	21
1.1.1 Objetivo geral.....	21
1.1.2. Objetivos específicos	21
1.2. Questões de pesquisa	21
1.3. Justificativa e relevância da pesquisa	22
1.3.1. Justificativa	22
1.3.2. Relevância da pesquisa e sua relação com as linhas de pesquisa do Programa EICOS	25
1.4. Estrutura da tese.....	26
2. AS METAMORFOSES DO CAPITALISMO MUNDIAL INTEGRADO: A EXPANSÃO DESTERRITORIALIZADA DO CAPITALISMO RIZOMÁTICO E A VIGILÂNCIA LÍQUIDA DO DIVINO MERCADO.....	27
2.1. Do rizoma ao “rizoma verde”	27
2.2. Do Capitalismo Mundial Integrado (CMI) aos valores imateriais e conexionalistas do capitalismo rizomático.....	31
2.2.1. A cultura capitalística e o trabalho imaterial	35
2.3. Da disciplina à vigilância líquida da sociedade de controle	38
2.4. O mercado divino, perverso e “reductor de cabeças”: a produção de subjetividades capitalísticas	43
2.5. As metamorfoses do CMI se desdobrando na configuração rizomática da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE).....	52
2.5.1. A polêmica e a polissemia da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável	53
2.5.2. O percurso da Responsabilidade Socioambiental Empresarial no Brasil e no mundo	59
2.5.3. Filantropia empresarial, cidadania empresarial e responsabilidade social corporativa	64
3. A GESTÃO DOS STAKEHOLDERS NO MARKETING VERDE E NA COMUNICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE: A RSE COMO FERRAMENTA DE VANTAGEM COMPETITIVA	74
3.1. Definição e teoria dos <i>stakeholders</i>	74
3.2. A gestão dos <i>stakeholders</i>	78
3.3. O conceito de “públicos” em relações públicas e sua interface com os <i>stakeholders</i>	80
3.4. A interface entre o <i>marketing</i> e as relações públicas na gestão dos <i>stakeholders</i> e da RSE	83
3.5. Comunicação Institucional e imagem corporativa: a importância da Comunicação Integrada na divulgação de ações de RSE	87
3.6. <i>Marketing</i> verde, ecopropaganda e <i>greenwashing</i>	91

3.7. Estratégia e vantagem competitiva	94
3.8. Da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) à Criação de Valor Compartilhado (CVC).....	97
4. METODOLOGIA.....	107
4.1. Fundamentação teórica	107
4.2. Etapas da pesquisa	108
4.3. Sujeitos da pesquisa: os atores sociais selecionados	109
4.4. Análise de Conteúdo.....	112
5. O MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO APLICADO	118
5.1. O uso do Atlas TI para análise das reportagens	118
5.2. Análise de Conteúdo – parte I – análise da mídia	123
5.2.1. Reportagens Revista Exame.....	123
5.2.2. Reportagens do Guia Exame de Sustentabilidade	196
5.3. Análise de Conteúdo – parte II – pesquisa de campo	217
5.3.1. Questionário estruturado aplicado nas entrevistas com os gestores de empresas da área de Responsabilidade Socioambiental Empresarial e/ou área equivalente.....	217
5.3.2. Perfil das empresas entrevistadas	218
5.3.3. Análise das entrevistas	220
5.4. Análise comparativa dos resultados encontrados nas revistas Exame e Guia Exame de Sustentabilidade com as respostas das entrevistas com os gestores	238
6. A PRODUÇÃO PSICOSSOCIAL E RIZOMÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL (RSE).....	249
6.1. O papel das empresas e da mídia na construção contemporânea de RSE.....	249
6.2. A Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C)	253
7. CONSIDERAÇÕES (NÃO) FINAIS	257
REFERÊNCIAS	265

1. INTRODUÇÃO

A noção de “organização” para se referir às empresas pressupõe a interação e a interdependência entre empresas e sociedade, uma vez que uma organização é formada de um grupo social que interage em busca de atender objetivos e metas¹. Um bom funcionamento desta organização implica em boas relações e envolvimento com todos os públicos ligados à empresa.

Dentro desse contexto, emerge a temática da Responsabilidade Socioambiental Empresarial, entendida como um compromisso das empresas com a sociedade. Esse compromisso pode ser expresso por diversas terminologias: “responsabilidade social das empresas”, “responsabilidade social corporativa” e “responsabilidade social empresarial” (OLIVEIRA, 2013). O termo aparece com diferentes sinônimos em cada um dos autores pesquisados na revisão bibliográfica. Assim, neste trabalho adota-se unicamente a expressão “Responsabilidade Socioambiental Empresarial”, abreviada como RSE, para todas as práticas empresariais de responsabilidade social e/ou ambiental, independentemente da terminologia utilizada pelos autores estudados. Outros temas transversais e, muitas vezes tomados como sinônimos, aparecem ligados à RSE: sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, filantropia empresarial, cidadania empresarial, *marketing* verde, ecopropaganda, *greenwashing* etc.

A noção de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) parte do pressuposto de que o Estado sozinho não conseguiria suprir o bem-estar da sociedade; conseqüentemente, as empresas preencheriam essas lacunas no desenvolvimento de ações sociais (SAUERBRONN, F.F.; SAUERBRONN, J.F., 2011). Segundo Rico (2004, p.79), a perspectiva política neoliberal adotada com a globalização originou “[...] uma conseqüente retração dos investimentos em políticas públicas e sociais”. O autor também afirma que essas lacunas começaram a ser preenchidas por organizações, instituições da sociedade civil e fundações empresariais.

A globalização modificou as relações globais de poder, unindo o poder econômico com o poder político (HARDT; NEGRI, 2001) e, assim, as grandes empresas alcançaram um poder cada vez maior na sociedade (SAUERBRONN,

¹ Disponível em: <<http://queconceito.com.br/organizacao>>. Acesso em: 8 abr. 2018.

F.F.; SAUERBRONN, J.F., 2011). A nova ordem mundial, o “Império”, reconhece que há somente um poder estabelecido (HARDT; NEGRI, 2000). A globalização expandiu o papel econômico das empresas de tal modo que algumas se tornaram detentoras de um poder econômico maior do que alguns países (OLIVEIRA, 2013). Desta maneira, essas grandes corporações (HARDT; NEGRI, 2001) funcionam estruturando e articulando territórios e populações e fazem dos “[...] Estados-nação meramente instrumentos de registro e fluxos de mercadorias, dinheiro e populações que põem em movimento” (HARDT; NEGRI, 2001, p.50).

Nesse contexto, o papel das empresas na sociedade contemporânea globalizada torna-se ainda mais relevante. Entretanto, esse “papel social” intrínseco à concepção de Responsabilidade Socioambiental Empresarial não está restrito às grandes corporações multinacionais. A RSE também se aplica para as pequenas empresas (OLIVEIRA, 2013). Assim, o estudo da RSE é importante para compreender qual a papel que as empresas exercem na sociedade contemporânea (OLIVEIRA, 2013). Entretanto, para Giacommi Filho (2004), ainda há carência de estudos para entender como as empresas são percebidas pela sociedade no que se refere às questões ambientais.

Uma pesquisa realizada pela Edelman em 2006 indica que no Brasil as pessoas tendem a confiar cada vez mais nas empresas, na mídia e nas ONGs (Organizações Não Governamentais) (OLIVEIRA, 2013). Essa tendência foi confirmada por nova pesquisa realizada por essa mesma agência de relações públicas em 2015², que aponta que as empresas estão na liderança como o grupo institucional mais confiável pelos respondentes brasileiros (73%), seguidas pelas ONGs (70%) e pela mídia (56%). Na pesquisa de 2018, apesar da queda de quatro pontos percentuais, as empresas ainda estão entre as instituições mais confiáveis para os brasileiros. Essa última pesquisa também aponta que 60% dos entrevistados afirmam que os CEOs das empresas “[...] devem assumir a liderança de movimentos de mudanças no lugar de esperar que o governo as imponha”³.

² “O estudo anual Edelman Trust Barometer, em sua décima quinta edição, mede o nível de confiança das sociedades no Governo, Empresas, ONGs e Mídias a partir de entrevistas com 33 mil respondentes”. Disponível em: <<http://www.edelman.com.br/propriedades/trust-barometer>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

³ Disponível em: <<https://edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2018/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

Assim, se por um lado as empresas ganham mais poder e confiança no mundo globalizado contemporâneo, por outro lado, elas também sofrem uma pressão crescente da sociedade no cumprimento de seus papéis sociais, uma vez que as “[...] pessoas jogam sua confiança de um mundo melhor nas empresas⁴” (OLIVEIRA, 2013, p.5). Uma pesquisa do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente e do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, publicada em 2010, afirma que os consumidores esperam que as empresas atuem em benefício da sociedade e atribuem a elas parte da responsabilidade pela solução de questões sociais e ambientais⁵.

Deste modo, estudar a Responsabilidade Socioambiental Empresarial apresenta-se como um grande desafio. Primeiramente, porque envolve uma multiplicidade de temas das mais diversas áreas (como ética, declarações e normas etc.) que, muitas vezes, são polêmicos e sujeitos a diversas interpretações. Borger (2007) afirma que a responsabilidade social é um “conceito complexo e dinâmico” porque envolve “[...] questões éticas, ambientais e sociais [que] são intrincadas e voláteis” (BORGER, 2007, p.195). Além disso, esses temas “[...] não comportam respostas fáceis nem receitas acabadas” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.7). A RSE não é uma ciência, mas “[...] uma área de interesse inter e multidisciplinar” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.7).

Sendo a Responsabilidade Socioambiental Empresarial uma área de interesse inter e multidisciplinar, é possível estudá-la através de diferentes campos do saber. Entretanto, devido à própria interdisciplinaridade do tema em si, optou-se por realizar esta pesquisa dentro do Programa EICOS da UFRJ, que se caracteriza por uma perspectiva interdisciplinar na discussão e problematização de questões psicossociais.

Ao desenvolver a pesquisa dentro da linha “Comunidades, meio ambiente e inclusão social” do Programa EICOS foi escolhida a metodologia qualitativa de análise, uma vez que essa metodologia seria a mais adequada para o perfil do Programa e para entender um tema tão complexo quanto o da RSE, que envolve os atores sociais em sua construção. Assim, esta pesquisa tem como objetos de

⁴ O Observatório de Comunicação Institucional (OCI) tem como slogan “Empresas melhores por um mundo melhor”. Disponível em: <<http://observatoriodacomunicacao.org.br>>. Acesso em 18 maio de 2016.

⁵ Disponível em: <http://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/file/10_12_13_RSEpesquisa2010_pdf>. Acesso em: 30 mar. 2018.

análise a mídia e as empresas, atores sociais, que na perspectiva psicossocial, são importantes para se entender a produção contemporânea da noção de RSE.

Como recorte para análise desses atores sociais foram selecionadas as revistas Exame (2007 a 2016), totalizando 176 documentos, e o Guia Exame de Sustentabilidade (2007 e 2016). O trabalho de campo foi realizado através de entrevistas com questionário estruturados com quinze gestores de empresas de médio e grande porte que atuavam no Brasil no momento de realização das entrevistas (2017). Para análise dos resultados encontrados foi utilizado o método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004), através do software Atlas TI (Qualitative Data Analysis)⁶, que auxiliou na contagem das palavras-chave, na sistematização dos documentos e definição de quais deveriam ser analisados mais profundamente.

Para refletir a temática da RSE no campo psicossocial uma boa pista é o conceito de rizoma. Seria a noção contemporânea de RSE rizomática porque não tem começo nem fim, opera por linhas e fluxos e “desliza” entre os diversos campos do saber (DELEUZE; GUATTARI, 1995)? Um rizoma não tem estrutura definida e escapa de configurações prévias, constituindo-se de novas formas a todo o instante (FERREIRA, 2008). Caracteriza-se pela “raiz fasciculada” e pela multiplicidade. Não é sujeito nem objeto; é um corpo sem órgãos que só existe como agenciamento em conexão com outros agenciamentos (DELEUZE; GUATTARI, 1995). “Um rizoma não necessita de conectar cadeias semióticas⁷, organizações de poder [...]” (FERREIRA, 2008, p.10), está sempre em movimento, “[...] expressando os agenciamentos que se produzem nos acontecimentos [...]” (FERREIRA, 2008, p.10).

Considerando-se a RSE contemporânea em uma perspectiva rizomática, pode-se afirmar que ela influencia e é influenciada pelos diversos atores sociais (mídia, empresas, ONGs, consumidores, comunidade, governo, fornecedores, entre outros). Esses, por sua vez, se configuram em uma “rede-rizoma”⁸ (DUFOR, 2005) como elementos de um “rizoma verde” (TAVARES; IRVING, 2009) e, assim,

⁶ Software utilizado para a Análise de Conteúdo dos textos. “ATLAS.ti is a powerful workbench for the qualitative analysis of large bodies of textual, graphical, audio and video data”. Disponível em: <<http://atlasti.com/product/what-is-atlas-ti/>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

⁷ Segundo SANTAELLA (1990), a semiótica é a “ciência dos signos”. Signos esses entendidos como signos de linguagem. Assim, a semiótica é “A ciência geral de todas as linguagens”. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/258550/mod_resource/content/1/oquesemiotica-luciasantaella-130215170306-phpapp01.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2018.

⁸ Expressão utilizada por Dufour (2005) ao fazer referência ao conceito de rizoma de Deleuze e Guattari. O conceito de “rizoma” será estudado no capítulo 2.

influenciam-se mutuamente na produção dessa noção contemporânea de Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

Dentre esses diversos atores sociais, a mídia exerce um duplo papel: parceira do mercado ou resistência através do consumo responsável (TAVARES; IRVING, 2009). Na “sociedade do espetáculo”, o poder da mídia torna-se ainda mais relevante, uma vez que nesse tipo de sociedade as relações sociais são mediadas pelas imagens (DEBORD, 2005).

A mídia influencia os diversos atores sociais, citados anteriormente, produzindo “[...] relações ambivalentes entre paraíso, catástrofes ambientais, negócios, consumo consciente e a ilusão de uma vida melhor, veiculados de forma espetacularizada” (TAVARES; IRVING, 2009, p.219). Assim, na sociedade atual, a mídia produz agenciamentos maquínicos de desejo e coletivos de enunciação (DELEUZE; GUATTARI, 1995, 1997), funcionando como uma “máquina semiótica” que pode produzir desejos e criar demandas através de seus dispositivos de controle social (TAVARES, 2014).

Por sua vez, a RSE tem sido um tema cada vez mais abordado na mídia (TAVARES; IRVING, 2009; BARROS, 2013). E a mídia “[...] representa um *stakeholder* importante para viabilizar ou não o negócio de uma empresa, na medida em que divulga para a sociedade os aspectos favoráveis ou desfavoráveis dessa atividade” (BARROS, 2013, p.38).

Assim, para o estudo da Responsabilidade Socioambiental Empresarial é preciso entender o conceito de *stakeholders* porque esta abordagem oferece uma visão ampliada das responsabilidades da empresa, já que envolve “[...] atitudes, ações e relações com um grupo maior de partes interessadas (*stakeholders*)” (OLIVEIRA, 2013, p.51).

Estudos exploratórios⁹ anteriormente realizados (TÖPKE; TAVARES, 2014, 2015) com o Guia Exame de Sustentabilidade e a Revista Exame apontaram que a gestão dos *stakeholders* tem recebido cada vez mais destaque na cobertura jornalística das práticas de responsabilidade socioambiental adotadas pelas empresas. As empresas estão percebendo que administrar o relacionamento com os seus diferentes públicos é crucial para colocar em prática ações de RSE.

⁹ Estudos exploratórios realizados pela autora durante a pesquisa de tese e a redação de artigos apresentados em Congressos desde 2014. Foram analisadas reportagens do Guia Exame de Sustentabilidade dos anos de 2007, 2012 e 2014 e da Revista Exame do ano de 2007. Ver referências bibliográficas.

Esses mesmos estudos mostraram que a noção de RSE parece estar ainda em construção pelos atores sociais pesquisados neste trabalho, uma vez que não há um “consenso” na definição de RSE no discurso da mídia e nem das empresas estudadas. No recorte pesquisado, a perspectiva de RSE que se destaca é a da Responsabilidade Social Estratégica (PORTER; KRAMER, 2006) e da Criação de Valor Compartilhado (CVC) (PORTER, 2011). Para Porter (2011), na CVC a RSE torna-se parte do *core business*¹⁰ da empresa e, portanto, está vinculada à estratégia empresarial. Essa abordagem da RSE busca gerar um valor compartilhado, o que provoca uma relação simbiótica entre o sucesso da empresa e o sucesso da comunidade. Logo, a perspectiva da Psicossociologia apresenta-se como uma rica abordagem para se entender esse vínculo entre a empresa e a comunidade, pois permite compreender como indivíduo e sociedade se interferem mutuamente na construção desse valor compartilhado e dessa noção contemporânea de RSE.

A partir dessa perspectiva, esta tese propõe a noção de R\$C (Responsabilidade Socioambiental Compartilhada)¹¹ para caracterizar a RSE em sua configuração contemporânea. Propõe-se que a noção contemporânea de RSE não seria mais comportada pela representação de uma pirâmide, conforme fundamentado por Carroll (1979; 1991), uma vez que essa pirâmide seria uma representação estanque e linear para algo que tem se apresentado (a partir das análises realizadas) como rizomático, fluido, operando por fluxos e capaz de se metamorfosear para atender às demandas do capital. Por sua vez, a adoção da palavra “compartilhada” para designar a R\$C, além de fazer referência ao CVC de Porter, também considera um possível “compartilhamento” do sentido de RSE pelos atores sociais estudados. Ou seja, será que a noção de RSE é “compartilhada” pelos atores sociais (mídia e empresas) no sentido de haver um consenso quanto ao seu entendimento? Como a gestão do relacionamento com os *stakeholders* emerge neste contexto? Esses atores, na perspectiva de um rizoma, configurando uma rede, se interferem mutuamente na produção dessa noção contemporânea de RSE?

¹⁰ A parte central ou nuclear de uma unidade de negócios. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-o-core-business-de-uma-empresa/67278/>>. Acesso em: 29 jan. 2016.

¹¹ Esta noção de R\$C está sendo proposta por esta tese de Doutorado.

1.1. Objetivos da pesquisa

1.1.1 Objetivo geral

Esta pesquisa objetiva, no contexto da sociedade de controle e do capitalismo rizomático, investigar a rede dos *stakeholders* na produção da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE), na perspectiva da mídia e das empresas que atuam no Brasil.

1.1.2. Objetivos específicos

- Identificar a noção de RSE para a mídia e as empresas analisadas;
- Descrever quais *stakeholders* são considerados estratégicos pelas empresas e como ocorre o relacionamento entre eles e a empresa;
- Identificar as pautas temáticas (*agenda setting*)¹² das reportagens em que os *stakeholders* aparecem e como elas se relacionam com o tema da RSE;
- Investigar como (e se) os atores sociais pesquisados influenciam-se uns aos outros para a construção rizomática e “compartilhada” da RSE na contemporaneidade.

1.2. Questões de pesquisa

- Como a Responsabilidade Socioambiental Empresarial é compreendida pela mídia e as empresas pesquisadas e como esses atores sociais atuam em rede na produção contemporânea da RSE?
- Como a gestão do relacionamento dos *stakeholders* emerge da temática da RSE na mídia e nas empresas analisadas?

¹² McCombs e Shaw (1972 *apud* FORMIGA, 2006, p.51) afirmam “[...] que o modelo de Agenda-setting comprova a existência de uma relação direta e causal entre o conteúdo da agenda dos meios de comunicação de massa e a subsequente percepção pública de quais são os temas importantes do dia”. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2257/3/Formiga,%20F.%20A.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

- Que ações “socialmente responsáveis” estão associadas a cada um dos *stakeholders* (comunidade, clientes, fornecedores etc.) tanto no discurso da mídia quanto no das empresas e qual a influência de cada um deles no processo de tomada de decisão das empresas?
- Seria a noção contemporânea de RSE rizomática? Essa noção é “compartilhada” pelos atores sociais investigados?

1.3. Justificativa e relevância da pesquisa

1.3.1. Justificativa

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2012), as empresas praticam Responsabilidade Social desde o início da era moderna; mas foi somente na década de 1980 do século XX que surgiram as primeiras organizações que trabalhavam efetivamente com Responsabilidade Social (OLIVEIRA, 2013).

No Brasil, o movimento ambiental começa a crescer na década de 1990 com a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e do GIFE (Grupo de Institutos e Fundações Empresariais), duas organizações que se constituíram para difundir as práticas de RSE (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011). Outro fator crucial para que a temática ambiental fosse incorporada ao discurso corporativo foi a realização, em 1992, no Rio de Janeiro, da Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como ECO 92 (TAVARES; IRVING, 2009).

Em 2012, com a Rio+20 (Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável), consolidou-se a participação do setor privado na busca pelo desenvolvimento sustentável; uma vez que as empresas reafirmaram seu poder e compromisso com a governança ambiental global (GUIMARÃES; FONTOURA, 2012). Assim, enquanto os governos não tinham nenhuma meta planejada, as empresas saíram da reunião com planos de ação¹³.

¹³ BAIMA, C. **A sustentabilidade nas empresas**: do discurso à prática. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/ciencia/revista-amanha/a-sustentabilidade-nas-empresas-do-discurso-pratica-7768462>>. Acesso em: 2 dez. 2015.

Consequente e paulatinamente, o tema da RSE vem ganhando espaço na mídia, tanto na forma de reportagens quanto de anúncios divulgando as “empresas verdes”¹⁴. Echegaray *et. al.* (2010, p.5) mostram que, entre 2000 e 2009, o número de matérias jornalísticas sobre a responsabilidade corporativa aumentou de 71 para 475 e de anúncios sobre RSE aumentou de 111 para 168.

Por outro lado, no meio acadêmico, Porter, que é considerado um dos “Gurus da Administração”¹⁵, somente em 2002 publica um artigo falando sobre a filantropia estratégica¹⁶ e, em 2006, outro artigo falando de responsabilidade social estratégica¹⁷ (SOUSA FILHO; PEREIRA; BARBIERI, 2011).

Além disso, apesar do crescimento do número de estudos acadêmicos sobre a temática da Responsabilidade Socioambiental Empresarial, esses ainda são incipientes no Brasil. Segundo Coradini, Sabino e Costa (2010), que realizaram um levantamento de publicações científicas em revistas e anais de congressos classificados no Qualis/Capes e em dissertações e teses defendidas no período de 1990 a 2009¹⁸, a teoria dos *stakeholders* no contexto nacional ainda é “[...] escassa e pouco debatida em detrimento com o cenário internacional” (CORADINI; SABINO; COSTA, 2010, p.10).

Segundo Lopes (2015), “A informação sobre RSE ainda é incipiente e está mais orientada para a prática empresarial e jornalística do que para a construção de conhecimento científico” (LOPES, 2015, p.6). Deste modo, a discussão teórica da gestão dos *stakeholders* e da RSE, assim como sua aplicação prática pelas empresas, ainda é muito recente (TENÓRIO, 2006; BUSCH; RIBEIRO, 2009; OLIVEIRA, 2013), justificando-se a necessidade de estudar o tema mais

¹⁴ O que não quer dizer, necessariamente, que haja um crescimento absoluto e real das práticas de RSE devido ao *greenwashing*. O *greenwashing* caracteriza a “maquiagem verde”, que ocorre quando as empresas utilizam argumentos socioambientais para caracterizar ações e/ou produtos que, de fato, não são sustentáveis. O conceito será estudado em capítulo posterior.

¹⁵ Diversos trabalhos acadêmicos e veículos de comunicação se referem a Michael Porter como um dos “Gurus da Administração”. Ele, inclusive, figura em uma lista de “gurus da administração” em um portal da área e é considerado o “guru mais acadêmico”. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

¹⁶ PORTER, M. E.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, December, 2002.

¹⁷ PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, December, 2006.

¹⁸ Dentre as 238 revistas e periódicos nacionais analisados, a palavra-chave “*stakeholder*” foi localizada em apenas 95 artigos, concentrados, sobretudo, entre os anos de 2006 e 2009.

profundamente e a partir de outras perspectivas, em especial no campo psicossocial.

O tema de estudo é pertinente para o campo da Psicossociologia¹⁹, uma vez que os atores sociais (mídia e empresas) escolhidos para análise dialogam entre si e com os indivíduos, influenciando-se mutuamente. Assim, “[...] os limites entre o social e o psíquico se confundem, se fundem e nos confundem” (NASCIUTTI, 1996, p.54) e é importante entender como se configura e opera o rizoma da gestão dos *stakeholders* na comunicação da Responsabilidade Socioambiental Empresarial no Brasil.

O objeto desta pesquisa dialoga com o estudo do “consumo verde” (TAVARES; IRVING, 2009), com enfoque específico nos atores sociais mídia e empresas. A formação/crescimento do “mercado verde” permitiu que muitas empresas percebessem que a gestão dos *stakeholders* poderia ser considerada como ferramenta estratégica de formação de vantagem competitiva, o que fez com que as práticas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial crescessem no Brasil.

A autora desta tese é graduada em Relações Públicas (Comunicação Social) e, portanto, desde a faculdade, esteve em contato com autores que defendem que as organizações interagem com o meio onde estão inseridas, influenciando e sendo influenciadas por ele. Assim, a autora compreende que a prática da Responsabilidade Socioambiental é intrínseca não só à função de Relações Públicas, mas à própria existência da empresa no mercado. Deste modo, desde que o tema da RSE ganhou força na mídia e foi apropriado pela Administração e pelo *marketing*, a autora se sentiu impelida a procurar um programa de Doutorado interdisciplinar que pudesse ser capaz de abranger um tema também interdisciplinar e complexo como o da Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

¹⁹ Cândido Teobaldo de Souza Andrade realizou um estudo importante sobre a Psicossociologia das Relações Públicas. Na obra o autor estuda o poder psicossocial junto à opinião pública, por meio do interesse público e de sua identificação com os interesses privados. Aborda a questão que envolve o profissional de relações públicas e a responsabilidade deste profissional na administração da controvérsia pública.

1.3.2. Relevância da pesquisa e sua relação com as linhas de pesquisa do Programa EICOS

A Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE), conforme exposto anteriormente, está cada vez mais presente no discurso da mídia e na gestão das empresas. Por outro lado, como também foi apresentado, o tema da RSE é complexo, polêmico e carente de estudo (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; GIACOMINI FILHO, 2004).

Deste modo, esta tese apresenta ineditismo no recorte documental de análise, no enfoque dado ao relacionamento das empresas com seus *stakeholders* para a produção da RSE, na abordagem teórica e de campo e por propor uma nova caracterização para a RSE contemporânea.

A RSE é um tema interdisciplinar (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012) que se configura de modo rizomático (DELEUZE; GUATTARI, 1995) e psicossocial, uma vez que indivíduo e sociedade se interferem mutuamente (NASCIUTTI, 1996) na formação desta noção. Além disso, a temática apresenta relação estreita com as linhas de pesquisa do Programa EICOS, sobretudo a linha “Comunidades, Desenvolvimento, Meio Ambiente e Inclusão Social” e o grupo de pesquisa “Rizoma verde”, que discute os temas relacionados ao *marketing* ecológico, consumo verde e responsabilidade socioambiental e no qual o Prof. Dr. Frederico Tavares, orientador deste trabalho, vem realizando seus estudos psicossociais em temáticas como capitalismo rizomático, sociedade de controle, consumo verde e produção de subjetividade, que compõem o arcabouço teórico desta pesquisa.

Desde 2014, quando entrou no Programa EICOS, a autora tem estudado o tema da RSE. Sob orientação do Prof. Fred Tavares, publicou diversos artigos em Congressos como Comunicon, Alcar, Anppas e Intercom; bem como artigos em revistas científicas nacionais e internacionais.

Esta pesquisa pode contribuir qualitativamente para o campo Psicossocial ao permitir que possam ser compreendidos os sentidos atribuídos pelos atores sociais pesquisados à concepção de RSE e seus temas correlatos; explicitando a perspectiva interdisciplinar e rizomática do estudo do tema. Além disso, a pesquisa também colabora para que sejam identificados que tipos de relacionamentos as empresas realizam com seus *stakeholders* na prática/discurso de RSE.

1.4. Estrutura da tese

A fim de atender aos objetivos geral e específicos e responder às questões de pesquisa, esta tese foi estruturada em sete capítulos.

O primeiro capítulo contempla a introdução do texto, em que os objetivos da pesquisa, justificativa e relevância da pesquisa são explicitados.

A revisão bibliográfica é iniciada no capítulo dois, nos quais são apresentados os conceitos de rizoma, capitalismo mundial integrado, capitalismo rizomático, cultura capitalística, trabalho imaterial, vigilância líquida, sociedade de controle, subjetividade capitalística e divino mercado. Ainda no capítulo dois há uma apresentação do percurso histórico da Responsabilidade Socioambiental Empresarial no Brasil e no mundo, bem como uma discussão sobre os temas da sustentabilidade, do desenvolvimento sustentável, da cidadania empresarial e da filantropia empresarial.

O terceiro capítulo discute a teoria e a gestão dos *stakeholders*, o conceito de públicos em relações públicas, a interface entre o *marketing* e as relações públicas, a comunicação institucional e a imagem corporativa, o *marketing* verde, a ecopropaganda e o *greenwashing*; bem como os conceitos de estratégia, vantagem competitiva e criação de valor compartilhado.

O capítulo quatro é dedicado à metodologia de pesquisa, apresentando a fundamentação teórica, as etapas da pesquisa, os sujeitos da pesquisa e o método utilizado para análise da mídia e das entrevistas com gestores.

O quinto capítulo desenvolve a análise das revistas Exame e do Guia Exame de Sustentabilidade e explora os resultados da pesquisa de campo. Neste capítulo, também é realizada uma análise comparativa dos resultados encontrados nas revistas com as respostas dos entrevistados no trabalho de campo.

O sexto capítulo apresenta uma discussão do papel das empresas e da mídia na produção contemporânea da RSE e propõe a construção da noção de Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C) para representar a RSE na sua configuração contemporânea.

O sétimo e último capítulo apresenta as considerações finais da tese.

2. AS METAMORFOSES DO CAPITALISMO MUNDIAL INTEGRADO: A EXPANSÃO DESTERRITORIALIZADA DO CAPITALISMO RIZOMÁTICO E A VIGILÂNCIA LÍQUIDA DO DIVINO MERCADO

Na contemporaneidade, vivemos em uma economia de mercado em que os agentes econômicos (empresas, bancos, prestadoras de serviços etc.) atuam com pouca interferência do governo²⁰. Deste modo, o sistema capitalista, em seu formato atual, apresenta configurações que lhe são próprias e que interferem no modo como as empresas operam na sociedade.

Compreender a perspectiva envolvida na forma de funcionar das empresas é fundamental para se estudar a Responsabilidade Socioambiental Empresarial, uma vez que esta surgiu no bojo das empresas e para elas, conforme será explicado mais à frente. Assim, como o capitalismo contemporâneo influencia na produção da noção de Responsabilidade Socioambiental Empresarial?

O capitalismo contemporâneo mantém sua lógica de funcionamento e expande sua atuação de uma maneira bem particular; se metamorfoseando e se reapropriando de tudo o que, em tese, estaria “fora” dele. Para atingir esse objetivo utiliza-se de uma lógica de vigilância e controle que é líquida, perpassando as mais diversas esferas da vida e transformando o mercado no grande Deus da sociedade atual. Esses conceitos serão melhor explicados nos tópicos que se seguem.

2.1. Do rizoma ao “rizoma verde”

Em “Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia (volume 1)”, Deleuze e Guattari (1995) introduzem o livro apresentando o conceito de rizoma²¹. De acordo com

²⁰ Disponível em: <https://www.suapesquisa.com/economia/economia_mercado.htm>. Acesso em: 25 abr. 2018.

²¹ Na biologia, rizomas, bulbos e tubérculos são caules subterrâneos ricos em substâncias nutritivas. “Os rizomas são caules que apresentam gemas laterais e crescem sob a superfície do solo emitindo algumas folhas, como o gengibre e a samambaia”. Disponível em: <<http://www.mundoeducacao.com>>. Acesso em: 9 ago. 2014. “Caules do tipo tubérculo tem uma quantidade maior de nutrientes que os caules rizoma. São mais volumosos e seus tubérculos são ligados por meio de delgadas ramificações. Seu aspecto é comumente alongado, como é o caso da bananeira, batata inglesa e do inhame”. Já os caules do tipo bulbo são caracterizados pelo porte, pois são pequenos e tem “[...] geralmente uma forma mais arredondada, globosa, como é o caso das cebolas. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

Zourabichvili (2009), o conceito de rizoma é o mais famoso de Deleuze e Guattari e não é facilmente compreendido.

Fazendo uma crítica ao pensamento científico dialético tradicional, os autores afirmam que o mundo se transformou em caos e que “[...] o sujeito não pode nem mesmo mais fazer dicotomia [...]” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.13). Esse sujeito, por sua vez, atende a uma ambivalência ou a uma sobredeterminação. Assim, os autores utilizam uma árvore²² como metáfora para explicar o conceito de rizoma. O modelo arborescente “[...] submete, pelo menos idealmente, o pensamento a uma progressão de princípio a consequência” (ZOURABICHVILI, 2009, p.97-98). Assim, enquanto na modernidade o sistema era de raízes e radículas, na pós-modernidade²³ ele se caracteriza por bulbos e tubérculos, que são os rizomas.

Para explicar mais profundamente o que seria o rizoma, Deleuze e Guattari (1995) enumeram seis princípios que visam caracterizá-lo. Estes princípios são: conexão, heterogeneidade, multiplicidade, ruptura a-significante, cartografia e decalcomania. Zourabichvili (2009) esclarece que os “princípios” do rizoma são “regras de prudência” para que não se recaia nos modelos arborescentes.

A **conexão**, o primeiro princípio, significa que “[...] um rizoma pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo. É muito diferente da árvore ou da raiz que fixam um ponto, uma ordem” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.15). Tudo pode ser conectado em um rizoma; não existem oposições ou binaridades que não possam ser conectadas. Entretanto, Zourabichvili (2009) esclarece que o rizoma não pode ser entendido como uma simples “comunicação em rede”; o rizoma é um método do antimétodo que tudo autoriza.

Assim, o esquema rizomático não leva em conta genealogias (esquema arborescente) ou evolucionismos; pensar as multiplicidades é saber que, ao invés de definições fechadas e de conceitos prévios, o que se tem são agenciamentos, conexões entre todos os lados, hibridações que mudam de

²² Para FERREIRA (2008, p.29), “[...] o esquema arborescente de Platão é até hoje utilizado como ‘paradigma’ em diversas áreas do saber”.

²³ Sabe-se que há divergências conceituais e muita polissemia quanto ao uso da terminologia “pós-modernidade” (DELEUZE; GUATTARI; DUFOUR) que, para alguns autores é entendida como “modernidade tardia” (GIDDENS); “modernidade reflexiva” (BECK) ou “modernidade líquida” (BAUMAN). Nesta pesquisa, optou-se por utilizar o termo “contemporâneo” para caracterizar o momento da sociedade atual. Entretanto, a fim de respeitar os autores estudados na revisão de bibliografia, muitas vezes foi necessário manter o conceito conforme citado pela referência, objetivando-se ser o mais fiel possível à obra. Com o objetivo de aprofundar essas diferenças conceituais, sugere-se consultar o artigo de Adelman (2009) e o livro de Luvizotto (2010), conforme referências ao final da tese.

acordo com os novos acontecimentos que se criam (FERREIRA, 2010, p.82).

Já em relação ao segundo princípio, da **heterogeneidade**, os autores criticam a linguística de Chomsky, afirmando que não existe língua em si e nem uma universalidade da linguagem. Um rizoma conecta continuamente cadeias semióticas. Mas uma cadeia semiótica não se reduz à língua e aglomera atos muito diversos (linguísticos, perceptivos, míticos, gestuais e cognitivos). Para Ferreira (2010), “Um rizoma vai além das conexões puramente linguísticas, sendo atravessado por cadeias biológicas, políticas, materiais, culturais, econômicas, em suas diferentes modalidades” (FERREIRA, 2010, p.83).

O terceiro princípio é o da **multiplicidade**. Para Deleuze e Guattari (1995) um rizoma não tem pontos ou posições, somente linhas. Assim, não existe uma unidade principal para o sujeito e o objeto, pois a multiplicidade não tem nem sujeito nem objeto. “As multiplicidades são rizomáticas e denunciam as pseudomultiplicidades arborescentes” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.16).

A **ruptura a-significante** é o quarto princípio e caracteriza os processos de territorialização e desterritorialização. Significa que um rizoma, que é formado por linhas de segmentaridade, pode ser quebrado em qualquer lugar e, portanto, não faz sentido falar em dualismo ou dicotomia. Segundo Ferreira (2010),

[...] no rizoma estão contidas não só linhas de fugas e rupturas, mas também árvores e raízes. Assim sendo, o rizoma pode tanto acabar produzindo uma árvore numa linha de fuga, quanto linhas de fuga em sistemas hierarquizados. Tais processos de territorialização e desterritorialização fazem parte um do outro (FERREIRA, 2010, p.85).

Os últimos princípios são os da **cartografia e decalcomania**. Os autores explicam que um rizoma é um mapa “[...] que deve ser produzido, construído, sempre desmontável” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.32); e não um decalque. Um mapa constrói o inconsciente, não apenas o reproduz. Um mapa tem múltiplas entradas e contribui para a conexão dos campos.

O mapa é aberto, é conectável em todas as suas dimensões, desmontável, reversível, suscetível de receber modificações constantemente. Ele pode ser rasgado, revertido, adaptar-se a montagens de qualquer natureza, ser preparado por um indivíduo, um grupo, uma formação social (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p. 22).

O decalque, por sua vez, é como uma foto que tem a intenção de reproduzir; é uma imitação do real. Nas palavras de Zourabichvili (2009, p.100), “[...] acontece, sem dúvida, de o rizoma ser imitado, representado e não produzido, e servir de álibi a amálgamas sem efeito ou a logorréias fastidiosas [...]”. Os decalques devem se referir aos mapas e não o inverso (DELEUZE; GUATTARI, 1995).

Mapa e decalque podem parecer contraditórios. Entretanto, conforme esclarece Ferreira (2010), estes não devem ser vistos como opostos, uma vez que o dualismo atribuído a esses conceitos pelos autores tem fins apenas didáticos.

Os agenciamentos são fluxos que englobam tanto um quanto o outro, por isso decalque e mapa estão sempre interagindo. Mas não se deve permitir que as entradas de um rizoma se fechem. Assim, é fundamental “[...] *sempre projetar o decalque sobre o mapa*²⁴” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.23). Zourabichvili (2009) explica essa noção de “agenciamento”

[...] se está em presença de um agenciamento todas as vezes em que pudermos identificar e descrever o acoplamento de um conjunto de relações materiais e de um regime de signos correspondente. Na realidade, a disparidade dos casos de agenciamento precisa ser ordenada do ponto de vista da imanência, a partir do qual a existência se mostra indissociável de agenciamentos variáveis e remanejáveis que não cessam de produzi-la (ZOURABICHVILI, 2009, p.20).

Portanto, em um agenciamento constante de fluxos semióticos, materiais e sociais, pode-se caracterizar o rizoma pela conjunção “e”. “Um rizoma não começa nem conclui, ele se encontra sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, *intermezzo*²⁵. A árvore impõe filiação, mas o rizoma aliança, unicamente aliança” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.37).

Um rizoma não tem estrutura definida e escapa de configurações prévias, constituindo-se de novas formas a todo o instante (FERREIRA, 2008, p.34). Caracteriza-se pela “raiz fasciculada” e pela multiplicidade. Não é sujeito nem objeto; é um corpo sem órgãos que só existe como agenciamento em conexão com outros agenciamentos (DELEUZE; GUATTARI, 1995). “Um rizoma não cessaria de conectar cadeias semióticas, organizações de poder [...]” (FERREIRA, 2008, p.10),

²⁴ Grifos no original.

²⁵ Grifos no original.

está sempre em movimento, “[...] expressando os agenciamentos que se produzem nos acontecimentos [...]” (FERREIRA, 2008, p.10).

Como as características de um rizoma poderiam ser aplicadas aos elementos da contemporaneidade? A aplicação dos princípios do rizoma à temática ambiental foi nomeada por Tavares e Irving (2009) como “rizoma verde”. Na contemporaneidade, a temática ambiental é atravessada pela lógica do consumo e o tema da sustentabilidade funciona como um argumento de vendas. Esse “consumo verde” é produzido por diferentes atores sociais (mídia, ONGs, empresas, governo etc.) sob uma condição rizomática em que “[...] cada ator, influencia e é produzido pelo outro, em um movimento de influência mútua, de todos sobre todos” (TAVARES; IRVING, 2009, p.216).

Essa abordagem do “rizoma verde” fornece pistas sobre uma possível aplicação dessa lógica rizomática também para se pensar a Responsabilidade Socioambiental Empresarial contemporânea, uma vez que, em sua configuração atual, os diversos atores sociais também se influenciam mutuamente na produção dessa noção de RSE.

Para que esse mercado de consumo verde se expanda existe um fator determinante: o capital. Segundo Almeida (2002), o modo de produção capitalista emerge entre os séculos XV e XVI. Com o desenvolvimento da acumulação capitalista, o mercado passa a definir condutas e comportamentos. No contexto da sociedade contemporânea, “[...] o consumo emerge como um tema central, que perpassa todas as esferas da vida, reguladas pelo capital” (TAVARES; IRVING, 2009, p.9).

Considerando o exposto e os objetivos desta pesquisa, não haverá um estudo mais aprofundado sobre o consumo, mas é fundamental investigar as configurações do capitalismo na contemporaneidade, uma vez que ele é determinante para se pensar a RSE na atualidade.

2.2. Do Capitalismo Mundial Integrado (CMI) aos valores imateriais e connexionistas do capitalismo rizomático

Com a globalização, o capitalismo ganhou uma nova configuração. Camargo (2014) afirma que nas últimas décadas do século XX as atividades produtivas e as

atividades sociais foram homogeneizadas em sua totalidade e em todo planeta e que Guattari, por sua vez, denominou esse momento histórico como Capitalismo Mundial Integrado (CMI).

Guattari (1981) define o capitalismo contemporâneo como “mundial e integrado”, uma vez que,

[...] potencialmente colonizou o conjunto do planeta, porque atualmente vive em simbiose com países que historicamente pareciam ter escapado dele (os países do bloco soviético, a China) e porque tem a fazer com que nenhuma atividade humana, nenhum setor de produção fique fora de seu controle (GUATTARI, 1981, p.211).

O autor explica que este movimento duplo de extensão geográfica e de expansão sobre si próprio constitui o que ele chama de desterritorialização (GUATTARI, 1981). Assim, o Capitalismo Mundial Integrado (CMI) não possui um centro único de poder; ele é descentralizado e espalhado pelo mundo. Nesta configuração, o Estado é o próprio capital, pois “[...] dir-se-ia que o capitalismo desenvolve uma ordem econômica que poderia passar sem o Estado” (DELEUZE; GUATTARI, 1997, p.152). Soares (2016, p.122) afirma que se o Estado, antes, era transcendental, com a expansão capitalista tornou-se “[...] inviável a função reguladora do Estado sobre a movimentação desse capital volátil”.

Segundo Tavares e Irving (2009), o CMI se desloca da produção para o consumo, o que configura uma condição de suprapoder. Deste modo, o CMI não é “fechado” em um programa previamente definido e imutável, muito pelo contrário, este capital, diante de uma crise, é sempre “[...] capaz de inventar novos axiomas funcionais ou de suprimi-los” (GUATTARI, 1981, p.211).

O valor de um bem nessa nova configuração do capital não está pautado na força de trabalho e nos meios técnicos necessários à sua produção, mas em como o desejo “será recebido ou rejeitado” (GUATTARI, 1981). “O que interessa ao capitalismo são as diferentes máquinas de desejo e de produção que ele poderá conectar à máquina de exploração [...]” (GUATTARI, 1981, p.79). O CMI funciona em um só “bloco”: produtivo-econômico-subjetivo (GUATTARI, 2001).

O Capitalismo Mundial Integrado “[...] descentraliza os focos de poder das estruturas de produção de bens e serviços para as estruturas produtoras de signos afirmativos da lógica das relações de poder vigente e de subjetividade” (SOARES, 2016, p.119-120). Guattari e Rolnik (1996) explicam que é uma tendência do CMI

apoderar-se dos modos de subjetivação em sua totalidade. Guattari (1981), entretanto, esclarece que a “sujeição das pessoas e coletividades” (GUATTARI, 1981, p.213) não está restrita a uma questão monetária. “O capital mundial integrado não respeita mais os modos de vida tradicional [...] Recompõe a produção e a vida social a partir da sua própria axiomática” (GUATTARI, 1981, p.211).

Para Guattari (1981), o capital não é uma categoria abstrata, “[...] é um operador semiótico a serviço de formações sociais determinadas” (GUATTARI, 1981, p.191). Ele aponta que os regimes semióticos sobre os quais repousa o CMI são: semióticas econômicas; semióticas jurídicas; semióticas técnico-científicas; e semióticas de subjetivação (GUATTARI, 2001).

Sendo um operador semiótico, o capital possui componentes semióticos de “representação” e “diagramatismo”. Em relação ao primeiro, significa que os sistemas de signos são independentes de seus referentes econômicos. O diagramatismo, por sua vez, seria porque os sistemas de signos entram em concatenação direta com os referentes “[...] para modelar, programar e planificar os segmentos sociais e os agenciamentos produtivos” (GUATTARI, 1981, p.213). Como consequência à essa semiotização do capital, torna-se possível que ele manipule, mantenha o poder e se prolifere (GUATTARI, 1981).

Além de integrado e desterritorializado, que outras características apresenta o capitalismo, em sua forma contemporânea?

Hardt e Negri (2001) apontam que, na transição da modernidade para a pós-modernidade e do imperialismo para o “Império” (2001), a concepção do capitalismo assumiu feições fluidas e desterritorializadas. Ele não possui barreiras e nem muros; é global e opera em redes. Com o fim da divisão centro-periferia, não há mais um centro de poder. O capitalismo atua em um “Império”, onde não há mais “o” lugar do poder porque ele é difuso e está em todos os lugares. O “Império” (HARDT; NEGRI, 2001) é um não-lugar. Sendo um não-lugar, esse capitalismo é desterritorializado, virtualizado e descontínuo, mas isso não diminui sua força. Ao contrário, o capitalismo opera em todos os lugares, o que só aumenta o seu poder de atuação.

Deste modo, o capitalismo contemporâneo é imaterial, rizomático e conexionalista e produz subjetividades atreladas ao consumo; as chamadas “subjetividades capitalísticas” (GUATTARI; ROLNIK, 2000). As supostas “liberdade de consumo” e “fluidez” do capitalismo contemporâneo, entretanto, escondem uma lógica muito mais perversa. Ao consumir freneticamente e indefinidamente

(produtos, serviços, experiências, lugares, a si mesmo etc.), o indivíduo funciona como mola mestra para a perpetuação da lógica capitalista-consumista. Tudo o que tenta “escapar” da lógica do sistema capitalista é incorporado por ele.

Conforme aponta Pelbart (2003), as críticas direcionadas ao capitalismo nas décadas de 60 e 70 foram incorporadas ativamente pelo capitalismo contemporâneo. O “novo espírito do capitalismo” (PELBART, 2003, p.96) reivindica liberdade, criatividade, autenticidade e autonomia e, para conquistar tais características, o capitalismo contemporâneo precisou desmanchar as estruturas rígidas, hierárquicas e autoritárias que tinham sido herdadas do fordismo e do taylorismo.

O capitalismo rizomático e conexcionista tem um funcionamento aberto, flexível, autônomo, horizontalizado e em equipe (PELBART, 2003). O capitalismo conexcionista transformou o não capitalizável em capitalizável (seres, valores, bens, tesouros). O mercado de consumo, no capitalismo contemporâneo, se transformou no novo “divino” da sociedade²⁶ (DUFOR, 2008).

Com o objetivo de continuar produzindo mercadorias, o regime capitalista repousa em larga medida sobre o desejo (PELBART, 2003). Deste modo, as entradas de um rizoma não podem ser fechadas porque é através do rizoma que o desejo se move (DELEUZE; GUATTARI, 1995). Se suas entradas não podem ser fechadas, isso significa que o rizoma não pode ser reduzido ao decalque, à cópia, à reprodução do real. O rizoma deve ser mapa, pois este constrói, apresenta múltiplas entradas e contribui para a conexão dos campos.

Para que se possa compreender como o capitalismo contemporâneo mantém essas entradas do rizoma abertas, é importante conhecer a noção de “cultura capitalística”, conforme proposto por Guattari e Rolnik (1996) em “Micropolítica: cartografias do desejo”. Os valores capitalísticos estão no centro de nossa cultura contemporânea. Esses valores são ainda mais potencializados com a expansão do setor de serviços e das redes telemáticas e informáticas que conferem um caráter imaterial ao trabalho.

²⁶ Esse conceito será mais bem explicado nos tópicos seguintes.

2.2.1. A cultura capitalística e o trabalho imaterial

Segundo Guattari e Rolnik (2000), os modos de produção capitalísticos se caracterizam por funcionarem não unicamente no registro dos valores de troca, mas também no controle da subjetivação. Assim, enquanto o capital se ocupa da sujeição econômica, a cultura seria responsável pela sujeição subjetiva.

Ao analisar a palavra “cultura” na História, esses autores designam três diferentes sentidos para o termo: “cultura-valor”, que se refere a um julgamento de valor de quem tem e quem não tem cultura (culto ou inculto); “cultura-alma coletiva”, que é apresentada como sinônimo de civilização; e “cultura-mercadoria”, designada como sinônimo de cultura de massa e, portanto, representando todos os bens: equipamentos, pessoas, referências teóricas e ideológicas; enfim, tudo o que contribui para a produção de objetos semióticos.

Os autores explicam que, com a ascensão da burguesia, a “cultura-valor” elimina outras noções de segregação social da nobreza. Não é mais a qualidade da pessoa que é determinante e, sim, a qualidade de sua cultura, resultante de determinado trabalho. Aos poucos essa “cultura-valor” vai se transformando na “cultura-alma coletiva”, conceito que se desenvolveu a partir do final do século XIX com o desenvolvimento da Antropologia. A cada alma coletiva é atribuída uma cultura. Já a categoria da “cultura-mercadoria” tem como objetivo produzir e difundir mercadorias culturais em princípio sem se preocupar com a “cultura-valor” e com a “cultura-alma coletiva”. “Não se trata de uma cultura a priori, mas de uma cultura que se produz, se reproduz, se modifica constantemente” (GUATTARI; ROLNIK, 2000, p.19).

Ainda segundo Guattari e Rolnik (2000), esses sentidos de cultura, que apareceram sucessivamente ao longo da história, continuam a funcionar hoje, de forma complementar e simultânea.

A produção dos meios de comunicação de massa, a produção da subjetividade capitalística gera uma cultura com vocação universal. Esta é uma dimensão essencial na confecção da força coletiva do trabalho, e na confecção daquilo que eu chamo de força coletiva de controle social (GUATTARI; ROLNIK, 2000, p.19).

O antigo sentido da palavra “cultura” se manteve, mas a cultura não é apenas para se referir aos “bem-nascidos”, mas também uma forma das elites capitalistas

exporem o seu poder. Para esses autores, a cultura popular e a cultura erudita não existem; há apenas a “cultura capitalística”. O capital semiotiza as produções econômicas e sociais, e a cultura, por sua vez, seria seu equivalente geral para as produções de poder. “As classes dominantes sempre buscam essa dupla mais-valia: a mais-valia econômica, através do dinheiro, e a mais-valia de poder, através da cultura-valor” (GUATTARI; ROLNIK, 2000, p.24).

Guattari (1992) explica que todos os sistemas de valor (científicos, religiosos, estéticos etc.) de uma sociedade se instauram em uma interface maquínica entre o atual (necessário) e o virtual (possibilista). O valor capitalístico, por sua vez, não está fora desses sistemas de valorização, muito pelo contrário, ele está no centro desses sistemas. “O capital esmaga sob sua bota todos os outros modos de valorização” (GUATTARI, 1992, p.42).

Segundo Dufour (2005), o “novo espírito do capitalismo” designa uma condição em que o homem é “liberado” de toda ligação a valores; há uma recusa de todo valor. Aquilo que não pode ser convertido em mercadorias e serviços passa a ser desacreditado. Fazendo referência a Nietzsche, o autor afirma que vivemos um “niilismo²⁷ cansado”, onde “[...] a mercadoria hoje ocupa a posição-chave de aliviar, curar, tranquilizar, entorpecer” (DUFOUR, 2005, p.191).

Guattari (1981, p.202) aponta que o capitalismo impõe “[...] aos indivíduos que vivam unicamente num sistema de troca”. Hardt e Negri (2001) complementam esse olhar, afirmando que

Não existe nada, nenhuma “vida nua e crua”, nenhum panorama exterior, que possa ser proposto fora desse campo permeado pelo dinheiro; nada escapa do dinheiro. A produção e a reprodução são vestidas de trajes monetários. (HARDT; NEGRI, 2001, p.51)

Se a modernização era indicada pela transferência do trabalho da agricultura para a mineração, na pós-modernização há uma transferência da indústria para os serviços, sobretudo nos países capitalistas dominantes, tais como os Estados Unidos, que vêm passando por essa mudança desde a década de 1970. Toda a produção tende a produzir serviços, tornando-se informacionalizada (HARDT;

²⁷ Niilismo é uma doutrina filosófica que indica um pessimismo e ceticismo extremos perante qualquer situação ou realidade possível. Consiste na negação de todos os princípios religiosos, políticos e sociais. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/niilismo/>>. Acesso em: 19 maio 2018. De acordo com o *site* “universodafilosofia” não é possível afirmar que Nietzsche era niilista porque, apesar de ele ter escrito muito sobre o assunto, não era um defensor dele. Disponível em: <<https://universodafilosofia.com/2017/12/nietzsche-e-o-niilismo/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

NEGRI, 2001). O serviço, por sua vez, é considerado um trabalho imaterial. Segundo Lazzarato (2001, p.30), “[...] a categoria clássica de trabalho se demonstra absolutamente insuficiente para dar conta da atividade do trabalho imaterial”.

Como a produção de serviços não resulta em bem material e durável, definimos o trabalho envolvido nessa produção como *trabalho imaterial* – ou seja, trabalho que produz um bem imaterial, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação (HARDT; NEGRI, 2001, p.311).

Lazzarato (2001) explica que todas as atividades terciárias se redefiniram a partir de redes informáticas e telemáticas e que são estas que explicam o ciclo de produção e a organização do trabalho. A integração do trabalho imaterial no trabalho industrial e terciário atravessa os ciclos de produção previamente definidos e os organiza.

Há três tipos de trabalho imaterial na economia informacional que impulsionam a pós-modernização da economia global. O primeiro se refere à incorporação das tecnologias de comunicação à atividade fabril, transformando o próprio processo produtivo. O segundo envolve as tarefas de análise e produção simbólica, que se utilizam da inteligência e da criatividade. E o último tipo que engloba “[...] a produção e a manipulação de afetos e requer contato humano (virtual ou real), bem como trabalho do tipo físico” (HARDT; NEGRI, 2001, p.314).

Essa mudança no âmbito do trabalho reforça os valores imateriais e a conexão em redes que caracterizam a contemporaneidade. Segundo Pelbart (2003), “[...] o mundo conexcionista é rizomático, não finalista, não identitário, favorece hibridismos, migração, múltiplas interfaces e metamorfoses” (PELBART, 2003, p.97). O homem conexcionista é afeito a experiências, intangível, impalpável, informal e caracteriza-se pela mobilidade, nomadismo, leveza, deslocamento e adaptabilidade.

A mundialização dos poderes capitalísticos, entretanto, não significa uma homogeneização do mercado, mas, sim, o fim da divisão centro-periferia. Não existe mais uma capital que domine a economia mundial. Não há mais “o” lugar do poder, pois o Império é um não-lugar (HARDT, 2000). O capitalismo contemporâneo é desterritorializado. Assim, seus componentes estão espalhados por “[...] toda a superfície de um rizoma multipolar urbano que envolve o planeta” (GUATTARI, 1992, p.171).

O capital no mundo rizomático é social, simbólico, natural, econômico, especulativo, individual, tecnológico, cultural, político e ambiental, mas também corporativo, intelectual e humano. Também é

[...] mundial e integrado porque, além de operar em redes flexíveis, atua em um bloco, de forma desterritorializada, simbiótica e sinérgica, de maneira que nenhuma atividade humana ou não-humana fique fora do seu controle, visto que a função desse novo capitalismo é a recomposição de produção e de vida social, a partir de sua própria fluidez (TAVARES; IRVING, 2009, p.76).

A fluidez e a desterritorialização deste novo capitalismo, que opera a partir de redes flexíveis, permitem que ele tenha um poder de controle “[...] que invade a profundidade das consciências” (PELBART, 2003, p.83), atravessa as relações sociais e as integraliza. Esse controle é exercido sobre a produção de bens, das relações sociais e da própria produção de subjetividade (GUATTARI; ROLNIK, 1996).

Nesse processo de produção de subjetividade, o indivíduo tanto influencia quanto é influenciado pela sociedade. Assim, à luz da Psicossociologia, o indivíduo, além de sujeito, também é um ator social. Entretanto, a sociedade contemporânea se caracteriza por uma perversidade (DUFOR, 2013) que traz uma falsa sensação de “liberdade” e “flexibilidade”. Essa lógica “libertária” e de “redes flexíveis” se perpetua através de um controle contínuo e de uma vigilância que é líquida; conceitos apresentados a seguir.

2.3. Da disciplina à vigilância líquida da sociedade de controle

Foucault (1987) na obra “Vigiar e punir” sustenta que a disciplina se converteu em uma forma geral de dominação no decorrer dos séculos XVII e XVIII. Essa extensão progressiva dos dispositivos disciplinares caracterizaria o que o filósofo denominou como “sociedade disciplinar”.

As instituições disciplinares, escolas, quartéis, fábricas, conventos, hospitais etc., criaram “corpos dóceis” porque “A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência)” (FOUCAULT, 1987, p.164-165).

Para Foucault (1987), o poder da sociedade disciplinar é “modesto e desconfiado”, mas é permanente e fabrica indivíduos que funcionam como objetos e instrumentos de seu exercício. A penalidade perpétua normaliza controlando “[...] todos os instantes das instituições disciplinares” (FOUCAULT, 1987, p.207).

Ao caracterizar a normalização disciplinar, em “Segurança, território e população” (aula de 25 de janeiro de 1978), Foucault (1978) explica que a disciplina

[...] analisa, decompõe, decompõe os indivíduos, os lugares, os tempos, os gestos, os atos, as operações; [...] classifica os elementos; [...] estabelece as sequências ou as coordenações ótimas; [...] estabelece os procedimentos de adestramento progressivo e de controle permanente [...] (FOUCAULT, 1978, p.75).

A vigilância na sociedade disciplinar é contínua e funciona através de um sistema “integrado” à economia e aos fins do dispositivo de controle. É uma vigilância hierarquizada que repousa sobre os indivíduos e funciona como uma máquina (FOUCAULT, 1987).

Entretanto, Deleuze (1992) declara que houve o enfraquecimento das instituições tradicionais e não mais vivemos na sociedade disciplinar, mas, sim, na sociedade de controle. Dufour (2005) menciona que a novidade no sistema de dominação do novo capitalismo é que ele funciona com a “desinstitucionalização” (DUFOUR, 2005, p.196).

A “crise”²⁸ das instituições tradicionais pode ser caracterizada “[...] pelo desmoronamento dos muros que definiam as instituições” (HARDT, 2000, p.358). Ou seja, “[...] as fronteiras das instituições foram ultrapassadas, tornaram-se permeáveis [...]” (HARDT, 2000, p.369). Deste modo, ao contrário do que acontecia nas sociedades disciplinares, onde havia uma distinção clara entre o “dentro e o fora”, na sociedade de controle esta distinção não existe mais, pois não há mais o “fora”.

Conforme esclarecem Hardt e Negri (2001), a mencionada “crise” não significa o fim dessas instituições. A sociedade de controle caracteriza-se por uma intensificação dos “aparelhos de normalização de disciplinaridade”, onde o controle “[...] estende bem para fora os locais estruturados de instituições sociais mediante

²⁸ HARDT (2000) fala, na verdade, de uma *oni-crise*, que seria “[...] uma proliferação de crises menores e mal definidas na sociedade imperial de controle” (HARDT, 2000, p.361), como resultado do fim da crise da modernidade.

redes flexíveis e flutuantes” (HARDT; NEGRI, 2001, p.43). Pelbart (2003) explica o impacto dessa sociedade de controle na vida social.

Na sociedade de controle, o conjunto da vida social é abraçado pelo poder e desenvolvido na sua virtualidade. A sociedade é subsumida na sua integralidade, até os centros vitais de sua estrutura social; trata-se de um controle que invade a profundidade das consciências e dos corpos da população, atravessando as relações sociais e as integralizando (PELBART, 2003, p.82-83).

Deleuze (1992) caracteriza a sociedade de controle comparativamente à sociedade disciplinar de Foucault. Na sociedade disciplinar os meios de confinamento não cessam de fazer parte da vida do indivíduo que passa da família para a escola, da escola para caserna, da caserna para a fábrica, e eventualmente para o hospital e para a prisão. Nas sociedades disciplinares não se parava de recomeçar; já na sociedade de controle não se termina nada. A sociedade disciplinar era representada pela “velha toupeira monetária”; já a sociedade de controle é associada à “serpente”. O que melhor exprime a diferença entre essas duas sociedades é o dinheiro. Se na sociedade disciplinar havia o par massa-indivíduo, onde o poder era, ao mesmo tempo, massificante e individuante; na sociedade de controle a senha são as cifras, que determinam o acesso ou não à informação. A sociedade disciplinar se caracterizava por uma disciplina de longa duração, infinita e descontínua; já a sociedade de controle se caracteriza por um controle de curto prazo, de rotação rápida, contínuo e ilimitado (DELEUZE, 1992).

Esse “controle de rotação rápida, contínuo e ilimitado” se assemelha ao que foi proposto por Bauman ao caracterizar a contemporaneidade, que ele nomeia como Modernidade Líquida (2001). Para o autor, a vigilância assumiu um papel de instituição social-chave na Modernidade Líquida. O controle ilimitado tornou-se a tal ponto contínuo na contemporaneidade que o indivíduo exerce a sua “autovigilância” de modo voluntário. Isto se torna possível porque o poder foi desterritorializado. Assim, o

[...] poder deve ser livre para flutuar, e barreiras, cercas e fronteiras e postos de controle são um transtorno a ser superado ou contornado. Densas e estreitas redes de vínculos sociais, especialmente com base no território, devem ser eliminadas (BAUMAN, 2013, p.14).

Em uma perspectiva psicossocial, essa liquefação dos vínculos sociais, para que o poder pudesse ser “livre e flutuar”, interferiu na relação entre indivíduo e sociedade, inclusive em termos políticos, a tal ponto que “[...] as reivindicações políticas que marcaram o movimento da contracultura dão agora lugar a rituais de imersão tecnológica” (LAFONTAINE, 2007, p.169). Isto porque o sujeito contemporâneo está tão desconstruído que prevalece um “[...] individualismo sem limites e um recolhimento em si mesmo” (LAFONTAINE, 2007, p.176). LaFontaine (2007) exemplifica esse individualismo com os ritmos *techno* e as festas *raves* nas quais “[...] cada indivíduo, isolado em si mesmo, tem a sensação de fazer parte de um todo englobante. É possível estabelecer um paralelo com as comunidades virtuais em que o fato de ‘estar ligado’ implica um certo afastamento social” (LAFONTAINE, 2007, p.170).

Dufour (2008) defende que o termo “individualismo” não deveria ser utilizado para caracterizar o indivíduo pós-moderno; neste caso, o melhor termo seria “egoísmo”, que seria uma alusão ao pensamento liberal e ao “*self-love*”²⁹ de Adam Smith. Assim, na lógica liberal, o egoísmo deveria ser celebrado por trazer a riqueza coletiva.

Para Bauman (2013), a internet, através da mídia social, representa um importante exemplo de liquidez dos vínculos sociais. As formas de relacionamento estabelecidas nas mídias sociais rompem a barreira entre o público e o privado. Para o autor, “[...] tudo o que é privado agora é feito potencialmente em público – e está potencialmente disponível para consumo público” (BAUMAN, 2013, p.28).

O fim do “fora” mencionado anteriormente também é uma consequência do desaparecimento dos espaços públicos no mundo pós-moderno (HARDT, 2000, p.359). O espaço público foi privatizado na sociedade do espetáculo (Debord, 2005). O “espetáculo” caracteriza uma sociedade cada vez mais virtual, onde predomina a representação do mundo. O “espetáculo [...] é o coração da irrealidade da sociedade

²⁹ Black (2006) discorda dessa teoria de Dufour, pois afirma que Adam Smith, ao contrário do que as pessoas erroneamente pensam, não transformou a economia política em uma “ciência do egoísmo”. De acordo com o autor, a discussão de Adam Smith sobre o amor próprio não mencionava um comportamento puramente egoísta e, sim, um apelo ao “amor próprio” do comerciante ao invés da “caridade”. Ainda segundo Black (2006), “Apelar para o amor próprio dos outros é menos egoísta do que implorar e, geralmente, mais benéfico para a sociedade” (BLACK, 2006, p.7). Tradução livre do original: “Appealing to others’ self-love is less egoistic than begging and generally more beneficial to society”.

Disponível em: <<http://www.marketsandmorality.com/index.php/mandm/article/view/310/299>>. Acesso em: 19 maio 2018.

real e [...] constitui o modelo presente de vida socialmente dominante” (DEBORD, 2005, p.9).

Na “sociedade do espetáculo”, a internet propiciou a “morte do anonimato”, uma vez que “ser notado” passou a ser uma condição de existência nessas redes: “[...] parece que não sentimos nenhum prazer em ter segredos” (BAUMAN, 2013, p.34). A vida privada tornou-se um “espetáculo” nas redes sociais.

Foucault (1987) dizia que o poder disciplinar se exercia invisivelmente e os súditos é que deveriam ser vistos³⁰. “É o fato de ser visto sem cessar, de sempre poder ser visto, que mantém sujeito o indivíduo disciplinar” (FOUCAULT, 1987, p.211). Assim, seriam as redes sociais novas formas de se exercer a disciplina, que foi substituída pelo controle? Para Bauman (2013, p.34), na Modernidade Líquida, “[...] a área da privacidade transforma-se num lugar de encarceramento”.

Nas redes sociais os usuários servem à lógica capitalista funcionando como vendedores itinerantes dos produtos anunciados ou mencionados. Mas também se transformam eles próprios nos produtos, uma vez que fazem promoção de si mesmos. O objetivo principal do consumo na sociedade de consumidores é “[...] elevar o *status* dos consumidores ao de mercadorias vendáveis” (BAUMAN, 2013, p.38).

Deste modo, Bauman (2013) argumenta que na Modernidade Líquida a vigilância adquiriu um carácter de autovigilância. Ou seja, se antes havia as torres de vigilância (do esquema de Bentham e Foucault), estas hoje se tornaram redundantes, uma vez que a liberdade de consumo é tentadora (a tal ponto) e suficiente para produzir uma vigilância do tipo “faça você mesmo”.

Toda vigilância serve ao propósito de “[...] identificar os alvos, localizá-los e/ou concentrar-se neles” (BAUMAN, 2013, p.88). Portanto, os usuários da internet, sobretudo das redes sociais e dos *sites* de compras, auxiliam na formação de um banco de dados importante para o *marketing*, uma vez que este precisa encontrar seus consumidores potenciais. O *marketing*, sobretudo de produtos, que evoluiu da

³⁰ Nesse trecho Foucault (1987) faz referência “[...] ao panóptico (‘o olho que tudo vê’), que é um projeto arquitetônico de uma prisão do filósofo e jurista Jeremy Bentham. Neste projeto haveria uma torre central que poderia ver os presos em cada uma de suas celas, porém os presos não veriam quem poderia estar vigiando-os. Deste modo, geraria um sentimento de constante vigilância, de uma vigilância ininterrupta. Se quando havia os presos na masmorra o intuito era trancar, privar de luz e visibilidade, agora, com o panoptismo, a ideia é trancar, dar luz e gerar visibilidade [...]” (LEOPOLDO, 2015, p.896).

Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/SapereAude/article/viewFile/11261/9115>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

satisfação das necessidades para a criação de desejos, hoje “[...] torna-se cada vez mais uma tarefa do tipo ‘faça você mesmo’, e a servidão dela resultante, cada vez mais voluntária” (BAUMAN, 2013, p.117). Assim, o autor argumenta que buscar “[...] nichos de mercado prontos para uso [...] é uma área excepcionalmente adequada ao emprego da tecnologia de vigilância” (BAUMAN, 2013, p.117).

Seriam esses “nichos de mercado prontos para uso”, explicitados por Bauman, uma faceta da produção de subjetividades na contemporaneidade? Estão sendo produzidas “subjetividades capitalísticas” (GUATTARI; ROLNIK, 2000) nas quais o “homem confinado” foi substituído pelo “homem endividado” (DELEUZE, 1992)?

Se a nova ordem econômica pode “passar sem o Estado”, conforme disseram Deleuze e Guattari (1997), estaríamos vivendo em uma sociedade onde o mercado se transformou em um Deus onipresente e onisciente que tudo controla e tudo regula; inclusive produzindo “subjetividades capitalísticas”?

2.4. O mercado divino, perverso e “reductor de cabeças”: a produção de subjetividades capitalísticas

A vigente normatização da sociedade, que substituiu a disciplina pelo controle, tem como característica principal de diferenciação o dinheiro: “No capitalismo só uma coisa é universal, o mercado” (DELEUZE, 1992, p.213). O capitalismo de “sobre produção” é dirigido para o produto e não mais para a produção. A nova forma de produzir é pensada para a venda e para o mercado (DELEUZE, 1992).

Entretanto, ressalta Deleuze (1992) que o controle não interfere somente no regime em que vivemos, mas também nas nossas relações com os outros. Essa relação com o outro também é problematizada por Foucault (1979) quando ele fala do “sujeito de direito” e do “sujeito de interesse”. Com o fim das barreiras entre o público e o privado (BAUMAN, 2013), a questão de “[...] onde começa o direito de um e termina o direito do outro”, ou melhor, “dos outros”, tornou-se uma problemática bastante presente na contemporaneidade. Conforme explica Foucault (1979) na aula de 28 de março de 1979, o “[...] o sujeito de direito e o sujeito de interesse não obedecem em absoluto à mesma lógica” (FOUCAULT, 1979, p.374).

Deste modo, o *homo oeconomicus* é um sujeito de interesse que surge com a filosofia empírica inglesa e que pode ser definido como “[...] um sujeito que aparece como sujeito das opções individuais ao mesmo tempo irreduzíveis e intransmissíveis” (FOUCAULT, 1979, p.371). A sensação de liberdade, permitida desde o liberalismo econômico de Adam Smith³¹, conforme afirma Dufour (2013), transforma os vícios privados em virtudes públicas.

No liberalismo, de forma perversa, o controle está “travestido” de liberdade porque o sujeito pós-moderno reivindica seu direito à liberdade. Esta “[...] sendo levada às últimas consequências, vem se colocar acima do bem comum [...]” (SZAPIRO, 2013, p.11). Entretanto, esse interesse que guia os sujeitos na contemporaneidade, ainda de acordo com Foucault (1979), escapa aos próprios indivíduos. As ditas “escolhas” de consumo são pautadas em uma “mão invisível” que permite o funcionamento de um *homo oeconomicus* como sujeito de interesse individual.

Como foi visto anteriormente, no capitalismo rizomático o consumo perpassa todas as esferas da vida (TAVARES; IRVING, 2009). Nada escapa ao capital, não existe o “fora” (HARDT; NEGRI, 2001).

A partir do momento em que a própria vida tornou-se um bem com seu correlato valor de uso e de troca, nada se deixa escapar a uma possível modulação num espectro em moeda. Consequentemente, todos os fenômenos da vida passam a ocupar as prateleiras do mercado, constituindo-se bens de consumo (SOARES, 2016, p.125).

Como disse Deleuze (1992), na sociedade de controle é preciso ter uma cifra, que funciona como uma senha para se ter acesso às informações. Ou seja, nessa sociedade onde a vida é regulada pelo mercado, consumir é sinônimo de “pertencer”. E as relações com o Outro, que apresentam laços cada vez mais

³¹ “O liberalismo, de um modo geral, e o liberalismo econômico, em especial, compõem um conjunto de premissas sobre a ação humana e a produção de riqueza que se articulou (e ainda se articula) como doutrina filosófica. Desse modo, o liberalismo em economia não se dissocia de seu aspecto filosófico e político.

Os principais autores do liberalismo clássico, isto é, aquele que se desenvolveu nos séculos XVIII e XIX, são: David Hume, Adam Smith, David Ricardo, Jeremy Bentham e Wilhelm Humbolt.

Os princípios básicos do liberalismo versam sobre a defesa do livre mercado, do direito de propriedade privada, da liberdade da ação individual – o que pressupõe a garantia das liberdades individuais pelo Estado –, a não intervenção demasiada do Estado sobre o mercado, a competitividade econômica e a geração de riqueza”. Disponível em: <<https://historiadomundo.uol.com.br/idade-moderna/liberalismo-economico.htm>>. Acesso em: 19 maio 2018.

“líquidos” (BAUMAN, 2001), só reforçam essa necessidade de consumir. Consumir é uma questão de cidadania (CANCLINI, 2005).

Esses vínculos sociais cada vez mais liquefeitos interferem na formação do sujeito, principalmente quando a forma contemporânea do capital produz indivíduos que se deparam com “verdadeiros vazios simbólicos” (DUFOUR, 2008). Segundo Dufour (2005), essa sensação de “vazio simbólico” ocorre porque o mundo está passando por um processo de dessimbolização. Essa dessimbolização se dá porque o duplo sujeito da modernidade, crítico “kantiano” e neurótico “freudiano”, foi substituído pelo novo sujeito pós-moderno, que é incentivado a livrar-se de todas as cargas simbólicas.

Essa dessimbolização ocorre de três formas na sociedade atual: venal, geracional e niilista. A dessimbolização venal ocorreu com a adoção do euro, uma vez que o dinheiro deixou de ser simbolizado pela moeda. A dessimbolização geracional, por sua vez, se refere ao fim da relação vertical entre gerações, que se tornou uma relação horizontal entre iguais. Por fim, a dessimbolização niilista se dá pelo enfraquecimento do Estado e conseqüente formação de um poder anônimo, informe e não localizável. Essa dessimbolização atinge seu limite quando “[...] mais nada vem assegurar e assumir o encaminhamento dos sujeitos para a função simbólica encarregada da relação e da busca de sentido” (DUFOUR, 2005, p.198).

Nós, humanos, “pequenos sujeitos”, como denomina Dufour (2005), dependemos do Outro para nos encontrarmos. Precisamos de “grandes sujeitos”³² para conhecermos nossa finitude e nossos limites.

O Outro é a instância pela qual se estabelece para o sujeito uma anterioridade fundadora a partir da qual uma ordem temporal se torna possível; é também um “lá”, uma exterioridade graças à qual pode se fundar um “aqui”, uma interioridade. Para que eu esteja aqui, é preciso, em suma, que o Outro esteja lá. Sem esse desvio pelo Outro, eu não me encontro, não tenho acesso à função simbólica, não chego a construir uma espacialidade e uma temporalidade possíveis (DUFOUR, 2005, p.38).

Para Dufour (2008), a palavra “sujeito”, do latim *subjectum*, refere-se exatamente à “submetido”; “[...] o sujeito é antes de mais nada o submisso” (DUFOUR, 2008, p.101-102). Assim o autor explica que, nas sociedades pré-

³² Dufour (2008) afirma que o homem é um ser incompleto que “[...] precisa colocar, no centro da cultura, que ele deve dar a si mesmo para sobreviver, seres sobrenaturais nos quais ele deve crer como se fossem verdadeiros – o que chamo grandes Sujeitos: deuses, espíritos, forças que o ultrapassam” (DUFOUR, 2008, p.80).

modernas, o sujeito é submisso a uma única figura do Outro; nas sociedades modernas, o sujeito é submisso a vários grandes sujeitos que concorrem entre si e; nas sociedades pós-modernas, o sujeito é livre de qualquer sujeição (DUFOR, 2008). Na pós-modernidade o que ocorre é que não há mais o Outro, no sentido do Outro simbólico; assim como também não há mais grandes Sujeitos. O que desapareceu foi a própria noção de Terceiro. Dufour (2005), fazendo referência a Deleuze e Guattari, afirma que na “rede-rizoma” tudo está no mesmo plano, existindo somente inter-relação entre os atores.

Deste modo, nesse novo estado do capitalismo, produz-se um sujeito esquizoide, que é precário, acrítico e psicotizante. Esse sujeito psicotizante pode ser caracterizado como “[...] aberto às flutuações identitárias e, conseqüentemente, pronto para todas as conexões mercadológicas” (DUFOR, 2005, p.21-22). Ou seja, observa-se a formação de um sujeito dessimbolizado, em busca de sentido e pronto para o consumo. “O neoliberalismo está realizando o velho sonho do capitalismo” (DUFOR, 2005, p.208), uma vez que forma sujeitos dessimbolizados, incertos, sem o arrimo da diferença sexual e da diferença geracional.

Nas relações das sociedades liberais, o Mercado se transformou no grande Sujeito da pós-modernidade. O “Mercado (notadamente o mercado da imagem), assim se tornou um grande produtor dos ideais do eu voláteis, em constante remanejamento” (DUFOR, 2005, p.107-108). Ele não conhece passado e nem futuro, “sempre se desenrola no presente” (DUFOR, 2008, p.90). Esse grande Sujeito pós-moderno é capaz de ser mais potente que todos os outros grandes Sujeitos mais antigos, bastando que aceitemos nos submeter a essa força incoercível e sem limites.

O “sujeito livre de qualquer sujeição” é essencial à nova religião imanente e natural do “Deus-mercado”, que precisa que se vá livremente em busca de mercadorias, através de “um discurso incessante de liberdade, de uma falsa liberdade”, onde é possível “fazer tudo o que se quer”.

Dufour (2008) fala que na sociedade pós-moderna nos tornamos um “rebanho de consumidores”.

Assim, mais que individualista, estamos numa época de promoção do egoísmo, de produção de ego tanto mais cegos ou cegados porquanto não percebem o quanto podem hoje ser recrutados em conjuntos massificados. Em outras palavras, vemos egos, isto é, pessoas que se creem iguais e que, na realidade, passaram a ficar sob o controle do que se deve bem

chamar “o rebanho”. Viver em rebanho fingindo ser livre nada mais mostra que uma relação consigo catastroficamente alienada, uma vez que supõe ter erigido como regra de vida uma relação mentirosa consigo mesmo. E, a partir daí, com os outros. (DUFOUR, 2008, p.23)

Esse “rebanho de consumidores” está sujeito a um mundo cada vez mais “perverso”. Em outra obra, “Cidade Perversa” (2013), o mesmo autor busca mostrar como “[...] em nome de uma liberação sexual libertária, se constrói uma nova normatividade em que o coletivo está constantemente intervindo no privado” (DUFOUR, 2013, p.48). Para provar como o “mundo se tornou obscuro”, Dufour (2013) percorre três momentos da história: o primeiro no século XVIII, com a explosão sadéana em que haveria um pensamento liberal em formação; o segundo entre 1929 e a década de 1960, em que defende o retorno de Sade; e, por último, o mundo atual, onde o autor apresenta diferentes características da cidade perversa em que vivemos hoje.

Para o filósofo, o sadismo ordinário é um sadismo democratizado, inventado pela América, e colocado, com seus aspectos destrutivos, a serviço dos negócios.

Esse sadismo ordinário funciona basicamente pela propagação incessante, graças às novas indústrias culturais, de pequenas narrativas edificantes, cada vez menos simplórias e cada vez mais elaboradas, que funcionam nas vinhetas publicitárias e tomam conta do espaço público. (DUFOUR, 2013, p.188)

Então, pergunta Dufour, estaríamos assistindo a um recuo da neurose e uma ascensão da configuração depressivo-perverso-psicótica na sociedade pós-moderna? Ele mesmo responde dizendo que, sim, há uma ascensão da configuração mencionada acima, mas isso não significa que haja um recuo da neurose. Enquanto o neurótico, por definição, se submete à lei, o perverso recusa a lei, obedecendo somente à sua própria lei.

Neste contexto, a democracia, que deveria permitir aos indivíduos governarem-se a si mesmos, através do controle das próprias paixões, uma vez

[...] vinculada ao mercado, tragada pela promoção do simples direito, para todos, de consumir – direito extremamente teórico, no fim das contas -, a democracia torna-se o exato contrário disso, pois passa a rimar com satisfação pulsional (DUFOUR, 2013, p.320).

Em suma, o Mercado, na sociedade pós-moderna, se transformou em um onipresente e onipotente Deus, que dessimboliza os indivíduos, tornando-os

maleáveis, voláteis, incertos, acrílicos e psicotizantes. No sentido deleuziano, um sujeito esquizoide.

Esse sujeito esquizo (Deleuze), na perspectiva apresentada acima, caracteriza-se também por uma condição rizomática. Um sujeito maleável e vinculado ao mercado, consumidor de subjetividades prontas: subjetividades capitalísticas.

Para explicar o conceito de “subjetividade capitalística”, na perspectiva de Deleuze e Guattari, é importante inicialmente discutir a perspectiva da psicossociologia na oposição indivíduo e sociedade.

De acordo com Nasciutti (1996), a oposição do indivíduo versus sociedade na perspectiva da sociologia “clássica” compreende que o indivíduo é produto de um determinismo social, e assim, tem suas particularidades ignoradas.

Entretanto, conforme explica Bonin (1998), o indivíduo, ao nascer, assimila o sistema social já existente, mas a sociedade também é constituída por indivíduos. Deste modo, segundo o autor, “[...] não se trata de colocar a sociedade acima do indivíduo ou o indivíduo como um ser isolado acima da sociedade” (BONIN, 1998, p.59).

Nasciutti (1996, p.52) afirma que “[...] o social reflete em sua organização as características pessoais mais profundas”. Mas ela também explica que, mesmo os processos inconscientes fazendo parte da formação do social, “[...] este social é regulado, simbolizado e idealizado por processos psicossociais que ultrapassam a problemática psíquica do sujeito, embora dela oriundos” (NASCIUTTI, 1996, p.52).

Não existe contradição entre indivíduo e sociedade (BONIN, 1998). O social, então, é constituído pelos vínculos entre os indivíduos, mas também é constituinte desses vínculos, e responsável pela organização “[...] das representações que dão sentido à vida comum” (NASCIUTTI, 1996, p.53). Assim, o sujeito é muito complexo para ser entendido por somente um ângulo, sendo a perspectiva interdisciplinar da Psicossociologia adequada para estudá-lo. Nesta perspectiva psicossociológica, o indivíduo não é somente resultado de determinantes sociais, mas também é um ator social. Logo, apesar do sujeito se constituir em um sistema cultural dado previamente, isso ocorre de maneira ativa; ele não é constituído passivamente pelo meio (BONIN, 1998).

Silva (1998) explica que Michel Foucault, Gilles Deleuze e Félix Guattari propõem a indissociabilidade homem/natureza. A partir da perspectiva desses

autores, a produção do mundo se realiza em um processo inclusivo, mutante, fortuito e comunicante. A produção de subjetividade é imanente à produção do mundo.

Segundo Cassiano e Furlan (2013), Deleuze e Guattari, através da esquizoanálise, criticam a noção clássica do sujeito. A consciência deixa de ser o ponto central a partir da qual se organizam nossos sentidos de mundo. O “eu penso” torna-se variável de acordo com suas relações com os outros e com o mundo. Para Brito (2012), na perspectiva de Guattari, não é mais possível entender a subjetividade de modo simplista e estruturalista, visto que ela está sendo configurada por vários componentes e está sendo produzida o tempo todo. Assim, Deleuze e Guattari escolheram o termo “subjetivação” para tratar do sujeito, uma vez que este é entendido como um processo e não como um ponto de partida.

Brito (2012) sustenta que Guattari apresenta uma subjetividade que é polifônica e plural, interage, sofre variações, produz sentidos e contra sentidos, pois “[...] não há nenhuma instância estruturante e dominante que a determine segundo uma causalidade unívoca” (BRITO, 2012, p.8).

Guattari (1996), fazendo alusão a Marx, afirma que a produção de subjetividade ocupa a infraestrutura e passa a ser o “alicerce” de toda e qualquer produção do Capitalismo Mundial Integrado. O Capitalismo Mundial Integrado instalou-se na própria produção de subjetividade.

Deleuze (1992) afirma que, na sociedade de controle, a fábrica foi substituída pela empresa e, esta atravessa os indivíduos dividindo-os em si mesmos. “Os indivíduos tornaram-se ‘dividuais’, divisíveis, e as massas tornaram-se amostras, dados, mercados ou ‘bancos’” (DELEUZE, 1992, p.222). Pode-se falar em “processos de subjetivação” para designar as diversas maneiras que “[...] os indivíduos ou as coletividades se constituem como sujeitos [...]” (DELEUZE, 1992, p.217).

De acordo com Soares (2016), para se entender o “processo de subjetivação” nas obras de Deleuze e Guattari, é necessário não só analisar os fatores biológicos e a dinâmica psíquica envolvida na produção dessa subjetividade, mas também considerar fenômenos ligados à política, ao Estado, às tecnologias, meios de comunicação etc. Ou seja, as mais variadas formas de agenciamento interferem nessa produção de subjetividade.

Os processos de subjetivação realizam-se, portanto, por intermédio de componentes heterogêneos, de materiais distintos, de linhas e vetores diversos relativos às existências, onde seus movimentos próprios caracterizam-se como devires múltiplos que se atravessam num plano infinito de conexões e agenciamentos (SOARES, 2016, p.118).

Zourabichvili (2009) clarifica que essa produção de subjetividade ocorre através de dois pólos de agenciamento: o molar e o molecular. Os grandes agenciamentos sociais, que se caracterizam por serem relativamente estáveis e com os quais os indivíduos devem lidar, são “molares”. O outro pólo, o molecular, se refere à maneira como os indivíduos lidam com esses agenciamentos e participam de sua reprodução. Logo, os agenciamentos em cada um dos dois pólos são combinados em graus variáveis por cada um dos indivíduos. Consequentemente, a instituição

[...] é um agenciamento molar que repousa em agenciamentos moleculares [...], o indivíduo, por sua vez, não é uma forma originária evoluindo no mundo como em um cenário exterior ou um conjunto de dados aos quais ele se contentaria em reagir: ele só se constitui ao se agenciar, ele só existe tomado de imediato em agenciamentos (ZOURABICHVILI, 2009, p.21).

Ainda esclarece Zourabichvili (2009) que esses dois pólos do agenciamento não significam o individual e o coletivo. Pois, se o agenciamento é individuante, ele não pode se enunciar de um sujeito preexistente e, portanto, os dois pólos são dois sentidos, “dois modos de coletivo”.

Nesta perspectiva, segundo Guattari (1996), não se deve pensar a sociedade como um aglomerado de subjetividades individuais, uma vez que ela é produzida por agenciamentos de enunciação³³ e, portanto, não pode ser centrada no indivíduo; a subjetividade é fabricada e modelada no registro da sociedade. Logo, a subjetividade não se situa no campo individual, seu campo é o de todos os processos de produção social e material. Por sua vez, um indivíduo se encontra na posição de consumidor de subjetividade. A subjetividade individual resulta de um entrecruzamento de determinações coletivas de várias espécies, não só sociais, mas econômicas, tecnológicas, de mídia etc. O indivíduo se encontra na posição “terminal” desses processos (GUATTARI, 2001).

Segundo Guattari (1992), a subjetividade pode ser definida como um

³³ Ressalta Zourabichvili (2009), entretanto, que não devemos nos iludir com o caráter coletivo do “agenciamento de enunciação”, uma vez que ele não é produzido “por”, mas, sim “para” a coletividade.

[...] conjunto das condições que torna possível que instâncias individuais e/ou coletivas estejam em posição de emergir como território existencial auto referencial, em adjacência ou em relação de delimitação com uma alteridade ela mesma subjetiva (GUATTARI, 1992, p.19).

Assim, em determinados contextos sociais e semiológicos, a subjetividade se individualiza e, em outras condições, a subjetividade se faz coletiva.

Entretanto, conforme explica Guattari (1981, p.191), “O capital não é uma categoria abstrata, é um operador semiótico a serviço de formações sociais determinadas”. Segundo Silva (1998, p.175), a competição e o controle têm servido de base ao modelo capitalista de produção na organização “[...] dos modos de pensar, de perceber, de sentir, de relacionar-se e; dos equipamentos coletivos que se engancham neste processo produtivo, ao longo de sua trajetória”. Assim, Guattari (1981) defende que os indivíduos são fabricados pelo sistema capitalista para atender aos imperativos do modo de produção.

O exercício do poder por meio das semióticas do capital tem como particularidade proceder concorrentemente, a partir de um controle de cúpula dos segmentos sociais, e pela sujeição de todos os instantes de cada indivíduo. Se bem que sua enunciação seja individualizada, nada menos individual que a subjetividade capitalista. A sobrecodificação, pelo capital, das atividades, dos pensamentos, dos sentimentos humanos, acarreta a equivalência e a ressonância de todos os modos particularizados de subjetivação. A subjetividade é nacionalizada. O conjunto de valores de desejo é reorganizado numa economia fundada na dependência sistemática dos valores de uso em relação aos valores de troca, a ponto de fazer com que esta categoria de valores de uso perca seu sentido (GUATTARI, 1981, p.201).

Para atender a essa lógica do modo de produção capitalista, o indivíduo contemporâneo é desterritorializado e a subjetividade ingressa em um contexto de nomadismo generalizado. A subjetividade capitalística se desenvolve no contexto do desenvolvimento contínuo da comunicação de massa, dos equipamentos coletivos e da revolução informática, caracterizando uma subjetividade do “equivaler generalizado” (GUATTARI, 1992).

Sob a égide de um mercado de “consumo verde” (TAVARES; IRVING, 2009), em que a natureza foi transformada em mercadoria, “kits de subjetividade” (ROLNIK, 2000) já estão prontos para uso pelos indivíduos. Essa subjetividade plástica é disfarçada de liberdade de escolha individual (BAUMAN, 2001) no formato de um consumo “ecologicamente correto” em que as marcas auxiliam na produção de uma

subjetividade fluida (PONTES; TAVARES, 2017). Sendo uma forma de regulação social do controle, o consumo pressupõe a ideia de que é necessário “ter” ou “parecer” para “ser” (TAVARES, 2016). Assim, o consumo de “produtos verdes” na sociedade contemporânea também poderia ser entendido como um comportamento do indivíduo que busca o “pertencimento social” (JODELET, 2001), pois, através desses produtos, são oferecidos aos indivíduos “kits de subjetividade verde” prontos para uso (TAVARES, 2016).

Tomando o exposto até aqui, entende-se que os “personagens” (mídia e empresas) a serem estudados nesta pesquisa, em uma perspectiva psicossocial, podem ser compreendidos como atores sociais que atuam ativamente na constituição do social, pois são agenciados, mas também agenciam.

Particularmente no caso do tema em tela, os atores sociais estudados podem estar influenciando na produção de uma noção “compartilhada” da Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Estaria essa noção de RSE contribuindo para a formação de subjetividades capitalísticas prontas para consumo; subjetividades estas “ambientalmente e socialmente conscientes”?

Por outro lado, se o sentido de RSE na sociedade contemporânea não se apresenta “fechado” e estanque e está em constante construção, poder-se-ia afirmar que a condição contemporânea da RSE é rizomática, uma vez que não tem começo nem fim, opera por linhas e fluxos e “desliza” entre os diversos campos do saber (DELEUZE; GUATTARI, 1995)?

2.5. As metamorfoses do CMI se desdobrando na configuração rizomática da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE)

Para se manter como ordem vigente na sociedade contemporânea, o Capitalismo Mundial Integrado, conexcionista e desterritorializado se metamorfoseia e se desdobra em diversas configurações no Império, incluindo o que poderia estar “fora” do sistema. Assim, é preciso lançar um olhar mais atento à noção de RSE e seus temas afins, de modo a compreender essas “metamorfoses”.

Palavras e expressões como “sustentabilidade”, “desenvolvimento sustentável” e “responsabilidade socioambiental empresarial” estão cada vez mais presentes na mídia na contemporaneidade (TAVARES; IRVING, 2009). E, muitas

vezes, “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” são tomados como sinônimos, o que representa uma visão errônea (IRVING, 2014).

Entretanto, não existe um único conceito para cada um desses termos. Todos são polissêmicos e polêmicos. Inúmeras abordagens e correntes teóricas tratam esses temas sob pontos de vista diversos. Não há um conceito único que consiga abarcar os vários aspectos do desenvolvimento contemporâneo e considere os interesses dos vários atores sociais (MIKHAILOVA, 2004).

Assim, os conceitos de “sustentabilidade”, “desenvolvimento sustentável” e “responsabilidade socioambiental” aparecem muitas vezes em uma amálgama, em que interferem uns nos outros e não podem ser completamente dissociados. Não estariam esses conceitos amalgamados, um influenciando reciprocamente na formação do outro, uma das características da condição rizomática da RSE na contemporaneidade?

Deste modo, os tópicos a seguir têm como objetivo tentar criar uma diferenciação entre os conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e responsabilidade socioambiental, bem como as noções de cidadania empresarial e filantropia empresarial.

2.5.1. A polêmica e a polissemia da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável

Conforme explicam Lourenço e Oliveira (2012), a noção de sustentabilidade surge de “[...] representações simbólicas e culturais que os seres humanos fazem do mundo natural, ou seja, o conteúdo material do conceito pode variar conforme as visões de mundo que informam a relação homem-natureza” (LOURENÇO; OLIVEIRA, 2010, p.294).

Deste modo, definir “sustentabilidade” é uma tarefa bastante complexa e desafiadora. Isto não só porque é um termo com amplas implicações éticas, políticas e ideológicas (IRVING, 2014), mas também porque, dependendo de qual área de conhecimento estamos partindo, haverá uma interpretação diferente para a palavra. Loureiro (2014, p.42) afirma que “[...] sustentabilidade é um conceito polissêmico, não delimitado por um único marco interpretativo, compreensivo e discursivo”. Logo,

em uma perspectiva interdisciplinar, é fundamental entender que sustentabilidade não pode ser definida de forma rígida.

Loureiro (2014) aponta que existem duas correntes principais de sustentabilidade: a sustentabilidade fraca e a sustentabilidade forte. A sustentabilidade fraca é aquela defendida por pessoas que aceitam o progresso econômico, mesmo com as perdas de patrimônio natural, se este progresso garantir o bem-estar material e os direitos sociais à população como um todo. Já a sustentabilidade forte é defendida por pessoas que exigem “[...] a manutenção da integridade ecossistêmica atual” (LOUREIRO, 2014, p.45), defendendo a substituição da economia e do modo de produção capitalista. Mikhailova (2004) explica que a Economia Neoclássica defende a sustentabilidade fraca; já a Economia Ecológica defende a sustentabilidade forte.

Segundo Faber, Jorna e Engelen (2005), semanticamente, o termo sustentabilidade indica a relação entre um objeto e seu ambiente. Quando o objeto e seu ambiente interagem sem provocarem prejuízos mútuos, se diz que há um equilíbrio e esse equilíbrio se refere exatamente à sustentabilidade. Na natureza, uma vez que o ambiente seja perturbado, os sistemas biológicos se comportam de modo que o equilíbrio seja restabelecido. Ainda de acordo com esses autores, nos sistemas artificiais (construídos pelo homem), ao contrário dos sistemas naturais, não existe essa capacidade de restabelecer equilíbrio.

Sob esse ponto de vista, é interessante também acrescentar as características que um sistema necessita para ser sustentável:

(1) Conhecer e respeitar os ciclos materiais e energéticos dos ecossistemas em que se realizam; (2) Atender às necessidades humanas sem comprometer o contexto ecológico e, do ponto de vista ético, respeitando as demais espécies; (3) Garantir a existência de certos atributos essenciais ao funcionamento dos ecossistemas, sem os quais perderiam suas características organizativas; (4) Reconhecer quais são seus fatores limitantes, preservando-os para não inviabilizarem a sua capacidade de reprodução; (5) Projetar a sua manutenção em termos temporais (MONTIBELLER-FILHO, 2008 *apud* LOUREIRO, 2014, p.45).

Nesta perspectiva biológica, para que nossa sociedade seja sustentável teríamos que programar/planejar artificialmente um sistema que permitisse o seu reequilíbrio em caso de alguma perturbação e, portanto, sua manutenção. Ou seja, uma sociedade sustentável “[...] é aquela que não coloca em risco os elementos do meio ambiente” (MIKHAILOVA, 2004, p.25).

Uma outra abordagem, proposta por Elkington (2012) apresenta a noção do *Triple Bottom Line* (TBL). O conceito basicamente expressa que as organizações criam valor em múltiplas dimensões, dimensões estas reunidas nos três pilares da sustentabilidade: *profit* (lucro), *planet* (planeta), *people* (pessoas), que representariam os pilares econômico, ambiental e social. Independentemente de quem esteja à frente, colocar o TBL na agenda é uma responsabilidade do conselho corporativo (ELKINGTON, 2006). De acordo com Oliveira *et.al.* (2012), o pilar cultural foi recentemente incorporado ao conceito, mas ainda não foi adotado pelas empresas como análise da sustentabilidade.

Oliveira *et. al.* (2012) esclarecem que o pilar econômico tem como propósito a criação de empreendimentos atraentes para os investidores; o pilar ambiental deve avaliar a interação de processos com o meio ambiente, a fim de que não lhe cause danos permanentes; e, por sua vez, o pilar social “[...] se preocupa com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade” (OLIVEIRA, *et. al.*, 2012, p.73). Ainda segundo os autores, apenas as empresas que produzem o TBL estão considerando os custos totais envolvidos em seus negócios. As organizações só serão social e ambientalmente responsáveis depois que medirem seus impactos sociais e ambientais.

Para Elkington (2012), esses três pilares não são estáveis. Ele os compara a platôs continentais e afirma que estão em constante movimento, devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais. Essa abordagem de sustentabilidade está muito ligada à noção de ecoeficiência, definida pelo mesmo autor como

“[...] o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas e traga qualidade de vida, enquanto reduz progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante o ciclo de vida, a um nível próximo ao suportável pela Terra” (ELKINGTON, 2012, p.116).

Barbieri e Cajazeira (2012) consideram que a grande dificuldade na operacionalização desses modelos de sustentabilidade ocorre exatamente em fazer com que haja sintonia no funcionamento das três dimensões da sustentabilidade.

“Desenvolvimento sustentável”, por sua vez, é uma terminologia que frequentemente é confundida com sustentabilidade. De acordo com Irving (2014), “desenvolvimento sustentável” não deve ser entendido como sinônimo de “sustentabilidade”. Para Braga *et. al.* (2004 *apud* IRVING, 2014, p.33), “[...] a noção

de sustentabilidade envolve um significado ainda mais amplo do que o de desenvolvimento sustentável, pois exige um sentido de ação política [...]”.

Barbieri e Cajazeira (2012, p.65) afirmam que “O movimento do desenvolvimento sustentável baseia-se [*sic*] na percepção de que a capacidade de carga na Terra não poderá ser ultrapassada sem que ocorram grandes catástrofes sociais e ambientais”.

Para o International Institute of Sustainable Development (IISD)³⁴, o livro publicado em 1962 por Rachel Carson, “Silent Spring” (Primavera Silenciosa), representou um marco para o desenvolvimento sustentável porque funcionou como um ponto de inflexão em nossa compreensão das interconexões entre o ambiente, a economia e o bem-estar social. “Esse foi o início da conscientização social e política sobre as questões ambientais, embora restrito quase que exclusivamente aos países desenvolvidos” (LEMOS, 2013, p.24).

Em 1968, em Roma, um pequeno grupo de profissionais das mais diversas áreas de todo o mundo reuniu-se para discutir suas preocupações com relação ao crescimento econômico e o consumo de recursos³⁵. Em 1972, esse pequeno grupo de profissionais agrupou-se no que ficou conhecido como o Clube de Roma e publicou o relatório “The limits of growth”³⁶. O relatório, que usava um modelo matemático para demonstrar os “[...] vários cenários possíveis para o futuro da humanidade” (LEMOS, 2013, p.25), “[...] trouxe para o debate o alerta sobre o risco de esgotamento da natureza, associado à tendência de explosão demográfica e ao aumento contínuo da produção industrial associada às demandas de crescimento econômico” (IRVING, 2014, p.19) e sugeria que medidas fossem tomadas para reduzir as ameaças para o futuro.

De acordo com Irving (2014), o “desenvolvimento sustentável” já estava em discussão em 1986 na denominada Conferência de Ottawa, apoiada pela International Union for the Conservation of Nature (IUCN), pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e pelo World Wildlife Fund (WWF). Porém, somente em 1987, a terminologia se tornou conhecida ao aparecer no

³⁴ Disponível em: <<http://www.iisd.org/sd/>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

³⁵ Disponível em: <<http://www.clubofrome.org/?p=4764>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

³⁶ “Limites do crescimento” (tradução livre). O professor Manoel Maria de Vasconcelos incorpora a noção de escassez de recursos em sua tese de Doutorado sobre Marketing em 1976. Ele fala sobre a limitação dos recursos da empresa, da sociedade e da natureza.

relatório Brundtland³⁷, relatório da World Commission on Environment and Development (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD), no documento que ficou conhecido como “Our Common Future”³⁸ (“Nosso Futuro Comum”), que conecta as questões sociais, econômicas, culturais e ambientais em soluções globais, popularizando a expressão “desenvolvimento sustentável”.

Assim, a definição de desenvolvimento sustentável do documento “Nosso futuro comum” é a mais conhecida: “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”³⁹.

Sachs (2009) considera que o desenvolvimento sustentável é composto, essencialmente, de três dimensões: ambiental, econômica e social. Para o autor, a harmonização desses três objetivos não se alterou do encontro de Estocolmo até as conferências do Rio de Janeiro. Entretanto, Sachs (2009) ressalta que essa abordagem só é válida se considerar as oito dimensões parciais da sustentabilidade: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional.

Altvater (2010, p.153) afirma que, em uma economia capitalista, a “[...] geração de lucro é o pressuposto da acumulação e inovação – e vice-versa: lucros só são realizáveis desde que a acumulação não seja sustada”. O autor explica que o crescimento é apenas o aspecto quantitativo da acumulação qualitativa do capital. Assim, apesar da sua dinâmica de funcionamento não ter nenhuma relação com o processo de acumulação, é comum que se entenda que o crescimento econômico pode ajudar a solucionar problemas de acumulação.

Deste modo, a partir da década de 1920 os economistas começaram a se interessar pelo crescimento e este se torna, paulatinamente, a “[...] categoria central dos discursos econômicos modernos” (ALTVATER, 2010, p.154). O crescimento tornou-se um elemento óbvio e do cotidiano, sobretudo após o fordismo, que implantou uma produção em massa e de crescimento eficiente (ALTVATER, 2010).

³⁷ Uma referência à Gro Harlem Brundtland, ex-primeira-ministra da Noruega que presidiu a comissão (LEMOS, 2013, p.30).

³⁸ Disponível em: <<http://www.iisd.org/sd/>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

³⁹ Tradução livre do original em inglês: “Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

Ainda segundo Altvater (2010), o crescimento gera problemas e não soluções. Assim, entender o “desenvolvimento” como sinônimo de “crescimento” é um grande equívoco. Explica Harvey (2011, p.186),

[...] desenvolvimento não é o mesmo que crescimento. [...] É falso afirmar que o crescimento é uma condição prévia para a redução da pobreza e da desigualdade ou que políticas ambientais mais respeitáveis são, como alimentos orgânicos, um luxo para os ricos.

Como afirmam Couto e Silva (2014), a noção de “desenvolvimento sustentável” é contraditória e incompatível e, portanto, “insustentável”.

[...] a lógica de se desenvolver sustentavelmente – desacelerar o ritmo do uso dos recursos, “poupar” sem comprometer a produção, mas estrategicamente perpetuando esta produção – a fim de solucionar problemas relacionados à questão ambiental, amenizando os impactos não é compatível com a ideia de conservação e preservação do ambiente. (COUTO; SILVA, 2014, p.46)

O termo “desenvolvimento sustentável” se fortaleceu ainda mais com a entrada das empresas nas discussões de sustentabilidade da Conferência Rio 92 e foi a partir desse momento que a temática ambiental ganhou força no ambiente empresarial (TAVARES; IRVING, 2009). Em 1995, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (CEMDS)⁴⁰ apresentou a terminologia da seguinte forma:

O desenvolvimento sustentável será alcançado pela oferta de produtos e serviços a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas, melhorem a qualidade de vida e, ao mesmo tempo, reduzam, progressivamente, os impactos ambientais e a intensidade do uso de recursos, por meio do ciclo de vida, para um nível compatível com a capacidade de suporte da Terra (CEMDS *apud* LEMOS, 2013, p.32).

De acordo com Lavourinha *et al.* (2011), as gerações futuras surgem como um novo bem jurídico, trazidas pelo desenvolvimento sustentável. Portanto, “[...] incluir as empresas enquanto agentes promotores do desenvolvimento sustentável, dada a sua presença no cenário internacional, poder econômico e mobilidade⁴¹, é um caminho natural e inexorável” (LAVOURINHA *et al.*, 2011, p.25).

⁴⁰ No original em inglês: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Disponível em: <<http://www.wbcsd.org>>. Acesso em: 2 maio 2017.

⁴¹ Os autores do artigo fazem referência, sobretudo, às empresas multinacionais.

Magalhães (2012) fala em “desenvolvimento sustentável de novos produtos”, que seria uma filosofia para o gerenciamento eficiente e eficaz do projeto e do processo de elaboração de produtos complexos, o que permitiria alcançar um “sistema autossustentável”.

Considerando-se o exposto, pode-se observar que a noção de desenvolvimento sustentável está dentro da lógica neoliberal; retomando a teoria do liberalismo de Adam Smith do século XVIII em “A Riqueza das Nações” quando ele fala de “oferta de produtos e serviços a preços competitivos”. Ora, a “lei da oferta e da procura” de Adam Smith (1996), em linhas gerais, defende que um produto que o mercado oferta em abundância e tem pouca procura terá a tendência a ter seu preço reduzido, e que um produto com pouca oferta, mas com muita procura, terá um preço mais elevado. Assim, o desenvolvimento para ser “sustentável” terá que manter essa lei da oferta e da procura em equilíbrio, o que é de grande interesse das organizações.

Tavares (2014) defende que esse “ambientalismo corporativo” (TAVARES; IRVING, 2009) “[...] estimula e intensifica o discurso de paridade entre interesses aparentemente conflitantes” (TAVARES, 2014, p.82). Para Barbieri e Silva (2011, p.66), uma vez que o crescimento se tornou um objetivo do desenvolvimento sustentável, “[...] obteve-se a adesão crescente dos empresários e seus representantes e de dirigentes de empresas, principalmente das grandes empresas e das multinacionais”.

O “ambientalismo corporativo” foi sendo adotado paulatinamente pelas organizações em suas práticas empresarias, passando a ser entendido como essencial. Com isso, as expressões “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” se tornaram cada vez mais comuns no discurso das empresas. Entretanto, em termos organizacionais, outra expressão já era utilizada para mencionar as práticas empresarias voltadas para o social e/ou o ambiental: a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) e suas variações.

2.5.2. O percurso da Responsabilidade Socioambiental Empresarial no Brasil e no mundo

O estudo do percurso histórico da Responsabilidade Socioambiental Empresarial no Brasil e no mundo é muito controverso, pois não apresenta um

consenso entre os autores pesquisados, que argumentam épocas e marcos diferentes para explicar as origens da RSE. Assim, neste tópico da tese, não é possível realizar um texto que segue uma linearidade cronológica. Portanto, o texto a seguir apresenta datas e marcos históricos, conforme defendidos pelos autores pesquisados.

Barbieri e Cajazeira (2012, p.61), ao se referirem ao percurso da Responsabilidade Socioambiental no contexto mundial, esclarecem que “[...] o movimento do desenvolvimento sustentável e o da responsabilidade social empresarial tem origens antigas e distintas”. Enquanto o desenvolvimento sustentável tem suas origens nos movimentos ambientalistas que começaram a se formar em meados do século XIX, o movimento da responsabilidade social empresarial está associado à questão da pobreza na Idade Moderna, época em que surgiram as empresas.

Assim, as empresas praticam responsabilidade social desde que elas existem, ou seja, desde o início da Era Moderna. Entretanto, só recentemente o tema ganhou destaque em todos os setores da sociedade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012). Para Borger (2007), não se pode contestar que houve um crescimento recente do movimento da responsabilidade social no Brasil e no mundo.

Tenório (2006, p.13) afirma que o tema da responsabilidade social é “[...] recente, polêmico e dinâmico [...]”. O autor realiza uma revisão de literatura sobre a responsabilidade social empresarial e divide o tema em duas fases históricas: a primeira, do início do século XX até a década de 1950; e a segunda, da década de 1950 até os dias atuais.

De acordo com o autor, na primeira fase, a responsabilidade social empresarial incorporava os princípios do liberalismo. Assim, os papéis do Estado e das organizações estavam bem demarcados. O primeiro era responsável “[...] pelas ações sociais, pela promoção da concorrência e pela proteção da propriedade” (TENÓRIO, 2006, p.14). Já as organizações deveriam maximizar os lucros, gerar empregos e pagar impostos. Ao desempenharem esse papel, as empresas já estariam exercendo sua função social.

Ainda nessa primeira fase, se a contribuição social das empresas estava restrita à maximização dos lucros, que atendia aos anseios dos acionistas, a responsabilidade social empresarial limitava-se às ações filantrópicas e de caráter pessoal (doações de empresários e criação de fundações), pois o “[...] liberalismo

não estimulava a prática de ações sociais pelas empresas e até as condenava” (TENÓRIO, 2006, p.16). Entretanto, nesse primeiro momento, a industrialização traz uma série de consequências negativas para a sociedade e esta, então, começa a se organizar, pressionando empresas e governo na solução dos problemas gerados pela industrialização. Com isso, há um maior controle social da atividade empresarial e o cumprimento de obrigações legais (trabalhistas e ambientais) é incorporado à Responsabilidade Social Empresarial.

Ainda de acordo com Tenório (2006), a Responsabilidade Social Empresarial da segunda fase “[...] está associada aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial” (TENÓRIO, 2006, p.20). Entende-se que as empresas estão inseridas em um ambiente complexo. Deste modo, suas atividades influenciam e são influenciadas pelos diversos atores sociais. Atender apenas aos anseios dos acionistas torna-se insuficiente e a continuidade da organização, neste ambiente complexo, depende da sua capacidade de atender aos anseios de outros atores sociais (empregados e governo).

Benedicto, Rodrigues e Penido (2008) afirmam que a expressão “responsabilidade social” surgiu pela primeira vez em um manifesto de 120 industriais ingleses, mas as primeiras manifestações em defesa da ideia só surgiram no início do século XX. Na década de 1950, começaram nos EUA as primeiras discussões sobre a responsabilidade social no meio empresarial e acadêmico. Na década de 1960, o tema começou a se popularizar nos EUA e na Europa. A demonstração da preocupação empresarial com suas obrigações sociais tornou-se importante na década de 1970. Já na década de 1980, há um aumento da pressão sobre as empresas para alteração dos aspectos econômicos; isso permite a difusão das ideias de responsabilidade social (BENEDICTO; RODRIGUES; PENIDO, 2008).

Segundo Stoner e Freeman (1999 *apud* Macêdo *et. al.*, 2015), em 1899, o empresário Andrew Carnegie lançou o livro “O evangelho da riqueza” que apresenta a responsabilidade social baseada em dois parâmetros: o princípio da caridade e o princípio da custódia. O primeiro princípio previa que, em uma sociedade, os menos afortunados deveriam ser ajudados pelos mais ricos. Já o segundo princípio defendia que as empresas e os ricos deveriam desempenhar o papel de zeladores das fortunas, guardando seu dinheiro “[...] e o dos fundos destinados à caridade, em confiança, para o restante da sociedade [...]” (MACÊDO *et al.*, 2015, p.73).

Por sua vez, Macêdo *et. al.* (2015) argumentam que o primeiro livro cujo título era focado em responsabilidade social foi publicado em 1953 por Bowen. Sua versão em português, publicada em 1957, “Responsabilidades Sociais dos homens de negócios” sugere “[...] que os administradores de empresas têm o dever moral de implementar as políticas, seguir os cursos de ação ou tomar as decisões que atendam aos objetivos e aos valores da sociedade na qual se inserem” (MACÊDO *et.al.*, 2015, p.74). Ainda segundo os autores, mesmo que a palavra *stakeholders* ainda não existisse naquela época, Bowen “[...] recomendou às empresas que atentassem para os interesses de seus diferentes públicos de relacionamento” (MACÊDO *et. al.*, 2015, p.75).

Para Tenório (2006), os primeiros estudos teóricos sobre a responsabilidade social surgiram em 1950; entretanto, somente na década de 1970 é que esses trabalhos ganharam destaque. Segundo este autor, na década de 1970 se desenvolve a teoria dos *stakeholders*⁴². Na década de 1980, com a globalização e a retomada da ideologia liberal, a concepção de responsabilidade social empresarial reveste-se de “[...] argumentos a favor do mercado” (TENÓRIO, 2006, p.24); assim, mercado e consumidores tornam-se os responsáveis pela fiscalização das atividades empresariais. Já na década de 1990, ainda influenciada pela ideologia neoliberal, a Responsabilidade Social Empresarial foi incorporada ao desenvolvimento sustentável pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Sob esse ponto de vista, o objetivo das empresas que praticam Responsabilidade Social Empresarial seria o de “[...] obter crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para melhoria da qualidade de vida da sociedade” (TENÓRIO, 2006, p.25). O World Business Council for Sustainable Development definiu a responsabilidade social corporativa no ano de 2000 como: “[...] compromisso contínuo por parte das empresas para contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias, bem como da comunidade e sociedade em geral”⁴³.

⁴² Que será apresentada em capítulo posterior.

⁴³ No original em inglês: "Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large". Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

Macêdo *et.al.* (2015) defendem que as ações de responsabilidade social ganharam visibilidade e se expandiram na metade do século XX, nos EUA, com a definição do terceiro setor, composto por organizações não governamentais (ONGs), institutos e outras entidades sem fins lucrativos.

Em relação ao percurso da RSE no Brasil, Almeida (2002) conta que a formulação de uma política de meio ambiente, na década de 1970, foi consequência das pressões internacionais e configurou-se como uma decisão de governo em que a sociedade pouco foi ouvida. Ainda nessa década, em 1973, foi criada a SEMA (Secretaria Especial do Meio Ambiente), pelo presidente general Emílio Garrastazu Médici. Em 1976, o então diretor-técnico da FEEMA (Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente) trouxe para o Brasil o Relatório de Impacto sobre o Meio Ambiente (RIMA), que demorou ainda uma década para ser aplicado pelo governo federal.

Na década de 1980, foi instituída a Política Nacional de Meio Ambiente (ALMEIDA, 2002) e, de acordo com Oliveira (2013), surgiram as primeiras organizações que trabalharam efetivamente com responsabilidade social, como o Ibase⁴⁴. Para Macêdo *et. al.* (2015), não é possível falar de responsabilidade social empresarial no Brasil sem remeter ao Ibase, uma vez que foi pioneiro no modelo de balanço social e também hospedou balanços sociais de diversas empresas no período de 1990 a 2008.

No início dos anos 1990, de acordo com Lemos (2013, p.52-53), “[...] o papel social da iniciativa privada passou a ser questionado, difundindo-se a ideia de que as empresas deveriam assumir um papel mais amplo na sociedade do que sua vocação básica para gerar riquezas”. Deste modo, o movimento cresce no Brasil na década de 1990, principalmente com a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e do GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas), duas organizações que se constituíram para difundir as práticas de RSE (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011). Neste momento, a responsabilidade social adquiriu “[...] um caráter bastante ligado à ação social empresarial” (OLIVEIRA, 2013, p.21). De acordo com Macêdo *et. al.* (2015), os indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis “[...] são apurados após representantes das

⁴⁴ Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Ligado ao sociólogo e ativista Herbert José de Souza, mais conhecido como Betinho, que foi um dos fundadores do IBASE.

empresas interessadas preencherem e disponibilizarem questionários para esse fim” (MACÊDO *et.al.*, 2015, p.85).

Até 1990, as empresas ocupavam uma área intermediária entre o governo e as ONGs; pois sabiam que não eram parte nem de um e nem de outro. Contudo, gradativamente, elas começaram a ocupar espaços na Conferência da Cúpula das Nações Unidas (BARROS, 2013). Segundo Tavares e Irving (2009), a participação das empresas no debate da sustentabilidade na Rio 92/ECO-92⁴⁵ representou um marco para o “ambientalismo corporativo” e a partir deste momento a temática ambiental ganhou força no universo empresarial. Lemos (2013) afirma que “[...] os debates que precederam e sucederam a Rio-92 contribuíram para moldar o conceito de responsabilidade socioambiental. Antes da Rio-92, a ênfase era a questão ambiental e não a responsabilidade socioambiental” (LEMOS, 2013, p.52).

Para Tenório (2006, p.26), em relação ao Brasil,

“[...] a discussão sobre o tema está associada à transição de valores que o país atravessa, de uma sociedade industrial, onde a responsabilidade social assume conotação econômica, para uma sociedade pós-industrial, onde o tema valoriza aspectos relacionados à melhoria da qualidade de vida”.

Após realizar essa breve passagem pelo percurso histórico da Responsabilidade Socioambiental Empresarial no Brasil e no mundo, é importante conhecer a própria noção da RSE. Além disso, é importante diferenciar a RSE de outras expressões, muitas vezes tomadas como sinônimos, como “cidadania empresarial” e “filantropia corporativa”, conforme será explanado no tópico a seguir.

2.5.3. Filantropia empresarial, cidadania empresarial e responsabilidade social corporativa

A filantropia empresarial não garante que a empresa esteja respeitando o meio ambiente, os direitos dos empregados e desenvolvendo a cidadania. Ela é definida como “[...] ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária. A filantropia é realizada por meio de doações de

⁴⁵ Realizada no Rio de Janeiro, a segunda Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento – Eco-92 - obteve, entre seus resultados mais importantes, a formulação de documentos relacionados à exploração dos recursos naturais do mundo e ao desenvolvimento sustentável. Disponível em: <<http://www.em.com.br>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

recursos financeiros ou materiais à comunidade ou às instituições sociais” (TENÓRIO, 2006, p.28-29).

Lemos (2013, p.53) entende a filantropia empresarial como uma atividade temporária que “[...] se caracteriza pelo desenvolvimento de ações pontuais, periódicas, como campanhas de arrecadação de alimentos e agasalhos ou doações – materiais ou financeiras”.

Tenório (2006) explica que o voluntariado empresarial muitas vezes é utilizado como sinônimo de cidadania empresarial. Entretanto, enquanto o voluntariado representa “[...] uma forma de atuação específica da empresa junto à comunidade” (TENÓRIO, 2006, p.30); a cidadania empresarial abrange uma atuação social bem mais ampla.

Segundo Dantas (2009, p.68), uma empresa cidadã “[...] é uma entidade, geralmente privada que, de alguma forma, contribui para projetos que visem à melhoria das condições de vida da sociedade”. Lemos (2013) afirma que a cidadania corporativa é quando uma empresa desenvolve, de forma proativa, ações em benefício da comunidade (local ou mundial). Macêdo (2015), por sua vez, com base em Matten e Crane (2005) define cidadania corporativa como “[...] o papel da corporação⁴⁶ na gestão dos direitos de cidadania para os indivíduos” (MACÊDO *et. al.*, 2015, p.83) e engloba três papéis: direitos sociais, direitos civis e direitos políticos.

O Prof. Manoel Marcondes Machado Neto esclarece que o conceito de cidadania corporativa “[...] é uma invenção do professor de RP Bertrand Canfield – nos anos 1950 –, que a Administração pensa que descobriu nos anos 1990 sob o rótulo de responsabilidade social empresarial – RSE⁴⁷. A concepção de cidadania corporativa é muito similar à da Responsabilidade Social Empresarial e considera que as empresas não devem ser entendidas apenas como agentes econômicos, mas também como agentes sociais. A cidadania corporativa é a concretização na prática da noção de RSE, em que as empresas passam a ser como as pessoas, “[...] integrando a sociedade como unidades autônomas e como tal possuindo

⁴⁶ Sobre a noção de corporação, recomenda-se assistir ao documentário “The Corporation”, que apresenta criticamente o impacto das grandes empresas na sociedade. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Zx0f_8FKMrY>. Acesso em: 8 ago. 2018.

⁴⁷ Disponível em: <<https://rpmanaus.wordpress.com/2015/09/11/sua-startup-precisa-de-um-relacoes-publicas/>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

responsabilidades que lhes são inerentes e que lhes concedem o *status* de cidadania” (DIAS, 2012, p.56).

Para Lemos (2013), a responsabilidade social corporativa substitui as atividades filantrópicas tradicionais das empresas. “A responsabilidade social corporativa reflete a necessidade de as empresas devolverem benefícios às comunidades nas quais estão instaladas. Afinal, é delas que recebem trabalhadores e recursos” (LEMOS, 2013, p.53).

Em 1976, o prof. Manoel Maria de Vasconcellos aponta essa questão da responsabilidade social corporativa em sua tese de Marketing⁴⁸. O prof. Roberto Porto Simões, por sua vez, afirma que as Relações Públicas

[...] tem toda uma proposta de responsabilidade social, pelo menos em seu estatuto. Se o mesmo fosse cumprido pelas lideranças organizacionais, certamente as feições das empresas, para os públicos, seriam bem outras. (SIMÕES, 1995, p.196).

Oliveira (2013) esclarece que existem quatro correntes principais de análise para se estudar a RSE: a ética empresarial, que analisa a responsabilidade social com base nos conceitos filosóficos da ética aplicada; a gestão social, que examina os aspectos sociais das atividades empresariais; recursos ambientais e empresas, que estuda a relação entre as empresas e o meio ambiente; e empresas e sociedade, que compreende as empresas como parte da sociedade e estuda como elas respondem às demandas sociais.

Entretanto, não existe um consenso quanto à definição de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE), conforme enfatizam Busch e Ribeiro (2009) e também Oliveira (2013). Este último autor salienta que alguns pesquisadores confundem RSE com filantropia ou ação social. “A responsabilidade social das empresas vai muito além de meramente fazer ação social. Ação social pode até ser parte das ações de responsabilidade social de uma empresa, mas RSC não se limita a isso” (OLIVEIRA, 2013, p.53). Deste modo, mesmo que uma empresa pratique as mais diversas ações sociais, se esta atua poluindo o meio ambiente ou tratando mal seus empregados, não pode ser uma empresa socialmente responsável.

Segundo Lemos (2013), para as empresas, é complicado definir os “limites” da responsabilidade social corporativa, pois, “[...] mesmo as que consideram legítimo

⁴⁸ Ver referências em VASCONCELLOS (2006).

e benéfico investir nas comunidades em que atuam, muitas vezes, não sabem, ao certo, até que ponto devem envolver-se” (LEMOS, 2013, p.59). E, ainda, segundo este autor, o entendimento de qual é o papel social das empresas varia de país para país, o que dificulta sua atuação eficiente para a redução da pobreza.

Para Drucker (1968), existem duas leis que regem a responsabilidade social. A primeira se refere à obrigação das organizações de limitar ao máximo o impacto sobre as pessoas. A segunda representa o dever de prever o impacto; a organização deve conseguir olhar adiante e prever que impactos poderão se transformar em problemas sociais.

Kotler (2010) diz que uma empresa não pode ser vista de forma isolada em um mundo competitivo; ela deve operar através de uma rede leal de parceiros. Para o autor, as empresas inicialmente centraram seu foco nos produtos (Marketing 1.0), posteriormente nos consumidores (Marketing 2.0) e, na contemporaneidade, as organizações estão se voltando para as questões humanas (Marketing 3.0). “O Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa” (KOTLER, 2010, p.11).

Goleman (2011) corrobora com a perspectiva de Kotler, acrescentando que a regra geral e dominante que predominava nas empresas no último século – “quanto mais barato, melhor”; foi substituída por “quanto mais saudável e quanto mais humano, melhor”. O autor salienta a importância de a organização entender a implicância da atenuação dos impactos ao longo de toda a cadeia de suprimentos e durante o ciclo de vida de um produto.

Em outro trabalho, Kotler (2011) afirma que o *marketing* precisa ser reinventado para atender às mudanças imperativas do ambiente. Ele diz que as pessoas preferem comprar de empresas que “se importam”. Deste modo, “[...] as empresas vão precisar adicionar uma dimensão ambiental ao seu perfil. Elas não querem parecer indiferentes às grandes questões econômicas, sociais e políticas”⁴⁹ (KOTLER, 2011, p.133). O autor conclui sua argumentação utilizando uma definição de *marketing* de Peter Drucker de um artigo de 1958 que afirma que o *marketing* é

⁴⁹ Tradução livre do original: “Companies will need to add an environmental dimension to their profile. They do not want to appear indifferent to larger economic, social, and political concerns”. Disponível em: <<http://www.dyane.net/linked/2.1.%20Reinventing%20Marketing%20to%20Manage%20the%20Environmental%20Imperative.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2018.

“[...] o processo através do qual a economia é integrada na sociedade para servir às necessidades humanas”⁵⁰ (DRUCKER, p.252 *apud* KOTLER, 2011, p.135).

Em um artigo de 2006, Porter e Kramer (2006) argumentam que, para que a RSE avance é preciso que haja entendimento da inter-relação entre empresa e sociedade e que a Responsabilidade Socioambiental Empresarial esteja ancorada nas estratégias e atividades de empresas específicas. Deste modo, os autores defendem que empresas e sociedade devem entender que existe um valor a ser compartilhado, pois “[...] uma empresa de sucesso precisa de uma sociedade saudável [...] por outro lado, uma sociedade saudável precisa de empresas de sucesso” (PORTER; KRAMER, 2006, p.4-5).

Tenório (2006) afirma que existem três interpretações distintas para o conceito de responsabilidade social corporativa. A primeira possui uma visão simplificada e considera o cumprimento das obrigações legais e comprometimento com o desenvolvimento econômico. A segunda entende que a empresa deve estar envolvida em atividades comunitárias; assim, esta estaria comprometida “[...] com a sociedade na busca da melhoria da qualidade de vida da comunidade” (TENÓRIO, 2006, p.32). A terceira interpretação da responsabilidade social corporativa compreende que a empresa assume uma série de compromissos com a sua cadeia produtiva (clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade). E, ainda segundo o autor, essa última abordagem é a mais atual e é a mesma utilizada pelo Instituto Ethos, pois “[...] já existe certo consenso em relação à sua utilização” (TENÓRIO, 2006, p.32).

Barbieri e Cajazeira (2012) apresentam três teorias que versam sobre a temática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

A primeira é a teoria do acionista, que os autores apresentam tendo como base a teoria proposta por Carroll, um dos mais importantes autores que pesquisaram o tema da RSE, e Friedman, economista norte-americano ganhador do Prêmio Nobel de 1976 com o livro “Capitalismo e liberdade”. De acordo com essa teoria,

⁵⁰ Tradução livre do original: Marketing is the process through which economy is integrated into society to serve human needs”. Disponível em: <<http://www.dyane.net/linked/2.1.%20Reinventing%20Marketing%20to%20Manage%20the%20Environmental%20Imperative.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2018.

[...] se a empresa está tendo lucro dentro da lei é porque está produzindo um bem ou serviço socialmente importante e, com isso, ela pode remunerar os fatores de produção (capital e trabalho), gerando renda para a sociedade e impostos para os governos que, estes sim, devem aplicá-los para resolver problemas sociais, sendo os mais indicados para isso (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.10).

Assim, neste enfoque, a empresa não deve aplicar nenhum recurso que não seja para a geração de lucro. Dirigentes e acionistas (*stockholders*) que queiram contribuir para solucionar problemas sociais devem utilizar seus próprios recursos e não os da empresa. Para Friedman (1970), a discussão em torno da “responsabilidade social das empresas” é vaga e sem rigor analítico. Isto porque, de acordo com ele, apenas pessoas podem ter responsabilidades. “Uma corporação é uma pessoa artificial e, neste sentido, pode ter responsabilidades artificiais, mas não se pode dizer que “negócios”, como um todo, venham a ter responsabilidades, mesmo nesse sentido vago⁵¹” (FRIEDMAN, 1970, p.1).

A segunda teoria é chamada por Barbieri e Cajazeira (2012) de teoria das partes interessadas. O termo *stakeholders* seria uma adaptação do termo *stockholders* (referente à teoria apontada anteriormente). O conceito de *stakeholders* pressupõe que a empresa não deve restringir seus relacionamentos aos grupos diretamente envolvidos nas atividades da empresa (empregados, sindicatos, clientes, fornecedores etc.). Assim, uma empresa deve considerar como públicos “[...] qualquer grupo que possa manifestar algum interesse na empresa” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.26). Ou seja, essa teoria apresenta uma proposta oposta à teoria dos acionistas, que ficava restrita a esse público e ao lucro empresarial.

A terceira e última teoria é a teoria do contrato social. Segundo os autores, apesar da teoria do contrato social aplicada à Responsabilidade Social Empresarial ser recente, seus precursores estão na teoria contratualista clássica: Thomas Hobbes, John Locke, Jean-Jacques Rousseau e John Rawls. Mas tanto os contratualistas clássicos quanto os contemporâneos enfocaram suas pesquisas no poder político da sociedade como um todo e na relação com os seus membros, esclarecendo sobre as responsabilidades de cada um. Essa teoria também defende que “Os problemas relativos aos interesses das gerações futuras são centrais para o

⁵¹ Tradução livre do original: “A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but “business” as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense”. Disponível em: <<http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.dunn.pdf>>. Acesso em: 4 out. 2015.

movimento do desenvolvimento sustentável, que é um dos pilares da nova ética planetária” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.41). Essa teoria, baseada no contrato hipotético, na opinião deles, pode auxiliar a resolver um problema criado pela teoria dos *stakeholders*, uma vez que qualquer pessoa pode declarar-se como parte interessada.

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2012), a definição de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll de um artigo de 1979⁵² ainda é uma das mais citadas e serve de modelo para muitos programas de RSE. Nesta definição de Carroll, o autor afirma que a sociedade tem expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias em relação às organizações. Em outro artigo em 1991⁵³, Carroll substituiu a palavra discricionária por filantrópica e esquematizou uma pirâmide em quatro dimensões: responsabilidades filantrópicas; responsabilidades éticas; responsabilidades legais; e responsabilidades econômicas.

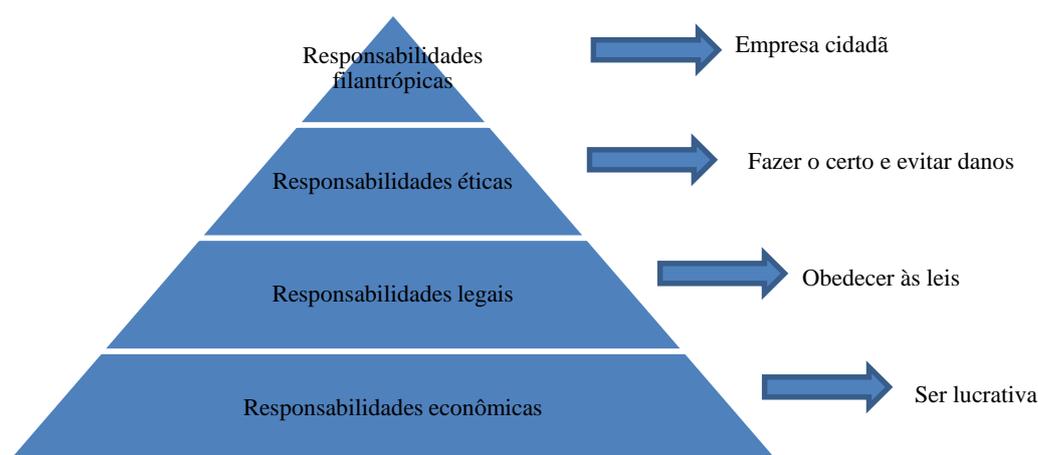


Figura 1: Imagem adaptada de Barbieri e Cajazeira (2012).

Lemos (2013), por sua vez, defende que, de certa forma, o conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresarial está “ultrapassado”. Ele define quatro estágios para a evolução do conceito de RSE nas empresas brasileiras: o primeiro, da “não responsabilidade social”; o segundo da “filantropia empresarial”; o terceiro

⁵² CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, Oct. 1979. p.497-505.

⁵³ CARROLL, A. B. The pyramid of corporate responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v.34, n.4, Jul-Ago, 1991. p.39-48.

da “responsabilidade social empresarial”; e o quarto e mais “avançado”, o estágio da “sustentabilidade”. Segundo o autor, este último estágio

Caracteriza-se pela adoção de um novo modelo de pensar e de fazer negócios. As empresas procuram conciliar resultados econômicos, sociais e ambientais (*triple bottom line*⁵⁴), conferindo a cada um deles o mesmo nível de importância. A ideia da sustentabilidade representa uma nova visão de negócio – sensível, ética e, sobretudo, inteligente (LEMOS, 2013, p.63).

Essa abordagem do *Triple Bottom Line*, conforme já apresentada, está muito ligada à questão da ecoeficiência empresarial e está sendo cada vez mais adotada pelas empresas na contemporaneidade. Está ancorada na necessidade de indicadores de responsabilidade social. De acordo com Mueller (2003), os indicadores de responsabilidade social são: o Global Reporting Initiative (GRI)⁵⁵, criado em 1997, os indicadores do Ibase com o Balanço Social (1981), e os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (1998).

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2012), a International Organization for Standardization (ISO), em um documento de 2004, afirma que

[...] a maioria dos entendimentos atuais sobre o tema explora a inter-relação entre responsabilidade social e os aspectos e impactos econômicos, ambientais e sociais das atividades de uma organização, o que o associa ao tema do desenvolvimento sustentável (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.60).

Barros (2013, p.26) declara que “O ambientalismo empresarial chegou para ficar e com uma missão privilegiada a cumprir”. Esta tendência seria o resultado da percepção de que o setor produtivo, que é o mais poluente, deveria conduzir ao desenvolvimento sustentável. Assim, as empresas identificaram a necessidade de adotarem uma postura proativa em seu desempenho ambiental.

Nas palavras de Gunn (2005, p.43),

⁵⁴ Segundo informações do Instituto Filantropia, “Há quatorze anos, o sociólogo e consultor britânico John Elkington formulou o conceito *Triple Bottom Line* – o tripé da sustentabilidade – expressão consagrada atualmente e também conhecida como os ‘Três Os’ (*people, planet and profit*) ou, em português, ‘PPL’ (pessoas, planeta e lucro). Segundo esse conceito, para ser sustentável uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável”. Disponível em: <http://www.institutofilantropia.org.br/component/k2/item/1607-triple_bottom_line_o_tripe_da_sustentabilidade>. Acesso em: 30 nov. 2015.

⁵⁵ De acordo com Félix *et. al.* (2009), em 1997 foram traçadas as diretrizes para a elaboração de relatórios ou balanços sociais no modelo GRI que, em 2003, passou a ser uma instituição independente. A instituição revisa de tempos em tempos suas diretrizes, com base em sugestões e participação de empresas, organizações do terceiro setor e sociedade.

As empresas devem compreender que a sustentabilidade – entendida como viabilidade econômica, justiça social e conservação ambiental -, somada à responsabilidade social empresarial, será atributo considerado essencial, e não apenas diferenciador”.

Félix *et. al.* (2009, p.45) afirmam que a RSE “[...] pode ser considerada um dos pilares da sustentabilidade nos negócios”. Seguindo essa linha de pensamento, Barbieri e Cajazeira (2012) mencionam o termo “empresa sustentável”, que seria o resultado da convergência entre os movimentos de sustentabilidade e de responsabilidade social. Assim, a sustentabilidade organizacional incorporaria a responsabilidade organizacional em suas dimensões econômica, social e ambiental.

Uma organização sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas políticas e práticas de modo consistente. É a que, simultaneamente, procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, a proteção às minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros etc. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.68).

Como pode ser observado, não há um consenso sobre a definição da RSE, apresentando-se como um tema complexo, bastante polêmico e polissêmico. Logo, Oliveira (2013) propõe que a Responsabilidade Social Empresarial seja tratada como um processo, e não como um fim, para que possa se adaptar às mudanças contínuas que ocorrem na sociedade e nas empresas.

Se a RSE deve ser considerada como um processo, não poderia ser entendida, na contemporaneidade, como uma noção que incorpora as características de um rizoma e que, portanto, “não deve ser fechado”?

Nos capítulos anteriores foi visto que Deleuze (1992, p.221) afirma que na sociedade de controle “[...] a empresa substituiu a fábrica, e a empresa é uma alma, um gás”. Também foi apontado que o poder econômico das empresas é inegável e, em alguns casos, maior do que o poder de muitos países (OLIVEIRA, 2013). Deste modo, poder-se-ia considerar as empresas como atores sociais que exercem uma vigilância líquida e, assim, a Responsabilidade Socioambiental Empresarial funcionaria como mais um dispositivo de controle na sociedade contemporânea?

Uma vez que os *stakeholders* são fundamentais para as práticas de RSE, precisam ser estudados mais profundamente. Deste modo, e levando-se em consideração os questionamentos citados acima, o próximo capítulo será dedicado a estudar mais a fundo o conceito e a gestão das “partes interessadas”; como as

empresas se comunicam com esses *stakeholders*; e como a RSE pode ter se transformado em uma ferramenta de vantagem competitiva na sociedade contemporânea.

3. A GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS* NO *MARKETING* VERDE E NA COMUNICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE: A RSE COMO FERRAMENTA DE VANTAGEM COMPETITIVA

Nos últimos anos, os consumidores tiveram mais acesso às informações sobre temas como sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e responsabilidade socioambiental empresarial, bem como dados gerais sobre as empresas e sua atuação no mercado. Assim, o valor de um produto para o consumidor, que antes estava apenas ligado aos benefícios, status e preço, hoje envolve aspectos éticos, sociais e ecológicos (TAVARES, *et. al.*, 2015).

Deste modo, as organizações têm cada vez mais se preocupado com sua comunicação institucional. Por outro lado, adotar e divulgar ações sustentáveis mostrou ser uma iniciativa lucrativa que, além disso, melhora a imagem da empresa perante os consumidores e os outros públicos.

Este capítulo visa apresentar a gestão e a teoria dos *stakeholders*; os conceitos de *marketing* e de relações públicas, áreas que tradicionalmente administram a comunicação com os públicos das empresas; bem como os conceitos de comunicação institucional e imagem corporativa, *marketing* verde, estratégia e vantagem competitiva. Estaria a RSE na sociedade contemporânea sendo incorporada à estratégia de negócios das empresas e, portanto, lhes servindo como um diferencial competitivo?

3.1. Definição e teoria dos *stakeholders*

Segundo Freeman *et. al.* (2010), a expressão “*stakeholder*” surgiu em 1963 na literatura de negócios em um memorando interno do Stanford Research Institute e se expandiu através de teóricos de gestão como Eric Rhenman, Igor Ansoff, Russell Ackoff e seus alunos. A ideia de *stakeholders* está conectada a uma noção muito antiga que vê um negócio como parte da sociedade (FREEMAN; LIEDTKA, 1997).

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2012), o uso da terminologia “*stakeholders*” se expandiu nas áreas de administração e responsabilidade social empresarial com as obras de Freeman, publicadas no início da década de 1980.

Freeman e Liedtka (1997) explicam que durante a década de 1980 a ideia de “gestão dos *stakeholders*” começou a ser articulada como um método sistemático que levava em consideração os interesses dos grupos que afetam e podem ser afetados pelas organizações. No final dos anos 1980 e início dos anos 1990 houve um forte movimento preocupado com a ética nos negócios, como resposta a “excessos” empresariais, tais como escândalos financeiros e de vazamento de petróleo, por exemplo. Em 1990, o termo tornou-se comum nos textos administrativos brasileiros (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Para Freeman; Wicks; Parmar (2004), a teoria dos *stakeholders* é uma ferramenta gerencial importante porque reflete e direciona a atuação dos gerentes. O foco desta teoria está contido em duas perguntas principais: qual é o propósito da empresa e qual o compromisso da gestão com os *stakeholders*.

Ainda segundo esses autores, a teoria dos *stakeholders* implica que os interesses desses grupos devem ser considerados em conjunto; portanto, as empresas devem estar focadas em criar valor para cada uma (e todas) das (as) partes interessadas. Para eles, a teoria dos *stakeholders* foi criada para combater três problemas específicos: o problema da criação de valor nos negócios; o problema da ética no capitalismo⁵⁶; e o problema da mentalidade gerencial.

O primeiro problema, da criação de valor nos negócios, decorre de uma grande mudança nas relações comerciais entre as empresas e estas não podem mais ser consideradas fora do contexto social em que se encontram. Com o fortalecimento da globalização e das tecnologias da informação, houve uma pressão social sobre as empresas para que ocorresse mais abertura, transparência e responsabilidade.

O segundo problema, da ética no capitalismo, surge exatamente do aumento do interesse em entender como é possível unir o capitalismo, a ética, a sustentabilidade e a responsabilidade social empresarial em novas maneiras de pensar os negócios.

Já o terceiro problema, da mentalidade gerencial, se refere ao fato de que “[...] a mentalidade gerencial existente ainda não é apropriada para o ambiente de

⁵⁶ Os autores afirmam que não é possível separar negócios de aspectos éticos e perguntam “Como fazer com que os efeitos do capitalismo possam ser levados em consideração pelos decisores antes de afetar a sociedade?” (FREEMAN *et al.*, 2010 *apud* VALLE *et al.*, 2014, p.25).

negócios turbulento que as empresas enfrentam atualmente” (FREEMAN *et. al.*, 2010 *apud* VALLE *et. al.*, 2014, p.25).

Freeman *et. al.* (2010) argumentam que “[...] se adotarmos como uma unidade de análise o relacionamento entre a empresa e os grupos e indivíduos que podem afetar ou serem afetados por ela, então nós teremos uma chance melhor de lidar com esses três problemas⁵⁷” (FREEMAN *et. al.*, 2010, p.5).

Conforme proposto por Freeman; Wicks; Parmar (2004), a teoria dos *stakeholders* permite que os gerentes articulem e promovam um propósito compartilhado para a organização. Ao contrário da visão estreita da teoria do acionista, que propõe um único propósito para todas as organizações; a teoria das partes interessadas admite uma série de respostas, pois não há só um *stakeholder* (o acionista) a ser considerado.

No livro “Gestão dos *stakeholders*”, o entendimento, a classificação e a criação de estratégias de relacionamento com os *stakeholders* são fundamentais para a construção de vantagem competitiva. As autoras definem *stakeholders* como “[...] públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros” (ROCHA; GOLDSCHMIDT *et al.*, 2010, p.6).

Para Almeida *et. al.* (2000 *apud* SARDINHA, 2009), a definição acima seria abrangente, considerando a organização como responsável por satisfazer as necessidades das pessoas. Entretanto, essa definição fica restrita à identificação de grupos prioritários, que são fundamentais para a sobrevivência da organização, quando pensada em termos competitivos.

Segundo Rocha; Goldschmidt *et. al.* (2010), o engajamento dos *stakeholders* é fundamental na gestão da sustentabilidade da empresa e o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade pode ser visto como uma ferramenta de comunicação da empresa com seus diferentes públicos de interesse. Para os autores, houve uma evolução na visão da administração empresarial para a construção da vantagem competitiva, marcada por três momentos: a visão

⁵⁷ Livre tradução do original: “[...] *that if we adopt as a unit of analysis the relationship between a business and the groups and individuals who can affect or are affected by it, then we have a better chance to deal with these three problems*”.

tradicional; a visão baseada em recursos; e a visão baseada na gestão superior dos *stakeholders*.

Com origem na Economia, o primeiro momento, o da visão tradicional, caracteriza a visão administrativa da década de 1970 e representa a administração estratégica em que as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos.

O segundo momento, na década de 1980 e início de 1990, da visão baseada em recursos, compreende que os recursos (tangíveis e intangíveis) e as capacidades, quando controlados pela organização, representam suas fontes de vantagem competitiva. Nos anos 80, as empresas estavam preocupadas com a revisão de suas operações (gestão da qualidade total) e a redução de custos (reengenharia e *downsizing*). Nos anos 90, elas se voltam para temas como a criação de valor e o crescimento sustentável.

Já na visão baseada na gestão superior dos *stakeholders*, que representa o terceiro momento proposto pelos autores, a empresa adota um olhar mais amplo, “para fora”: “[...] a empresa é vista como o centro de uma rede de públicos interessados e a obtenção de vantagem competitiva baseia-se na gestão superior do relacionamento e comunicação com esses públicos” (ROCHA; GOLDSCHMIDT *et. al.*, 2010, p.13).

Almeida (2002) afirma que, em uma empresa sustentável, todos os níveis hierárquicos devem se preocupar em “[...] informar, inovar, combater a miséria e gerenciar reputação” (ALMEIDA, 2002, p.35). Segundo o autor, essa necessidade de informar se refere aos *stakeholders*, sobretudo o consumidor. Mesmo que os consumidores não escolham as opções mais ambientalmente corretas e socialmente justas, as empresas devem permitir essa oportunidade de escolha aos consumidores.

Considerando essa necessidade das empresas de informar os consumidores, poder-se-ia afirmar que a RSE tem sido trazida, sobretudo pela mídia brasileira, para o nível do indivíduo, na perspectiva do consumidor-cidadão, conforme proposto por Canclini (2005)? Teria sido a RSE reduzida a “práticas sustentáveis” de um “consumidor consciente”? Este cidadão-consumidor, uma vez “catequizado” pelos veículos de comunicação, que lhe dá dicas de como “incorporar a sustentabilidade no cotidiano”, estaria exercendo sua autovigilância e, portanto, servindo ao Capitalismo Mundial Integrado?

Conforme o exposto, é possível observar que a comunicação com os *stakeholders* se apresenta como um elemento crucial para a gestão da RSE pelas empresas. Assim, o próximo tópico irá abordar mais especificamente a gestão dos *stakeholders* e sua importância para as organizações.

3.2. A gestão dos *stakeholders*

Este tópico foi desenvolvido com base nos livros “Gestão dos *stakeholders*” (ROCHA; GOLDSCHMIDT *et. al.*, 2010), coordenado por duas autoras da área de administração e *marketing* e “Gerenciamento de *stakeholders* em projetos” (VALLE *et. al.*, 2014), escrito por autores de engenharia e administração.

Para os autores do primeiro livro, o relacionamento da empresa com seus públicos pode ser qualquer contato, e, muitas vezes, esse contato fica limitado ao processo de venda. Assim, “[...] deve haver um esforço genuíno de levar em consideração os interesses deles [dos públicos], mesmo quando determinado público não se manifestar” (ROCHA; GOLDSCHMIDT *et. al.*, 2010, p.29). Por essa perspectiva, é preciso que haja mais do que um “relacionamento” com os *stakeholders*; as empresas devem almejar engajá-los.

Valle *et. al.* (2014) tomam como base o Guia PMBOK, um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos, publicado pelo Project Management Institute (PMI) para explicar que o processo de gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* é “[...] um processo de comunicação e interação com os *stakeholders*, para atender às suas expectativas/necessidades e solucionar questões suscitadas à medida que ocorram” (VALLE *et. al.*, 2014, p.33). Eles afirmam que esse engajamento deve permitir que os gerentes levem em consideração a expectativa de todos que podem ganhar ou perder com o projeto/negócio.

Para Rocha; Goldschmidt *et. al.* (2010), o engajamento dos *stakeholders* pode trazer diversos benefícios para as empresas, dentre os que se seguem: a identificação das demandas de públicos importantes; a antecipação e o gerenciamento de conflitos; a construção de laços de confiança entre o público engajado e a empresa; e o aumento do conhecimento dos *stakeholders* sobre as ações e os resultados da empresa.

Valle *et. al.* (2014) explicam que o gerenciamento da relação com os *stakeholders* deve levar em consideração sete características: existir uma estrutura estratégica única e flexível; considerar o impacto da relação empresa/ambiente; haver um eterno equilíbrio das múltiplas relações e múltiplos objetivos; existir valores básicos compartilhados entre os grupos diferentes de *stakeholders* para obter cooperação; o gerenciamento requer a integração de aspectos econômicos, políticos e morais; é importante ter certeza de que pessoas têm interesse real na empresa e seus projetos; e as estratégias devem ser pensadas para múltiplos *stakeholders* simultaneamente.

Rocha; Goldschmidt *et. al.* (2010) apontam que existem três níveis de engajamento: consultar; envolver; empoderar e colaborar. No nível de “consultar”, a comunicação entre as empresas e seus *stakeholders* é limitada (pergunta e resposta); no nível “envolver”, a comunicação é de mão dupla e ocorre aprendizado para os dois lados envolvidos; e, por último, no nível “empoderar e colaborar”, há a participação dos *stakeholders* nos processos de gestão da empresa.

Também é importante, antes de iniciar o engajamento em si, ainda de acordo com esses autores, que a empresa tome algumas decisões cruciais como: quem engajar? Sobre o quê engajar? Como eles serão envolvidos? Além disso, alguns procedimentos básicos podem auxiliar o processo de comunicação com os *stakeholders*; são eles: mapear quais os principais grupos para o negócio e/ou projeto; diferenciá-los separando-os de modo homogêneo e traçando um perfil para cada grupo; entender a repercussão da comunicação e a influência de cada grupo para o negócio e/ou projeto; e desenvolver ligações favoráveis a essas atividades.

Os autores apontam que este trabalho de comunicação com os *stakeholders* deve ser desenvolvido de forma integrada. Assim, a comunicação integrada “[...] é o trabalho de construção da percepção de uma marca, por meio da soma de seus esforços de comunicação para diferentes *stakeholders*, em que cada ação traduzirá o posicionamento e o conceito da marca” (ROCHA; GOLDSCHMIDT *et al.*, 2010, p.226).

Considerando-se o exposto acima, é importante esclarecer as semelhanças e diferenças entre os conceitos de “públicos” e o de “*stakeholders*”, muitas vezes tomados como sinônimos.

3.3. O conceito de “públicos” em relações públicas e sua interface com os stakeholders

O professor Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1989), pioneiro das Relações Públicas no Brasil⁵⁸, trouxe a perspectiva psicossocial das relações públicas para o campo da profissão. Isto porque, ao se entender como a opinião pública é importante para a imagem da organização, amplia-se o espectro de atuação profissional e fica ainda mais claro como o trabalho do profissional de relações públicas pode ser relevante para a Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

Andrade (1989) explica que somente o “poder psicossocial” representa a opinião pública, que é expressa através da identificação do interesse público com os interesses privados. Esse interesse público, por sua vez, é o que a opinião pública afirma que é. Assim,

[...] a determinação do interesse público está na dependência da oportunidade da constituição de públicos, diante das controvérsias apresentadas. Poder-se-á dizer que interesse público é o interesse do público, expresso pela opinião pública (ANDRADE, 1989, p.15).

Para se chegar ao conhecimento da opinião pública, o profissional de relações públicas deve levar em consideração os interesses do público. Deste modo, o propósito das Relações Públicas é o mapeamento dos “públicos” de uma empresa (FORTES, 2003; WHEY, 1986). Fortes (2003, p.69) ressalta que, “[...] para o profissional de Relações Públicas, o conhecimento dos públicos, sua classificação e o relacionamento com cada um deles são prementes”.

Segundo Andrade (1989), é importante entender a diferença entre multidão, massa e público. O autor compara a multidão à infância, a massa à adolescência e o público à idade adulta. Assim, enquanto multidão e massa agem por impulso, o público é composto por pessoas adultas “[...] que pensam e refletem sobre os problemas colocados para a discussão pública” (ANDRADE, 1989, p.37).

Ainda de acordo com esse autor, pode-se definir público como

⁵⁸ Esse “pioneirismo” foi apontado por Fortes (2009) no artigo “O pioneirismo de Cândido Teobaldo de Souza Andrade na pesquisa em relações públicas no Brasil”. Segundo Fortes (2009), o primeiro artigo de Andrade foi em 1959, com o título “Relações Públicas governamentais” (FORTES, 2009).

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser [sic] tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá a ação conjugada (ANDRADE, 1989, p.41).

Mas como um profissional da área relações públicas define “quem” compõe esses “públicos”? Ou como se formam os “públicos”?

Para Grunig (1992 *apud* FORTES, 2003, p.25),

Formam-se públicos quando pessoas, que enfrentam questões similares, reconhecem que um problema existe e se organizam para fazer algo a respeito. Se não há assunto comum para conectar pessoas de alguma forma, tais pessoas não formam um público (são não-público).

Assim, para que um “público” seja constituído, deve haver a presença de pessoas ou grupos organizados de pessoas “[...] que estejam dispostas a iniciar o diálogo com a empresa, com ou sem contiguidade espacial [...]” (ANDRADE, 1993 *apud* FORTES, 2003, p.25). Ainda segundo Andrade (1993), deve haver controvérsia, que pode ser definida como uma “[...] espécie de questão ou caso que é objeto de apreciação, discussão ou decisão por parte de um público” (ANDRADE, 1996 *apud* FORTES, 2003, p.26). Além da necessidade de pessoas organizadas e de haver controvérsia, Andrade (1989) ressalta que todos os componentes do público devem ter igual oportunidade de dar e receber informações sobre a controvérsia apresentada.

Deste modo, “grupos” só poderão ser definidos como “públicos” após o trabalho de identificação de um profissional de relações públicas. Fortes (2003) ressalta que não existe “público” em relações públicas e sim “públicos”, porque não há apenas um, mas vários públicos. Os públicos de uma organização podem ser constituídos dos mais diversos grupos de pessoas. A definição clássica da profissão divide esses públicos pelos níveis de contiguidade espacial e de relacionamento empresa/grupo e grupo/empresa, ficando divididos em três grupos: público interno, público externo e público misto. Fortes (2003) cita como exemplos de público interno: administração superior; empregados; familiares e dependentes; e funcionários terceirizados. Como exemplos de público misto: investidores; fornecedores; intermediários; e cooperados. E como público externo: comunidade;

grupos organizados; sindicatos e entidades representativas; celebridades; escolas; imprensa em geral; governo; concorrentes e competidores; consumidores; países e grupos internacionais.

França (2009) propõe o que ele chama de “conceituação lógica dos públicos”, dividindo-os em “públicos essenciais”, que seriam os públicos juridicamente ligados ou não à organização, mas dos quais ela depende para sua sobrevivência; “públicos não essenciais”, que são aqueles que não participam das atividades-fim, mas apenas das atividades-meio; e os “públicos de redes de interferência”, que são representados pelos públicos especiais do cenário externo das organizações.

Fortes (2003, p.82) aponta que “[...] os atuais grupos de relacionamento das organizações passaram a se comportar como se fossem os ‘novos proprietários’ da empresa”. Esses “novos proprietários” são denominados *stakeholders* e podem ser caracterizados como “[...] todos os indivíduos e grupos de interesse que exercem pressão sobre os procedimentos estratégicos das corporações e estão sujeitos a serem afetados de diferentes maneiras pelas decisões do comando das organizações” (FORTES, 2003, p.82). O autor cita como *stakeholders*: empregados, empregados em potencial e ex-empregados; sindicatos; fornecedores; intermediários; poderes públicos; comunidade, ONGs, fábricas, escritórios e varejo da vizinhança; líderes comunitários; ecologistas e grupos de interesse ambiental; mídia de negócios; associações industriais, comerciais e profissionais; instituições educacionais, parceiros e concorrentes dos produtos e serviços da organização.

Entretanto, existe uma diferença sutil entre os termos “públicos” e “*stakeholders*”, conforme explica Kunsch (1997), tendo como base Hunt e Grunig. De acordo com sua análise, os *stakeholders* possuem um “link” com a organização “[...] porque entre as duas partes há interesses recíprocos” (KUNSCH, 1997, p.119). Assim, a palavra “públicos” seria mais genérica e o termo “*stakeholders*” designaria os públicos estratégicos da empresa. Nas palavras de Machado Neto (2012), os *stakeholders* podem ser caracterizados como os “[...] públicos de interesse com os quais toda e qualquer organização precisa relacionar-se em seu dia a dia” (MACHADO NETO, 2012, p.33).

Por essa perspectiva, é possível perceber que os *stakeholders* podem ser qualquer um dos públicos de Relações Públicas: interno, externo e/ou misto. Deste modo, entende-se que, dependendo de sua importância estratégica e de seu vínculo

com a empresa, muitas vezes podemos considerar “públicos” como sinônimo de “*stakeholders*” e vice-versa.

O termo *stakeholders* acabou sendo mais utilizado no campo da Administração de Empresas. Mas, conforme apontado por Wey (1986), no livro “O processo de relações públicas”, a atividade de Relações Públicas é interdisciplinar, sendo um instrumento de administração e comunicação social. Assim, existe uma importante interface entre as Relações Públicas e a Administração, conforme defende Machado Neto (2016) em “Relações Públicas e Marketing: convergências entre Comunicação e Administração”. Esta interface será mais bem explorada no tópico seguinte.

3.4. A interface entre o *marketing* e as relações públicas na gestão dos *stakeholders* e da RSE

As funções de *marketing* e relações públicas, de acordo com Machado Neto (2016), surgiram no Brasil na transição de 1960 a 1970 do século XX. Porém, enquanto o *marketing* teve origem no bojo da industrialização, as relações públicas despontaram no governo, ficando ligadas ao regime militar.

Ainda de acordo com o autor, esse momento inicial (até a década de 1980) gerou dificuldades para que uma visão de relações públicas fosse implantada no meio empresarial e na imprensa. Entretanto, após esse período, as relações públicas transformaram-se em um campo bem demarcado de estudos e práticas (MACHADO NETO, 2016). Para Tenório *et. al.* (2006), a crescente importância da questão social na atualidade pode ser observada pela maior importância que a atividade de Relações Públicas vem ganhando nas empresas.

Tomando Jerome McCarthy como referência, Machado Neto (2016) explica que o *marketing* surgiu “[...] no âmbito dos cursos de Administração das escolas de comércio americanas para designar a função de vender, comercializar, viabilizar o escoamento da produção industrial [...]” (MACHADO NETO, 2016, p.67).

Conforme aponta Vasconcellos (2006), a mercadologia, ou seja, o estudo dos fenômenos de mercado, entende que deve haver um ponto comum onde o interesse do comprador coincida com o interesse do vendedor. Logo, precisa haver um interesse comum entre as partes: a troca. Deste modo, Vasconcellos (2006) define

marketing como “[...] **ação desenvolvida** no mercado para que as mercadorias, cujo valor relativo foi revelado no preço, sejam objeto de **troca**”⁵⁹ (VASCONCELLOS, 2006, p.33).

O *marketing* não é uma ação isolada e nem uma soma de atividades; é a interação de muitas atividades em prol da formação de uma clientela. A essência do *marketing* é a capacidade da empresa de se adaptar constantemente a um ambiente mutável e incontrolável. Deste modo, o *marketing* deve ser estudado em uma abordagem sistêmica (VASCONCELLOS, 2006).

Para Silva (2009), “O marketing se volta precisamente para o consumidor, e as relações públicas, para os diversos públicos e as instituições” (SILVA, 2009, p.366). A autora afirma que, apesar das diferenças, “Não restam dúvidas de que as duas funções devem ser tratadas como convergentes” (SILVA, 2009, p.366).

A autora explica que, em um cenário altamente competitivo, a imagem positiva da organização passou a ser um importante diferencial. Deste modo, as empresas que estavam apenas orientadas para o mercado, precisam agora também estar orientadas para o público, cada vez mais informado e conscientizado.

A American Marketing Association (AMA)⁶⁰ redefiniu o *marketing* em 2013 como

Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral⁶¹.

O CONRERP-RJ, que integra o Sistema CONFERP, autarquia federal que disciplina a profissão de relações-públicas, define do seguinte modo a profissão

[...] conjunto de habilidades e competências mais relacionadas à tomada de decisões em nível estratégico – de *board of directors* – nas organizações. Tradicionalmente, no mundo todo. E cada vez mais, agora, assim reconhecido também no Brasil. Constituem as Relações Públicas, aliás, um conjunto de técnicas de relacionamento absolutamente incompatíveis com ambientes não democráticos, sem livre iniciativa ou liberdade de informação, de opinião e de comunicação (MACHADO NETO; TÖPKE, 2014, p.174).

⁵⁹ Grifos no original.

⁶⁰ Associação Americana de Marketing.

⁶¹ Tradução livre do original: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”. Disponível em: <<http://www.ama.org>>. Acesso em: 22 fev. 2015.

Buscando satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, o *marketing* tem como foco o cliente, não só para estabelecer uma relação de troca, mas também gerar fidelidade de forma contínua (SILVA, 2009).

Já as relações públicas podem ser entendidas a partir da definição da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP):

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente⁶².

Kunsch (1997, p.118) define relações públicas como “[...] caminho formal pelo qual as organizações se comunicam com seus públicos, de forma planejada – ou administrada”.

A função das relações públicas está intrinsecamente ligada às organizações. Simões (1995) explica que a organização deve ser entendida como um sistema aberto e que, portanto, “[...] é influenciada e influencia o ambiente externo no qual se situa” (SIMÕES, 1995, p.55). Nesse ambiente externo estão os públicos. Assim, neste processo interativo de trocas entre a organização e seus públicos, forma-se um sistema social.

Como foi apresentado anteriormente, o conceito de “públicos” é central nas relações públicas. Para Fortes (2003), formam-se públicos “[...] quando pessoas, que enfrentam questões similares, reconhecem que um problema existe e se organizam para fazer algo a respeito” (FORTES, 2003, p.25). De acordo com o autor, compete às atividades de relações públicas organizarem estrategicamente a formação de públicos.

Segundo Kunsch (2003, p.93), “[...] cabe às relações públicas desenvolver programas de ação com todos os públicos”. Para ela, o conceito de “relações públicas de marketing”, usado por Kotler, é restritivo, pois as relações públicas não são uma função de *marketing*; já que trabalham com as organizações como um todo. Ainda de acordo com a autora, as relações públicas trabalham o lado institucional e corporativo das organizações, enquanto o *marketing*, que trabalha a administração estratégica, visa atingir o mercado. Entretanto, existem convergências importantes entre as duas áreas, pois ambas trabalham “[...] para que a organização

⁶² Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br>>. Acesso em: 22 fev. 2015.

cumpra sua missão e alcance os objetivos propostos, embora com conceitos, enfoques, instrumentos e técnicas diferentes, mas seguindo o mesmo processo metodológico de planejamento” (KUNSCH, 1997, p.126).

De acordo com Silva (2009), podemos considerar as relações públicas e o *marketing* como áreas interdependentes, “[...] variando a intensidade de intervenção de cada uma em função da natureza da transação, do objetivo do negócio, do tipo de público que se pretende atingir e do caráter da comunicação” (SILVA, 2009, p.378). Deste modo, ressalta Kunsch (2009, p.204), que “Administrar estrategicamente a comunicação nas organizações [...] é tarefa da área de relações públicas em parceria com a área de marketing”.

Assim, tanto o *marketing* como as relações públicas podem contribuir para o planejamento, coordenação e avaliação de práticas de RSE.

A comunicação através das práticas de Relações Públicas é uma das principais ferramentas na construção do conceito de uma empresa gerado pelas ações de responsabilidade social que designam a empresa como um organismo que se preocupa com o bem-estar dos seus públicos envolvidos (GONTARZ, 2008, p.6)

Deste modo, de acordo com Silva (2009), uma ação integrada de *marketing* e relações públicas pode maximizar o alcance dos objetivos empresariais, pois a organização estará mais preparada para oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos do consumidor, bem como os interesses de seus diversos públicos.

Uma ação conjunta dos profissionais de *marketing* e de relações públicas através de uma comunicação integrada⁶³ só trará benefícios para a organização. Deste modo, o trabalho desses profissionais torna-se crucial para gerenciar a comunicação com os *stakeholders*, e isso inclui as ações de responsabilidade socioambiental empresarial.

Conforme já foi apontado anteriormente, as empresas na contemporaneidade estão cada vez mais preocupadas em divulgar suas ações de RSE, uma vez que minimizar o impacto de suas operações na sociedade e no meio ambiente reforça sua imagem corporativa. A divulgação dessas ações, por sua vez, é feita através da comunicação institucional, conceito que será apresentado a seguir.

⁶³ Este conceito será apresentado no tópico seguinte.

3.5. Comunicação Institucional e imagem corporativa: a importância da Comunicação Integrada na divulgação de ações de RSE

Conforme apontado no tópico referente à “Gestão dos *stakeholders*”, o entendimento, a classificação e a criação de estratégias de relacionamento com os públicos são fundamentais para uma organização. Segundo Rocha; Goldschmidt *et. al.* (2010), o engajamento dos *stakeholders* é fundamental na gestão da sustentabilidade da empresa e o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade pode ser visto como uma ferramenta de comunicação da empresa com seus diferentes públicos de interesse.

Silva (2009, p.371) defende que “O papel das relações públicas é administrar a comunicação em busca da criação ou manutenção do conceito da organização que representam, auxiliando-a no cumprimento de sua responsabilidade social e de seus objetivos econômicos”.

A comunicação com os *stakeholders* e o seu engajamento representam uma vantagem competitiva importante para as empresas (ROCHA; GOLDSCHMIDT *et. al.*, 2010), principalmente para aquelas que almejam uma “imagem responsável”, uma vez que elas dependem muito da percepção que os públicos têm da empresa.

Deste modo, a comunicação institucional tem sido realizada com muita frequência no Brasil nos dias de hoje para divulgar as ações de responsabilidade socioambiental realizadas por empresas públicas e privadas dos mais diversos setores.

Mas, em que consiste a comunicação institucional? A resolução normativa nº 43 de 24 de agosto de 2002 que define as funções e atividades privativas dos profissionais de relações públicas explica que a profissão se caracteriza pela aplicação de conceitos e técnicas de comunicação estratégica, comunicação dirigida e comunicação integrada. Esta mesma resolução define a comunicação institucional como

[...] aquela criada exclusivamente para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa, pessoa, ou, ainda, em torno de algo ou alguma coisa. A comunicação institucional, com este escopo, está ligada ao nível de abordagem do assunto tratado e ao tipo de linguagem adotada para transmitir informações de uma determinada organização. O nível de abordagem deve ter a amplitude necessária à representação do conjunto de conceitos de uma organização, como filosofia, valores, missão, visão, políticas, pensamentos, condutas, posturas e atitudes, tanto do ponto de vista ético-moral quanto administrativo, em todos os níveis da organização.

A linguagem institucional é aquela que trata esses assuntos com isenção comercial ou mercadológica, atendo-se, apenas, a identificar, demonstrar e apresentar os conceitos ligados aos temas próprios da organização, com a intenção de informar e satisfazer os interesses de um ou mais públicos ligados à empresa e os dela próprios (artigo 10, § 4º, X da resolução normativa nº 43 de 24 de agosto de 2002).

A Comunicação Institucional evidencia o lado público das organizações, constrói uma personalidade organizacional com credibilidade e se propõe a influenciar, política e socialmente, a sociedade na qual está inserida. Assim, ela explicita a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização (KUNSCH, 2003).

Segundo Machado Neto (2010), em publicação da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM), uma sólida, “[...] consistente, perene, coerente, presente, proativa, concisa, solidária” (MACHADO NETO, 2010, p. 275) comunicação institucional permite que a organização conquiste reputação.

Kunsch (2003, p.164) explica que a Comunicação Institucional é a responsável “[...] pela construção e formação de uma imagem e uma identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. Deste modo, se a comunicação institucional objetiva trabalhar a imagem positiva da organização e está diretamente ligada à conquista de reputação, cabe, então, esclarecer o conceito de “imagem corporativa”; uma vez que esta muitas vezes é confundida com a “identidade corporativa”.

Dantas (2009) afirma que o conceito de imagem se expandiu a partir da segunda metade do século XX e que vem se popularizando nas ciências das comunicações humanas. O autor define imagem como “[...] conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma organização” (DANTAS, 2009, p.80).

Imagem, de acordo com a definição de Kunsch (2003, p.170), “[...] é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz”. A imagem corporativa está relacionada a uma visão subjetiva que as pessoas têm da realidade; representa o que está na cabeça do público.

A identidade corporativa, por sua vez, representa a “personalidade” da organização. Segundo a autora, “[...] a identidade corporativa refere-se aos valores

básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos” (KUNSCH, 2003, p.172). Ou seja, ela está fundamentada em três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos. Segundo Dantas (2009), a marca gráfica da empresa, as comunicações interna e externa, o ambiente de atendimento, o tratamento que dá ao cliente, a apresentação de seus profissionais e outros elementos da comunicação institucional traduzem os valores da instituição.

A imagem seria um “reflexo” da identidade corporativa. Ou seja, enquanto a identidade corporativa funciona como se fosse a “personalidade” da organização e está ligada à sua cultura e ao seu processo global de gestão; a imagem empresarial “[...] é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas [...], informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia” (BUENO, 2005, p.19). Para Dantas (2009, p.83), ela “[...] é uma representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de características e valores que funcionam como estereótipo e determinam a conduta e opiniões da instituição”. Logo, uma mesma empresa pode ter várias imagens corporativas porque as vivências que as pessoas têm e associam às organizações são múltiplas.

Com o acirramento da concorrência, a imagem corporativa tem se transformado em um fator maior de preocupação para as empresas, uma vez que, consumidores cada vez mais “exigentes e antenados” usam mais fatores subjetivos na escolha de um produto, marca e/ou serviço e, deste modo, a imagem organizacional “[...] é considerada um dos fatores subjetivos mais influentes no estabelecimento de uma decisão de compra ou na escolha de um fornecedor” (DANTAS, 2009, p.82).

Essa comunicação institucional, entretanto, é apenas uma parte de um trabalho que deve ser integrado em toda a organização. Conforme aponta Kunsch (2003), “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” ou “comunicação corporativa”⁶⁴ devem trabalhar em uma perspectiva integrada, através da chamada “comunicação integrada”, que compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Ainda segundo a autora, a Comunicação Integrada pode ser entendida como “[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas,

⁶⁴ Termos muitas vezes utilizados como sinônimos no Brasil.

permitindo uma atuação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p.150). Assim, ressalta Kunsch (2009), a comunicação das organizações com seus públicos não pode ser feita de forma isolada, ela deve ser sinérgica a todas as outras modalidades de comunicação.

Ogden (2002), por sua vez, conceitua a Comunicação Integrada de Marketing ou CIM, como um esforço que a empresa faz para integrar e coordenar cuidadosamente seus diversos canais de comunicação, a fim de transmitir uma mensagem clara, consistente e atraente sobre a organização e seus produtos.

Oliveira (2013) sublinha que a comunicação de ações socioambientais representa um ganho para as empresas em termos de marca, reputação, conquista de novos mercados e fidelização de cliente. Andrade (2009) fala em “comunicação sustentável”, que deve ser pensada em uma perspectiva interdisciplinar, exigindo uma mudança de comportamento nas organizações que pretendem adotar o modelo sustentável.

Para Dantas (2009), a adoção de ações de Responsabilidade Socioambiental pelas empresas e sua consequente divulgação representam uma “sólida relação de ganha-ganha”, uma vez que o mercado aprova e as empresas valorizam suas marcas. Assim, a sustentabilidade “[...] tem levado diversas organizações a investir em ações agressivas de comunicação, a fim de estabelecer uma conexão entre o tema e suas marcas” (DANTAS, 2009, p.91).

Portanto, na contemporaneidade, as organizações estão buscando cada vez mais formas de se comunicarem com seus públicos, uma vez que a divulgação das práticas “responsáveis” da empresa, sobretudo através da comunicação institucional, contribui para “formar uma imagem positiva em torno da organização”.

Entretanto, almejando formar essa “imagem positiva” de “empresa responsável”, algumas organizações acabam caindo em excessos que, por sua vez, tiram um pouco de sua credibilidade, quando lançam produtos ou divulgam ações que não podem ser considerados efetivamente “verdes”. Isso acontece, muitas vezes, conforme menciona Dantas (2009), porque algumas empresas se apropriam do conceito sem o devido conhecimento sobre o tema, o que as leva ao descrédito.

A comunicação, de fato, desempenha um papel importante na construção de marcas sustentáveis (DANTAS, 2009). Deste modo, a comunicação para sustentabilidade adquiriu diferentes terminologias na literatura; algumas dessas terminologias serão apresentadas a seguir.

3.6. *Marketing verde, ecopropaganda e greenwashing*

Os temas ambientais têm ganhado cada vez mais espaço na mídia e a discussão sobre os impactos ambientais foi incorporada às universidades e à formação de gestores de empresas (FÉLIX *et. al.*, 2009). A atitude “ecologicamente correta”, segundo Tavares e Irving (2009), “[...] vem se construindo no mercado, tanto pela Mídia de interesse geral, quanto pela Mídia especializada na temática ambiental” (TAVARES; IRVING, 2009, p.178).

Munidos de mais informação, muitos consumidores vêm adquirindo certa “consciência ecológica” e adotando hábitos cada vez mais sustentáveis. Alguns indivíduos passaram a evitar a compra de produtos que afetam o meio ambiente e, muitas vezes, boicotam produtos de empresas que apresentam uma imagem ambientalmente negativa (DIAS, 2008).

O consumidor ambientalmente consciente representa o público-alvo do *marketing verde*. O *marketing verde* também é conhecido como *marketing ambiental* ou *marketing ecológico*. O *marketing ambiental* está contido no *marketing social*⁶⁵ corporativo (DIAS, 2008).

Sob a ótica de Reinaldo Dias (2008), o cliente não pode ser considerado o único público-alvo do *marketing ambiental*, uma vez que é fundamental o equilíbrio entre as necessidades do cliente e da sociedade em geral. Assim, o *marketing verde* pode ter origem na empresa, mas deve almejar a conscientização e a aceitação de ideias que contribuam para a causa ambiental no âmbito da sociedade.

Entretanto, essa mudança de comportamento do consumidor, que agora se preocupa com questões “para além do produto em si” formou um novo mercado para as empresas. Os “produtos verdes” representam um atraente nicho de mercado e mais um fator de competitividade no mundo dos bens.

Em termos comerciais, o *marketing verde* constitui-se numa ferramenta de gestão que implica em considerar novos elementos de competitividade para atingir os objetivos da empresa através da satisfação das necessidades e desejos do consumidor, que incorporou princípios ambientais ao seu consumo. Neste caso, as empresas se adaptam ao aumento da demanda do consumidor por produtos e processos que respeitem o meio ambiente (DIAS, 2008, p.74).

⁶⁵ O conceito de “marketing social”, proposto por Kotler e Zaltman (1971), será apresentado em capítulo posterior.

Um produto ecológico envolve todo o seu processo de fabricação e não somente o produto em si (DIAS, 2008). Ou seja, deve considerar

[...] os processos envolvidos na sua fabricação durante todo o seu ciclo de vida, desde as matérias-primas que o compõem, os processos produtivos envolvidos em seu conjunto, sua utilização pelos consumidores, os resíduos gerados por sua distribuição e transporte e sua reutilização ou eliminação (DIAS, 2008, p.119).

Entretanto, muitas empresas, em busca dessa maior competitividade, se aproveitaram da “bandeira verde” e “coloriram” seus produtos, recaindo no que ficou conhecido como “maquiagem verde” ou *greenwashing*. Ou seja, comunicam que seus produtos são ecológicos, mas não consideram os fatores apontados acima. Para Ferreira (2015, p.90), a “tendência verde” “[...] pode ensejar a criação de elementos ecoamigáveis duvidosos e oportunistas”.

De acordo com Oliveira e Guimarães (2012, p.4), “[...] o termo *greenwash* é uma mistura de dois termos: *green* e *whitewash*. *Green* significa verde e *whitewash* é uma espécie de tinta branca barata aplicada na fachada de casas”. Assim, o termo seria utilizado por ambientalistas para criticar ações ambientais empresariais fracas ou falsas. Entretanto, segundo Ferreira e Tavares (2017), a expressão ainda é pouco explorada no Brasil.

Ferreira e Tavares (2017) apontam que o *greenwashing* também pode ocorrer quando apenas uma parte do processo de produção é divulgada pela empresa, omitindo-se outras etapas da cadeia logística.

Segundo o Instituto Market Analysis, *greenwashing* é utilizado “[...] para designar um procedimento de marketing utilizado por uma organização com o objetivo de prover uma imagem ecologicamente responsável dos seus produtos ou serviços” (MARKET ANALYSIS, 2010)⁶⁶.

Entretanto, *Greenwashing* não deve ser confundido com ecopropaganda. Segundo Giacomini Filho (2004), a ecopropaganda “[...] envolve-se apenas com os atributos ecológicos presentes no sistema ideológico de difusão e comunicação de uma entidade (pessoa, empresa, organização ou instituição)” (GIACOMINI FILHO, 2004, p.28). Deste modo, a ecopropaganda, também tomada como sinônimo de propaganda verde, ambiental ou ecológica, admite apenas a divulgação de ações legítimas em relação à questão ambiental.

⁶⁶ Disponível em: <<http://www.marketanalysis.com.br>>. Acesso em 29 jan. 2017.

Tavares e Ferreira (2012) afirmam que, no Brasil, há alguns bons exemplos de empresas que fazem ecopropaganda, como a Natura, empresa de cosméticos. Segundo os autores, as campanhas dessa empresa “[...] são fundamentadas em valores de responsabilidade socioambiental por meio da exposição transparente de dados e de discurso alinhado com a real gestão da organização” (TAVARES; FERREIRA, 2012, p.29).

Oliveira e Guimarães (2012) explicam que o CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária) atualizou as regras para as propagandas de produtos sustentáveis e obriga que as empresas que vão divulgar seu respeito pelo meio ambiente possam comprová-lo. Entretanto, de acordo com estudos do Instituto Market Analysis, o *greenwashing* afeta oito em cada dez produtos vendidos no Brasil. De acordo com o Instituto,

Em menos de cinco anos, a quantidade de produtos que se autodeclararam “verdes” cresceu quase cinco vezes (478%) e o número total de embalagens com sinais e mensagens indicando posturas simpáticas com o meio ambiente disponíveis para o consumidor cresceu três vezes (296%) (MARKET ANALYSIS, 2015).⁶⁷

Ainda segundo essa pesquisa, somente 15% das declarações e mensagens exibidas representam certificações legítimas. A consequência direta desse comportamento empresarial é um consumidor cada vez menos engajado com o consumo sustentável.

O *marketing* ambiental e a ecopropaganda movimentam um mercado de “consumo verde” promissor. Tavares (2016) argumenta que o tema socioambiental se transformou em uma “mercadoria a ser consumida” na contemporaneidade, sobretudo com a disseminação da gestão ambiental, selos verdes, relatórios de sustentabilidade, balanços socioambientais, certificações ambientais etc.

Deste modo, se tomado com seriedade, o *marketing* verde pode realmente ser útil como diferencial e funcionar como um fator de competitividade para as empresas. Deste modo, a fabricação de produtos verdes muitas vezes está associada a uma estratégia de negócios mais ampla: a Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Mas, como exatamente a noção de RSE contemporânea e a gestão dos *stakeholders* estão relacionadas aos conceitos de

⁶⁷ Disponível em: <marketanalysis.com.br>. Acesso em: 29 jan. 2017.

estratégia e vantagem competitiva? Os próximos tópicos almejam esclarecer essa relação.

3.7. Estratégia e vantagem competitiva

Segundo Gonçalves e Vizeu (2010), *strategos* é uma palavra grega que tem como significado original a própria noção do generalato, ou seja, “[...] o ofício que indica o comando do exército” (GONÇALVES; VIZEU, 2010, p.6). O general nada mais é do que o administrador do exército. Portanto, estratégia é “[...] a arte originalmente militar, de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições favoráveis ao alcance de objetivos previamente definidos” (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009, p.175).

Ainda de acordo com Gonçalves e Vizeu (2010), antes do século XX, a estratégia raramente era atribuída ao universo empresarial. A incorporação da palavra “estratégia” ao universo empresarial ocorreu devido à proximidade entre o significado do termo e a prática gerencial que se consolidou ao final da Segunda Guerra Mundial.

De maneira simplificada, a estratégia pode ser entendida como o meio pelo qual uma empresa atinge um objetivo. Como explica Porter (1986, p.16), “[...] a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”.

Para Mintzberg *et. al.* (2005, p.20), estratégia é

[...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Angeloni; Mussi *et. al.* (2008) afirmam que, na atualidade, toda empresa deve considerar o poder e a influência dos *stakeholders* para o desempenho organizacional e, em particular, o líder e a equipe executiva tornam-se pilares estratégicos para que o foco estratégico da organização seja alcançado.

A estratégia empresarial está vinculada ao conceito de vantagem competitiva. Angeloni; Mussi *et. al.* (2008) explicam que os movimentos estratégicos das empresas representam buscas ininterruptas de vantagem competitiva. “A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes” (PORTER, 1986, p.61).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva foi abordada por diversas correntes de pensamento a partir dos anos 70. Dentre os trabalhos neoestruturalistas, Michael Porter se destaca acentuando os elementos característicos da nova organização industrial. Para Porter, o principal elemento determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa é o seu posicionamento dentro da estrutura industrial.

A vantagem competitiva é, assim, o resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. [...] A estratégia, nesse modelo, consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente e, especialmente, da sua indústria. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p.24).

Porter escreveu “Vantagem Competitiva” como uma complementação para o livro “Estratégia Competitiva”. Assim, a obra “Vantagem Competitiva” pressupõe que o leitor tenha um entendimento da estrutura industrial e do comportamento do concorrente. Portanto, antes de se abordar o conceito de vantagem competitiva, é interessante apresentar brevemente em que consiste a estrutura industrial de que fala Porter em “Estratégia Competitiva”.

Logo no início do livro, Porter (1986) explica a importância de uma empresa analisar o ambiente em que está inserida e afirma que, embora o meio ambiente seja amplo por abranger forças econômicas e sociais, analisar a indústria ou as indústrias em que uma empresa compete é o aspecto principal. O autor define indústria como “[...] o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986, p.24).

Porter (1986) também aponta que a meta da estratégia competitiva de uma empresa em uma indústria “[...] é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor” (PORTER, 1986, p.22). Essas forças competitivas foram elencadas pelo autor da seguinte forma: novos entrantes; poder de negociação dos

fornecedores; poder de negociação dos compradores; produtos substitutos; e rivalidade entre os concorrentes existentes; e se tornaram conhecidas na literatura de gestão como “as cinco forças de Porter”⁶⁸.

De modo breve, as cinco forças podem ser caracterizadas da seguinte forma. Os novos entrantes se referem a novas empresas que podem entrar em uma nova indústria ou companhias provenientes de outros mercados que diversificam suas aquisições adquirindo empresas. O poder de negociação dos fornecedores ocorre porque estes podem elevar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços fornecidos. O poder de negociação dos compradores se refere à sua capacidade de pressionarem por uma diminuição dos preços, negociando por mais qualidade ou mais serviços e incentivarem os concorrentes uns contra os outros. Os produtos substitutos, por sua vez, dizem respeito a outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aqueles que já estão na indústria. A identificação dos produtos substitutos é necessária porque, dependendo da relação preço-desempenho que eles oferecem, mais forte será sua pressão sobre os lucros da indústria. E, por último, a rivalidade entre os concorrentes existentes na indústria que ocorre porque “[...] um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição” (PORTER, 1986, p.34). Esta força pode estar diretamente relacionada a todas as outras e pode ser expressa por uma batalha por posição entre concorrentes, que se utilizam de diferentes táticas para ganharem da concorrência.

Uma vez esclarecidos os conceitos de estratégia e das cinco forças de Porter, pode-se voltar ao estudo da vantagem competitiva. O livro homônimo “Vantagem Competitiva” descreve como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica para alcançar e sustentar a vantagem competitiva (custo e diferenciação), através de sua cadeia de valor.

Porter (1985) apresenta como princípios da vantagem competitiva: cadeia de valor; cenário competitivo; vantagem de custo; diferenciação; tecnologia; competição e explica que, para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valor da empresa em uma indústria em particular. Para o autor,

⁶⁸ O modelo das cinco forças foi concebido pelo autor em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. **Cinco forças de Porter**: da análise à estratégia. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

A vantagem competitiva cresce fundamentalmente do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores e quanto estes estão dispostos a pagar, e valor superior deriva de oferecer preços mais baixos do que os concorrentes para benefícios equivalentes ou fornecer benefícios únicos que mais do que compensam um preço mais elevado. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação (PORTER, 1985, p.3)⁶⁹.

Além disso, Porter (1985) também explica que a vantagem competitiva em uma indústria pode ser fortemente intensificada por inter-relações com unidades de negócios competindo em indústrias relacionadas, se essa inter-relação, de fato, puder ser alcançada.

Aaker (2012) fala em “vantagem competitiva sustentável”, definida como elementos ou conjunto de elementos “[...] da estratégia empresarial que fornece uma vantagem importante sobre concorrentes existentes e futuros” (AAKER, 2012, p.144). Essa vantagem precisa ser suficiente para “fazer diferença”; precisa ser melhorada com o tempo; e depende das estratégias e programas funcionais e de como a empresa compete.

Mais tarde, em 2011, Porter retoma o conceito de cadeia de valor, apontado como um princípio da vantagem competitiva, fazendo uma crítica à Responsabilidade Socioambiental Empresarial e propondo o conceito de Criação de Valor Compartilhado (CVC), que será apresentado a seguir.

3.8. Da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) à Criação de Valor Compartilhado (CVC)

Em 1999, em um artigo da Harvard Business Review, Porter e Kramer apontam que são as fundações de caridade que devem liderar o progresso social e que, portanto, devem se comprometer em criar valor. Mas essa capacidade de criar valor, segundo os autores, requer uma estratégia. Assim, comparando as fundações

⁶⁹ Tradução livre do original: “Competitive advantage grows fundamentally out of value a firm is able to create for its buyers are willing to pay, and superior value stems from offering lower prices than competitors for equivalent benefits or providing unique benefit that more than offset a higher price. There are two basic types of competitive advantage: cost leadership and differentiation”. Disponível em: <<http://forleadership.org/wp-content/uploads/Competitive-Advantage.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

aos negócios, os autores argumentam que adotar uma estratégia significa, em ambos os casos: perseguir o objetivo de ter um desempenho superior; escolher um posicionamento único; todas as principais atividades devem estar em acordo com o posicionamento; e todo posicionamento requer *trades-off*⁷⁰, ou seja, a instituição deve decidir o que não fazer.

Se, nesse artigo de 1999, os autores iniciam falando que o número de fundações de caridade havia dobrado nas últimas décadas nos Estados Unidos; em outro artigo, de 2002, eles começam apontando que a filantropia empresarial estava em declínio. De acordo com este último artigo, o declínio da filantropia empresarial começou a acontecer porque os gestores se encontravam sob um dilema: de um lado, sofriam a pressão dos críticos, que solicitavam sempre níveis mais altos de “responsabilidade social”⁷¹; e, de outro, a dos investidores, que exigiam a maximização dos lucros no curto prazo. Assim, as empresas começaram a sentir necessidade de serem mais estratégicas em suas ações de filantropia.

Contudo, ressaltam Porter e Kramer (2002), ainda nesse artigo, a filantropia tem sido usada, paulatinamente, como relações públicas e propaganda para promover a imagem das empresas. Segundo eles, tomando como base um artigo do economista Milton Friedman de 1970 na revista *New York Times*, a maioria das contribuições das corporações são difusas e desfocadas, pois geralmente refletem as crenças pessoais e os valores de executivos e empregados, mas não estão ligadas aos objetivos do negócio ou da sociedade. Assim, argumentam os autores, existe uma falsa dicotomia entre os objetivos sociais e econômicos, uma vez que as empresas não funcionam isoladas da sociedade. Portanto, entender a relação entre filantropia e competitividade é importante para as corporações, pois, apoiando as causas certas da maneira certa, elas aprimoram o valor produzido pela filantropia e ganham no contexto competitivo. Ou seja, é uma relação de ganha-ganha em que as empresas e a sociedade se beneficiam.

Em 1995, no artigo *Green and competitive: ending the stalemate*, Porter e Linde sublinham que a necessidade de regular a proteção do meio ambiente tem se difundido, porém há relutância em sua aceitação porque existe a crença de que as

⁷⁰ *Trade-off* está diretamente relacionado aos objetivos da logística e pode ser entendido como a relação entre os custos para melhoria de algo que trará benefícios futuros para a empresa. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/trade-off-uma-decisao-entre-custos-e-beneficios/54523/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

⁷¹ Os autores se referem ao termo exatamente, assim, entre aspas.

regulamentações ambientais destroem a competitividade. Entretanto, apontam os autores, se as regulamentações ambientais forem projetadas adequadamente, as empresas podem diminuir os custos do produto e aumentar o seu valor agregado. Portanto, essas inovações, ao contrário do que se pode pensar, melhoram a competitividade das empresas.

Dentro desse contexto, Porter e Linde (1995) mencionam o conceito de “produtividade de recursos”, que permite uma nova maneira das organizações perceberem os custos totais do sistema e o valor associado a cada um dos produtos. “A produtividade de recursos melhora quando matérias-primas menos caras são substituídas ou quando as existentes são mais bem utilizadas”⁷² (PORTER; LINDE, 1995, p.125). Então, as empresas, ao realizarem inovações de processos para atenderem às regulamentações ambientais, melhoram a consistência e a qualidade do produto. Assim, concluem os autores, empresas de sucesso irão atuar de acordo com uma lógica econômica que liga o meio ambiente, a produtividade de recursos, a inovação e a competitividade.

Em 2006, Porter e Kramer novamente retomam a discussão da relação entre estratégia e responsabilidade social em outro artigo da Harvard Business Review. Neste texto, explicam os autores que, pelo fato de as organizações praticarem uma RSE tão desvinculada da estratégia empresarial, elas perdem a oportunidade de também beneficiarem a sociedade. Logo, a RSE pode ser mais do que uma ação filantrópica; ela pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva. Para isso, é preciso que se entenda que existe uma relação de interdependência entre empresa e sociedade, e, portanto, a Responsabilidade Socioambiental Empresarial precisa estar ancorada nas estratégias e atividades das empresas.

Deste modo, o que deve nortear a RSE, enfatizam os autores, é descobrir se ela é capaz de gerar valor compartilhado, ou seja, um benefício que tenha valor para a empresa e para a sociedade também. Seguindo essa linha de raciocínio, Porter e Kramer (2006) propõem a RSE estratégica, que deve ir além das melhores práticas e da mitigação do impacto negativo na cadeia de valor. Sob esse ponto de vista, surge uma relação simbiótica entre empresa e sociedade; conseqüentemente, “[...]”

⁷² Tradução livre do original: “Resource productivity improves when less costly materials are substituted or when existing ones are better utilized”. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/artigo_porter_linde_thegreenadvantage_1995.pdf>. Acesso: 1 maio 2018.

quanto maior o vínculo de uma questão social com a atividade da empresa, maior a oportunidade de alavancar os recursos da organização e beneficiar a sociedade” (PORTER; KRAMER, 2006, p.7).

Em 6 de janeiro de 2011, em um artigo da revista Harvard Business Review Brasil, Porter e Kramer afirmam que as organizações têm sido cada vez mais apontadas como as principais causadoras dos problemas sociais, ambientais e econômicos. Isso aconteceria porque as empresas continuam utilizando uma abordagem de geração de valor que já está ultrapassada, considerando o desempenho financeiro de curto prazo e ignorando as influências maiores de longo prazo. Assim, novamente, conforme mencionado no artigo citado anteriormente, de 2006, os autores ressaltam o princípio do “valor compartilhado”, que reconhece que as necessidades da sociedade definem o mercado. O valor compartilhado “[...] envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com enfrentamento de suas necessidades e desafios)” (PORTER; KRAMER, 2011).

Todos esses estudos de Porter, apresentados até aqui, serviram de subsídio para que ele apresentasse, em 26 de janeiro, também de 2011, no Fórum Econômico Mundial em Davos, uma nova terminologia: a Criação de Valor Compartilhado (CVC), que seria um conceito substituto da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE). O autor explica o conceito em entrevista à revista HSM Management e afirma que a questão socioambiental deve ser pensada dentro do próprio capitalismo e de sua capacidade de gerar valor.

Na mesma entrevista, Porter (2011) aponta que o conceito de sustentabilidade é vago para empresas com fins lucrativos e que a criação do conceito de CVC é uma tentativa de trazer a sustentabilidade para “dentro” do capitalismo. Para Porter, o capitalismo defende o interesse da empresa, portanto, os problemas sociais só podem ser resolvidos através dele. Segundo Neto; Pereira e Moritz (2012), Porter, através desse conceito, propõe um novo tipo de capitalismo, diferente do que se viu desde a revolução industrial. “Necessita-se de uma forma mais sofisticada de capitalismo com propósito social” (NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012, p.76).

Ainda segundo Porter (2011), a RSE foi fundamental para que se começasse, no mundo inteiro, a abordar assuntos como sustentabilidade; entretanto, a sustentabilidade não é operacional e não pode ser embutida na gestão. Quando

perguntado sobre qual a diferença real entre CVC e RSE, Porter respondeu: “[...] se você, de fato, deseja causar impacto na sociedade, encontre uma empresa que esteja lucrando enquanto aborda as questões sociais que a preocupem e não uma que faça bons relatórios sociais” (HSM Management, 2011, p.43).

De acordo com o autor, o conceito de CVC se baseia nos fundamentos da estratégia (posicionamento, *trades-offs*, vantagem competitiva, cadeia de valor única) e permitiu um alargamento das oportunidades para a estratégia, o posicionamento e a vantagem competitiva, uma vez que, se um produto antes satisfazia apenas as necessidades convencionais, hoje é possível pensar nas necessidades da sociedade como um todo.

Porter (2011) também define a CVC como Responsabilidade Socioambiental Estratégica, já mencionada no artigo 2006. Assim, a CVC leva em consideração o *core business* da empresa; ou seja, a organização deve olhar sua cadeia de valor para descobrir que questões sociais e ambientais sofrem maior impacto de suas atividades.

O conceito de cadeia de valor foi proposto por Porter em sua obra “Estratégias Competitivas”, já apresentada no tópico “Estratégia e vantagem competitiva” desta tese. “A cadeia de valor consiste no conjunto de operações primárias e secundárias que possuem relevância estratégica para a compreensão do comportamento de custos e potenciais recursos de diferenciação para os produtos e serviços” (Porter, 1991 *apud* Medeiros *et. al.*, 2016, p.224). É um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as organizações criam valor e vantagem competitiva, ou seja, é através de um conjunto de atividades que as empresas criam valor para seus clientes⁷³. Assim, a cadeia de valor sempre é afetada e afeta questões sociais, principalmente porque problemas sociais podem gerar custos financeiros para as empresas (NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

Na opinião de Neto; Pereira e Moritz (2012, p.83), “A CVC inova ao deixar clara a possibilidade de ganhos em competitividade ao se atender às demandas sociais, e não somente necessidades do mercado”. Tavares e Ferreira (2012, p.28) sustentam que “O CVC assume publicamente que a preocupação com o meio ambiente e com a questão social deve ser lucrativa para que seja realmente colocada em prática”.

⁷³ Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>>. Acesso: 26 abr. 2018.

Ou seja, o conceito de “valor compartilhado” pressupõe que a empresa tenha mais lucros, mas também contribua para aumentar os benefícios sociais. Deste modo, “A premissa por trás da CVC diz que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes” (NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012, p. 73).

Conforme esclarecem Porter e Kramer (2011), o “valor compartilhado” não tem relação com a “partilha” dos valores já gerados pela empresa (que seria uma redistribuição), mas, sim, com a proposta de aumentar a contribuição total do valor econômico e social. Como exemplo, citam o *fair trade*⁷⁴ que está diretamente relacionado à redistribuição. O valor compartilhado, ao contrário, se preocupa em fortalecer o *cluster* local de fornecedores e outras instituições de apoio.

Porter e Kramer (2011) sublinham que uma empresa pode gerar valor de três formas: reconsiderando produtos e mercados; redefinindo a produtividade na cadeia de valor; e montando *clusters* setoriais de apoio nas localidades da empresa. “Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado; melhorar o valor em uma área abre oportunidades nas outras” (PORTER; KRAMER, 2011).

Clusters, por sua vez, podem ser definidos como “[...] concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um campo particular”⁷⁵ (PORTER, 1998). Um *cluster* é uma espécie de cooperação entre empresas que operam no mesmo setor e abrange uma série de indústrias interligadas e outras entidades importantes para a concorrência.

Eles incluem, por exemplo, fornecedores de insumos especializados, como componentes, máquinas e serviços, e fornecedores de infraestrutura especializada. Os *clusters* também costumam estender-se para os canais e clientes e, lateralmente, para os fabricantes de produtos complementares e

⁷⁴ “O Comércio Justo é uma parceria comercial, baseada no diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Contribui para o desenvolvimento sustentável, oferecendo melhores condições comerciais e garantindo os direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados - especialmente no Sul”. Tradução livre do original: “Fair Trade is a trading partnership, based on dialogue, transparency and respect, that seeks greater equity in international trade. It contributes to sustainable development by offering better trading conditions to, and securing the rights of, marginalized producers and workers – especially in the South”. Disponível em: <<http://www.wfto.com/fair-trade/definition-fair-trade>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

⁷⁵ Tradução livre do original: “Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field”. Disponível em: <http://go-galegroup.ez29.capes.proxy.ufrj.br/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=AdvancedSearchForm¤tPosition=1&docId=GALE%7CA53221400&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=&prodId=AONE&contentSet=GALE%7CA53221400&searchId=R4&userGroupName=capes&inPS=true>. Acesso em: 27 abr. 2018.

para as empresas de setores relacionados por habilidades, tecnologias ou insumos comuns (PORTER, 1998).

Britto e Albuquerque (2002) explicam que o conceito de *cluster* parte da ideia de que as atividades empresariais raramente são isoladas; assim, aproveitando o espaço e as vantagens da proximidade, as empresas buscam atividades produtivas e inovadoras que podem oferecer uma vantagem competitiva para uma região em particular. Em uma economia global, os *clusters* permitem que as vantagens competitivas sejam cada vez mais locais (PORTER, 1998).

Entretanto, o conceito de Criação de Valor Compartilhado recebeu algumas críticas, destacando-se o artigo de Crane *et. al.* (2014), que faz duros comentários à proposta de Porter e Kramer. Crane *et. al.* (2014) admitem que o “valor compartilhado” teve a sua contribuição, como, por exemplo, estimular melhores práticas entre as empresas. Por outro lado, argumentam os autores, o conceito funciona mais como uma resposta reacionária do que transformacional à crise do capitalismo. Segundo essa visão, o conceito de valor compartilhado sofre de deficiências graves como: não ser original; ignorar as tensões entre os objetivos econômicos e sociais; e se basear em uma concepção superficial do papel das corporações na sociedade. Logo, da forma como foi proposto por Porter e Kramer, o CVC inviabiliza qualquer possibilidade real de mudanças essenciais.

Porter também é criticado no artigo de Medeiros *et. al.* (2016), que afirmam que a CVC tem sua importância teórica e gerencial, pois permite trazer uma operacionalização para um campo de conhecimento carente de propostas práticas e também contribui para diminuir as externalidades negativas quando engloba os benefícios sociais e ambientais nas estratégias das empresas. Entretanto, os autores argumentam que a CVC não rompe com os modelos organizacionais tradicionais dos paradigmas modernos funcionalista e estruturalista e, portanto, não se caracteriza como um novo paradigma organizacional, bem como não pode conceber um novo modelo de capitalismo.

Em relação à crítica de Crane *et. al.* (2014) quanto à originalidade do conceito da CVC, de fato, pode-se constatar sua similaridade com a proposta de duas outras obras identificadas nesta revisão de bibliografia.

Em um artigo 2002, Prahalad e Hart argumentam que as multinacionais devem pensar as estratégias da globalização através de um novo tipo de capitalismo: um capitalismo inclusivo. O conceito proposto por esses professores é

similar ao de Porter porque afirma que a “promessa do mercado” não está na fatia rica da população, mas, sim, “[...] nos bilhões de aspirantes pobres que estão ingressando na economia de mercado pela primeira vez”⁷⁶ (PRAHALAD; HART, 2002, p.1). Os autores reforçam a ideia proposta, posteriormente por Porter, de que é possível obter grandes lucros e ajudar a humanidade, trazendo a ideia do “compartilhamento” de benefícios, porém, sem mencionar exatamente esse termo. As empresas que quiserem competir na base da pirâmide econômica mundial, conseqüentemente, irão crescer, ter lucro e trazer “[...] contribuições incalculáveis para a humanidade”⁷⁷ (PRAHALAD; HART, 2002, p.1).

Também se assemelha ao CVC de Porter o conceito de Marketing Social apresentado por Kotler e Zaltman em 1971. Neste artigo de 1971, os autores se propõem a discutir o significado, o poder e as limitações do *marketing* social como fomentador de uma mudança social planejada. Com base em um artigo de Lazarsfeld e Merton, de 1949, Kotler e Zaltman (1971) afirmam que o *marketing* social “[...] é o projeto, a implementação e o controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade de ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produtos, precificação, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”⁷⁸ (LAZARSELD; MERTON, 1949 *apud* KOTLER; ZALTMAN, 1971, p.5). Destarte, o *marketing* social é a aplicação do composto de *marketing* a uma causa, uma ideia ou comportamento social.

Vieira *et. al.* (2007) sublinham que Kotler e Zaltman nesse artigo propõem que o *marketing* social leva ao mercado ideias que visam mudanças; ou seja, o seu esforço é de alterar crenças, valores, atitudes e comportamentos do público-alvo. Entretanto, esses mesmos autores apontam que esse conceito é reducionista e confuso.

⁷⁶ Tradução livre do original: “The real source of market promise is not the wealthy few in the developing world, or even the emerging middle-income consumers: it is the billions of aspiring poor who are joining the market economy for the first time”. Disponível em: <<https://people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

⁷⁷ Tradução livre do original: “For companies with the resources and persistence to compete at the bottom of the world economic pyramid, the prospective rewards include growth, profits, and incalculable contributions to humankind”. Disponível em: <<https://people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

⁷⁸ Tradução livre do original: “Social marketing is the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving considerations of product planning, pricing, communication, distribution, and marketing research”. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/f2c7/1a435b2d3e54c6dbd179417570bed0b85893.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2018.

Fundada em uma plataforma originariamente vinculada à ação do Estado para a resolução de problemas sociais e tentativa de mudança de comportamento da população, essa concepção é reducionista e trata a iniciativa empresarial de marketing no campo social ora como sinônimo de filantropia ou assistencialismo, ora como sinônimo de responsabilidade social ou marketing de causa social (VIEIRA, *et. al.*, 2007).

Outro conceito apresentado por Kotler, o Marketing 3.0, já citado anteriormente no capítulo relacionado à RSE, também apresenta semelhanças com a CVC de Porter, uma vez que menciona a necessidade de o *marketing* ser reinventado e de que sua abordagem atual não deve mais estar centrada no consumidor e, sim, no ser humano.

Parece que a diferença central entre os conceitos de Prahalad e Hart, Kotler e Porter está na cadeia de valor. Porter enfatiza a necessidade de criar valor através dos *clusters*. “O valor compartilhado tenta trazer o conceito de *cluster* para a linha principal de desempenho de uma empresa individual, em vez de deixar que continue a ser visto como apenas uma forma de desenvolver uma região” (PORTER, 2001, p.45). Assim, o conceito de CVC enfatiza a “interdependência” entre os membros de uma cadeia, que deve gerar valor para a empresa e para a sociedade. Nomeando em seu artigo como “raízes do valor compartilhado”, Porter e Kramer (2011) explicam que

[...] a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades a seu redor estão intimamente interligadas. Uma empresa precisa de uma comunidade vicejante não só para gerar demanda para seus produtos, mas também para suprir ativos públicos essenciais e um ambiente favorável. Uma comunidade precisa de empresas prósperas para criar empregos e oportunidades de geração de riqueza para seus cidadãos. Essa interdependência significa que políticas públicas que solapem a produtividade e a competitividade de empresas são autodestrutivas, sobretudo numa economia globalizada, na qual instalações e empregos podem facilmente rumar para outro lugar (PORTER; KRAMER, 2011).

Por essa perspectiva, a empresa e a sociedade não são antagônicas. No capitalismo globalizado atual, a empresa deve ser competitiva e produzir, mas também deve contribuir com as políticas públicas.

Apesar das críticas, a proposta da CVC parece estar sendo útil para as empresas incorporarem os preceitos da sustentabilidade em seus negócios. Conforme ressalta Barros (2013), poucas empresas têm considerado a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, pois, para a maioria delas,

ainda continua sendo difícil conciliar a sustentabilidade com os lucros e a geração de valor para os acionistas. Por outro lado, “Quando relacionamos a sustentabilidade da empresa à criação de valor, viabilizamos as condições necessárias para a criação de valor sustentável para a empresa” (BARROS, 2013, p.26).

Dentro dessa perspectiva de CVC, seria possível afirmar que a RSE passou a ser integrada ao *core business* das empresas entrevistadas? Seria a RSE na contemporaneidade considerada estratégica pelos gestores dessa área?

Sendo considerada uma estratégia de negócios, não estaria a RSE funcionando como mais uma metamorfose do Capitalismo Mundial Integrado e um mecanismo de controle social ao incentivar a proliferação de práticas sustentáveis? Ou estariam as empresas, na perspectiva da CVC, contribuindo com outros atores sociais para a criação de valor compartilhado em benefício da sociedade nesse novo tipo de capitalismo?

Almejando responder a essas inquietações e atender aos objetivos dessa tese, os próximos capítulos apresentarão a metodologia, que define mais detalhadamente os sujeitos da pesquisa a serem estudados e o método de pesquisa aplicado; bem como os resultados do trabalho de campo, que envolve a análise da mídia e a aplicação das entrevistas com os gestores das empresas.

4. METODOLOGIA

4.1. Fundamentação teórica

Conforme foi discutido nos capítulos de revisão da bibliografia, a passagem da modernidade para a pós-modernidade veio acompanhada da transformação do imperialismo para o Império. Essa nova ordem global (HARDT; NEGRI, 2001) é atravessada por um capitalismo que opera em rede e funciona de modo integrado: o Capitalismo Mundial Integrado (GUATTARI, 1981). Esse CMI é desterritorializado, fluido, rizomático, (DELEUZE; GUATTARI, 1995, 1997), imaterial e conexionista (HARDT; NEGRI, 2000, 2001, PELBART, 2003).

Uma vez que as instituições tradicionais da modernidade estão em crise, o poder não mais opera a partir da lógica disciplinar e, sim, através do controle (DELEUZE, 1992) e da vigilância líquida (BAUMAN, 2013), em que não existe mais a separação entre o público e o privado, o dentro e o fora (HARDT; NEGRI, 2001; BAUMAN, 2013) e todos controlam todos, voluntariamente (BAUMAN, 2013).

É dentro dessa lógica do controle difuso e imanente e do capitalismo rizomático que se deve estudar a noção contemporânea de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (CARROLL, 1979, 1991, BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012). A construção dessa noção, por sua vez, ocorre de maneira rizomática, uma vez que os diferentes atores sociais se influenciam mutuamente e, em rede, de modo “compartilhado”, interferem na produção dessa concepção contemporânea de RSE.

Deste modo, no que tange às ações de responsabilidade socioambiental, as empresas começam a valorizar cada vez mais a gestão do relacionamento com seus diversos *stakeholders* (FREEMAN, 2004, 2010, CLARKSON, 1995, FORTES, 2003). Conseqüentemente, a adoção de estratégias de RSE se converte em um tema estratégico que permite às empresas obterem vantagem competitiva (MINTZBERG, 2005; PORTER, 1985, 1986).

A importância de gerir o relacionamento com os *stakeholders* ganha ainda mais força quando as empresas começam a enxergar a necessidade da criação de uma cadeia de valor compartilhada (PORTER; KRAMER, 2006, PORTER, 2011) em que devem ser consideradas as três dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social (ELKINGTON, 2006).

Destarte, essa pesquisa selecionou as empresas e a mídia como os atores sociais a serem investigados por considerá-los bastante relevantes no contexto contemporâneo. As grandes corporações adquiriram um poder “quase onipresente e onisciente” no Império (HARDT; NEGRI, 2001). E a mídia, por sua vez, provoca “agenciamentos coletivos de enunciação” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, 1997), exercendo o papel de uma “máquina de desejos” que movimenta a lógica do capital e retroalimenta o processo.

Conforme foi dito no capítulo da Introdução, o objetivo geral desta pesquisa é investigar, no contexto da sociedade de controle e do capitalismo rizomático, a rede dos *stakeholders* na produção da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE), na perspectiva da mídia e das empresas que atuam no Brasil. Almejando alcançar esse objetivo, buscar-se-á: identificar a noção de RSE para a mídia e as empresas analisadas; descrever quais *stakeholders* são considerados estratégicos pelas empresas e como ocorre o relacionamento entre eles e a empresa; identificar as pautas temáticas (*agenda setting*) das reportagens em que os *stakeholders* aparecem e como elas se relacionam com o tema da RSE; e investigar como (e se) os atores sociais pesquisados influenciam-se uns aos outros para a construção rizomática e “compartilhada” da RSE na contemporaneidade.

A partir dessa perspectiva teórica, embasada pela revisão bibliográfica, foram definidas as etapas da pesquisa; o recorte do objeto da tese; os sujeitos da pesquisa; e o método aplicado na análise da mídia e do campo, conforme será exposto nos tópicos a seguir.

4.2. Etapas da pesquisa

As principais etapas da pesquisa estão resumidas a seguir:

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre a temática da Responsabilidade Socioambiental Empresarial e descrever sua condição rizomática e psicossocial no contexto do Capitalismo Mundial Integrado;
- Realizar Análise de Conteúdo de reportagens que tratam da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) dos veículos de comunicação selecionados (Revista Exame e Guia Exame de Sustentabilidade);

- Realizar entrevistas com gestores da área de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (ou equivalente) de médias e grandes empresas que atuam no Brasil e posterior análise de conteúdo dos dados encontrados;
- Fazer análise comparativa dos resultados encontrados nas análises de conteúdo da mídia e das entrevistas e correlacioná-los com a revisão bibliográfica.

4.3. Sujeitos da pesquisa: os atores sociais selecionados

Este estudo utiliza como metodologia investigativa a pesquisa qualitativa explicativa (GIL, 2002), que se constrói por meio de levantamento bibliográfico das obras que recortam o objeto estudado e levantamento documental, através do método de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004). Os documentos analisados são compostos pelas reportagens dos veículos de comunicação selecionados (BARDIN, 2004) e pelas entrevistas com roteiros previamente estabelecidos (MARCONI; LAKATOS, 2002; BAUER; GASKELL, 2003), realizadas com gestores de empresas.

O foco principal da análise desta pesquisa concentra-se no ator social “empresa”, que será analisado através do discurso da mídia e das entrevistas através de questionários estruturados, realizadas com gestores das áreas de Responsabilidade Socioambiental ou Sustentabilidade (e/ou áreas afins) das empresas selecionadas. Outros *stakeholders* também serão considerados na análise, uma vez que o objetivo é entender como eles emergem na construção da temática de RSE na contemporaneidade.

Deste modo, foram selecionados como veículos de comunicação para Análise de Conteúdo o Guia Exame de Sustentabilidade e a Revista Exame, ambos da Editora Abril.

O Guia Exame de Sustentabilidade do Grupo Abril é um importante veículo de comunicação para se estudar a RSE porque, inclusive, tornou-se um indicador brasileiro que define as “empresas mais sustentáveis do ano”. O Guia Exame existe desde 2000 e tinha o nome de Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa. Em 2007, passou a chamar-se Guia Exame de Sustentabilidade; como é até os dias de hoje (2018). Todos os anos as empresas interessadas se inscrevem para participar da seleção, preenchendo um questionário de descrição de suas ações e projetos

que, posteriormente, é avaliado por um conselho organizado pelo Guia e só então são selecionadas as empresas mais sustentáveis do ano, conforme a pontuação que alcançam nas respostas dos questionários.

Até 2006, a metodologia do Guia Exame de Sustentabilidade baseava-se nos indicadores Ethos de Sustentabilidade. Em 2007, os editores da revista adotaram uma metodologia de análise nova, pela primeira vez trabalhando com uma instituição acadêmica. Desde então, o Grupo Abril utiliza a metodologia do Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces) para avaliar a situação financeira-social-ambiental das empresas pesquisadas. O Guia Exame de Sustentabilidade da Editora Abril é apontado pelo GVces como um indicador de sustentabilidade⁷⁹.

Além do Guia Exame de Sustentabilidade, o Grupo Abril publica quinzenalmente a revista Exame desde 1967. Segundo informações retiradas do seu *site*, a revista é “a líder brasileira entre as publicações de negócios” e possui circulação de 184.861 exemplares e 889.000 leitores. De acordo com informações da própria Editora Abril, seu público-alvo é composto de empresários, executivos, políticos, advogados, investidores e profissionais liberais na faixa etária de 30 a 60 anos. Seus leitores são “Profissionais que decidem os rumos da economia brasileira, que fazem ou gostam de negócios”. Ainda segundo informações da Editora, 70% dos assinantes de Exame possuem cargos de decisão nas empresas onde atuam e 91% dos presidentes e diretores das 500 maiores empresas do país são leitores de Exame⁸⁰.

Por ser uma publicação de negócios, a revista Exame também tem incorporado cada vez mais o tema da Responsabilidade Socioambiental Empresarial e, em 2007, lançou o Projeto Planeta Sustentável que foi definido em seu próprio *site* como “[...] primeiro projeto liderado por uma grande empresa de comunicação a debater, informar e produzir conhecimento sobre Sustentabilidade de maneira sistemática para os mais diversos públicos”. O movimento é patrocinado pela Petrobrás, Caixa Econômica Federal, Bunge, SABESP, CPFL Energia e Grupo Camargo Corrêa e tem como missão “disseminar informações e referências sobre

⁷⁹ Disponível em: <<http://eventos.gvces.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=158>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

⁸⁰ Informações disponíveis no *Mídia Kit* no site da revista: <<http://www.abril.com.br/RevistaExame>>. Acesso: 10 jun. 2014.

sustentabilidade”. Trinta e oito publicações participam do Planeta Sustentável que atinge a cerca de 15 milhões de pessoas por ano⁸¹.

Considerando o objetivo da pesquisa e os atores sociais a serem investigados no trabalho de campo, entende-se que a seleção dos entrevistados deveria ser não-probabilística, uma vez que; conforme explicam Bauer e Gaskell (2003), na pesquisa qualitativa a seleção dos entrevistados não pode seguir os padrões de seleção de uma pesquisa quantitativa por diversos motivos, uma vez que um de seus objetivos é “[...] explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (BAUER; GASKELL, 2003, p.68).

Desta maneira, optou-se pelo método de seleção dos sujeitos da pesquisa conhecido como “bola de neve” ou *snowball sampling*, que é não-probabilístico porque não é possível determinar a probabilidade de cada elemento ser selecionado para compor essa seleção (MATTAR, 1999). Goodman (1961) explica que no método bola de neve um grupo aleatório de indivíduos é extraído de uma determinada população finita. Cada indivíduo selecionado é convidado a nomear X indivíduos diferentes na população, sendo esse indivíduo X um “melhor amigo” ou “indivíduos com que ele mais tem contato” etc. Logo, no *snowball sampling* o entrevistador localiza um ou dois indivíduos e, então, pede indicação de outros respondentes. Deste modo, “[...] os participantes iniciais indicam novos participantes que, por sua vez, indicam novos participantes e, assim, sucessivamente” (BALDIN; MUNHOZ, 2011, p.332). Ainda segundo o Health World Health Organization (HUDELSON, 1994), o propósito do método bola de neve “[...] é facilitar a identificação de casos de interesse” (HUDELSON, 1994, p.41).

Segundo Biernacki e Waldorf (1981), o *snowball* é amplamente utilizado na pesquisa sociológica qualitativa e é adequado para vários fins de pesquisa. Os autores explicam que esse método permite a seleção de sujeitos para a pesquisa “[...] através de referências feitas entre pessoas que compartilham ou conhecem outros que possuem algumas características que são de interesse de pesquisa⁸²” (BIERNACKI; WALDORF, 1981, p.141). O método bola de neve também é adequado, segundo Bernard (2005 *apud* VINUTO, 2014), para estudar pessoas de difícil acesso ou quando não há precisão sobre a sua quantidade.

⁸¹ Disponível em: <<http://www.planetasustentavel.abril.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

⁸² Tradução livre do original: “The method yields a study sample through referrals made among people who share or know of others who possess some characteristics that are of research interest”.

Considerando o exposto, a escolha do método bola de neve foi estratégica para esta pesquisa, uma vez que as entrevistas precisavam ser aplicadas com profissionais que atuam na área de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (ou áreas equivalentes) das empresas e, portanto, não são profissionais de fácil acesso, pois geralmente possuem cargos de gestão altos e pouco tempo disponível.

Marconi e Lakatos (2002, p.92) explicam que a entrevista “[...] é um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Segundo Bauer e Gaskell (2003, p.65), a entrevista qualitativa “[...] fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação”. Marconi e Lakatos (2003) apresentam seis objetivos da entrevista: averiguação dos “fatos”; determinação das opiniões sobre os “fatos”; determinação de sentimentos; descoberta de planos de ação; conduta atual ou do passado; motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Para esta tese, foram realizadas quinze entrevistas com questionários estruturados com gestores de empresas, sendo duas organizações de médio porte e treze de grande porte. As entrevistadas atuam em diversos ramos da economia e sua caracterização mais detalhada será apresentada no tópico 5.3.2. Entretanto, de um modo geral, as empresas entrevistadas atuam nos seguintes ramos: petróleo e gás; informática; cosméticos; soluções logísticas; instituições financeiras; energia; multifidelização; seguro saúde, odontológico e de automóveis; gases industriais e medicinais; infraestrutura de transportes; saúde, meio ambiente e segurança do trabalho; produtora de painéis de madeira e louças e metais sanitários; consultoria; concessionária e varejista.

A seguir, será explicado mais detalhadamente em que consiste e como pode ser aplicado o método de Análise de Conteúdo.

4.4. Análise de Conteúdo

A Análise de Conteúdo será aplicada tanto para estudar os veículos de comunicação selecionados quanto para examinar as respostas aos questionários aplicados com as empresas. Isso é possível, pois, conforme explica Bardin (2004), o

campo da Análise de Conteúdo é bastante vasto e deve ser aplicável a todas as formas de comunicação.

Para Bauer e Gaskell (2003), a Análise de Conteúdo é uma metodologia híbrida (qualitativa e quantitativa) que pode ser aplicada em textos e imagens. Apesar dos veículos de comunicação selecionados apresentarem um híbrido de texto (reportagens) e imagens (anúncios publicitários), optou-se, nesta pesquisa, por realizar apenas a análise do texto da revista, uma vez que o objetivo, no caso da mídia, é compreender qual a estratégia argumentativa que prevalece no tratamento do tema da Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

Bardin (2004) afirma que a Análise de Conteúdo não possui regras imutáveis, somente regras que servem de base. Deste modo, a técnica de análise deve ser reinventada constantemente para se adequar ao domínio e objetivo pretendidos. A Análise de Conteúdo não pode ser descrita como um instrumento, mas, sim, como um “leque de apetrechos”, pois se caracteriza “[...] por uma grande disparidade de formas” (BARDIN, 2004, p.27), aplicáveis ao vasto campo da comunicação.

A autora também apresenta três fases de aplicação da Análise de Conteúdo, denominadas “descrição”, “inferência” e “interpretação” (BARDIN, 2004), estas, por sua vez, podem ser desmembradas em cinco etapas de aplicação do método: organização da análise; codificação; categorização; inferência; e tratamento informático.

Bauer e Gaskell (2003) explicam que a Análise de Conteúdo deve resolver três problemas em relação à amostragem: seu tamanho, sua representatividade e sua unidade e codificação. A definição quanto ao tamanho da amostra depende de questões práticas do pesquisador, pois, muitas vezes, “[...] uma amostra pequena, sistematicamente selecionada, é muito melhor do que uma grande amostra de materiais escolhidos ao acaso” (BAUER; GASKELL, 2003, p.197). Em relação às unidades da amostragem, estas são definidas fisicamente, ou seja, cada livro, jornal ou revista selecionado equivale a uma unidade. A codificação, por sua vez, representa uma tarefa de construção. Deste modo, o pesquisador realiza uma seleção teórica que incorpore seu objeto de pesquisa e a Análise de Conteúdo interpreta o texto à luz deste referencial de codificação.

Flick (2004) propõe três etapas de codificação: a codificação aberta, que visa estabelecer códigos para cada trecho do texto analisado e agrupá-los em categorias; a codificação axial, “[...] que consiste em aprimorar e diferenciar as categorias

resultantes da codificação aberta” (FLICK, 2004, p.192); e a codificação seletiva, na qual o pesquisador deve elaborar a categoria essencial, onde outras categorias desenvolvidas venham a ser agrupadas. Durante todo esse processo devem ser estabelecidas redes de categorias, agrupando-se em códigos particularmente relevantes para a pesquisa e procurando-se entender a relação (ou não) entre eles (FLICK, 2004).

Rizzini (1999) explica que a Análise de Conteúdo é uma atividade essencialmente interpretativa. Deve envolver uma observação mais profunda, buscando estabelecer relações entre “[...] as premissas de análise e os elementos que aparecem no texto” (RIZZINI, 1999, p.91).

Assim, neste trabalho, realizar-se-á uma Análise de Conteúdo da totalidade das reportagens do Guia Exame de Sustentabilidade dos anos de 2007 e 2016, bem como das reportagens dos cadernos “Capa”, “Negócios”, “Marketing”; “Gestão”; “Sustentabilidade” e “Negócios internacionais”⁸³ da Revista Exame no período de 2007 a 2016 (dez anos). Após selecionar os cadernos, constatou-se o grande volume de reportagens no caso específico da Revista Exame e, portanto, optou-se por realizar um levantamento das palavras-chave ao longo desses dez anos. Porém, uma Análise de Conteúdo mais detalhada, onde se possa analisar “[...] a frequência ou ausência de uma dada característica de conteúdo [...]” (BARDIN, 2004, p.21) será realizada somente nos anos de 2007, 2010, 2011, 2012 e 2015⁸⁴. Esse recorte temporal se justifica pelos argumentos principais que se seguem.

Bacha, Santos e Schaun (2010) realizaram um *desk research* em anais de congressos e no Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD) entre 2000 e 2010, utilizando como palavras-chave “sustentabilidade” e “comunicação”. As autoras concluíram que o tema da sustentabilidade atingiu seu pico nos anos de 2007 (274 trabalhos) e 2008 (307 trabalhos). Esta pesquisa mostra que no ano de 2007 o tema estava sendo bastante discutido no meio acadêmico.

Outro ponto interessante que justifica a escolha do ano de 2007 se refere ao fato de que a Editora Abril publica todo ano (desde o ano 2000) uma encadernação especial voltada para o tema da responsabilidade socioambiental em que as empresas mais sustentáveis do Brasil são listadas. Esta publicação é hoje

⁸³ Pois nas pesquisas exploratórias já mencionadas constatou-se que esses cadernos apresentavam maior “afinidade” com o tema de pesquisa.

⁸⁴ A explicação sobre esse processo de seleção será mais bem explorada no capítulo seguinte.

considerada um indicador de sustentabilidade, como já mencionado. Mas foi exatamente no ano de 2007 que o Grupo Abril estabeleceu parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para elaboração da metodologia de avaliação de desempenho das empresas e também modificou o nome da revista de Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa para Guia Exame de Sustentabilidade.

Também foi em 2007 que o Grupo Abril criou o Projeto Planeta Sustentável. O Projeto tem como objetivo “[...] disseminar informações e referências sobre sustentabilidade”⁸⁵ e “conscientizar” o público leitor. O referido projeto trata a sustentabilidade pelo enfoque do chamado “consumo consciente” e enfoca a responsabilidade do cidadão em relação à crise socioambiental. Inclusive, como uma das ações do Projeto Planeta Sustentável criou um “Manual de Etiqueta para um Planeta Sustentável” com 120 dicas de “como incorporar a sustentabilidade ao cotidiano”⁸⁶.

Em 2007, aconteceu a Conferência de Bali, na Indonésia, que teve como objetivo traçar metas ainda mais ambiciosas do que as estabelecidas pelo Protocolo de Quioto⁸⁷ quanto às emissões de gases do efeito estufa. A conferência resultou na criação do Mapa do Caminho, um acordo de 190 nações que não chegou a definir porcentagens de redução dos gases, mas estabeleceu a COP 15 na Dinamarca (em 2009) como o momento em que o acordo deveria estar efetivamente pronto⁸⁸.

O ano de 2010 foi escolhido posteriormente à análise prévia. Inicialmente, o ano de 2016 havia sido escolhido. Entretanto, após contagem das palavras-chave pelo software Atlas TI (Qualitative Data Analysis), programa alemão que permitiu otimizar a organização e a análise do material; identificou-se a maior relevância do ano de 2010, que apresentava quase o dobro das palavras-chave utilizadas na

⁸⁵ Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/movimento/>>. Acesso em: 29 jul. 2015.

⁸⁶ Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/movimento/>>. Acesso em: 29 jul. 2015.

⁸⁷ “O Protocolo de Quioto é um tratado internacional em que os países signatários se comprometeram a reduzir as suas respectivas emissões de gases de efeito estufa na atmosfera. Um acordo derivado da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (UNFCCC), ele foi negociado e adotado pelas partes em Quioto, no Japão, em 11 de dezembro de 1997 e entrou em vigor em 16 de Fevereiro de 2005, quando atingiu a meta de 50% de ratificações dentre os 84 signatários originais. O Protocolo tem por base as premissas comprovadas pela ciência de que o aquecimento global é fato real e que ele é causado pela ação humana”. Disponível em: <<http://www.oeco.org.br/dicionario-ambiental/28947-o-que-e-o-protocolo-de-quioto/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

⁸⁸ Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2012/01/acordos-globais>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

busca. Além disso, em 2010 aconteceu o Fórum Social Mundial⁸⁹ em Porto Alegre (RS), ano marcante para o evento que completava 10 anos e voltava ao “berço”; além de incluir na pauta o tema da sustentabilidade.

Os anos de 2011 e 2012 foram selecionados, pois, conforme pesquisa realizada por Ferreira (2015), as propagandas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial atingiram seu pico em 2011, ano que antecedeu à Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), realizada em 2012. Em 2011, ocorreu a COP 17 na África do Sul, que teve como objetivo principal a decisão pela renovação ou não do Protocolo de Quioto, acordo este feito para a contenção de gases de efeito estufa⁹⁰.

O Rio+20, ocorrido entre 13 e 22 de junho de 2012 na cidade do Rio de Janeiro, reuniu mais de 45 mil participantes e 188 países. Dois temas principais orientaram os debates: a economia verde, no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza; e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável. O evento teve como documento final “O futuro que queremos”, que apontou a pobreza como o maior desafio a ser combatido. De acordo com o relatório do evento, “[...] a Rio+20 renovou o compromisso político com o desenvolvimento sustentável, a partir da avaliação dos avanços e das lacunas existentes e do tratamento de temas novos e emergentes” (BRASIL, 2012, p. 10)⁹¹.

O ano de 2015 foi escolhido porque foi nesse ano que ocorreu em Paris a 21ª Conferência do Clima da ONU, a COP21⁹², a qual, pela primeira vez nos vinte anos de negociações das Nações Unidas, tinha como um de seus objetivos principais firmar um acordo juridicamente vinculativo e universal sobre o clima. O Acordo de Paris, como ficou chamado, obrigava a participação de todas as nações (e não apenas dos países ricos) no combate às mudanças climáticas.

⁸⁹ Criado em 2001 por uma série de organizações de esquerda - como partidos políticos, sindicatos e ONGs - para se contrapor ao Fórum Econômico Mundial que se realiza tradicionalmente no mês de janeiro em Davos, na Suíça, o FSM sempre se caracterizou pelo caráter combativo e militante. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/2010/01/04/ult5772u6767.jhtm>>. Acesso em: 19 maio 2017.

⁹⁰ Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2012/01/acordos-globais>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

⁹¹ Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/documentos/relatorio-rio-20/1.-relatorio-rio-20/at_download/relatorio_rio20.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2018.

⁹² “In 2015 COP21, also known as the 2015 Paris Climate Conference, will, for the first time in over 20 years of UN negotiations, aim to achieve a legally binding and universal agreement on climate, with the aim of keeping global warming below 2°C”. Disponível em: <<http://www.cop21paris.org/about/cop21>>. Acesso em: 2 dez. 2015.

Também em 2015 ocorreu a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, em Nova Iorque, na sede da ONU. Nesse encontro, todos os países da ONU definiram os novos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte de uma nova agenda de desenvolvimento sustentável com prazo para 2030. Essa agenda é conhecida como a “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”⁹³.

Dentro desse contexto, considera-se que os anos de 2007, 2010, 2011, 2012 e 2015, selecionados como recorte nesta pesquisa, são adequados para a análise qualitativa a ser realizada, uma vez que representam marcos na discussão da temática da sustentabilidade.

O próximo capítulo irá explicar mais detalhadamente como foi aplicado o método de Análise de Conteúdo no objeto de pesquisa e como o software Atlas TI auxiliou nesse processo.

⁹³ Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

5. O MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO APLICADO

Este capítulo tem como objetivo explicar como foi utilizado o método de Análise de Conteúdo, de acordo com as três fases aplicadas por Bardin (2004), ao objeto da tese e como o *software* Atlas TI auxiliou nesse processo. Também apresenta os resultados da análise da mídia (revista Exame e Guia Exame de Sustentabilidade) e das entrevistas com os gestores das empresas, bem como uma análise comparativa entre os resultados encontrados em cada um dos atores sociais pesquisados.

As análises almejam estabelecer relação entre os dados encontrados (tanto em termos de frequência quanto de relevância) e o referencial teórico adotado.

5.1. O uso do Atlas TI para análise das reportagens

Esta pesquisa, conforme já apontado no capítulo da metodologia, foi inspirada nas três fases de aplicação da Análise de Conteúdo, denominadas “descrição”, “inferência” e “interpretação” (BARDIN, 2004), que podem ser desmembradas em cinco etapas de aplicação do método: organização da análise; codificação; categorização; inferência; e tratamento informático.

A primeira etapa, a organização da análise, foi executada quando foram selecionados os sujeitos da pesquisa, conforme apresentados em tópico anterior e foi realizada ao longo do ano de 2015. A segunda etapa, a codificação, e a terceira etapa, a categorização, foram realizadas antes e durante a análise dos veículos de comunicação e das entrevistas (ao longo dos anos 2015, 2016 e 2017); uma vez que foram consideradas tanto as categorias *a priori* quanto as categorias *a posteriori* (BECKER, 2007; GONDIM; BENDASSOLI, 2014).

Deste modo, a aplicação da segunda e da terceira etapas do método de Análise de Conteúdo consistiram na definição das categorias *a priori* (BECKER, 2007; GONDIM; BENDASSOLI, 2014). Essas categorias foram representadas pelas palavras que orientaram a busca das reportagens nos cadernos “Capa”, “Negócios”, “Marketing”, “Gestão”, “Sustentabilidade” e “Negócios Internacionais” da revista Exame do período de 2007 a 2016 e na totalidade das reportagens do Guia Exame de Sustentabilidade dos anos de 2007 e 2016. As palavras-chave a seguir foram

selecionadas porque apresentam relação direta com o tema central da tese (a RSE). São elas: “*stakeholders*” (ou “públicos”), “sustentabilidade”, “sustentável”, “desenvolvimento sustentável” e “responsabilidade social” (socioambiental, ambiental, corporativa). Essas palavras-chave foram selecionadas a partir de pesquisa exploratória realizada na disciplina eletiva da Profa. Marie de Beyssac, coorientadora desta tese de Doutorado, e que representam as categorias ou códigos⁹⁴ de análise desta pesquisa.

Essa seleção inicial foi efetuada porque se considera que todas essas terminologias são fundamentais para a compreensão da Responsabilidade Socioambiental Empresarial e pretende-se investigar como se modifica a argumentação da mídia no recorte selecionado e, sobretudo, como foi incorporada a gestão do relacionamento com os *stakeholders* na comunicação da Responsabilidade Socioambiental Empresarial ao longo do recorte temporal selecionado. Dentre todas as categorias apontadas, os *stakeholders* representam uma categoria central de análise nesta pesquisa porque é através do que a empresa divulga sobre seu relacionamento com os diversos atores sociais que se torna possível compreender a configuração rizomática da Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

As categorias *a posteriori* foram construídas ao longo do “mergulho” (*Grounded Theory*⁹⁵) no material de análise e emergiram dos próprios textos, tanto da mídia analisada, quanto das entrevistas realizadas.

A quarta e quinta etapas (inferência e tratamento informático) foram executadas concomitantemente à codificação e à categorização, sendo realizadas ao longo dos anos de 2015, 2016 e 2017. Para o tratamento informático optou-se pela utilização do *software* Atlas TI⁹⁶ para análise dos dados. Este *software* permite analisar grandes quantidades de dados, com flexibilidade e praticidade. Essa análise

⁹⁴ O termo “códigos” foi empregado como sinônimo de “categorias” ao longo do texto porque é como elas aparecem no programa Atlas TI utilizado nesta pesquisa.

⁹⁵ Para Pinto e Santos (2012), o foco da atenção de Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss que, em 1967, publicaram o livro *The Discovery of Grounded Theory* “[...] parecia estar em estabelecer (e tentar legitimar) um estilo de pesquisa em que fosse possível falar de pesquisas empíricas teoricamente interessadas, ou seja, direcionadas não para o teste de hipóteses já previamente estabelecidas segundo os pressupostos das Grandes Teorias (abstratas, generalizáveis, formais, mas distantes do dia a dia das pessoas), já disponíveis, mas principalmente para a construção de novas hipóteses e de novas teorias” (PINTO; SANTOS, 2012, p.419).

⁹⁶ Para mais informações, acesse: <<http://atlasti.com/>>.

ocorreu concomitantemente à própria organização dos textos em códigos, categorias e conjuntos de códigos.

Deste modo, após a coleta das reportagens com as palavras-chave e sua inserção no *software* Atlas TI, iniciou-se o tratamento informático deste material que consistia em inserir códigos para que o próprio programa indicasse onde se encontravam as palavras-chave nas reportagens (*autocoding*). Após uma análise exploratória das reportagens, foram criadas as categorias *a posteriori* (BECKER, 2007; GONDIM; BENDASSOLI, 2014), que incluíam as categorias *a priori* (BECKER, 2007; GONDIM; BENDASSOLI, 2014) utilizadas na triagem inicial: acionista, colaborador, comunidade, consumidor, desenvolvimento sustentável, fornecedor, instituições financeiras, mídia, ONGs, PMEs, poder público, públicos, responsabilidade social, responsabilidade socioambiental, responsabilidade ambiental, responsabilidade corporativa, responsabilidade empresarial⁹⁷, *stakeholders*, sustentabilidade, sustentável e universidades.

Após essa segunda triagem, foram criados 339 *primary documents* pelo programa, ou seja, no período de 2007 a 2016 um total de 339 reportagens continham as palavras-chave selecionadas, o que inviabilizaria a possibilidade de realizar uma análise qualitativa do material. A partir desse total, o programa criou uma tabela, a Tabela 1 (na página seguinte), que permitiu visualizar a quantidade de vezes em que os códigos apareciam em cada um dos anos do período.

⁹⁷ O código “responsáveis”, anteriormente selecionado, foi desconsiderado a partir desta etapa por se perceber que ele era irrelevante para a pesquisa por aparecer somente 4 vezes ao longo de todos os anos da pesquisa e estar embutido dentro dos outros códigos já pesquisados.

**TABELA 1 – CATEGORIAS À
POSTERIORI – REVISTA
EXAME (2007 A 2016)**

PALAVRAS-CHAVE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
acionista	10	9	47	16	15	14	17	24	21	9	182
colaborador	3	0	7	11	3	2	1	4	10	3	44
comunidade	11	5	4	10	0	1	2	4	8	2	47
consumidor	30	16	71	83	33	28	36	51	49	56	453
desenvolvimento sustentável	2	2	3	2	1	1	1	3	14	1	30
fornecedor	5	6	23	12	25	9	9	13	12	16	130
instituições financeiras	76	39	39	28	33	25	38	51	85	54	468
mídia	17	12	45	111	23	39	13	9	66	8	343
ONGs	7	6	17	23	10	2	2	11	39	10	127
PMEs	0	0	1	1	0	0	0	0	2	6	10
poder público	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	4
públicos	8	9	49	81	37	25	40	62	76	21	408
responsabilidade ambiental	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
responsabilidade corporativa	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	3
responsabilidade empresarial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
responsabilidade social	6	4	1	2	0	0	0	0	0	0	13
responsabilidade socioambiental	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
stakeholder	1	4	7	0	1	0	0	0	0	0	13
sustentabilidade	34	11	21	22	8	23	6	22	42	9	198
sustentável	33	14	17	30	10	16	19	16	39	14	208
universidades	19	19	45	51	20	18	31	29	55	28	315
TOTALS:	255	147	351	469	208	189	199	277	499	229	2823

LEGENDA: Azul – Maior e menor número de todas as palavras-chave no comparativo dos 10 anos. Amarelo – Maior número de repetições da palavra-chave no período de 10 anos. Verde – Menor número de repetições da palavra-chave no período de 10 anos.

Essa tabela permitiu verificar quantitativamente qual era a frequência de citações de cada uma das categorias e os anos de 2007, 2010, 2011, 2012 e 2015 se destacaram por apresentarem um grande número de citações das palavras-chave selecionadas. Os números da tabela deram uma pista sobre a relevância desses anos para a temática a ser estudada, o que foi confirmado a partir da contextualização. Assim, os anos de 2007, 2010, 2011, 2012 e 2015 representaram marcos na discussão mundial dos temas ligados à RSE, à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável, conforme apresentado no capítulo de metodologia e, portanto, foram selecionados para serem objeto de análise qualitativa de conteúdo, totalizando 176 documentos como objetos de pesquisa.

Em seguida, foi criado um arquivo de Word com as seguintes informações: número do *primary document* (Atlas TI), edição da reportagem, data, número de vezes em que código aparecia (conforme contagem automática do próprio programa), título da reportagem, códigos (palavras-chave) e resumo do assunto apresentado. Esse arquivo em Word totalizou 97 páginas e, apesar de ter ajudado na organização da pesquisa, não permitiu uma clara visualização de como cada código se comportava ao longo de cada ano.

Assim, sentiu-se a necessidade de criação de tabelas para cada um dos códigos criados: acionista, colaborador, comunidade, consumidor, desenvolvimento sustentável, fornecedor, instituições financeiras, mídia, ONGs, PMEs, poder público, públicos, responsabilidade social, responsabilidade socioambiental, responsabilidade ambiental, responsabilidade corporativa, responsabilidade empresarial, *stakeholders*, sustentabilidade, sustentável e universidades. Essas tabelas indicaram a necessidade de se verificar em que “sentidos” cada um dos códigos foi empregado, qual “sentido” prevalecia para cada um e em que assuntos eram mencionados.

Esta etapa permitiu realizar a análise qualitativa das 176 reportagens e chegar a algumas considerações importantes, conforme apresentado no tópico a seguir.

5.2. Análise de Conteúdo – parte I – análise da mídia

5.2.1. Reportagens Revista Exame

A contagem de frequência e a análise qualitativa dos 176 documentos permitiu chegar a algumas considerações sobre cada uma das palavras-chave pesquisadas. A tabela 2 a seguir apresenta a frequência total das categorias somente nos anos de análise qualitativa.

**Tabela 2: FREQUÊNCIA
CÓDIGOS X ANOS DE ANÁLISE**
(Fonte: tabela criada pelo Atlas
TI)

PALAVRAS-CHAVE	2007	2010	2011	2012	2015	TOTALS:
acionista	10	16	15	14	21	76
colaborador	3	11	3	2	10	29
comunidade	11	10	0	1	8	30
consumidor	30	83	33	28	8	182
desenvolvimento sustentável	2	2	1	1	14	20
fornecedor	5	12	25	9	12	63
instituições financeiras	76	28	33	25	85	247
mídia	17	111	23	39	66	256
ONGs	7	23	10	2	39	81
PMEs	0	1	0	0	2	3
poder público	0	1	1	0	0	2
públicos	4	52	26	17	42	141
responsabilidade ambiental	1	0	0	0	0	1
responsabilidade corporativa	0	0	1	0	1	2
responsabilidade empresarial	0	0	0	0	0	0
responsabilidade social	6	2	0	0	0	8
responsabilidade socioambiental	1	1	1	0	0	3
stakeholder	1	0	1	0	0	2
sustentabilidade	34	22	8	23	42	129
sustentável	33	30	10	16	39	128
universidades	19	51	20	18	55	163
TOTALS:	255	469	208	189	499	1620

LEGENDA: Azul – resultados maiores dentro da categoria. Laranja – resultados menores dentro da categoria. Amarelo – resultados maiores dentre todas as categorias. Verde – resultados menores dentre todas as categorias.

Fonte: Tabela gerada pelo software Atlas TI e adaptada pela autora da tese.

TABELA 3: reportagens que mais possuem palavra-chave de acordo com a proposta da pesquisa.

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados na análise documental qualitativa.

TEMAS DAS REPORTAGENS QUE MAIS POSSUEM PALAVRAS-CHAVE DE ACORDO COM A PROPOSTA DA PESQUISA	ACIONISTA	COLABORADOR	COMUNIDADE	CONSUMIDOR	UNIVERSIDADES	FORNECEDOR	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	MÍDIA	ONGs	PÚBLICOS	RESPONSABILIDADE	STAKEHOLDERS	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	SUSTENTABILIDADE	SUSTENTÁVEL
Na era do dinheiro sustentável (Na era..., 2007)															
A corrida por uma imagem sustentável (A corrida..., 2007)															
O discurso verde (O discurso..., 2007)															
A era da incerteza (A era..., 2007)															
Por dentro da maior montadora do mundo (Por dentro..., 2007)															
Quem vai ser o próximo? (Quem..., 2007)															
Sam Walton à moda francesa (Sam..., 2010)															
O que Dilma quer para o Brasil (O que...,2010)															
Marina Silva, uma candidata em construção (Marina..., 2010)															
O maior dos mercados emergentes é o das mulheres (O maior..., 2010)															
Ordem na casa, diz a CDHU (Ordem..., 2010)															
A busca por um Brasil competitivo (A busca..., 2011)															
Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão (Sustentabilidade..., 2015)															
Atrás do holofote (Atrás..., 2015)															
“Chefe, sou gay” (Chefe..., 2015)															
A roupa rasgou? A Patagonia conserta de graça (A roupa..., 2015)															
Especialistas discutem como destruir menos e crescer mais (Especialistas..., 2015)															

A tabela 3 acima sintetiza as reportagens dos cinco anos pesquisados que contém, pelo menos, seis palavras-chave dentre algumas das categorias a *posteriori*.

Pela observação da tabela 3 é possível notar que o ano em que mais aparecem reportagens com as palavras-chave é o ano de 2007. O ano de 2011 somente apresenta uma reportagem com pelo menos seis palavras-chave e o ano de 2012 não aparece na tabela, pois não apresenta o mínimo de seis códigos ou mais.

As reportagens que apresentaram mais códigos estão destacadas na Tabela 3: *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007); *Marina Silva, uma candidata em construção* (Marina..., 2010); *A busca por um Brasil competitivo* (A busca..., 2011); *Chefe, sou gay* (Chefe..., 2015).

Apesar do número de categorias ser maior, optou-se por selecionar os textos que tinham relação com o tema pesquisado. Deste modo, a primeira reportagem, com o título *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007), será apresentada nas análises das categorias: acionista; instituições financeiras; mídia; responsabilidade social (e afins); sustentabilidade; sustentável; e universidades. A segunda, será apresentada na análise da categoria “desenvolvimento sustentável”. A terceira e a quarta reportagens, *A busca por um Brasil competitivo* (A busca..., 2011) e *Chefe, sou gay* (Chefe..., 2015), bem como *A era da incerteza* (A era..., 2007); *Quem vai ser o próximo?* (Quem..., 2007); e *Ordem na casa, diz a CDHU* (Ordem..., 2010) não serão analisadas qualitativamente por não apresentaram uma temática diretamente ligada à sustentabilidade e/ou RSE.

É interessante observar que a categoria **sustentabilidade** é a que mais aparece nas reportagens em destaque, com exceção de cinco reportagens em que não aparece: *Por dentro da maior montadora do mundo* (Por dentro..., 2007); *Sam Walton à moda francesa* (Sam..., 2010); *O que Dilma quer para o Brasil* (O que..., 2010); *O maior dos mercados emergentes é o das mulheres* (O maior..., 2010); *A busca por um Brasil competitivo* (A busca..., 2011); que, portanto, não serão analisadas detalhadamente. À exceção da reportagem *Por dentro da maior montadora do mundo* (Por dentro..., 2007) que, por apresentar a palavra-chave “responsabilidade social”, será apresentada exatamente nessa categoria.

Apesar da categoria **sustentabilidade** ser a que mais aparece na Tabela 3, como indica a Tabela 2, dentre as 21 categorias, não é a que apresenta mais repetições no discurso da revista Exame. **Sustentabilidade** aparece 129 vezes ao longo dos cinco anos pesquisados, enquanto **mídia** aparece 256 vezes, **instituições financeiras** 247 vezes, e **consumidor** 182 vezes.

Ainda sobre as reportagens apresentadas na Tabela 3, é importante ressaltar que as reportagens de 2007, citadas acima, serão apresentadas e analisadas mais profundamente nas seguintes categorias: *Na era do dinheiro sustentável*: comunidade; instituições financeiras; públicos; *stakeholders*; sustentabilidade; e sustentáveis. *O discurso verde*: consumidor; mídia; públicos; sustentável; e universidades. E as reportagens de 2015, também presentes na Tabela 3, serão apresentadas nas seguintes categorias: *Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão*: acionista; responsabilidade social (e afins); sustentável; e universidades. *Atrás do holofote*: mídia. *A roupa rasgou? A Patagonia conserta de graça*: mídia e sustentável. *Especialistas discutem como destruir menos e crescer mais*: acionista; comunidade; consumidor; sustentabilidade; e universidades.

Ressalta-se ainda que o tema da imagem empresarial, que considera relevante a sustentabilidade para uma imagem “forte”, aparece em três reportagens dentre as destacadas na Tabela 3: *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007); *O discurso verde* (O discurso..., 2007); e *Atrás do holofote* (Atrás..., 2015).

O texto a seguir apresenta considerações sobre cada uma das categorias pesquisadas nas reportagens, seguindo a ordem apontada na Tabela 2. Foram observados, de modo geral, três objetivos nessa análise: descrever o “sentido” utilizado no emprego da categoria (palavra-chave) em questão; resumir os assuntos que mais se destacavam ao falar do tema; e investigar que reportagens ligadas à sustentabilidade apareciam relacionadas às palavras-chave analisadas. As reportagens em que as categorias aparecem relacionadas ao tema da sustentabilidade serão analisadas mais detalhadamente.

a) acionista

O código **acionista** aparece 76 vezes nas reportagens analisadas⁹⁸, sendo 10 em 2007, 16 em 2010, 15 em 2011, 14 em 2012 e 21 em 2015.

A partir desses dados, pode-se observar que, de um modo geral, o termo aparece com frequência de certa forma “homogênea” ao longo dos cinco anos.

⁹⁸ Aqui estão sendo consideradas todas as repetições da palavra, mesmo que ela esteja se repetindo mais de uma vez na mesma reportagem. Isso acontece com todos os outros códigos investigados nesta pesquisa.

Entretanto, o código **acionista** aparece mais vezes em 2015 e menos vezes em 2007, conforme representado na tabela 2. A motivação para o número de menções do código ser maior em 2015 pode ser devido ao já estabelecido protagonismo das empresas na discussão da temática da sustentabilidade, desde a Rio 92, que, portanto, deixam claro o objetivo de adotar práticas sustentáveis sendo lucrativas, conforme preconizado pelo *Triple Bottom Line*, já apresentado.

Os dados favorecem a observação de que os **acionistas** estão diretamente ligados à questão da lucratividade, uma vez que exercem grande pressão sobre as empresas. Além disso, o tema da sustentabilidade apresenta-se atrelado à valorização de ações das empresas, como uma tendência que investidores e acionistas devem considerar ao avaliar as empresas.

De modo geral, **acionista** aparece no sentido literal do termo ou como “investidor”. Os assuntos das reportagens que mais se repetem tratam de bancos, bolsa de valores, ações, fusões e aquisições e dicas de onde investir.

As reportagens ligadas ao tema da sustentabilidade que apareceram associadas ao termo **acionista** são: *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007); *Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão* (Sustentabilidade..., 2015) e *Como o acordo de Paris pode guiar o mundo para uma nova era* (Como..., 2015).

Na primeira reportagem, *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007), o **acionista** é citado quando se fala da fusão de uma empresa com outra que tinha capital aberto e estava listada na Bovespa e por isso passou a ser pressionada para elaborar uma estratégia de sustentabilidade.

A alta cúpula do Itaú, segundo maior banco privado brasileiro, vive dias de expectativa desde a anunciada -- e ainda sem desfecho previsível -- venda do holandês ABN. Rumores acerca de uma negociação separada dos ativos no Brasil despertaram duas possibilidades que podem representar o negócio da década para o banco -- para o bem ou para o mal. Ou o Itaú fecha o negócio e assume a liderança no país ou um concorrente arremata as operações brasileiras e o deixa para trás. Esse é um movimento que pode mudar o rumo do banco, mas não o único. Nos últimos tempos, os executivos e os **acionistas** da instituição controlada pelas famílias Setubal e Villela têm dedicado boa parte de seu tempo a outro assunto que pode influenciar o futuro da instituição -- a sustentabilidade (A corrida..., 2007)⁹⁹.

⁹⁹ Grifo nosso.

A segunda, *Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão* (Sustentabilidade..., 2015), fala da fabricante de papel e celulose Fibria, que nasceu da compra da Aracruz pela Votorantim, e de como ela conseguiu inserir a sustentabilidade na cultura da empresa. Apresenta também o caso da Duratex que estava sofrendo pressões dos **acionistas** e, assim, o conselho de administração criou um comitê, formado por conselheiros independentes, acionistas e especialistas em sustentabilidade. O presidente da Duratex afirma: “Já vínhamos nos preocupando com a questão há alguns anos, mas a partir daquele momento uma cobrança maior por parte dos **acionistas** nos levou a elaborar uma estratégia de sustentabilidade mais sólida” (Sustentabilidade..., 2015)¹⁰⁰.

A terceira reportagem, *Como o acordo de Paris pode guiar o mundo para uma nova era* (Como..., 2015) cita o termo “investidor” para se referir a Stephen Heintz, presidente da Rockefeller Brothers Fund, quando este comenta que a exploração de combustíveis fósseis no mundo deve durar no máximo 25 anos.

Apesar da teoria dos *stakeholders* ter permitido às empresas “ampliar seus olhares” sobre os públicos com os quais se relacionam, parece que os *stockholders* conservam-se um público de extrema importância. Assim, a sustentabilidade torna-se uma preocupação para os **acionistas**, um público fundamental para as empresas de capital aberto.

Como vimos no conceito de Capitalismo Mundial Integrado de Guattari (1981), a importância do Estado foi substituída pelo capital, uma vez que o Estado é o próprio capital (DELEUZE; GUATTARI, 1997). Assim, o “investidor” torna-se peça-chave na manutenção do capital volátil na contemporaneidade (SOARES, 2016).

Os **acionistas** se apresentam como um *stakeholder* estratégico, pelos quais as empresas zelam em busca de vantagem competitiva (Porter, 1985). E, portanto, uma vez que o tema da sustentabilidade se torna relevante para os investidores, as empresas passam a elaborar estratégias (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006) de sustentabilidade que atendam a essa demanda. Deste modo, divulgar essas ações para conhecimento desses acionistas é importante. Assim, um bom trabalho de ecopropaganda (GIACOMINI FILHO, 2004; TAVARES; FERREIRA, 2012) e de *marketing* ambiental (DIAS, 2008) que, de fato, apresentem aquilo que a empresa efetivamente faz, sem incorrer em *greenwashing*,

¹⁰⁰ Grifo nosso.

(OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2012; FERREIRA; TAVARES, 2017; MARKET ANALYSIS, 2010) podem ser adequados.

Deste modo, é possível observar que a sustentabilidade, em essência não capitalizável, se transformou em algo capitalizável (PELBART, 2003), sendo incorporada pelo “divino mercado” (DUFOUR, 2008). Como na sociedade de controle o dinheiro é a “cifra” (DELEUZE, 1992), nada “mais natural” que a sustentabilidade seja uma nova “moeda de troca”. Desta maneira, a sustentabilidade é basicamente econômica e a responsabilidade socioambiental também.

b) colaborador

Colaborador aparece 39 vezes nas 176 reportagens analisadas, sendo 3 vezes em 2007, 11 vezes em 2010, 3 em 2011, 2 em 2012 e 10 vezes em 2015.

O código **colaborador** é mencionado como sinônimo de “funcionários” e “empregados” na maior parte das vezes e somente uma vez literalmente como “colaborador” no ano de 2010.

Comparativamente com a frequência de citações dos outros códigos, os **colaboradores** não aparecem como um *stakeholder* de destaque para as empresas no discurso da revista Exame. Apesar de muitas delas terem uma imagem associada à Responsabilidade Socioambiental Empresarial, parece que o “público interno”¹⁰¹ não recebe tanta relevância no discurso da revista quando ligado ao tema da RSE. Nas reportagens analisadas, os **colaboradores** são apresentados de forma “passiva”, pois no discurso da revista não parecem fazer parte das decisões estratégicas das empresas citadas. Não teriam eles relevância no processo de tomada de decisão de ações sociais e/ou ambientais? Ou aqui estão representados apenas os funcionários que não exercem funções estratégicas nas empresas?

A palavra-chave **colaborador** aparece ligada à temática da sustentabilidade somente em três reportagens que tratam mais diretamente do tema, abordando os seguintes assuntos: *Com as mãos da Monsanto* (Com as mãos..., 2010); *Melhor e mais barato na Natura* (Melhor..., 2011); e *Nos EUA, empresas oferecem energia solar aos funcionários* (Nos EUA..., 2015).

¹⁰¹ Considerando-se a definição clássica de Relações Públicas, já apresentada no capítulo teórico.

A primeira reportagem, *Com as mãos da Monsanto* (Com as mãos..., 2007), fala de uma parceria entre a operação brasileira da Monsanto e a ONG Conservação Internacional e cita os **colaboradores** quando afirma que um funcionário da ONG não irá fazer papel de polícia denunciando a empresa para o Ibama.

Na segunda reportagem, *Melhor e mais barato na Natura* (Melhor..., 2011), o **colaborador** aparece quando se menciona a necessidade de segurança do empregado, uma vez que seu afastamento é muito oneroso para as empresas. A reportagem aponta que “Com base em dados de instituições como IBGE e Ministério da Previdência Social, chegou-se ao cálculo de que cada mês de afastamento de um **empregado** custa, em média, 10.724 reais para empresas e governo” (Melhor..., 2011).

A terceira reportagem, *Nos EUA, empresas oferecem energia solar aos funcionários* (Nos EUA..., 2015), por sua vez, cita os colaboradores através da fala do presidente do Instituto Akatu, que afirma que o consumo consciente na vida do funcionário o incentiva a pensar em alternativas sustentáveis para a empresa.

Mesmo nesta última reportagem, em que os colaboradores são estimulados a pensarem em alternativas sustentáveis para a empresa, o **colaborador** ainda se apresenta de forma “passiva”, se considerarmos a importância da sustentabilidade para a estratégia competitiva (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006) das empresas. O funcionário não é apresentado como um tomador de decisão, mas, sim, como um “consumidor consciente”; o que permanece dentro da lógica capitalista-consumista do consumidor-cidadão (CANCLINI, 2005). Para ser cidadão, o colaborador precisa consumir e, portanto, precisa “ter ou parecer” para “ser” (TAVARES, 2016). Deste modo, o colaborador “responsável” é aquele que atua dentro de uma perspectiva de RSE limitada à questão econômica, uma vez que suas ações se restringem ao papel de consumidor.

Por outro lado, o **colaborador** mencionado muito provavelmente não representa o público-alvo da revista Exame, uma vez que, tendo como foco temático Economia e Negócios, é voltada para executivos de alto escalão. Segundo informações da própria revista, conforme já apresentado anteriormente, ela é lida por 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil¹⁰².

¹⁰² Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/sobre/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

Uma vez que não se apresenta como um público relevante no discurso da revista Exame, poder-se-ia afirmar que este ator social pouco interfere na produção da noção contemporânea de RSE? Seria ele apenas um “executor” de ações socioambientais, sem participar ativamente do processo de tomada de decisão nas empresas?

c) comunidade

O código **comunidade** aparece 30 vezes ao longo dos 176 documentos analisados, sendo 11 vezes em 2007, 10 em 2010, nenhuma vez em 2011, 1 vez em 2012 e 8 vezes em 2015.

De modo geral, **comunidade** aparece como sinônimo de “comunidade do entorno” ou “vizinhança” do empreendimento considerado na reportagem. O assunto que mais se repete ao tratar do tema se refere a ações empresariais sustentáveis ou que geraram algum impacto, positivo ou negativo, na comunidade citada.

As **comunidades** são representadas como entidades “passivas” que recebem as externalidades positivas ou negativas das empresas¹⁰³ que chegam como grandes “provedoras”, ocupando o lugar do Estado ao fornecerem estradas asfaltadas, hospitais, escolas e creches e transformarem sua participação na sociedade mais “responsável”. No caso da reportagem que fala da Natura, que será apresentada a seguir, a **comunidade** aparece mais “ativa”, pois é capacitada pela empresa e transformada em fornecedora de matéria-prima para essa mesma empresa.

A **Comunidade** aparece vinculada ao tema da sustentabilidade nas seis seguintes reportagens: *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007); *A Amazônia sob nova direção* (A Amazônia..., 2010); *Uma ONG do Vale do Silício está transformando a filantropia* (Uma ONG..., 2015); *O lixo que sai caro* (O lixo..., 2015);

¹⁰³ “As externalidades são os efeitos colaterais da produção de bens ou serviços sobre outras pessoas que não estão diretamente envolvidas com a atividade. Em outras palavras, as externalidades referem-se ao impacto de uma decisão sobre aqueles que não participaram dessa decisão. As externalidades podem ter efeitos positivos ou negativos, isto é, podem representar um custo para a sociedade, ou podem gerar benefícios à mesma”. **Licenciamento ambiental em Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <<http://www.licenciamentoambiental.eng.br/conceito-de-externalidades/>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

Especialistas discutem como destruir menos e crescer mais (Especialistas..., 2015); e *Como a tragédia em Mariana abala a Samarco e a mineração* (Como a tragédia..., 2015).

A primeira reportagem, *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007), afirma que um número cada vez maior de empresas vêm adotando a sustentabilidade. De acordo com o trecho da reportagem:

A falta de monitoramento do impacto das companhias no meio ambiente e na **comunidade** é vista como uma bomba em potencial para seus negócios -- e pode vir a comprometer o pagamento dos empréstimos no futuro (Na era..., 2007)¹⁰⁴.

O texto também cita as **comunidades** quando fala do lançamento do Natura Ekos, linha de cosméticos que foi produzida com matéria-prima desenvolvida por comunidades do interior do Brasil.

A reportagem que apresenta a empresa Amata, intitulada *A Amazônia sob nova direção* (A Amazônia..., 2010), menciona as comunidades quando aborda uma resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente que define que todas as áreas de concessão de manejo de madeira nativa devem ser auditadas por uma empresa independente. Segundo a reportagem, é nessa hora da auditoria que a Amata tem que provar que sua atuação está fazendo bem para as **comunidades** que a cercam. Segundo a reportagem:

A lei também define que, no período máximo de três anos, todas as áreas sob concessão sejam auditadas por uma empresa independente. Nessa hora, os executivos da Amata terão de provar que a atividade da empresa não só está fazendo bem aos 46.000 hectares de floresta sob sua administração como também às **comunidades** que a cercam (A Amazônia..., 2010)¹⁰⁵.

Uma ONG do Vale do Silício está transformando a filantropia (Uma ONG..., 2015) expõe como a ONG GiveDirectly está prosperando e apresenta a categoria quando afirma que não há registro de **comunidades** que tenham aumentado o consumo de álcool e tabaco devido ao dinheiro recebido da ONG.

A quarta reportagem, *O lixo que sai caro* (O lixo..., 2015) faz alusão ao maior depósito de lixo a céu aberto, o Lixão Estrutural, em Brasília, e apenas menciona a

¹⁰⁴ Grifo nosso.

¹⁰⁵ Grifo nosso.

comunidade quando fala dos moradores da **comunidade** local, a Vila Estrutural, que sofrem um constante risco de contaminação.

Especialistas discutem como destruir menos e crescer mais (Especialistas..., 2015) discute a economia de baixo carbono e tem como uma de suas fontes o economista e filósofo Eduardo Gianetti. Segundo ele, uma das teorias fundamentais da economia, a precificação, deverá levar em consideração o impacto ambiental. Para explicar seu ponto de vista, o economista cita o exemplo de uma **comunidade** que polui suas fontes naturais de água potável e que, portanto, terá que consumir água engarrafada em algum momento. Ainda de acordo com Gianetti, em termos econômicos, isso seria contabilizado no PIB (Produto Interno Bruto)¹⁰⁶ como algo positivo, entretanto, aquela **comunidade** que está gerando mais riqueza, na verdade, está mais pobre, pois perdeu um recurso importante. Nas palavras do filósofo e economista, “Em tese, aquela comunidade está gerando mais riqueza, quando na verdade perdeu um recurso importante e está mais pobre. Tem algo profundamente errado com essa medida” (Especialistas..., 2015).

A sexta e última reportagem a ser destacada, ainda do ano de 2015, *Como a tragédia em Mariana abala a Samarco e a mineração* (Como a tragédia..., 2015), discorre sobre a tragédia de Mariana e de como esta abalou a Samarco e a mineração. O texto aponta o envolvimento e relacionamento da empresa com a **comunidade** e menciona que a Câmara Municipal, um pouco antes do desastre, havia anunciado uma menção honrosa à Samarco pelo envolvimento com a **comunidade**. Segundo o texto, a empresa só voltaria a operar quando este fosse o desejo da população.

Uma boa resposta à crise é essencial para restabelecer a relação com a **comunidade**. Na coletiva de imprensa realizada em 11 de novembro, reunindo os presidentes Murilo Ferreira, da Vale, Andrew Mackenzie, da BHP Billiton, e Ricardo Vescovi, da Samarco, todos disseram que a empresa só deverá voltar a operar se for esse o desejo da **população local** (Como a tragédia..., 2015)¹⁰⁷.

É interessante observar a perspectiva do título da última reportagem apresentada. Ao invés do título “Como a tragédia de Mariana abala a Samarco e a

¹⁰⁶ Representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um determinado período. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/pib/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

¹⁰⁷ Grifos nossos.

mineração” não deveria ser “Como a Samarco e a mineração abalam Mariana”? Mesmo em uma perspectiva empresarial, até de Relações Públicas, o olhar não deveria estar sobre a comunidade, a mais afetada nesse caso, que ficou com 601 desabrigados (de acordo com a própria reportagem)? E, conseqüentemente, como a Samarco e o setor de mineração deveriam agir em casos como esses, de gerenciamento de crises?

Conforme foi dito acima, a **comunidade**, na maioria das reportagens é apresentada no discurso da revista como uma entidade “passiva”, que recebe todas as externalidades negativas e positivas das empresas. Entretanto, nesta reportagem, excepcionalmente, a **comunidade** é apresentada com um papel ativo e transforma-se na grande causadora dos “impactos”.

Neste ponto é importante lembrar o que foi apontado anteriormente sobre o poder que as empresas estão adquirindo na sociedade contemporânea nos níveis local, nacional e global. Conforme ressaltou Oliveira (2013), o poder econômico de algumas empresas ultrapassa o poder econômico de alguns países. Na sociedade de controle “[...] a empresa substituiu a fábrica, e a empresa é uma alma, um gás” (DELEUZE, 1992, p.221). A “empresa-alma” precisa gerir um bom relacionamento com a comunidade, a fim de que sua atuação local seja bem recebida pela população. A **comunidade** é um público estratégico (FORTES, 2003) para as empresas, principalmente aquelas com atuação em ramos de atividade que geram externalidades negativas, como é o caso da Samarco.

Também conforme já foi exposto, esse fortalecimento das empresas acompanhou o enfraquecimento do Estado. Portanto, as corporações por muitas vezes acabam assumindo funções que antes seriam consideradas de “políticas públicas” e isso abrange ações como a construção de escolas e hospitais, que acabam sendo incluídas na lista das ações “responsáveis”. Assim, a RSE que aqui se destaca é uma RSE puramente econômica, pautada no pragmatismo de melhorar as condições da **comunidade** porque sua melhora também favorece as condições de operação da empresa. Diminuir as externalidades negativas sobre a **comunidade** e o meio ambiente é uma ação estratégica das empresas (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006) e que contribui para uma boa imagem corporativa (KUNSCH, 2003; ANDRADE, 1989; BUENO, 2005; DANTAS, 2009).

O controle de “rotação rápida e ilimitado” (DELEUZE, 1992), funciona a “todo vapor”, transformando a “ordem das coisas” e o que era “causa” vira “efeito”. Como nessa lógica do controle nada fica “fora” (HARDT; NEGRI, 2001), podemos observar uma “lógica invertida” no discurso da revista, pois, até mesmo empresas comprovadamente responsáveis por grandes tragédias são as que mais se prejudicam.

d) consumidor

Consumidor aparece 182 vezes nos 176 documentos analisados, sendo 30 vezes em 2007, 83 em 2010, 33 em 2011, 28 vezes em 2012 e 8 vezes em 2015.

O maior número de citações em 2010, aparecendo 83 vezes, pode ser justificado pelo aquecimento da economia, uma vez que o ano de 2010 fechou com crescimento de 7,5%, segundo o IBGE, representando a maior alta desde 1986¹⁰⁸. Além disso, neste mesmo ano, houve queda expressiva da taxa de desemprego e aumento da formalização no mercado de trabalho, o que provocou maior consumo das famílias¹⁰⁹.

Por outro lado, o menor número de menções em 2015 pode ser devido ao desaquecimento da economia, uma vez que o PIB de 2015 foi o pior em 25 anos. Além disso, nesse ano, a indústria sofreu uma crise generalizada e houve recuo nas vendas do comércio, que fechou mais de 239 mil vagas. Segundo reportagem do portal G1.

Mesmo o ramo de supermercados, alimentos e bebidas – o que mais pesa sobre o desempenho do varejo e que historicamente sempre cresceu – passou a cair em 2015, acumulando baixa de 2,1% até setembro, afetado, principalmente, pelo aumento do desemprego e encolhimento da massa salarial¹¹⁰.

¹⁰⁸ Economia brasileira cresce 7,5% em 2010, mostra IBGE. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/03/economia-brasileira-cresce-75-em-2010-mostra-ibge.html>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

¹⁰⁹ NOGUEIRA, L. A. **Os pontos altos e baixos da economia brasileira em 2010 na visão do Santander**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/os-pontos-altos-e-baixos-da-economia-brasileira-em-2010-na-visao-do-santander/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

¹¹⁰ ALVARENGA, D. **Economia em 2015: o ano em que o Brasil andou para trás**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/12/economia-em-2015-o-ano-em-que-o-brasil-andou-para-tras.html>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

A Análise de Conteúdo do código **consumidor** mostra que este se apresenta como um *stakeholder* de grande preocupação das empresas, que investem em pesquisa e procuram cada vez mais “ouvir” esse público. Os “produtos verdes” também se apresentam como uma tendência e como um segmento de mercado importante para as empresas.

Nas reportagens selecionadas, o termo aparece com diversas variações, tais como “comportamento do consumidor”, “perfil do consumidor”, entre outros; podendo-se destacar expressões genéricas tais como “clientes”, “consumidor” e “consumidor em geral”, que aparecem na maioria das reportagens.

“Comportamento do consumidor” aparece, por exemplo, em entrevista do presidente mundial da Unilever à revista Exame. Em determinado trecho ele afirma: “Para poder tocar uma empresa de sucesso do nosso tamanho, temos de entender o que acontece nesses mercados, saber quais são as tendências no **comportamento do consumidor**, na política, conhecer os concorrentes”¹¹¹ (Se o Brasil..., 2010).

Em outra reportagem que fala sobre a crise nas economias desenvolvidas e de como as multinacionais de bens de consumo começaram a vender para os mercados emergentes, o presidente de uma agência de publicidade especializada no mercado hispânico afirma: “Com essa mudança no **perfil dos consumidores**, as empresas perceberam que, para crescer, precisam atuar de forma diferente da que estavam acostumadas”¹¹² (Elas aprenderam..., 2011).

Também é importante ressaltar que o consumidor da classe C recebeu reportagem específica denominada *A nova classe C cai na rede* (A classe C..., 2010), que fala sobre o impacto dessa nova classe na economia e de como as empresas tiveram que reinventar produtos e aprender a trabalhar com o crédito.

As reportagens mais frequentes que utilizam a palavra-chave abordam questões de consumo e do mercado consumidor, como, por exemplo, a reportagem *O novo mapa do consumo* (O novo..., 2012) que traçou o mapa do consumo no Brasil em 2020. De acordo com a pesquisa, o mercado consumidor brasileiro irá dobrar de tamanho, crescendo de 2,2 trilhões para 3,5 trilhões de reais. Outro exemplo é a reportagem *Riqueza grisalha* (Riqueza..., 2015) que apresenta dados demográficos e afirma que a população brasileira está envelhecendo e, por isso, há

¹¹¹ Grifo nosso.

¹¹² Grifo nosso.

um interesse maior da indústria da moda por mulheres maduras: “O interesse da indústria da moda por mulheres maduras explica-se [sic] pela crescente importância econômica do mercado de consumidores com mais de 50 anos” (Riqueza..., 2015).

Também são frequentes reportagens que abordam o lançamento de produtos ou inovações empresariais, inclusive inovações “verdes” como o carro da Mustang que consome menos combustível. Outro exemplo é a reportagem *Para inovar, o segredo agora é não ter segredo* (Para inovar..., 2010) que apresenta as inovações da fabricante Fiat e de como a tendência agora é envolver os consumidores em cada etapa do projeto de criação do produto. Segundo o texto, “A estratégia de abrir as portas para o mundo externo e multiplicar o time de pessoas envolvidas na inovação é uma maneira de atender a uma demanda crescente entre os próprios consumidores” (Para inovar..., 2010).

Em relação ao tema da sustentabilidade, as reportagens que não abordam especificamente o mercado de consumo e nem falam de lançamento de produtos, mas estão associadas ao código **consumidor**, abordam os seguintes assuntos: *O discurso verde* (O discurso..., 2007); *Com as mãos da Monsanto* (Com as mãos..., 2010); *A Amazônia sob nova direção* (A Amazônia..., 2010); *Quem preserva paga menos no Rabobank* (Quem preserva...,2011); *Medir a pegada de carbono é fácil* (Medir..., 2011); *Sustentabilidade: custo imediato, retorno mais demorado* (Sustentabilidade..., 2012); *Jeffrey Sachs explica o desenvolvimento sustentável* (Jeffrey..., 2015); e *Especialistas discutem como destruir menos e crescer mais* (Especialistas..., 2015).

A reportagem *O discurso verde* (O discurso..., 2007) problematiza a dicotomia mensagem versus realidade por algumas empresas colocarem em prática iniciativas de sustentabilidade que produzem um grande apelo de *marketing*, mas não são consistentes. Cita o caso da rede de postos de combustível Ipiranga que lançou um cartão chamado Carbono Zero. Ao encher o tanque a empresa se compromete de que árvores serão plantadas para neutralizar as emissões de gases de efeito estufa do veículo. Mas o programa foi lançado sem que a empresa fizesse um estudo do quanto ela própria produz de gases de efeito estufa. O **consumidor** é apresentado como o principal público-alvo das empresas nesse tipo de campanha e o texto alerta para a necessidade de se olhar com criticidade o que a empresa está fazendo.

A matéria *Com as mãos da Monsanto* (Com as mãos..., 2010), já citada anteriormente, apenas menciona os **clientes** quando se refere à parceria entre a

ONG e a empresa e, nesse caso, o cliente é a própria empresa. Nas palavras da revista Exame: “Os executivos da ONG sabem que a parceria com a Monsanto não é garantia de que o programa será um sucesso. Afinal, a empresa não tem e não quer ter papel de polícia. Ou seja, nenhum funcionário denunciará um **cliente** ao Ibama” (Com as mãos..., 2010)¹¹³.

Na reportagem da Amata, *A Amazônia sob nova direção* (A Amazônia..., 2007), também já citada, o **consumidor** aparece apenas como “grande centro **consumidor**”, no trecho em que fala do processo de licitação para a exploração da madeira. As florestas aparecem como bens geradores de valor.

O texto *Quem preserva paga menos no Rabobank* (Quem preserva..., 2011) fala sobre uma instituição financeira fundada na Holanda no século XIX e que atua no Brasil desde a década de 90. O banco considera a política socioambiental na análise de riscos para a concessão de empréstimos. A instituição se diferencia das demais por enviar anualmente agrônomos da empresa para visitar as propriedades que ajudam os proprietários a colocar as políticas socioambientais em prática. O consumidor é mencionado como sendo o **cliente** do banco. Esses clientes são caracterizados pela revista Exame da seguinte forma:

Atualmente, 66,5% dos **clientes** da carteira rural do Rabobank têm desempenho socioambiental considerado muito bom e, como recompensa, ganham 0,5% de desconto nos juros dos empréstimos, cujas taxas o banco não revela. O percentual de produtores com acesso ao desconto já foi maior no passado. Em 2007, chegou a 76,8%. A redução desse percentual está associada à entrada de novos **clientes** e ao aumento no rigor das visitas às fazendas (Quem preserva..., 2011)¹¹⁴.

Medir a pegada de carbono é fácil (Medir..., 2011), essa é a discussão da matéria de 2011 que aponta a necessidade de as empresas definirem como reduzir ou neutralizar as emissões de carbono e não só as medirem. Os consumidores foram entrevistados pela Coca-Cola, SABMiller, a Oxfam (ONG que fez parceria com a empresa) e a consultoria PricewaterhouseCoopers, que queriam descobrir a pegada de pobreza da empresa em El Salvador e Zâmbia. Seiscentas e doze pessoas foram entrevistadas em 2009, sendo pesquisados desde os cortadores de cana, que

¹¹³ Grifo nosso.

¹¹⁴ Grifos nossos.

vendem o açúcar usado na produção dos refrigerantes, aos varejistas formais e informais e **consumidores**.

A reportagem *Sustentabilidade: custo imediato, retorno mais demorado* (Sustentabilidade..., 2012) faz referência a uma pesquisa chamada “Os desafios da Sustentabilidade na indústria brasileira”¹¹⁵, realizada pela Confederação Nacional da Indústria que indica que o Brasil ainda valoriza pouco o tema da sustentabilidade. Segundo a pesquisa, embora outros levantamentos afirmem que o **consumidor** está disposto a pagar mais por um produto ambientalmente correto, na prática isso não ocorre. O texto afirma que

Nem mesmo empresas dedicadas a vincular a marca à sustentabilidade, como a fabricante de cosméticos Natura, enxergam nesse atributo isolado o grande atrativo para o **consumidor**. No Brasil, a proposta verde é apenas parte da história (Sustentabilidade..., 2012)¹¹⁶.

Em entrevista com Jeffrey Sachs¹¹⁷, na reportagem *Jeffrey Sachs explica o desenvolvimento sustentável* (Jeffrey Sachs..., 2015), o consumidor é mencionado ao se falar que ele terá que pagar pelos bens e serviços que fazem parte de nossas vidas. O entrevistado sublinha que existem razões para que o setor privado não tenha conseguido solucionar questões críticas, como, por exemplo, o fato de que os mercados são concebidos para ignorar os pobres, já que estes não são bons **consumidores**. Assim, a capacidade de consumo é fundamental para se exercer a cidadania. Um trecho da própria reportagem relaciona o consumidor com o cidadão.

De alguma maneira, todos vamos pagar, **porque como cidadãos e consumidores** temos de pagar pelos bens e serviços que fazem parte de nossa vida. Esse pagamento se dará de duas maneiras: via mercados e via instituições públicas e políticas. Naturalmente, esse debate gera disputas muito ásperas entre o papel de cada um (Jeffrey Sachs..., 2015)¹¹⁸.

A última reportagem relevante que cita o **consumidor** também é de 2015. Com o título *Especialistas discutem como destruir menos e crescer mais*

¹¹⁵ A reportagem não cita a data da pesquisa.

¹¹⁶ Grifo nosso.

¹¹⁷ Jeffrey D. Sachs é um professor de economia de renome mundial, líder em desenvolvimento sustentável, consultor sênior da ONU, autor de best-sellers e colunista sindicalizado, cujas colunas mensais de jornais aparecem em mais de 100 países (tradução livre). Disponível em: <<http://jeffsachs.org/about/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

¹¹⁸ Grifo nosso.

(Especialistas..., 2015), o texto disserta sobre a proximidade da COP 21 e ressalta que há uma clara disposição dos países em avançar na economia de baixo carbono. Em seguida, a matéria aponta o evento promovido pela editora Abril, o Exame Fórum de Sustentabilidade, que contou com a participação do filósofo e economista Eduardo Gianetti. Segundo ele, a preocupação com o aquecimento global fará com que alguns fundamentos da economia sejam questionados, como por exemplo, a precificação que leva em consideração o custo de produção e quanto o **consumidor** está disposto a pagar. Mas, de acordo com Gianetti, o impacto ambiental deverá ser incluído nesse cálculo.

Assim, considerando o referencial teórico adotado neste trabalho, as práticas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial estariam funcionando como dispositivos de criação de demandas de mercado, formando “rebanhos de consumidores” (DUFOR, 2008)?

É o que parece ao se analisar o conteúdo das reportagens e a forma como o **consumidor** é retratado. O papel de consumidor é mais valorizado em relação ao de cidadão. A preocupação em descobrir quanto o consumidor está disposto a pagar por um produto, como mostra a última reportagem apresentada, vincula-se ao seu poder de negociação, conforme mencionado por Porter (1986) nas cinco forças competitivas. O **consumidor**, portanto, tem papel estratégico (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006) para as empresas; enquanto força competitiva (PORTER, 1986) que, portanto, deve ser considerada e analisada estrategicamente.

Novamente a perspectiva de um cidadão que se restringe à figura do consumidor aparece (CANCLINI, 2005), de modo ainda mais explícito na reportagem que coloca o cidadão como praticamente sinônimo de consumidor e afirma que os pobres não são bons consumidores. Afinal, o bom consumidor, na lógica capitalista consumista contemporânea, é aquele que adota políticas socioambientais e pode pagar por “produtos verdes” (TAVARES; IRVING, 2009). É um “novo” consumidor, mais “consciente”, que escolhe melhor os produtos/serviços que adquire, avaliando sua “sustentabilidade”. Esse consumidor representa uma “subjetividade capitalística” (GUATTARI, 1981) pronta para o consumo. Mas esse consumo também é excludente, uma vez que os “pobres não são bons consumidores” (Jeffrey Sachs..., 2015) e, portanto, não têm a “senha” (DELEUZE, 1992) para exercerem sua cidadania (CANCLINI, 2005). A “responsabilidade” da empresa para com o cidadão

está em transformá-lo em um “bom consumidor” de produtos sustentáveis, alimentando um mercado de “consumo verde” (TAVARES; IRVING, 2009) e uma RSE que está estruturada na acumulação de recursos (ALTVATER, 2010) e na lucratividade.

e) desenvolvimento sustentável

O termo **desenvolvimento sustentável** aparece 20 vezes dentre as 176 reportagens analisadas, sendo 2 vezes em 2007 e em 2010, 1 vez em 2011 e 2012 e 14 vezes em 2015.

É interessante o baixo número de citações do termo **desenvolvimento sustentável** nos anos de 2011 e 2012, visto que em 2012 aconteceu, na cidade do Rio de Janeiro o Rio+20, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que contribuiu para definir a agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas e teve, inclusive, como um dos seus temas principais, a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável¹¹⁹. Mas, muito provavelmente, esse baixo número se deve ao fato de que o termo ainda estava sendo incorporado ao discurso da mídia e das empresas nessa época. Essa menor frequência do termo também pode ser observada nas reportagens estudadas.

Por outro lado, uma vez incorporado ao discurso da mídia e das empresas e adquirindo certa “maturidade”, o termo ganha um aumento expressivo das citações em 2015. Esse aumento expressivo das citações também pode ser devido ao fato de neste ano (2015) terem se reunido 193 Estados-membros na sede da ONU, em Nova Iorque, onde foram definidos os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, conhecidos como ODS. Os ODS representam as 169 metas a serem atingidas até 2030, que buscam promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental em todas as suas formas e em conjunto com todos os países¹²⁰. Os ODS ganharam bastante presença na mídia e essa divulgação está de acordo com a premissa da

¹¹⁹ Sobre a Rio+20. Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20.html>. Acesso em: 8 abr. 2018.

¹²⁰ BRASIL. **Relatório nacional voluntário sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15801Brazil_Portuguese.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2018.

própria ONU. A comunicação dos ODS é a chave para implementá-los, segundo a chefe de comunicação da ONU¹²¹. Em 2017, depois da data desta reportagem, e dando continuidade à divulgação do termo, a UNESCO no Brasil, o Ministério da Educação e o Ministério do Meio Ambiente disponibilizaram vídeos para auxiliar educadores a falarem sobre desenvolvimento sustentável¹²².

O termo aparece com destaque e é interessante analisar mais profundamente o conteúdo das seguintes reportagens: *O problema virou negócio* (O problema..., 2007); *Marina Silva, uma candidata em construção* (Marina..., 2007); *Rio+20: apenas mais uma conferência?* (Rio+20..., 2011); *Um mundo menos pobre, mas muito desigual* (Um mundo..., 2015); *Jeffrey Sachs explica o desenvolvimento sustentável* (Jeffrey..., 2015); *Secas como a de São Paulo vão se espalhar, diz Jeffrey Sachs* (Secas..., 2015); e *Combate ao aquecimento global somaria R\$600 bi à economia* (Combate..., 2015).

O problema virou negócio (O problema..., 2007) – A reportagem fala da criação de um mercado para as empresas que produzem estudos de impacto ambiental. O termo **desenvolvimento sustentável** é citado pelo presidente do Ibama que afirma: “Somos a favor do **desenvolvimento sustentável** e estamos desburocratizando as licenças” (O problema..., 2007).

Marina Silva, uma candidata em construção (Marina..., 2010) - Aponta o encantamento que a pré-candidata à presidência na época, Marina Silva, despertou em parte da elite brasileira. Também fala sobre o perfil de Marina e das prováveis medidas tomadas por ela, caso fosse eleita. Na entrevista à revista Exame, quando perguntada sobre o que pretendia fazer em relação à infraestrutura, Marina afirma que “Os investimentos devem estar voltados para a promoção do **desenvolvimento sustentável** e para alavancar a economia de baixo carbono” (Marina..., 2010).

Rio+20: apenas mais uma conferência? (Rio+20..., 2011) – Questiona o Rio+20, que ainda ia acontecer naquele momento, e quanto de contribuição a conferência efetivamente teria para os cortes nas emissões de gases causadores de efeito estufa. O desenvolvimento sustentável é citado logo no início da reportagem

¹²¹ Comunicar objetivos do desenvolvimento sustentável é a chave para implementá-los. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/comunicar-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-e-a-chave-para-implementa-los/>>. Acesso: 1 abr. 2018.

¹²² **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável chegam a público infantil**. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/about-this-office/single-view/news/sustainable_development_goals_reach_childrens_audience/>. Acesso: 1 abr. 2018.

quando afirma que na Rio-92 o tema do **desenvolvimento sustentável** ainda era relativamente novo.

Um mundo menos pobre, mas muito desigual (Um mundo..., 2015) – Em entrevista à revista Exame o economista americano Jeffrey Sachs apresenta a sua proposta: erradicar a miséria do planeta. Nesta entrevista, ele afirma que os países desenvolvidos gastam apenas 0,7% do PIB para erradicar a pobreza e, em seus cálculos, isso é muito pouco. Ele cita o **desenvolvimento sustentável** quando afirma que o mundo rico vai precisar ajudar os países pobres a lidar com a mudança climática e que o **desenvolvimento sustentável** está sendo buscado a um custo muito baixo. Segundo Sachs, ajudar os países pobres a lidar com a mudança climática não era parte do “plano inicial”, mas se tornou necessário. “Isso não fazia parte da conta inicial e talvez represente alguns décimos percentuais a mais no valor. Mas, insisto, estamos buscando o **desenvolvimento sustentável**, e a um custo muito baixo” (Um mundo..., 2015).

Jeffrey Sachs explica o desenvolvimento sustentável (Jeffrey..., 2015) – A categoria **desenvolvimento sustentável** é citada várias vezes porque são discutidas as Metas do Desenvolvimento Sustentável. Entretanto, é interessante destacar a fala de Jeffrey Sachs, logo no início do texto: “O **desenvolvimento sustentável** é o maior e mais complicado desafio que a humanidade já enfrentou” (Jeffrey..., 2015).

Outro trecho dessa mesma reportagem que é interessante citar fala do **desenvolvimento sustentável** como um compromisso mundial.

A ideia de que podemos acabar com a pobreza extrema é hoje uma doutrina oficial de grandes instituições, como o Banco Mundial, e provavelmente estará, em breve, no centro do novo conjunto de Metas do **Desenvolvimento Sustentável**. A ideia do desenvolvimento sustentável é hoje um compromisso mundial por um planeta mais seguro, próspero e justo (Jeffrey..., 2015)¹²³.

Ou seja, conforme foi já apontado em outra reportagem analisada, Jeffrey Sachs defende que as nações de alta renda precisam ajudar os países menos desenvolvidos a atingirem as Metas do Desenvolvimento Sustentável.

Secas como a de São Paulo vão se espalhar, diz Jeffrey Sachs (Secas..., 2015) – O texto apresenta o termo **desenvolvimento sustentável** no título do livro

¹²³ Grifo nosso.

do economista americano; quando são citadas as **Metas do Desenvolvimento Sustentável**; e em um trecho da fala de Sachs: “A ideia de **desenvolvimento sustentável** não deveria ser apenas na luta contra a pobreza” (Secas..., 2015). Quando perguntado sobre o porquê de se estabelecer novas metas em substituição às Metas do Milênio, Sachs afirma que o mundo assumiu um compromisso ambiental em 1992 e até hoje (2015) as emissões de carbono não foram estabilizadas.

Combate ao aquecimento global somaria R\$600 bi à economia (Combate..., 2015) – A matéria cita a fala do presidente do conselho de administração da Fibria, maior fabricante de papel e celulose do Brasil: “O mercado de carbono é um dos melhores exemplos de como o governo não precisa necessariamente investir para estimular o **desenvolvimento sustentável**” (Combate..., 2015). Essa afirmação deve-se às expectativas em relação à Conferência de Paris que, dependendo das negociações, poderia alavancar esse mercado de maneira exponencial.

O que se pode observar a partir desses dados é que a categoria **desenvolvimento sustentável** ainda parece uma “noção abstrata” em 2007, algo distante para a realidade das empresas, o que pode ser exemplificado pelos seguintes discursos, todos da reportagem *O problema virou negócio* (O problema..., 2007): “Somos a favor do **desenvolvimento sustentável**”, fala do presidente do Ibama; “Estamos buscando o **desenvolvimento sustentável** e estamos desburocratizando as licenças”, também fala do presidente do Ibama; e “No Brasil, de agora em diante, o fator ambiental vai ditar o destino dos projetos”, diz o engenheiro José Ayres da Costa, diretor do CNEC¹²⁴, a divisão de engenharia consultiva e meio ambiente do grupo Camargo Corrêa.

Entretanto, com o passar do tempo, o tema do desenvolvimento sustentável torna-se cada vez mais abordado pela mídia; uma vez que a categoria aparece 14 vezes em 2015, apresentando uma diferença muito grande em relação aos anos anteriores. Parece que o termo foi sendo incorporado pelo discurso das empresas e da mídia e tornou-se uma meta a ser conquistada; o que estaria de acordo com o contexto e a definição dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

¹²⁴ Segundo informações do *site* da empresa, essa divisão de engenharia foi vendida em 2010 para a WorleyParsons Resources & Energy. Disponível em: <<http://www.camargocorrea.com.br/grupo-camargo-correa/grupo/historia/historia-2010.html>>. Acesso em: 21 maio 2018.

Entretanto, não se percebe tão claramente uma noção de **desenvolvimento sustentável** calcada na definição do relatório Brundtland, de 1987, relatório da World Commission on Environment and Development (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD). O **desenvolvimento sustentável** que aparece nas reportagens parece estar restrito apenas ao fator econômico, desconsiderando os outros aspectos que compõem o conceito. Conforme foi apontado durante a revisão de bibliografia, esse relatório divulgou um documento que ficou conhecido como “Our Common Future” (“Nosso Futuro Comum”), e que popularizou a expressão “desenvolvimento sustentável”, como uma proposta de conexão das questões sociais, econômicas, culturais e ambientais em soluções globais.

Logo, o **desenvolvimento sustentável** parece ser preocupação crescente das empresas que buscam cada vez mais processos produtivos “ecoeficientes”, “produzir cada vez mais com menos”, “fontes alternativas de energia”; entre outros termos que aparecem diretamente associados ao tema do desenvolvimento sustentável, o que sugere a inserção do discurso da revista dentro da perspectiva dos conceitos de CVC de Porter (2011) e TBL de Elkington (2012), conforme explicitado na revisão de bibliografia.

f) fornecedor

A palavra-chave **fornecedor** aparece 63 vezes nas reportagens analisadas, sendo 5 em 2007, 12 em 2010, 25 em 2011, 9 em 2012 e 12 em 2015.

O maior número de citações da palavra em 2011 pode ser consequência da divulgação do conceito de Criação de Valor Compartilhado de Porter no início desse ano que, muito provavelmente, gerou grande repercussão na literatura de gestão e, conseqüentemente, no universo empresarial. O conceito de CVC, ao reforçar a concepção de criação de valor para a empresa e a sociedade, gerando benefícios que sejam “compartilhados” por ambos os lados; de certa forma, reforça a importância estratégica do fornecedor. Por outro lado, existe a possibilidade de que o número mais baixo de citações em 2007 seja exatamente devido à falta de percepção das empresas na época quanto ao caráter estratégico do fornecedor para execução de projetos de RSE.

A análise dos dados permite observar que o **fornecedor** se apresenta no discurso da revista Exame como um *stakeholder* crucial para as empresas, sendo uma peça-chave para o desenvolvimento de estratégias (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006) sustentáveis e o capital aparece novamente como o grande “protagonista” (GUATTARI, 1981; SOARES, 2016).

A expressão em que geralmente a palavra mais aparece se refere ao “relacionamento”, tais como “relacionamento com fornecedores”, “parceria com fornecedores”; e “renegociar com fornecedores”.

Em geral, as reportagens onde o código **fornecedores** é mencionado se referem à gestão empresarial, como por exemplo: *Por dentro da maior montadora do mundo* (Por dentro..., 2007); *Um ano para dar certo na Renner* (Um ano..., 2011); e *Marisol afunda uma marca atrás da outra* (Marisol..., 2012).

Em relação às reportagens que tratam do tema da sustentabilidade e que estão associadas aos **fornecedores**, o assunto principal ainda gira em torno de “gestão”, o que pode ser exemplificado pelos títulos das seguintes reportagens: *A Nike vira o jogo* (A Nike..., 2010); *Melhor e mais barato na Natura* (Melhor..., 2011); e *No Pará a pecuária agora traz mais lucro e menos destruição* (No Pará..., 2015).

A reportagem *A Nike vira o jogo* (A Nike..., 2010) discorre sobre a marca que, durante anos, foi associada à irresponsabilidade social, por causa dos escândalos de trabalho infantil de seus **fornecedores** e que agora quer ser líder na “corrida para a sustentabilidade”. Segundo o texto, a Nike vem reduzindo o desperdício de materiais e está aumentando o uso de matérias-primas mais verdes na fabricação dos produtos. Além disso, a empresa criou um índice para medir o impacto de seus produtos. Segue o trecho que cita o “esforço” da Nike para afastar essa imagem negativa.

Mas existe outra imagem que a Nike luta para afastar há anos: a de empresa socialmente irresponsável. As denúncias de uso de trabalho infantil em **fornecedores** de países pobres grudaram. A Nike fez um grande e reconhecido esforço para contornar a situação, mas a lembrança do escândalo permanece viva. Agora, a Nike, durante anos um símbolo de irresponsabilidade social no mundo corporativo, quer virar o jogo de outra maneira: tornando-se [sic] uma referência na questão ambiental. Ou seja, quer estar no time das empresas que estão liderando a corrida rumo à sustentabilidade. Se o plano soa ambicioso ou pretensioso demais, acredite: há quem diga que ela já está nesse grupo de elite. “Não tenho receio de dizer que a Nike é hoje um modelo, independentemente do tanto que ela ainda precisa fazer”, diz o canadense Mark Lee, presidente da

SustainAbility, conceituada consultoria em sustentabilidade e uma espécie de *think tank* do tema (A Nike..., 2010)¹²⁵.

A plasticidade do “esforço” da Nike de “afastar essa imagem negativa” não seria uma tentativa de “*greenwashing*”, “pintando de verde” seus produtos, conforme apontado na fundamentação teórica?

O caso da Natura é apresentado na matéria de 2011, *Melhor e mais barato na Natura* (Melhor..., 2011). A empresa passou a avaliar seus **fornecedores** de acordo com sete indicadores socioambientais, dentre eles, consumo de água, emissão de carbono e índice de acidentes. Segundo a reportagem, a Natura analisou 60 fornecedores e estes se comprometeram em melhorar seus índices anualmente, de acordo com metas individuais acordadas entre as partes. O objetivo da empresa era, até o final de 2012, estender os novos critérios de compras aos demais 130 **fornecedores** ligados à fabricação dos produtos.

A última reportagem que menciona a categoria **fornecedor** e está ligada à temática da RSE é uma reportagem de 2015 intitulada *No Pará a agropecuária agora traz mais lucro e menos destruição* (No Pará..., 2015). Ela fala sobre a pecuária sustentável em São Félix do Xingu, cidade que abriga o maior rebanho bovino do Brasil (dados de 2015). Com a pecuária, o desmatamento avançou e, até 2008, o município já tinha perdido 25% da sua cobertura vegetal e tinha se tornado líder no índice anual de desmatamento no país. Mas as coisas começaram a mudar em 2009 quando a indústria de carne e os varejistas começaram a ser pressionados a monitorar a cadeia de produção e não mais adquirir produtos de quem desmata ilegalmente. Ao mesmo tempo, houve esforços conjuntos para educar **produtores locais** através de parcerias com a ONG The Nature Conservancy, maior ONG ambiental do mundo. Neste momento, a cidade deixa a liderança do ranking de desmatamento na região amazônica e consegue reduzir em 65% o índice de destruição anual. Assim como apontado na reportagem da Natura, este texto menciona a dificuldade de se encontrar “fornecedores sustentáveis”: “A meta é que o frigorífico de Tucumã, município vizinho a São Félix, opere com 100% de sua capacidade — hoje, opera com 70% dela porque não há **fornecedores** que correspondam aos requisitos da produção sustentável” (No Pará..., 2015)¹²⁶.

¹²⁵ Grifo nosso.

¹²⁶ Grifo nosso.

A relevância do *stakeholder* **fornecedor** parece estar em consonância com a Criação de Valor Compartilhado de Porter (2011), uma vez que esse conceito entende que a empresa deve olhar sua cadeia de valor para descobrir que questões sociais e ambientais sofrem maior impacto de suas atividades e; portanto, uma parceria com “fornecedores sustentáveis” torna-se crucial sob este ponto de vista.

No caso da empresa Natura, o “poder de barganha do fornecedor”, como categoriza Porter (1986) nas cinco forças, passou a ser da empresa, que avalia indicadores socioambientais dos **fornecedores** e conta com o compromisso deles para que novos valores sejam gerados na cadeia. Entretanto, os **fornecedores** que se antecipam e adotam práticas sustentáveis provavelmente ainda têm mais poder de barganha frente à concorrência, visto que o caso da Natura mostra que a cadeia de valor está passando por um processo de transformação.

No caso da categoria **fornecedor**, o capital novamente se apresenta como o grande “protagonista”. Com consumidores cada vez mais exigentes e informados, as organizações começam a se preocupar com o *greenwashing* (MARKET ANALYSIS, 2010; FERREIRA; TAVARES, 2017). Para garantir que suas ações são “realmente sustentáveis” precisam estar atentas a seus fornecedores. Em uma sociedade em que “todos vigiam todos” de forma “voluntária” através de uma “vigilância que é líquida” (BAUMAN, 2013), aqueles que agirem contra as “novas regras” do desenvolvimento sustentável (os ODS), serão penalizados perdendo espaço no mercado.

g) instituições financeiras

Instituições financeiras aparece 247 vezes nos 176 documentos analisados, sendo o segundo código que mais se repetiu na pesquisa, perdendo apenas para **mídia**, conforme será apresentado no tópico seguinte. Desse total, aparece 76 vezes em 2007, 28 vezes em 2010, 33 vezes em 2011, 25 vezes em 2012 e 85 vezes em 2015.

O maior número de menções do código **instituições financeiras** em 2015 pode ser devido ao crescimento desse setor. Segundo informações do G1, enquanto a indústria recuou 6% em 2015 e o comércio registrou a maior queda nas vendas desde 2003, o lucro dos bancos bateu recordes. O portal afirma que os bancos

ganham com a crise porque as empresas, vendendo menos, precisam de mais capital de giro¹²⁷.

O grande número de citações do termo também pode ser atribuído a uma retomada do mercado de créditos de carbono¹²⁸. A criação do mercado de créditos de carbono foi uma consequência do Protocolo de Quioto, que foi criado em 1997 e entrou em vigor em 2005. Esse compromisso apresentou duas fases, na primeira, de 2008 a 2012, os 37 países industrializados se comprometeram a reduzir os gases do efeito estufa em 5% em relação aos níveis de 1990 e, na segunda fase, entre 2013 e 2020, as metas do Protocolo de Quioto foram ampliadas para cortes de 25% a 40% nas emissões sobre os níveis de 1990 para os países desenvolvidos¹²⁹. Assim, com o aumento das metas de cortes das emissões de gases de efeito estufa, o mercado de créditos de carbono pode ter se tornado aquecido novamente, o que justificaria o número de citações da categoria **instituições financeiras** em 2015.

Não necessariamente justifica o menor número de menções em 2012, mas é interessante ressaltar que neste ano o Brasil perdeu para o Chile o posto de melhor sistema financeiro da América Latina. Em 2012, o Brasil passou da 30^a para a 32^a colocação no ranking e esta queda ocorreu devido ao Brasil apresentar resultados mais fracos nos pilares de estabilidade financeira, mercados financeiros e acesso a serviços financeiros¹³⁰.

Dentre os inúmeros nomes de bancos das mais diversas nacionalidades que apareceram nas reportagens, os mais citados foram: ABN AMRO Real¹³¹ e Itaú, com

¹²⁷ CURY, A. **Mesmo diante da crise, lucro dos bancos não para de crescer**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/08/mesmo-diante-de-crise-lucro-dos-bancos-nao-para-de-crescer.html>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

¹²⁸ “A partir dos anos 2000, entrou em cena um mercado voltado para a criação de projetos de redução da emissão dos gases que aceleram o processo de aquecimento do planeta”. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2012/04/entenda-como-funciona-o-mercado-de-credito-de-carbono>>. Acesso em: 8 abr. 2018.

¹²⁹ Protocolo de Quioto. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/clima/convencao-das-nacoes-unidas/protocolo-de-quioto>>. Acesso em: 8 abr. 2018.

¹³⁰ Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/10/121030_relatorio_sistema_financeiro_lgb.shtml>. Acesso em: 30 mar. 2018.

¹³¹ “Em 1º de novembro de 2007, o RFS Holdings B.V., um consórcio composto pelo Santander Espanha, The Royal Bank of Scotland Group PLC, Fortis SA/NV e Fortis N.V., adquiriu 96,95% do capital do ABN AMRO, então controlador do Banco Real. Na sequência, em 12 de dezembro de 2007, o CADE aprovou sem ressalvas a aquisição das pessoas jurídicas brasileiras do ABN AMRO pelo consórcio. No primeiro trimestre de 2008, o Fortis e Santander Espanha chegaram a um acordo por meio do qual o Santander Espanha adquiriu direito às atividades de administração de ativos do ABN AMRO no Brasil, que o Fortis havia adquirido como parte da compra pelo consórcio do ABN

5 menções cada um; Bradesco, Banco do Brasil e Santander, com 3 citações cada um; os bancos Goldman Sachs e Lehman Brothers, mencionados 2 vezes; e Bank of America, Citybank, Bank Boston, Abbey National Bank, Credit Suisse First Boston, Caixa Econômica Federal, Morgan Stanley, Royal Bank of Scotland, JP Morgan Chase, DFCU, de Uganda, Center-Invest, da Rússia e o inglês HSBC, todos citados apenas uma vez.

O que se pode depreender, a partir dos dados observados, em relação à categoria **instituições financeiras**, é que ela se mostrou bastante presente ao longo de todo o período analisado, sobretudo em 2015, com 85 repetições. Portanto, pode-se inferir que as **instituições financeiras** vêm ganhando cada vez mais peso na gestão e nas estratégias das empresas (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006), o que pode ser mais esclarecido ao se analisar as reportagens, conforme texto a seguir.

Os temas onde o código aparece são muito variados, fazendo parte de assuntos de “gestão”, de “economia”, “negócios internacionais”, dentre outros, sendo uma categoria “transversal” à maioria dos temas abordados pela revista.

Correlacionando a categoria **instituições financeiras** com as reportagens cujos temas são ligados à sustentabilidade, a palavra-chave pode ser destacada em seis reportagens do total: *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007); *A onda verde chegou aos escritórios* (A onda..., 2007); *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007); *É o fim do mercado de carbono* (É o fim..., 2011); *Combate ao aquecimento global somaria R\$600 bi à economia* (Combate..., 2015); e *Como a tragédia de Mariana abala a Samarco e a mineração* (Como a tragédia..., 2015), as quais serão aprofundadas a seguir.

A reportagem *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007) fala de como as instituições financeiras estão incorporando a sustentabilidade nos negócios. Cita especificamente o caso do **Itaú**, que, nesta época, ainda não tinha comprado o Real. A matéria afirma que o Itaú tem se esforçado nos últimos anos para trazer a sustentabilidade para o centro de sua estratégia. As outras instituições financeiras que aparecem na reportagem fazem parte da lista de inscritos da

AMRO. Em 24 de julho de 2008, o Santander Espanha assumiu o controle acionário indireto do Banco Real”. Apesar da aquisição, os nomes foram mantidos separadamente conforme cita a revista no original. Disponível: <<https://www.santander.com.br/portal/wps/script/templates/GCMRequest.do?page=6413>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

premiação FT Sustainable Banking Awards, do jornal inglês Financial Times, que premia a sustentabilidade em instituições financeiras. São elas: **Goldman Sachs, JP Morgan, DFCU, de Uganda, Center-Invest, da Rússia e o inglês HSBC**. A reportagem também analisa as estratégias de sustentabilidade do **ABN Amro Real** e faz alusão à concessão de microcrédito para pequenos empreendedores através de parcerias com o **BankBoston**.

A onda verde chegou aos escritórios (A onda..., 2007) comenta o mercado imobiliário americano e a expansão do *green building*; prédios verdes com características ecologicamente corretas. Segundo Trigueiro (2005, p.81), a construção sustentável

[...] estabelece como prioridades na confecção de todos os projetos imobiliários o baixo consumo de água, a eficiência energética, a infraestrutura para separação de recicláveis e o uso de materiais que gerem menos poluição e impacto ambiental, além de outros quesitos normalmente ignorados pela maioria dos construtores.

O **Bank of America** é citado nesta reportagem como o maior ícone dessa nova geração; na época o maior arranha-céu de Nova Iorque. Outro banco citado é o **ABN Amro Real**, em Cotia, São Paulo, único prédio concluído que segue as recomendações Leed¹³².

Outra matéria de 2007, *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007) aponta que um número cada vez maior de empresas vem adotando a sustentabilidade. O texto inicia argumentando que aderir à causa sustentável não é mais uma escolha das empresas; é uma questão de sobrevivência, isto porque muitos **bancos e instituições de fomento** deixam de destinar créditos a empresas que não monitoram seus impactos no meio ambiente e na comunidade. O tom da reportagem é bem decisivo:

Se não por convicção, mas por puro pragmatismo e senso de sobrevivência, um número cada vez maior de empresas no mundo vem se convertendo à causa da sustentabilidade. O motor dessa tendência é aquilo que move o

¹³² De acordo com o Green Building Council Brasil, o LEED, ou Leadership in Energy and Environmental Design é uma certificação que funciona para todos os edifícios e pode ser aplicada a qualquer momento no empreendimento. Os projetos que buscam a certificação LEED serão analisados por 8 dimensões. Todas possuem pré-requisitos (práticas obrigatórias) e créditos (recomendações) que à medida que são atendidos, garantem pontos à edificação. O nível da certificação é definido, conforme a quantidade de pontos adquiridos, podendo variar de 40 pontos a 110 pontos. Os níveis são: Certificado, Silver, Gold e Platinum. Disponível em: <<http://www.gbcbrazil.org.br/sobre-certificado.php>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

capitalismo desde sempre: dinheiro. Assumir uma postura não sustentável significa, hoje, deparar com as portas de vários **bancos e instituições de fomento** fechadas. Custa caro (Na era..., 2007)¹³³.

Essa mesma reportagem também menciona os Princípios do Equador, conjunto de diretrizes socioambientais criadas pelos próprios bancos em 2003 e que devem ser seguidas no momento de concessão de crédito. Até aquele momento da reportagem (2007), 46 **bancos** de grande porte em todo o mundo eram signatários desses princípios.

A reportagem *É o fim do mercado de carbono?* (É o fim..., 2011) explica como é o funcionamento desse mercado e questiona se está em crise. Segundo dados do **Banco Mundial**, o percentual de créditos de carbono que, entre 2005 e 2007, era de 20% do total de 142 bilhões de dólares do mercado global de carbono, passou para apenas 1% em 2010. O mercado de créditos de carbono, ainda de acordo com a matéria, começou a sofrer impactos em 2008 quando a crise financeira mundial derrubou os preços dos créditos.

Combate ao aquecimento global somaria R\$600 bi à economia (Combate..., 2015) - Este é título de uma reportagem de 2015 que, em tom persuasivo, tenta “convencer” o leitor de que combater o aquecimento global é importante economicamente para o país. O primeiro parágrafo da reportagem utiliza um discurso aderente à realidade dos executivos (o público-alvo da revista) e afirma que combater o aquecimento global é uma oportunidade de mercado.

Nada é tão vital para um país em retração como reencontrar uma rota de crescimento. Mais ainda se esse caminho tem o potencial de colocá-lo em evidência numa área em ascensão em todo o mundo. Um estudo a que EXAME teve acesso exclusivo mostra que o Brasil está diante de uma oportunidade como essa neste momento (Combate..., 2015).

A **instituição financeira** citada nessa reportagem é o **Banco Mundial** que, em um estudo de 2014, alerta para as consequências graves do aquecimento global, tais como a queda na produtividade agrícola, a mudança dos recursos hídricos, as novas faixas de doenças e a elevação dos níveis do mar.

A última reportagem a ser apresentada é a da tragédia de Mariana: *Como a tragédia de Mariana abala a Samarco e a mineração* (Como a tragédia..., 2015). O debate principal da matéria, conforme já apresentado, é descrever quais as

¹³³ Grifos nossos.

consequências da tragédia de Mariana para a mineração. No texto é citada a instituição financeira **Deutsche Bank**, que afirma que a Samarco retomará as operações somente em 2019.

O maior peso das **instituições financeiras** na gestão e nas estratégias das empresas, conforme mencionado anteriormente, pode ser observado em trechos da reportagem *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007): “Cada vez mais as instituições financeiras levam em consideração aspectos ligados à sustentabilidade antes de liberar financiamentos para empresas” (Na era..., 2007). Assim, apesar das **instituições financeiras** ainda não estarem tão diretamente atreladas ao tema da sustentabilidade no discurso da revista, isso parece ser uma tendência futura. Conforme trecho da mesma reportagem:

Assumir uma postura não sustentável significa, hoje, deparar com as portas de vários **bancos e instituições de fomento fechadas**. Custa caro. A falta de monitoramento do impacto das companhias no meio ambiente e na comunidade é vista como uma bomba em potencial para seus negócios -- e pode vir a comprometer o pagamento dos empréstimos no futuro (Na era..., 2007)¹³⁴.

Pelas análises é possível perceber que algumas instituições financeiras consideram as ações de RSE como estratégicas (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006) para seus negócios. O “dinheiro sustentável” se transformou em um novo nicho de mercado para as instituições financeiras. Por outro lado, a “sustentabilidade” se transformou em um pré-requisito, uma nova “senha” (DELEUZE, 1992) para que as empresas obtenham financiamento junto às instituições financeiras.

Assim, é possível relembrar, como já foi dito, a força do “Império” que transforma o que poderia estar “fora” em algo que está “dentro” (HARDT; NEGRI, 2001). “Dentro” do capitalismo conexcionista, tudo o que não é capitalizável acaba se transformando em capitalizável (PELBART, 2003). A “serpente” da sociedade de controle “desliza” por todos os “espaços” e transforma a “sustentabilidade” na nova “cifra” para as empresas se manterem competitivas no mercado (DELEUZE, 1992). A **sustentabilidade** se transformou na sexta força “oculta” de que Porter (1986) não fala nas cinco forças competitivas, mas que está “ali”, determinando o poder de barganha de fornecedores, a “escolha” de consumidores, a capacidade competitiva

¹³⁴ Grifos nossos.

de quem já está dentro da “indústria” e até o surgimento de produtos substitutos inovadores “pintados de verde”.

h) mídia

A palavra-chave **mídia** é citada 256 vezes nos cinco anos analisados, sendo o código que mais aparece dentre todas as categorias. **Mídia** está presente 17 vezes em 2007, 111 vezes em 2010, 23 vezes em 2011, 39 vezes em 2012 e 66 vezes em 2015.

O aumento expressivo do número de citações da categoria em 2010 pode ter ocorrido devido ao fato de, nesse período, as redes sociais e/ou mídias sociais já terem se estabelecido no Brasil como canais de comunicação de massa. Conforme informações do *site inboundmarketing*, “As mídias sociais e a participação dos usuários cresceram exponencialmente em 2010 em todo o mundo e em todas as plataformas”¹³⁵. Os números da pesquisa impressionam. Em 2010, foram contabilizados: 1,97 bilhões de usuários de internet em todo o mundo e 152 milhões de blogs; 107 trilhões de e-mails enviados; 36 bilhões de fotos publicadas no *Facebook*; 2 bilhões de vídeos assistidos por dia no Youtube; e 30 bilhões de partes de conteúdo (links, notas, comentários etc.) foram compartilhados por mês no *Facebook*.

Apesar do número de citações ter diminuído em 2011, coisas importantes para a mídia aconteceram neste ano. Alguns grupos empresariais começaram a apostar nas redes sociais, inovando e buscando públicos específicos dentro da mídia social¹³⁶. Erik Qualman, autor do livro *Socialnomics*, produziu uma série de filmes sobre a Revolução das Mídias Sociais para mostrar a importância das redes no dia a dia das pessoas¹³⁷. Além disso, a questão das mídias sociais era um tema “quente” na época (2011) e movimentou a indústria editorial. André Telles, pioneiro

¹³⁵ Números impressionantes sobre a mídia social em 2010. Disponível em: <<https://inboundmarketing.com.br/uncategorized/numeros-impressionantes-sobre-a-midia-social-em-2010/>>. Acesso em: 22 maio 2018.

¹³⁶ 3 novas redes sociais em 2011. Disponível em: <<https://www.edialog.com.br/listas/3-novas-redes-sociais-em-2011/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

¹³⁷ BERTOLINO, O. **A revolução das mídias sociais no primeiro semestre de 2011**. Disponível em: <<https://jornalggn.com.br/blog/luisnassif/o-aumento-da-importancia-das-redes-sociais>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

em Social Media Marketing no Brasil¹³⁸, lançou a segunda edição do livro “A Revolução das Mídias Sociais”. Ana Bambrilla lançou o livro “Para entender as mídias sociais” através do Creative Commons¹³⁹. Também nesse ano aconteceram dois eventos ligados às mídias sociais: *Campus Party*¹⁴⁰ e *Social Media Week*¹⁴¹, ambos em São Paulo.

Por outro lado, o número baixo de citações em 2007 provavelmente ocorreu porque a mídia social ainda estava em construção nessa época. O *Orkut* ainda era o preferido dos brasileiros e o *Facebook* era pouco usado. Era a Web 2.0; ou seja, ao contrário da Web 1.0 em que os conteúdos eram estáticos, na Web 2.0 os internautas começaram a produzir conteúdo através de *blogs* e *sites* como *Youtube*. O termo Web 2.0 foi criado por Tim O'Reilly durante a conferência O'Reilly Media Web em 2004¹⁴². Os aplicativos móveis só são lançados em 2008, quando a Apple lançou o AppStore. E somente em 2010 surge o conceito de Geolocalização, que usa a localização de cada pessoa para otimizar a experiência de interação¹⁴³.

A observação dos dados permite constatar que a **mídia** aparece como um importante *stakeholder* para as empresas, sobretudo como um relevante meio de comunicação com o consumidor. Nas reportagens em que aparece relacionada ao tema da sustentabilidade, geralmente está ligada à descrição de estratégias de comunicação institucional (KUNSCH, 2003; DANTAS, 2009; MACHADO NETO, 2010).

¹³⁸ Informação publicada na capa do referido livro.

¹³⁹ Organização sem fins lucrativos, que permite o compartilhamento e o uso da criatividade e do conhecimento através de licenças jurídicas gratuitas. Disponível em: <<https://br.creativecommons.org/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

¹⁴⁰ De acordo com o *site* do evento, “É a maior experiência tecnológica do mundo que une jovens *geeks* em torno de um festival de inovação, criatividade, ciências, empreendedorismo e universo digital. Disponível em: <<http://brasil.campus-party.org/sobre-nos/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

¹⁴¹ O Social Media Week acontece duas vezes por ano no mundo e no Brasil é o maior evento de comunicação digital focado em mídias sociais. De acordo com o *site* oficial: “Social Media Week is a leading news platform and worldwide conference that curates and shares the best ideas and insights into social media and technology's impact on business, society, and culture”. Em uma tradução livre: “A Social Media Week é uma plataforma líder de notícias e conferência mundial que organiza e compartilha as melhores ideias e insights sobre mídia social e o impacto da tecnologia nos negócios, na sociedade e na cultura”. Disponível em: <<https://socialmediaweek.org/saopaulo/2017/10/31/expectativas-para-o-mercado-digital-em-2018-infografico/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

¹⁴² Disponível em: <<https://www.significados.com.br/web-3-0/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

¹⁴³ ALBUQUERQUE, D. C. **Marketing digital**: como começou. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/marketing-digital-como-comecou/84007/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

Dentre os inúmeros veículos e meios de comunicação que são citados nos documentos pesquisados, sobretudo americanos e ingleses, destacam-se os jornais Financial Times e The New York Times, que são mencionados 4 vezes cada um e os jornais Wall Street Journal, Daily Telegraph, The Guardian, Le Monde, Le Fígaro, Correio Braziliense e Folha de São Paulo, que são citados uma vez. As revistas, por sua vez, são Fortune, The Economist, Billboard e Business Week, todas mencionadas apenas uma vez. As emissoras de televisão que são citadas uma vez são: TV Bandeirantes, Canal ESPN e MTV. A Rede Globo aparece duas vezes na pesquisa.

As expressões associadas à mídia que mais aparecem são “internet” (51 vezes), “televisão” (22 vezes) e “redes sociais” (12 vezes), neste último caso com destaque para *Facebook* (12 vezes) e *Twitter* (7 vezes), que aparecem com muita frequência.

Os assuntos abordados que incluem a palavra-chave são muito diversos e, portanto, torna-se bastante difícil criar uma generalização. Entretanto, pode-se afirmar que a internet se apresenta como uma mídia muito presente nas reportagens, provavelmente por conta de ser uma ferramenta de comunicação de *marketing* cada vez mais utilizada pelas empresas, que perceberam a necessidade de incluir as redes sociais em suas estratégias para entender o comportamento do consumidor e facilitar sua comunicação com esse público. Essa conclusão pode ser retirada dos próprios assuntos abordados pela revista, conforme sugerem os títulos das reportagens: *Uma vitrine de três polegadas* (Uma vitrine..., 2010); *A nova cara da privacidade* (A nova cara..., 2010); *Você já brincou de fazendinha?* (Você já..., 2010); *Os novos donos da web* (Os novos..., 2010); *A ciência do meme na internet* (A ciência..., 2012); e *Como o furacão Netflix está transformando a televisão* (Como o furacão..., 2015).

Em relação às reportagens diretamente ligadas ao tema da sustentabilidade ou da Responsabilidade Socioambiental Empresarial onde a categoria **mídia** é citada, podem ser destacadas cinco reportagens: *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007); *A força da ideologia verde* (A força..., 2007); *O discurso verde* (O discurso..., 2007); *A Huf Haus é uma casa muito engraçada* (A Huf Haus..., 2010); *A roupa rasgou? A Patagonia conserta de graça* (A roupa..., 2015). A última reportagem a ser apresentada *Atrás do holofote* (Atrás..., 2015), não trata

diretamente do tema da sustentabilidade, mas foi destacada, conforme será justificado posteriormente.

A reportagem *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007) comenta sobre a corrida dos bancos para adquirirem uma imagem sustentável. O Itaú faz parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, índice que reúne empresas socialmente responsáveis cotadas na bolsa de Nova Iorque, desde 2000¹⁴⁴. De acordo com o texto, o conceito de sustentabilidade entre as instituições financeiras já está bem espalhado pelo planeta e cita como exemplo a premiação FT Sustainable Banking Awards, do **jornal inglês Financial Times**, que lista mais de 100 instituições de 51 países como inscritos.

Outra reportagem de 2007 que é interessante destacar é *A força da ideologia verde* (A força..., 2007). Ela apresenta a importância da causa verde como questão estratégica para os países. Segundo as previsões do McKinsey Global Institute, as nações em desenvolvimento, entre 2007 e 2020, serão responsáveis por quase 80% do crescimento da demanda por energia. Um exemplo é a China. Segundo o texto, um **jornal local** publicou em 2004 que os custos da poluição representaram 64 milhões de dólares para o país.

A matéria *O discurso verde* (O discurso..., 2007) basicamente discute o *greenwashing*, conforme já foi apresentado anteriormente na análise da palavra **consumidor**. A mídia citada é o **blog verde Greennormal**, criado pelo publicitário e consultor John Grant, que tem como clientes empresas como a Ikea e Sony Ericsson. Segundo a reportagem, John Grant “[...] usa uma analogia para descrever a atual corrida das empresas para alardear suas supostas ações sociais e, sobretudo, as ambientais”. O publicitário afirma que a tal “corrida pela sustentabilidade” pode ser comparada ao início da internet:

¹⁴⁴ The Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) are a family of best-in-class benchmarks for investors who have recognized that sustainable business practices are critical to generating long-term shareholder value and who wish to reflect their sustainability convictions in their investment portfolios. The family was launched in 1999 as the first global sustainability benchmark and tracks the stock performance of the world's leading companies in terms of economic, environmental and social criteria. Em uma tradução livre: “Os Índices de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI) são uma família de benchmarks best-in-class para investidores que reconheceram que as práticas de negócios sustentáveis são essenciais para gerar valor de longo prazo para os acionistas e que desejam refletir suas convicções de sustentabilidade em seus portfólios de investimento. A família foi lançada em 1999 como o primeiro benchmark de sustentabilidade global e acompanha o desempenho das ações das principais empresas do mundo em termos de critérios econômicos, ambientais e sociais”. Disponível em: <<http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

“É como no início da internet, quando toda companhia colocava qualquer coisa na rede para dizer que tinha um site”, diz ele. “Mas poucas tinham algo que realmente funcionasse e fosse benéfico no longo prazo para o próprio negócio ou os consumidores.” **A distância entre o discurso verde e a ação efetiva** é um fenômeno que pode ser observado em todo o mundo. No Brasil não é diferente (O discurso..., 2007)¹⁴⁵.

A Huf Haus é uma casa muito engraçada (A Huf Haus..., 2010) apresenta uma empresa alemã de casas pré-fabricadas criada em 1912 e que lançou sua primeira casa sustentável na década de 70. A **mídia** aparece como a grande “inimiga” das empresas que não se preocupam com a questão da sustentabilidade, sendo citada no seguinte trecho:

Um dos dilemas enfrentados pelas empresas de várias partes do mundo hoje é como se posicionar diante da cada vez mais premente questão da sustentabilidade. É uma unanimidade mundial que aparecer na **mídia** como agressor do meio ambiente provoca imenso estrago à imagem — e ao próprio negócio (A Huf Haus..., 2010)¹⁴⁶.

O texto intitulado *A roupa rasgou? A Patagonia conserta de graça* (A roupa..., 2015) conta como a marca de artigos esportivos começou a incentivar os consumidores a comprarem menos e como a iniciativa não impediu o crescimento da empresa. A empresa publicou o anúncio “Não compre esta jaqueta” no **The New York Times** de uma Black Friday de 2011 e ele acabou se tornando viral na internet. Segundo o vice-presidente da empresa, o anúncio tinha como objetivo fazer com que as pessoas pensassem um pouco sobre a relação entre vida e consumo e apresentava o quanto de impacto ambiental a produção daquela jaqueta causava.

A última reportagem, *Atrás do holofote* (Atrás..., 2015), apesar de não estar diretamente ligada ao tema da sustentabilidade, foi aqui destacada porque discute a importância atribuída pelas empresas na atualidade para a comunicação institucional. Segundo as informações do texto, as trinta maiores empresas de capital privado com clientes corporativos destinaram uma verba 16% maior entre 2011 e 2014 para campanhas institucionais. O texto apresenta o caso de várias empresas e, no caso particular do grupo industrial Votorantim, cita a fala do “**diretor de relações institucionais e sustentabilidade**”, quando afirma que “Agora a empresa precisa **fortalecer sua identidade**, e por isso ela foi buscar seu propósito”

¹⁴⁵ Grifos nossos.

¹⁴⁶ Grifo nosso.

(Atrás..., 2015)¹⁴⁷. Essa reportagem menciona, assim, a relação existente entre a comunicação institucional e a sustentabilidade, conforme mencionado na revisão de bibliografia.

Pelo discurso da revista Exame é possível inferir também que a **mídia** é considerada um *stakeholder* de muita importância para empresas, uma vez que pode impactar em suas imagens corporativas (KUNSCH, 2003; DANTAS, 2009). Deste modo, a vigilância líquida (BAUMAN, 2013) da **mídia** interfere nos negócios das empresas.

A **mídia**, quando aparece relacionada ao tema da sustentabilidade, geralmente está ligada à descrição de estratégias de comunicação institucional (KUNSCH, 2003; DANTAS, 2009; MACHADO NETO, 2010), que visam melhorar a imagem corporativa (ANDRADE, 1989; BUENO, 2005; DANTAS, 2009) das empresas citadas. Conforme mencionado por Machado Neto (2010), a comunicação institucional pode impactar na reputação da empresa. A própria reportagem “A Huf Haus é uma casa muito engraçada”, apresentada anteriormente, menciona essa questão: “É uma unanimidade mundial que aparecer na **mídia** como agressor do meio ambiente provoca imenso estrago à imagem — e ao próprio negócio” (A Huf Haus..., 2010).

Além disso, a **mídia**, sobretudo na internet e, particularmente, nas redes sociais, aparece como um importante meio de comunicação com o consumidor que, conforme foi apontado na revisão de bibliografia, deve estar informado sobre as práticas socioambientais da empresa (ALMEIDA, 2002) divulgadas através da “comunicação sustentável” (ANDRADE, 2009) e do Marketing Ambiental (DIAS, 2008). Mas, até que ponto a **mídia** está sendo usada pelas empresas para divulgar ações efetivas de RSE e não de *greenwashing*?

i) ONGs

A palavra-chave **ONGs** aparece 81 vezes nos 176 documentos da pesquisa, sendo 7 vezes em 2007, 23 vezes em 2010, 10 vezes em 2011, 2 vezes em 2012 e 39 vezes em 2015.

¹⁴⁷ Grifos nossos.

O aumento do número de menções da categoria **ONGs** em 2015 provavelmente se deve ao fato de ser cada vez mais comum a parceria entre as empresas e as organizações não-governamentais na adoção de estratégias de sustentabilidade. Segundo reportagem do Jornal O Globo, de 2013, “A colaboração passou a ser a palavra de ordem de **ONGs**, líderes empresariais, organizações multilaterais e governos”¹⁴⁸. Ainda de acordo com reportagem de 2013 do Instituto Ethos: “Hoje, as empresas querem associar suas marcas a projetos, iniciativas e parcerias com **ONGs** [...]”¹⁴⁹.

A quase inexistência da presença de menções das **ONGs** no discurso da revista Exame em 2012, com apenas duas citações, coincide com a realização da Rio+20, momento em que as ONGs consideraram-se excluídas do processo decisório da Conferência e fizeram diversas críticas ao documento final do evento: “O futuro que queremos”. A redação do documento não teve o apoio de ONGs e outros grupos, como o das mulheres e das crianças. De acordo com a revista Veja, os representantes da sociedade civil solicitaram aos chefes de estado para intervirem no documento final da Rio+20 para a retirada da expressão “com plena participação da sociedade civil”¹⁵⁰.

A análise dos dados aponta que as **ONGs**, tradicionalmente entendidas como “terceiro setor”, e muitas vezes como protagonistas de diversos embargos ambientais a empresas poluidoras e destruidoras do meio ambiente, também estão sendo incorporadas pelo capital, se transformando nas mais novas “parceiras” da iniciativa privada no que se refere às ações socioambientais, conforme será apresentado nas reportagens.

Na maior parte dos textos analisados, as **ONGs** aparecem de forma genérica apenas como “ONGs” (18 vezes) e como “ONGs ambientalistas” (4 vezes). São muitas as **ONGs** citadas nas reportagens, mas algumas podem ser destacadas: o Greenpeace, com 3 citações; e WWF, Instituto Akatu e The Nature Conservancy,

¹⁴⁸ BAIMA, C. **A sustentabilidade nas empresas**: do discurso à prática. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/ciencia/revista-amanha/a-sustentabilidade-nas-empresas-do-discurso-pratica-7768462>>. Acesso em: 31 mar. 2018. Grifo nosso.

¹⁴⁹ BORGER, F. G. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial**. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.Wr-XxojwblU>>. Acesso em: 31 mar. 2018. Grifo nosso.

¹⁵⁰ BULCÃO, L. **ONGs recusam endosso ao documento da RIO+20**. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/ciencia/ongs-recusam-endosso-ao-documento-da-rio20/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

com 2 citações cada um. Todas as ONGs a seguir foram citadas somente uma vez: Conservação Internacional, Instituto Alana, CENPEC (Educação, Cultura e Ação Comunitária), Clinton Climate Initiative, Movimento Nossa São Paulo, Instituto Homem e Meio Ambiente da Amazônia (Imazon), Amigos da Terra, American Council on Exercise, Oxfam, Acevo, Prince's Trust, Comunitas, Oustanding, GiveDirectly, Heifer Internacional, Carbon Disclosure Project, Observatório do Clima, Contas Abertas, Instituto BioAtlântica, SOS Mata Atlântica e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Os assuntos em que o termo aparece não são muito diversificados, sendo a grande maioria diretamente ou indiretamente ligada aos temas da sustentabilidade e da RSE. Alguns assuntos chamam atenção por estarem diretamente ligados à atuação das "ONGs ambientalistas", como as reportagens: *Uma sobrevida para o sushi?* (Uma sobrevida..., 2010); *A Amazônia sob nova direção* (A Amazônia..., 2010); e *Um recorde incômodo* (Um recorde..., 2010).

A reportagem *Uma sobrevida para o sushi?* (Uma sobrevida..., 2010) fala sobre uma trégua do grupo Mitsubishi, que responde por cerca de 40% de toda a importação que o Japão faz do atum-azul do Atlântico. O grupo, pressionado pelas **ONGs Greenpeace e WWF** afirma que reduziu significativamente as compras de atum-azul do Mediterrâneo. O trecho da reportagem a ser destacado menciona a "simpatia" conquistada pelo grupo Mitsubishi junto a essas ONGs:

Visto pelos analistas como um dos principais vilões do setor de pesca, o conglomerado nipônico Mitsubishi, que responde por 40% de toda a importação que o Japão faz do atum-azul do Atlântico, resolveu mudar sua política. Para mostrar que está preocupado com a sobrevivência da espécie, o grupo diz ter reduzido significativamente as compras de atum-azul do Mediterrâneo. Além disso, deixou de adquirir por completo o peixe da região das ilhas Baleares, na costa oriental da Espanha, importante área de reprodução da espécie. O grupo Mitsubishi se manifestou a favor do atum-azul pela primeira vez em setembro de 2009, quando defendeu publicamente uma diminuição na cota global de captura e a decretação de uma moratória para sua pesca. Desde então, **ganhou alguma simpatia do Greenpeace**, uma das ONGs mais aguerridas na defesa da espécie. "Quando vemos uma trading tomar medidas voluntárias para reduzir seu impacto, é fácil entender que algo está mesmo errado com os estoques oceânicos do peixe", diz Willie Mackenzie, responsável pela campanha de oceanos do Greenpeace. Isso não significa que a entidade tenha baixado a guarda em relação ao grupo. Ao contrário. "Estamos ávidos por saber como a companhia agirá na estação de pesca de 2010, que começará em breve", afirma Mackenzie (Uma sobrevida..., 2010)¹⁵¹.

¹⁵¹ Grifos nossos.

A matéria *A Amazônia sob nova direção* (A Amazônia..., 2010) discorre sobre a empresa Amata, que foi criada com o objetivo de conservar a floresta Amazônica e ganhar dinheiro com as suas riquezas. As **ONGs** citadas na reportagem são o **Imazon, Instituto do Homem e do Meio Ambiente da Amazônia**, dedicado à pesquisa da Amazônia; **Amigos da Terra**, que atua nas políticas públicas, nas comunidades locais e no mundo da informação, por meio de atividades inovadoras com foco prioritário, mas não exclusivo, na região amazônica¹⁵² e o **Greenpeace**, organização global e independente que atua para defender o meio ambiente e promover a paz, inspirando mudanças de atitudes¹⁵³. De acordo com o texto, a técnica do manejo sustentável define regras para a quantidade de árvores que podem ser derrubadas para que a floresta possa se regenerar e se perpetuar. As **ONGs** mencionadas acima são adjetivadas de “**ONGs aguerridas**” e, novamente, a “simpatia” entre empresas e ONGs é citada.

Os argumentos dos profissionais do Ministério do Meio Ambiente envolvidos na aprovação da lei, porém, foram mais convincentes e **acabaram conquistando até mesmo a simpatia de ONGs aguerridas**, como Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia (Imazon), Amigos da Terra e Greenpeace. "Defendemos a premissa de que para salvar a floresta é preciso usá-la. Se ela gera renda, as pessoas não têm motivos para derrubá-la", afirma o engenheiro florestal Tasso Azevedo. Azevedo foi um dos responsáveis pela elaboração da lei e também o primeiro diretor do Serviço Florestal Brasileiro, autarquia criada na época para ajudar o ministério a conduzir o processo de concessão das florestas públicas (A Amazônia..., 2010)¹⁵⁴.

Ainda segundo o texto, foi graças ao argumento de que a floresta sendo usada gera renda e, portanto, as pessoas querem preservá-la, que permitiu aos profissionais do Ministério do Meio Ambiente serem convincentes com as **ONGs**.

A reportagem *Um recorde incômodo* (Um recorde..., 2010) discute os problemas que a Vale está enfrentando após ter adquirido a Inco em 2006. Os funcionários de suas minas de níquel no Canadá fizeram uma longa greve que completou 262 dias de paralisação até a data de fechamento da reportagem. A reputação da Vale no mercado de níquel estava sendo comprometida por **ONGs americanas** que atacaram publicamente a empresa.

¹⁵² Informações obtidas no *site* da ONG. Disponível em: <<https://amigosdaterra.org.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

¹⁵³ Disponível em: <<http://www.greenpeace.org/brasil/pt/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

¹⁵⁴ Grifo nosso.

Pelos números apresentados, pode-se inferir que a maior presença da palavra-chave **ONGs** nas reportagens da revista no ano de 2015 indica um movimento de mudança de percepção das empresas em relação às **ONGs** que, mesmo que ainda de modo incipiente, começaram a perceber a importância de se relacionarem com este *stakeholder*, estabelecendo um relacionamento mais “simpático”, sobretudo a fim de conquistarem uma “imagem sustentável”. Algumas empresas, inclusive, começaram a fazer parcerias com essas “ONGs ambientalistas”, o que pode representar uma tendência futura das empresas que querem ser percebidas como “responsáveis”, como mostra a reportagem *Com as mãos da Monsanto* (Com as mãos..., 2010) que fala sobre a parceria firmada entre a empresa Monsanto (que é sinônimo de produtos transgênicos) com a ONG Conservação Internacional. Conforme trecho da reportagem:

Nos últimos dez anos, parcerias entre empresas privadas e ONGs tornaram-se corriqueiras. Deixaram, assim, de chamar a atenção. De tempos em tempos, porém, algum casamento menos óbvio entre o mundo dos negócios e os chamados representantes da sociedade civil ainda desperta burburinhos e curiosidade. Um deles foi selado em meados de 2008, mas só agora começa a sair da surdina. **Trata-se da parceria entre a operação brasileira da americana Monsanto e a ONG global Conservação Internacional** (Com as mãos..., 2010)¹⁵⁵.

A maior presença das **ONGs** no discurso das empresas através da revista Exame também pode indicar um entendimento de que estas podem funcionar como importantes parceiras para que as empresas melhorem suas práticas e se tornem mais ecoeficientes (ELKINGTON, 2012), o que, por uma ótica da CVC de Porter (2011) e do TBL de Elkington (2012), faria bastante sentido.

Entretanto, essa parceria se apresenta, de certa forma, em desacordo com o que foi visto na fundamentação teórica. O desenvolvimento sustentável se originou nos movimentos ambientalistas que começaram a se formar em meados do século XIX (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012); e as ações de responsabilidade social ganharam visibilidade e se expandiram na metade do século XX, nos EUA, com a definição do terceiro setor, composto por organizações não governamentais (ONGs), institutos e outras entidades sem fins lucrativos (MACÊDO *et. al.*, 2015). Assim, a atuação das ONGs ambientalistas é geralmente percebida como um movimento de “resistência” às ações empresariais. Entretanto, o discurso da revista Exame mostra

¹⁵⁵ Grifos nossos.

que as **ONGs** também foram incorporadas pelo capital (PELBART, 2003; GUATTARI, 1981), transformando-se em importantes parceiras para a ecoeficiência do setor privado.

A metáfora da “serpente” de Deleuze (1992) poderia ser substituída pela figura de um “polvo” na contemporaneidade, no que tange à questão da RSE. Esse “polvo” com suas várias “ventosas aderentes” pode se “ligar” (territorialização) e se “desligar” (desterritorialização), em uma *ruptura a-significante* que pode ser quebrada em qualquer lugar, mudando de cor e se camuflando, e, portanto, “escapando de configurações prévias”, conforme sua necessidade de sobrevivência (DELEUZE; GUATTARI, 1995; FERREIRA, 2008; 2010). Na economia de mercado em que o “polvo” predomina, ONGs ambientalistas são agora parcerias das grandes corporações, contribuindo para a manutenção da ordem capitalista e impulsionando o “mercado divino, perverso e redutor de cabeças” (DUFOR, 2005; 2008; 2013) do “consumo verde” (TAVARES; IRVING, 2009).

j) pequenas e médias empresas (PMEs)

O código **PMEs** apareceu muito pouco nos anos analisados. Foram 3 menções no total, apenas uma em 2010 e 2 em 2015.

Provavelmente as **PMEs** não recebem destaque na revista Exame por não fazerem parte do seu público-alvo. Entretanto, segundo informações do Sebrae, as micro e pequenas empresas do país representam cerca de 27% do PIB. Esse número foi obtido em uma pesquisa realizada em 2011 pela Fundação Getúlio Vargas, contratada pelo Sebrae para atualizar os dados do IBGE de 1985, que apontava a contribuição das **PMEs** em 21% na época¹⁵⁶. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), “[...] as micro e pequenas empresas são o motor da criação de empregos na América Latina e no Caribe”. As **PMEs** geram 47% dos empregos na região enquanto as médias e grandes não chegam a 20%¹⁵⁷.

¹⁵⁶ **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

¹⁵⁷ Micro e pequena empresa são o motor do emprego latino-americano, diz OIT. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/09/micro-e-pequena-empresa-sao-motor-do-emprego-latino-americano-diz-oit.html>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

A reportagem *Empresa forte, país forte* (Empresa..., 2010) apresenta as promessas para a economia dos candidatos à presidência José Serra e Dilma Rousseff. A reportagem menciona que os candidatos à presidência ignoraram as **pequenas e médias empresas** e sua contribuição para a economia do país e problematiza o descaso do Estado brasileiro com relação às empresas de um modo geral. Em seguida, o texto apresenta o caso da Coreia do Sul que, no início dos anos 70, promoveu uma reforma com medidas como privatização, investimento maciço em educação e a abertura da economia à concorrência internacional e; como consequência, incentivou a diversificação da produção e impulsionou as pequenas e médias empresas, fazendo com que o PIB da Coreia do Sul crescesse 10% ao ano entre 1972 e 1976.

A primeira reportagem de 2015 *Cada vez mais executivos dão adeus ao crachá antes dos 50* (Cada vez..., 2015) fala sobre a aposentadoria de executivos antes dos 50 anos, que optam pela qualidade de vida, muitas vezes ocupando cargos em conselhos de administração ou investindo em pequenas empresas. As PMEs são citadas contando o caso do ex-vice-presidente do *Facebook* para a América Latina que, em 2012, começou a investir em *startups*¹⁵⁸, como foi o caso de uma *startup* que vende *softwares* de gestão para **pequenas e médias empresas**.

A outra reportagem que menciona as PMEs, *O brilho da nova geração de empreendedores brasileiros* (O brilho..., 2015) tem como tema principal o surgimento de uma geração de empreendedores brasileiros que estão à frente dos aplicativos para *smartphones*¹⁵⁹. O trecho em que as PMEs são citadas fala que a revolução digital também é benéfica para as **pequenas e médias empresas**, de acordo com uma pesquisa da Boston Consulting Group (BCG).

A importante contribuição das PMEs para a economia do país deveria receber mais atenção da revista *Exame*, conforme criticado pela própria revista na reportagem citada anteriormente na qual são pontuadas as promessas de campanha

¹⁵⁸ O conceito de uma *startup* (uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras) é explorado nesse pequeno texto. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/texto/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 20 maio 2018.

¹⁵⁹ *Smartphone* é um telefone celular, e significa telefone inteligente, em português, e é um termo de origem inglesa. O *smartphone* é um celular com tecnologias avançadas, o que inclui programas executados em um sistema operacional, equivalente aos computadores. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/smartphone/>>. Acesso em: 20 maio 2018.

dos candidatos à presidência do Brasil. Por outro lado, o Grupo Abril premia as pequenas e médias empresas mais sustentáveis do Brasil desde 2011¹⁶⁰, quando criou essa categoria dentro do Guia Exame de Sustentabilidade. Segundo informações editoriais do próprio Guia Exame de Sustentabilidade: “Para estimular as práticas sustentáveis entre pequenos e médios negócios, foi escolhida neste ano uma empresa-modelo entre aquelas com faturamento anual de até 150 milhões de reais” (Guia Exame de Sustentabilidade, 2011, p.128).

Inclusive, conforme será apresentado mais à frente, o Guia Exame de Sustentabilidade de 2016 considerou cinco **PMEs** como “mais sustentáveis do ano”, dentre 67 do total. Assim, seria uma tendência a revista incorporar em seu discurso daqui para frente uma preocupação maior com as pequenas e médias empresas brasileiras? Considerando a força do *Império* (HARDT; NEGRI, 2001), onde as grandes empresas muitas vezes são mais poderosas que até muitos países, conforme afirma Oliveira (2013), é difícil conceber que as pequenas e médias empresas ganharão mais espaço no discurso desse tipo de mídia, como é o caso do perfil da revista Exame.

Na perspectiva de um rizoma (DELEUZE; GUATTARI, 1995), pelo menos no que tange ao discurso das reportagens analisadas, as PME não aparecem como importantes atores sociais no processo decisório de ações socioambientais e, portanto, pouco interferem na produção da noção contemporânea de RSE.

k) poder público

O termo **poder público** somente aparece em dois anos dos documentos analisados, sendo uma vez em 2010 e outra em 2011.

A reportagem de 2010 fala sobre a chegada de empresas de exploração de florestas na Amazônia de acordo com a lei de gestão de florestas públicas de 2006. Essa lei concedeu à “iniciativa privada o direito de explorar produtos e serviços nas áreas em regime de concessão, desde que respeitada uma série de limites e critérios sociais e ambientais” (A Amazônia..., 2010). O poder público é citado no seguinte trecho:

¹⁶⁰ Esse dado foi constatado na observação das categorias dentro da revista Guia Exame de Sustentabilidade.

A ideia de entregar a gestão das florestas a empresas privadas sob regime de concessão não foi inventada aqui. No mundo todo, até nos países mais liberais, impera o consenso de que essas áreas devem, em última instância, permanecer nas mãos do **poder público** (A Amazônia..., 2010).

A segunda reportagem em que o **poder público** é citado discute as políticas públicas que estão mudando a imagem da cidade do Rio de Janeiro que, de acordo com o texto, ficou muito associada à violência a partir dos anos 80. Intitulada *O resgate da marca Rio* (O resgate..., 2011), a reportagem afirma que é responsabilidade do **poder público** “[...] ampliar a sensação de maior segurança e controle social” (O resgate..., 2011) para manter o Rio de Janeiro como cenário preferencial da publicidade global.

Novamente o Império (PELBART, 2003) é indiretamente citado aqui. A pequena quantidade de citações do termo **poder público** nas revistas Exame analisadas pode indicar o poder das empresas na sociedade contemporânea e globalizada, uma vez que estas, muitas vezes, exercem o poder do Estado (OLIVEIRA, 2013), executando tarefas como construção de escolas, pavimentação de estradas etc. Ou seja, a linha editorial da revista traz tanta centralidade e importância ao seu público-alvo, executivos de grandes empresas, que não problematiza a importância do Estado na sociedade.

I) públicos

Públicos se repete 141 vezes nos cinco anos pesquisados, sendo 4 vezes em 2007, 52 vezes em 2010, 26 vezes em 2011, 17 vezes em 2012 e 42 vezes em 2015.

Na verdade, a contagem automática do *software* Atlas TI contabilizou 227 vezes a palavra **públicos**. Entretanto, uma análise mais atenta permitiu perceber que muitas vezes a palavra “público” aparecia como antônimo de “privado” ou em expressões como “Ministério Público”, “esfera pública” etc. Assim, cada um dos 227 documentos teve que ser analisado individualmente para se observar se a palavra-chave seria considerada ou não dentro do contexto da pesquisa; totalizando 141 códigos válidos.

A Análise de Conteúdo da categoria **públicos** no discurso da revista Exame indica que as empresas não os enxergam em uma perspectiva mais ampla e como sinônimo de *stakeholders* (públicos estratégicos de uma empresa), ficando restritas ao entendimento de “públicos” como “público-alvo”.

De modo geral, **públicos** aparece como sinônimo de “público-alvo” ou como “audiência” e “público em geral”. É relevante apontar que a “classe C” e o “público de baixa renda” aparecem com certa frequência, apresentando-se como um público-alvo relevante para as empresas nos anos pesquisados. Assim como foi apontado na análise do código **consumidor**, a revista Exame publicou uma reportagem em que a temática principal era a ascensão e o comportamento das pessoas que compõem a classe C: *A classe C cai na rede* (A classe..., 2010).

Os assuntos em geral onde o código **públicos** aparece têm relação, sobretudo, com o lançamento de produtos e o mercado de consumo. Já o tema da sustentabilidade foi observado em sete reportagens do total de 141 analisadas: *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007); *O discurso verde* (O discurso..., 2007); *O Mustang ecológico* (O Mustang..., 2010); *Sustentabilidade: custo imediato, retorno mais demorado* (Sustentabilidade..., 2012); *Uma ONG do Vale do Silício está transformando a filantropia* (Uma ONG..., 2015); *Como o Acordo de Paris pode guiar o mundo para uma nova era* (Como o Acordo..., 2015) e *O que o prêmio Nobel Muhammad Yunus vem fazer no Brasil* (O que o prêmio..., 2015).

A reportagem *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007), já apresentada anteriormente, explica que muitas empresas têm aderido à sustentabilidade movidas pelo dinheiro, uma vez que muitas instituições financeiras estão calculando os riscos socioambientais na análise de crédito. A palavra **públicos** aparece como explicação do termo “*stakeholders*” no tópico que foi chamado na reportagem de “O caminho para o crédito verde”:

Provar que desde o início das negociações para obtenção dos recursos a empresa envolveu os *stakeholders* (**públicos** que serão diretamente ou indiretamente afetados) no projeto e estabeleceu canais formais de relacionamento com essas comunidades” (Na era..., 2007)¹⁶¹.

No texto *O discurso verde* (O discurso..., 2007), também já apresentado, **público** aparece como um termo genérico no seguinte trecho:

¹⁶¹ Grifo nosso.

Não há absolutamente nada errado em anunciar ao **público** ações que as empresas estejam adotando em prol da sustentabilidade. Pelo contrário. Além de ajudar a construir a imagem da empresa e a informar o consumidor, a divulgação costuma incentivar a adoção de boas práticas por parte do mercado como um todo. O problema está na dissociação entre mensagem e realidade (O discurso..., 2007)¹⁶².

Por este trecho novamente se observa a discussão da revista sobre o *greenwashing*. Segundo dados da reportagem, na Inglaterra, até agosto deste ano (2007), foram registradas mais de duzentas reclamações de consumidores quanto a propagandas verdes consideradas enganosas.

A reportagem *O Mustang ecológico* (O Mustang..., 2010) apresenta um novo carro Mustang que consome 5% menos combustível. De acordo com o texto, esses novos carros representam uma revolução tecnológica que tem forçado a indústria automobilística “[...] a se adequar a um mundo cada vez mais intolerante com desperdício de recursos naturais e emissões de poluentes” (O Mustang..., 2010). Para conquistar o **público** que compra modelos esportivos e superesportivos de luxo (que representam menos de 1% do mercado mundial), os fabricantes de automóveis precisam avançar nessas tecnologias.

A matéria *Sustentabilidade: custo imediato, retorno mais demorado* (Sustentabilidade..., 2012) apresenta o caso da multinacional alemã Henkel, dona das marcas Pritt e Super Bonder, que, ao comprar a Alba Adesivos, modificou a fórmula de seu produto para eliminar o solvente toluol, que tem o cheiro característico da “cola de sapateiro”. A nova versão do produto, lançada em 2009, teve como maior dificuldade convencer os marceneiros, principal **público** do produto de que o cheiro diferente não significava que a cola era mais “fraca”.

A reportagem *Uma ONG do Vale do Silício está transformando a filantropia* (Uma ONG..., 2015) conta o caso da ONG GiveDirectly, criada por economistas das universidades Harvard e MIT em 2011, que propõe a doação de 1000 dólares a famílias pobres do Quênia e de Uganda. O dinheiro é enviado diretamente ao **público-alvo**, sem intermediários, e quem recebe a doação decide como, quando e onde utilizá-la.

Como o Acordo de Paris pode guiar o mundo para uma nova era (Como o Acordo..., 2015), já apresentada, fala sobre o Acordo de Paris, primeiro acordo

¹⁶² Grifo nosso.

global de enfrentamento às mudanças climáticas. A palavra **público** é citada em um trecho em que menciona o cofundador da ONG 350.org que, segundo a reportagem, é uma das mais influentes e combativas ONGs ambientais, principalmente atuando contra a utilização dos combustíveis fósseis. O cofundador da ONG é o autor de um dos primeiros livros para o “**público leigo**” sobre mudanças climáticas.

A matéria *O que o prêmio Nobel Muhammad Yunus vem fazer no Brasil* (O que o prêmio..., 2015) relata o caso da Danone que criou um alimento capaz de suprir parte da necessidade nutricional diária das crianças por um preço acessível. A criação desse produto foi feita em parceria com o prêmio Nobel Muhammad Yunus, que veio ao Brasil para tentar capitanear recursos para a Yunus Negócios Sociais. A palavra **públicos** aparece no trecho em que é mencionada a empresa Solar Ear, fabricante de aparelhos auditivos movidos a energia solar. Com recursos para o fundo, Yunus beneficiará negócios como esse, que tem como **público** deficientes auditivos de baixa renda no país: “Temos cerca de 10 milhões de deficientes auditivos, e minha estimativa é que 80% desse **público** não possa pagar por um aparelho tradicional”, afirma o diretor da Solar Ear no Brasil (O que o prêmio..., 2015)¹⁶³.

Apesar de o conceito de *stakeholder* ser apresentado como “públicos estratégicos” pelo próprio discurso da revista Exame, estes mesmos “públicos” aparecem denominados apenas por seus nomes individualmente, sem estarem caracterizados e “englobados” dentro desse conceito de “públicos estratégicos”. Por outro lado, outros *stakeholders* relevantes e que também poderiam ser considerados como “públicos” praticamente são desconsiderados, tais como “poder público”, “entidades de classe” e “pequenas e médias empresas”.

Entretanto, conforme foi apontado na revisão bibliográfica, um mapeamento dos públicos, através de profissionais de relações públicas (KUNSCH, 2003; 2009; FORTES, 2003), e um trabalho posterior em parceria com profissionais de *marketing* seriam bastante relevantes para que as empresas adotassem estratégias de Responsabilidade Socioambiental adequadas (SILVA, 2009). A “restrição” do conceito de “públicos” a somente “público-alvo” representa uma visão “estreita” da revista Exame e das empresas citadas.

¹⁶³ Grifo nosso.

m) responsabilidade empresarial, responsabilidade ambiental, responsabilidade corporativa, responsabilidade socioambiental, responsabilidade social

Os termos acima foram agrupados em uma única categoria de análise porque apresentaram uma frequência muito baixa nas reportagens analisadas, pois, mesmo agrupados, apareceram apenas 14 vezes no total dos cinco anos analisados.

Responsabilidade Empresarial não apareceu em nenhuma reportagem dos cinco anos analisados e, inclusive, em nenhum dos dez anos (2007 a 2016) verificados pelo software Atlas TI. **Responsabilidade Ambiental** somente apareceu uma vez (em 2007) nos cinco anos analisados. **Responsabilidade Corporativa** apareceu somente duas vezes no período analisado, sendo uma em 2011 e uma em 2015. **Responsabilidade Socioambiental** foi verificada em três reportagens, uma em 2007, outra em 2010 e a última em 2011. E **Responsabilidade Social** foi o termo que mais apareceu, sendo oito repetições no total, seis em 2007 e duas em 2010.

O maior número de repetições em 2007 do termo **Responsabilidade Social** pode ter ocorrido porque, segundo Cappellin e Giffoni (2007), no ano de 2007 “o processo de difusão da CSR¹⁶⁴ consegue envolver os vinte e cinco países que fazem parte da União Europeia”. Um balanço interno da União Europeia sobre a Responsabilidade Social reúne informações das diferentes modalidades de organização, que modalidades estão ativas, que incentivos estão disponíveis para as empresas e que ferramentas de transparência e visibilidade são encaminhadas¹⁶⁵.

O que se se refletir, a partir da observação das reportagens, é que a expressão **Responsabilidade Social**, primeiramente, incorporou o “ambiental” no discurso da revista, transformando-se em **Responsabilidade Socioambiental**. Entretanto, essa terminologia foi paulatinamente sendo associada à “sustentabilidade” que foi a palavra que ganhou mais “voz” no discurso da revista ao longo do recorte analisado. Com isso, foram sendo adotadas as expressões

¹⁶⁴ Termo em inglês para Responsabilidade Social Corporativa: Corporate Social Responsibility.

¹⁶⁵ CAPELLIN, P. GIFFONI, R. As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. **Caderno CRH**. Salvador. v.20, n.51, p.414-434. Set/dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v20n51/a04v2051.pdf>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

“sustentabilidade” e “sustentável”, e a empresa que, antes, era “socialmente responsável”, começa a ser designada como “empresa sustentável”.

Os termos geralmente aparecem associados a cargos executivos tais como “gerente de **responsabilidade ambiental e social** da Cemig” ou ligados a iniciativas empresariais, “Assuntos como a preocupação com o bem-estar dos funcionários, a **responsabilidade social** e o meio ambiente agora estão na pauta de todos os executivos da companhia” (A Ambev..., 2007).

A reportagem *O fim do “gato”* fala dos problemas da distribuidora de energia elétrica AES Eletropaulo para combater as ligações clandestinas e cita os **programas de responsabilidade social** como única solução que tem dado certo nesse combate. Entre as iniciativas caracterizadas como de **responsabilidade social** estão: a instalação de bibliotecas e centros de informática; e a realização de shows e cursos profissionalizantes. No mesmo parágrafo, o texto aponta a “responsabilidade social nos negócios” acompanhada da “sustentabilidade nos negócios”.

Por uma via quase alternativa, companhias como a AES comprovaram algo que os pregadores da **responsabilidade social e da sustentabilidade nos negócios** vêm tentando mostrar há muito tempo - é possível fazer uma relação direta entre projetos de interesse da sociedade e resultado financeiro (O fim..., 2007)¹⁶⁶.

A reportagem *Por dentro da maior montadora do mundo* (Por dentro..., 2007), datada de 03/05/2007, apresenta a gestão da Toyota e o termo **responsabilidade social** aparece ligado apenas ao “**departamento de responsabilidade social**”.

Em outra reportagem exatamente da mesma data, por sua vez, *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007) o termo aparece associado à sustentabilidade novamente quando apresenta uma fala do vice-presidente de marketing do Itaú que, de acordo com a revista, também é “responsável pela coordenação das **iniciativas de sustentabilidade e de responsabilidade social** do banco” (A corrida..., 2007). E também quando menciona o Dow Jones Sustainability Indexes, que é definido pelo texto como “[...] índice que reúne empresas socialmente responsáveis cotadas na bolsa de Nova Iorque” (A corrida..., 2007). Entretanto, é necessário observar que a palavra **sustentabilidade** aparece, além dessas duas

¹⁶⁶ Grifo nosso.

vezes já citadas, duas outras vezes no mesmo parágrafo, conforme o trecho apresentado a seguir:

A diferença é que, mais recentemente, o banco tem se esforçado para aproximar cada vez mais a **sustentabilidade** do centro de sua estratégia. Uma das principais iniciativas foi a nomeação, em janeiro deste ano, da primeira diretora de **sustentabilidade** do Itaú, a paulista Sônia Favaretto, que era responsável por essa área no BankBoston até a aquisição do Itaú, no fim do ano passado (A corrida..., 2007)¹⁶⁷.

A reportagem *O espanhol que assusta* (O espanhol..., 2007) fala sobre o perfil do presidente do banco Santander e sobre a aquisição do banco Real. O redator do texto afirma que é possível que o banco Santander perca alguns clientes que eram do banco Real porque podem ficar insatisfeitos com o estilo do banco. Aqui aparece o termo **responsabilidade socioambiental**: “Além de não encarnar a **imagem de responsabilidade socioambiental** cultivada há anos pelo banco holandês, o Santander é essencialmente uma instituição de varejo [...]” (O espanhol..., 2007). A **responsabilidade social** também aparece atrelada à **responsabilidade ambiental** na matéria *Entre as melhores do mundo* (Entre..., 2007), em que é especificado o cargo de um dos entrevistados como “**gerente de responsabilidade ambiental e social** da Cemig” (Entre..., 2007). E o mesmo ocorre na reportagem *Não deu liga na Vale* (Não deu..., 2010), em que “social” e “ambiental” estão juntos novamente: “Além de manchar o **discurso de responsabilidade socioambiental**, tão caro à Vale [...]” (Não deu..., 2010). E, por último, na reportagem *Quem preserva paga menos no Rabobank* (Quem preserva..., 2011) em que os termos “social” e “ambiental” são citados como designação de cargo, “**gerente de responsabilidade socioambiental**” e associados à palavra “desempenho”: “Atualmente, 66,5% dos clientes da carteira rural do Rabobank têm **desempenho socioambiental** considerado muito bom [...]” (Quem preserva..., 2011).

Em 2011, é utilizado o termo **responsabilidade corporativa** na reportagem *Assinar parceria com a ONU é a parte fácil...* (Assinar..., 2011): “Entre as companhias brasileiras expulsas está a Samarco Mineração, empresa que cultiva uma boa imagem no campo da **responsabilidade corporativa** e que aderiu ao Pacto Global em 2002” (Assinar..., 2011). E novamente na reportagem *Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão* (Sustentabilidade..., 2015)

¹⁶⁷ Grifos nossos.

em que é mencionado o “movimento de **responsabilidade corporativa** no Brasil” no seguinte trecho:

“É a persistência diária e o poder de persuasão da máxima liderança da companhia que, no final das contas, mudam a cultura de uma empresa”, afirma Helio Mattar, presidente do Instituto Akatu, ONG dedicada a promover o consumo sustentável, e um dos precursores do **movimento de responsabilidade corporativa** no Brasil (Sustentabilidade..., 2015)¹⁶⁸.

Essa amálgama entre os diversos termos ligados à responsabilidade social pode ser entendida como um desdobramento de sua característica rizomática. Como foi visto na fundamentação teórica, um rizoma tem como algumas de suas características a conexão, a heterogeneidade e a multiplicidade. Em um sistema arborescente, um rizoma pode ser conectado a outro e “[...] tudo pode ser conectado em um rizoma [...]” (DELEUZE; GUATTARI, 1995; ZOURABICHVILI, 2009). Assim, as diversas “responsabilidades sociais” se conectam umas às outras dando origem, por exemplo, à “responsabilidade socioambiental”.

Por outro lado, também é possível perceber que a substituição das terminologias mais diretamente relacionadas à “responsabilidade social” não é aleatória. Isto porque o termo “sustentabilidade”, além de estar em consonância com a “responsabilidade social estratégica” de que fala Porter (2011), através da CVC, e com a abordagem do TBL (ELKINGTON, 2012), apresenta-se como uma terminologia bastante utilizada pela mídia de modo geral, sobretudo a partir da Rio+20, o que ajudou na popularização do termo. Além disso, a sustentabilidade ganhou ainda mais força com a COP 21 e a divulgação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, conforme já apresentado na revisão de bibliografia.

n) **stakeholders**

O termo **stakeholders**, embora bastante atual na literatura de *marketing* e gestão, é poucas vezes mencionado nas reportagens dos anos analisados. No recorte dos cinco anos analisados qualitativamente, são apenas duas repetições do termo, uma em 2007 e a outra em 2011. Além disso, conforme contabilizado pelo

¹⁶⁸ Grifos nossos.

software Atlas TI, nos dez anos de análise, a palavra aparece somente treze vezes no total.

Stakeholders aparece de maneira quase “didática” na reportagem *Na era do dinheiro sustentável* de 2007 (Na era..., 2007), pois é apresentado acompanhado de explicação, conforme pode ser observado no trecho a seguir retirado da revista:

O caminho para o crédito verde: Provar que desde o início das negociações para obtenção dos recursos a empresa envolveu os **stakeholders** (públicos que serão diretamente ou indiretamente afetados) no projeto e estabeleceu canais formais de relacionamento com essas comunidades (Na era..., 2007)¹⁶⁹.

Em 2011, o termo aparece na fala de um empresário da família Gradin que estava em disputa com a família Odebrecht, na reportagem intitulada *Não queremos sair da Odebrecht* (Não queremos..., 2011):

Nós deixamos as funções executivas como consequência de um desgaste crescente. Buscamos juntos, tanto por parte da Kieppe quanto por parte da Graal, que Braskem e Óleo e Gás não sofressem e que os **stakeholders** não fossem prejudicados (Não queremos..., 2011)¹⁷⁰.

As poucas citações da categoria **stakeholders** seriam devido ao fato de ser uma palavra estrangeira? Será que o termo não aparece por falta de conhecimento do público-alvo? Considerando que a revista é voltada para executivos, é bem provável que **stakeholders** seja, sim, de conhecimento dos leitores.

Entretanto, é interessante ressaltar que, ao se observar as ações escolhidas pelas empresas para praticar a RSE, pode-se afirmar que elas acontecem de maneira “isolada”, referindo-se “separadamente” a cada um dos “públicos” com os quais a empresa se relaciona e que considera os mais relevantes para sua estratégia empresarial (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006). Assim, seria possível considerar que o termo para designar os públicos estratégicos de uma maneira “genérica” venha a “amadurecer” com o tempo, conforme as ações de RSE se tornem mais abrangentes dentro das empresas. Quando isto ocorrer (se ocorrer), pode ser o que o termo **stakeholders** ganhe mais espaço no discurso da mídia.

¹⁶⁹ Grifo nosso.

¹⁷⁰ Grifo nosso.

o) sustentabilidade

O código **sustentabilidade** aparece 129 vezes nas reportagens analisadas, sendo 34 em 2007, 22 em 2010, 8 em 2011, 23 em 2012 e 42 vezes em 2015.

A partir dos números acima, pode-se afirmar que a sustentabilidade se mantém como um tema presente desde 2007, aumentando um pouco em 2015. Esse aumento das citações pode ter sido motivado pelo estabelecimento e divulgação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, conforme já justificado em tópico anterior.

Em relação ao menor número no ano de 2011, pode-se fazer o mesmo comentário da análise da categoria **desenvolvimento sustentável**, que também apareceu pouco em 2011; o que representa um número curioso, visto que, no ano seguinte, em 2012, aconteceu na cidade do Rio de Janeiro o Rio+20, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Então, é possível inferir que esse baixo número se deve ao fato de que o termo ainda estava sendo incorporado ao discurso da mídia e das empresas nesta época.

A categoria **sustentabilidade** está associada a muitos outros elementos correlatos que aparecem com frequência acompanhando a temática: imagem, energia solar, aquecimento global, energia limpa, ecoeficiência, reciclagem, redução do lixo etc. Os assuntos das reportagens, na maioria das vezes, estão diretamente ligados ao tema, como as reportagens já indicadas nas análises anteriores. A sustentabilidade, no discurso da revista, tem como foco central a questão do aquecimento global, fontes alternativas de energia e o mercado de créditos de carbono.

A observação das reportagens permitiu inferir que a categoria **sustentabilidade** que se apresenta no discurso da revista não representa um movimento de reflexão e crítica das ações empresariais. Esse **sustentabilidade** poderia ser classificada como “fraca” (LOUREIRO, 2014; MIKHAILOVA, 2004). Ela foi incorporada pelo sistema (PELBART, 2003), representando um novo nicho de mercado, ancorada no *triple bottom line* de Elkington (2012) e se tornando cada vez mais “estratégica”, conforme propôs Porter (2011) com o conceito de Criação de Valor Compartilhado.

Apesar do número grande de citações da categoria, na maior parte das reportagens contabilizadas pelo Atlas TI, o termo **sustentabilidade** aparece apenas

como menção a um cargo ocupado por algumas das fontes citadas nas reportagens como, por exemplo, “diretor de sustentabilidade” e “gerente de sustentabilidade”. Assim, foram selecionadas algumas reportagens consideradas mais relevantes, levando-se em consideração a importância da presença do termo ou conteúdo do texto com o objetivo de aprofundar a análise, conforme apresentado a seguir.

Na era do dinheiro sustentável (Na era..., 2007) – Afirma que muitas empresas estão “se convertendo à **causa da sustentabilidade**” e coloca como motor dessa tendência o dinheiro. Isso acontece porque as instituições financeiras estão cada vez mais levando em consideração aspectos ligados à sustentabilidade antes de liberarem crédito para as empresas. Segue o trecho da reportagem:

Se não por convicção, mas por puro pragmatismo e senso de sobrevivência, um número cada vez maior de empresas no mundo vem se **convertendo à causa da sustentabilidade**. O motor dessa tendência é aquilo que move o capitalismo desde sempre: dinheiro. Assumir uma postura não sustentável significa, hoje, deparar com as portas de vários bancos e instituições de fomento fechadas. Custa caro. A falta de monitoramento do impacto das companhias no meio ambiente e na comunidade é vista como uma bomba em potencial para seus negócios -- e pode vir a comprometer o pagamento dos empréstimos no futuro. E bancos, assim como as instituições de fomento, detestam a ideia de não receber seus créditos ou os juros derivados deles (Na era..., 2007)¹⁷¹.

A corrida por uma imagem sustentável (A corrida..., 2007) – Fala sobre o que o banco Itaú vem fazendo em relação à sustentabilidade. O banco tem **aproximado a sustentabilidade do centro de sua estratégia empresarial**. Para isso, adotou algumas ações principais como: organizou uma palestra com Al Gore; criou uma diretoria de sustentabilidade; determinou que os diretores da área de negócios também participassem das reuniões do comitê socioambiental; e firmou parceria com organizações de microcrédito pelo país para que elas repassem empréstimos do banco a pequenos empreendedores sem acesso às linhas de crédito tradicionais. Um trecho da reportagem afirma: “Poucos setores são tão organizados quanto o de bancos em relação à discussão sobre a **sustentabilidade** nos negócios” (A corrida..., 2007).

A força da ideologia verde (A força..., 2007) – Indica a importância de os Estados Unidos pensarem o país em **bases ecologicamente sustentáveis**.

¹⁷¹ Grifos nossos.

Segundo a reportagem, a adoção da causa verde pelos EUA seria uma forma de fortalecer o protagonismo do país:

Embutir o conceito de **sustentabilidade** em tudo que projetamos e fabricamos é também uma maneira de reviver o país como uma potência industrial. Significa criar uma nova era de abundância para a próxima geração a partir da invenção de uma indústria totalmente nova. Significa tirar nossos melhores cérebros do mercado financeiro e fazê-los trabalhar em busca de inovações que não apenas vão nos trazer os benefícios de uma indústria de energia limpa para preservar nosso sonho americano, mas, também, viabilizar tecnologias que bilhões de outros precisam para realizar os próprios sonhos sem destruir o planeta. Significa fazer uma América mais segura ao curar nosso vício por combustível, que está sustentando regimes profundamente hostis a nossos valores. E, finalmente, significa fazer dos Estados Unidos o líder global em **sustentabilidade** (A força..., 2007)¹⁷².

O preço oculto do desastre (O preço..., 2010) – A matéria discorre sobre o vazamento de petróleo no golfo do México causado pela British Petroleum. O texto afirma que a economia nunca se preocupou em atribuir valor às questões ligadas à natureza, mas que esses elementos fazem parte da cadeia de valores de muitos negócios. Seria o serviço ambiental¹⁷³. Assim, essa atribuição de valores é fundamental:

É verdade que a atribuição de valores aos benefícios da natureza não é uma tarefa simples. Mas, para os defensores da ideia, somente com uma lógica financeira e números reais é que o **tema da sustentabilidade** será inteiramente compreendido (O preço..., 2010)¹⁷⁴.

A Huf Haus é uma casa muito engraçada (A Huf..., 2010) – Também já apresentada anteriormente, fala sobre como a empresa alemã Huf Haus, fabricante de casas pré-fabricadas, fez para adotar um sistema ecologicamente correto. A sustentabilidade aparece associada ao meio ambiente e ao aquecimento global.

Um dos dilemas enfrentados pelas empresas de várias partes do mundo hoje é como se posicionar diante da cada vez mais premente **questão da sustentabilidade**. É uma unanimidade mundial que aparecer na mídia como agressor do meio ambiente provoca imenso estrago à imagem — e ao

¹⁷² Grifos nossos.

¹⁷³ “Trata-se dos benefícios que as pessoas obtêm da natureza direta ou indiretamente, através dos ecossistemas, a fim de sustentar a vida no planeta”. Disponível em: <<http://www.oeco.org.br/dicionario-ambiental/28158-o-que-sao-servicos-ambientais/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

¹⁷⁴ Grifos nossos.

próprio negócio. Outro ponto — bem menos pacífico — é como e quando mudar os produtos para atender consumidores preocupados com questões como o aquecimento global (A Huf..., 2010)¹⁷⁵.

Melhor e mais barato na Natura (Melhor..., 2011) – Mostra como a Natura, maior fabricante de cosméticos do Brasil, incluiu a **sustentabilidade** em suas operações.

Preço costuma ser o mais delicado dos temas que envolvem a relação entre clientes e fornecedores. Quem compra procura gastar menos. Quem vende, ganhar mais. Chegar ao ponto de equilíbrio foi a essência dessa negociação até que outros aspectos — a **sustentabilidade**, entre eles — passaram a ser colocados na mesa (Melhor..., 2011)¹⁷⁶.

A empresa inseriu novos critérios para a escolha dos seus fornecedores. Sessenta fornecedores foram analisados de acordo com sete indicadores socioambientais e eles se comprometeram a melhorar seus índices anualmente.

Rio+20: apenas mais uma conferência? (Rio+20..., 2011) – A reportagem debate as possíveis contribuições da Rio+20. Segundo o texto, um dos temas a serem discutidos no evento é a transição para a economia verde, ou seja, tratar o tema da sustentabilidade não apenas do ponto de vista ambiental, mas também atribuir valores financeiros aos bens da natureza. Entretanto, essa nova lógica deve gerar controvérsias. O embaixador boliviano nos Estados Unidos, Pablo Salon, criticou esse reenquadramento do debate em uma das reuniões preparatórias da cúpula, em 2011. Segundo ele, o “capitalismo verde” desvirtua a **sustentabilidade**, pois não seria capaz de resolver os problemas de injustiça e pobreza.

Sustentabilidade: custo imediato, retorno mais demorado (Sustentabilidade..., 2012) - A pesquisa “Os desafios da Sustentabilidade na Indústria Brasileira”, realizada pela Confederação Nacional da Indústria, aponta que no Brasil ainda há pouca valorização do tema da sustentabilidade. Segundo a pesquisa, o consumidor não está disposto a pagar mais por produtos ambientalmente corretos. Mesmo a Natura, que vincula sua marca à **sustentabilidade**, não entende que a **sustentabilidade**, como um atributo isolado, seja um grande atrativo para o consumidor. Alguns executivos ouvidos argumentam que o governo deveria ser o grande indutor de práticas sustentáveis, pois é uma questão de política pública. De

¹⁷⁵ Grifos nossos.

¹⁷⁶ Grifo nosso.

acordo com outra pesquisa do MIT, entretanto, 41% das 3000 empresas ouvidas adotaram práticas verdes porque há a percepção de que os consumidores irão optar por produtos sustentáveis. Mas, de acordo com a revista, **investimentos em sustentabilidade** são inevitáveis e nem sempre geram custos maiores.

A conta que vem da China (A conta..., 2012) – O texto contém uma entrevista da antropóloga Judith Shapiro, diretora do Programa de Recursos Naturais e Desenvolvimento Sustentável da American University, que escreveu um livro sobre o impacto do progresso chinês no meio ambiente. Em determinado trecho da entrevista, a antropóloga estabelece a relação entre crescimento e sustentabilidade: “Hoje, todos se perguntam se existem formas de desenvolvimento que combinem **crescimento e sustentabilidade**. O mundo todo está engajado tentando achar soluções” (A conta..., 2012).

Como será a vida nas empresas sem água (Como será..., 2015) – Essa reportagem, apesar de não debater especificamente o tema da sustentabilidade, é interessante de ser analisada porque apresenta a preocupação de diversas empresas de grande porte que operam no Brasil com a gestão dos recursos hídricos. A palavra-chave **sustentabilidade** aparece majoritariamente para se referir aos cargos dos executivos entrevistados, como por exemplo, “**diretor de sustentabilidade**”. Assim, serão destacadas a seguir as falas de alguns entrevistados, que funcionaram como fontes da revista Exame, e que mostram o ponto de vista das empresas e da revista na época da reportagem sobre o tema da gestão dos recursos hídricos.

O **diretor de sustentabilidade** da consultoria KPMG afirma que: “Estamos entrando numa fase em que as empresas terão de avaliar o real valor econômico da água para o negócio” (Como será..., 2015). A **diretora de sustentabilidade** da Eurofarma, cujo abastecimento em Itapevi vinha (2015) integralmente de poços artesianos, esclarece que a empresa deve abrir novos poços se a crise hídrica piorar, mas enfatiza que essa não é a melhor solução. “O certo é aumentar o reaproveitamento do que já usamos” (Como será..., 2015). A Brasil Kirin reduziu o consumo de água em 20% desde 2007 e, em parceria com a Fundação SOS Mata Atlântica, começou a plantar mudas de árvores em Itu para recuperar as nascentes. Segundo a **vice-presidente de sustentabilidade** da empresa, “Nossa premissa é que a qualquer momento a água pode faltar” (Como será..., 2015). Segundo o australiano Paul Gilding, ex-presidente do Greenpeace e professor da Universidade

Cambridge, “Antes de tudo, é preciso que governos e empresas entendam que **mudanças climáticas e sustentabilidade** são, essencialmente, **questões econômicas**” (Como será..., 2015)¹⁷⁷.

Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão (Sustentabilidade só..., 2015) – Essa é uma reportagem relevante porque mostra como as empresas vêm **incorporando a sustentabilidade à estratégia do negócio** e criando comitês específicos para debater o tema. Deste modo, o texto afirma, por exemplo, que o conselho de administração da empresa Fibria compreendeu que a **sustentabilidade** é decisiva para o sucesso do negócio. Consequentemente, criou um comitê de sustentabilidade formado por sete especialistas que devem avaliar e criticar a **estratégia de sustentabilidade** da empresa. Segundo o texto da reportagem,

Trata-se de um caso emblemático de uma empresa cujo tema da **sustentabilidade** é considerado relevante pelo conselho de administração — sua mais alta hierarquia, e isso se mostrou um fator crucial para que ela conseguisse se livrar de um passivo e fosse hoje vista como referência para o setor. Exemplos como o da Fibria, porém, ainda não são a regra no mundo (Sustentabilidade só..., 2015)¹⁷⁸.

A mesma reportagem apresenta os dados de uma pesquisa realizada pela consultoria BCG (Boston Consulting Group), a escola de negócios Sloan do MIT (Massachusetts Institute of Technology), e a ONU, que revela que 86% dos entrevistados (2587 executivos de 113 países) consideram que o engajamento do conselho de administração seja essencial para que o **tema de sustentabilidade** seja, de fato, incorporado à estratégia das empresas. O Guia Exame de Sustentabilidade, citado pela própria revista Exame, mostra que o número de comitês para tratar das **questões ligadas à sustentabilidade** vem crescendo no Brasil (em 2009 eram 18% e em 2014 passou para 33%). Segundo especialistas, **incorporar a sustentabilidade à cultura empresarial** não é uma tarefa fácil.

Falta ambição à política ambiental brasileira (Falta..., 2015) – Entrevista com o Carlos Rittl, secretário executivo do Observatório do Clima, rede de organizações que monitoram e discutem mudanças climáticas no Brasil. Ele comenta o encontro da presidente Dilma Rousseff com o presidente Barack Obama, dos Estados Unidos, e meta de erradicar o desmatamento na Amazônia até 2030. Em determinado ponto

¹⁷⁷ Grifos nossos.

¹⁷⁸ Grifo nosso.

da entrevista ele afirma: “Hoje vemos diversos países tomando para si a ideia repetida pelos ambientalistas: **sustentabilidade** é também uma **questão de vantagem competitiva**” (Falta..., 2015)¹⁷⁹.

Conforme apontado no discurso da própria revista, a sustentabilidade se apresenta como um quesito fundamental à imagem das empresas: “Barbosa é um dos presidentes de grandes companhias seduzidos pelo discurso de Guimarães - baseado, sobretudo, em conceitos hoje em alta, como **sustentabilidade e transparência**” (O caçador..., 2007)¹⁸⁰. Funciona dentro da lógica capitalista: *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007). Onde a própria revista afirma: “A sustentabilidade surge como tendência, mas a **alma do capitalismo continua a mesma**” (Na era..., 2007)¹⁸¹ e, portanto, representa mais uma forma de negócio para as empresas.

Como foi citado acima, a **sustentabilidade** aparece associada ao crescimento na reportagem *A conta que vem da China* (A conta..., 2012). Assim, é possível perceber que a noção de sustentabilidade nessa fala está ancorada em uma noção de desenvolvimento sustentável que, por sua vez, entende “desenvolvimento” como sinônimo de “crescimento”. Entretanto, conforme visto na revisão de bibliografia, é errôneo considerar esses dois conceitos como sinônimos, uma vez que o crescimento gera problemas e não soluções (ALTVATER, 2010; HARVEY, 2011). Como explica Harvey (2011), o crescimento não é uma condição prévia “[...] para a redução da pobreza e da desigualdade” (HARVEY, 2011, p.186).

Deste modo, a sustentabilidade que “mantém a alma do capitalismo” não modifica a ordem vigente; muito pelo contrário, é incorporada por ela. No contexto da sociedade de controle (DELEUZE, 1992) e do Capitalismo Mundial Integrado (GUATTARI, 1981) a sustentabilidade é só mais uma metamorfose desse capital desterritorializado, fluido, rizomático, imaterial e conexionista (GUATTARI, 1981; DELEUZE; GUATTARI, 1995; 1997; HARDT; NEGRI, 2000; 2001, PELBART, 2003).

A categoria **sustentabilidade** é apresentada, no discurso da revista, estando ancorada no *triple bottom line* de Elkington (2012). Essa conclusão é corroborada pela pesquisa de Baldissera e Kaufmann (2013), que realizaram um estudo exploratório nos *sites* institucionais de setenta empresas associadas ao Conselho

¹⁷⁹ Grifos nossos.

¹⁸⁰ Grifos nossos.

¹⁸¹ Grifos nossos.

Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e concluíram que o *triple bottom line* é o modelo de sustentabilidade adotado por essas organizações.

Além disso, parece que a **sustentabilidade** está cada vez mais sendo incorporada ao *core business* das empresas, ou seja, ela está se tornando mais “estratégica”, conforme propôs Porter (2011) com o conceito de Criação de Valor Compartilhado. Observe o trecho da reportagem já citada:

“Por uma via quase alternativa, companhias como a AES comprovaram algo que os pregadores da responsabilidade social e da **sustentabilidade** nos negócios vêm tentando mostrar há muito tempo - é possível fazer uma relação direta entre projetos de interesse da sociedade e resultado financeiro” (Na era..., 2007)¹⁸².

Ou seja, é possível, sim, na ótica da revista, que empresa e sociedade “compartilhem” os benefícios do valor gerado pelas práticas socioambientais.

Apesar de os gestores reconhecerem que incorporar a sustentabilidade à cultura empresarial não é uma tarefa fácil (Sustentabilidade só..., 2015), esse investimento se justifica porque “[...] mudanças climáticas e sustentabilidade são, essencialmente, questões econômicas” (Como será..., 2015) e, portanto, a adoção de práticas socioambientais reforça uma imagem corporativa (KUNSCH, 2003, ANDRADE, 1989; BUENO, 2005; DANTAS, 2009) positiva da empresa e, conseqüentemente, sua reputação (MACHADO NETO, 2010), pois a “[...] sustentabilidade é também uma questão de vantagem competitiva” (Falta..., 2015).

p) sustentável

Sustentável aparece 128 vezes nas 176 reportagens analisadas, sendo 33 em 2007, 30 em 2010, 10 em 2011, 16 em 2012 e 39 em 2015.

A partir desses números, pode-se afirmar que, assim como no caso de **sustentabilidade**, o termo **sustentável** se apresenta presente desde 2007, início do recorte deste estudo. Novamente, o termo aparece menos em 2011 e isso pode ser devido à mesma justificativa apresentada nas categorias **desenvolvimento sustentável** e **sustentabilidade**. Por sua vez, o aumento de citações em 2015

¹⁸² Grifo nosso.

provavelmente ocorre por causa da divulgação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, conforme também já justificado nas mesmas categorias de análise.

A observação das reportagens permite interpretar que a categoria **sustentável** foi utilizada no discurso da revista como uma espécie de “adjetivo da moda” que serve para caracterizar praticamente tudo, conforme será melhor explicado na descrição das reportagens.

O termo aparece muitas vezes para designar órgãos, como Conselho Brasileiro de Construção Sustentável (CBCS) e Aliança para Roupas Sustentáveis, mas, sobretudo, para designar práticas empresariais, formas de gestão sustentáveis e produtos “verdes”: “projeto sustentável”; “processos ecológicos e sustentáveis”; “casa sustentável”; “carro sustentável”; “agricultura sustentável”; e “exploração sustentável”.

Sustentável aparece em reportagens que abordam os mais diversos assuntos, recebendo destaque em reportagens específicas sobre a temática: *A onda verde chegou aos escritórios* (A onda..., 2007); *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007); *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007); *O discurso verde* (O discurso..., 2007); *Verdes, pero no mucho* (Verdes..., 2010); *A feira livre de patentes* (A feira..., 2010); e *A Amazônia sob nova direção* (A Amazônia..., 2010); que serão aprofundadas a seguir.

A onda verde chegou aos escritórios (A onda..., 2007) – A reportagem, já apresentada, fala do *green building* que está sendo adotado nos EUA. A palavra **sustentável** é utilizada para qualificar as construções ecologicamente sustentáveis que possuem um “**projeto sustentável**” e “**características sustentáveis**”.

Na era do dinheiro sustentável (Na era..., 2007) – Matéria também já apresentada, discorre sobre a avaliação de risco dos bancos que agora consideram as questões socioambientais nas práticas empresariais antes de concederem empréstimos. Segundo a revista, uma postura sustentável é uma questão de sobrevivência. Ser sustentável significa ter um bom relacionamento com o meio ambiente e com a comunidade:

Assumir uma **postura não sustentável** significa, hoje, deparar com as portas de vários bancos e instituições de fomento fechadas. Custa caro. A falta de monitoramento do impacto das companhias no meio ambiente e na comunidade é vista como uma bomba em potencial para seus negócios -- e

pode vir a comprometer o pagamento dos empréstimos no futuro (Na era..., 2007)¹⁸³.

A corrida por uma imagem sustentável (A corrida..., 2007) – Novamente outra reportagem já explorada nas outras análises anteriores, relata o caso do banco Itaú, que adotou uma **agenda sustentável** para associar sua imagem à sustentabilidade. O vice-presidente de marketing do Itaú, que também era (2007) responsável pela coordenação das iniciativas de sustentabilidade e de responsabilidade social do banco, afirmou na reportagem que o Itaú nunca utilizou assuntos ligados à sustentabilidade para promover a imagem do banco e nunca iria fazer isso de maneira ostensiva. Entretanto, as áreas da empresa envolvidas no comitê socioambiental desde 2004 eram as de recursos humanos e *marketing*, setores que envolvem decisões ligadas à imagem empresarial. Além disso, uma visita ao *site* institucional do Itaú mostra o vínculo atual (2018) entre a imagem do banco e as questões de sustentabilidade. Começando pelo título: “O banco que quer mudar a vida das pessoas para melhor”. E o texto seguinte corrobora com a afirmação de que o banco almeja, sim, relacionar sua imagem empresarial à questão da sustentabilidade:

Queremos ser um agente de transformação. Queremos promover melhorias e ser líder em performance sustentável e em satisfação de clientes. Queremos conquistar a admiração e a confiança de todos que se relacionam com a gente e inspirar as pessoas a pensar de maneira inovadora para transformar o mundo. A plataforma #issomudaomundo apresentada em nossas campanhas de comunicação resume nosso sonho. Por meio dela, convidamos a todos a se engajar em causas capazes de gerar impactos sociais positivos e a promover mudanças de comportamento que resultem na construção de uma vida melhor¹⁸⁴.

O discurso verde (O discurso..., 2007) – O que é interessante destacar nesse texto é o *checklist* feito pela revista para que os executivos (leitores de Exame) não caiam em descrédito ao adotar o “discurso verde”: planeje com cuidado, estabelecendo políticas socioambientais sólidas; seja honesto, expondo falhas e limitações, pois isso garante credibilidade; não suma, apresente os resultados dos projetos periodicamente; e cuidado com os exageros, pois “Qualquer slogan pode

¹⁸³ Grifos nossos

¹⁸⁴ Disponível em: <<https://www.itaubank.com.br/sobre/quem-somos/apresentacao/>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

ser usado contra sua empresa. Lembre-se de que **nenhuma empresa é ‘100% sustentável’** nem capaz de neutralizar ‘toda’ a emissão de carbono de seus clientes” (O discurso..., 2007)¹⁸⁵.

Verdes, pero no mucho (Verdes..., 2010) – A reportagem expõe a polêmica instalação de usinas solares no deserto de Mojave, no estado americano da Califórnia. Contra o projeto estão ambientalistas que defendem que no deserto há espécies de plantas e animais que precisam ser preservados. O texto critica os ambientalistas, afirmando que eles vivem uma “crise existencial” e que já foi mais fácil entender o que eles querem. De acordo com a reportagem, o dilema entre evitar mudanças catastróficas no clima e preservar belezas naturais tem sido cada vez mais frequente entre os ambientalistas. No último parágrafo do texto é mencionado que o príncipe Charles qualificou as turbinas eólicas como “horrendas”. A partir desse “gancho” o jornalista fecha o texto: “Manter a natureza intocada¹⁸⁶ é um desejo nobre e inteiramente compreensível - mas será que é **sustentável?**” (Verdes..., 2010)¹⁸⁷.

A feira livre de patentes (A feira..., 2010) – Apresenta a GreenXchange, uma espécie de bolsa de patentes verdes, onde detentores de tecnologias na área de sustentabilidade fazem ofertas no *site*. “Essa espécie de armistício em torno da troca de **conhecimentos sustentáveis** é a principal proposta do GreenXchange [...]”¹⁸⁸. O projeto foi lançado pela Nike e outras nove empresas e permite a negociação do licenciamento da propriedade intelectual a preços mais baixos. Entre as 400 patentes listadas pela Nike está uma borracha **ambientalmente sustentável**. O texto ressalta a importância das ofertas públicas de patentes verdes que, além de

¹⁸⁵ Grifos nossos

¹⁸⁶ Aqui estaria o jornalista fazendo uma referência ao livro de Antônio Carlos Diegues “O mito da natureza intocada? “O Mito Moderno da Natureza Intocada trata das relações simbólicas e do imaginário entre o homem e a natureza, tendo como centro da análise as áreas naturais protegidas. No mundo em que a civilização urbano-industrial desenvolveu conhecimentos científicos, tecnologias e também meios poderosos de devastação da natureza, rompendo antigas alianças que ligavam o homem à natureza, os mitos ainda continuam vivos. Um desses mitos modernos, originário dos países industrializados, se refere às áreas naturais protegidas, consideradas pelo ecologismo preservacionista como o paraíso, um espaço desabitado, e que a natureza deve ser conservada virgem e intocada. Sucede que esse mito se confronta com outros mitos e simbologias que as populações tradicionais moradoras de parques nacionais protegidos (indígenas, pescadores artesanais, ribeirinhos) têm em relação ao mundo natural”. Disponível em: <https://jornalgnn.com.br/sites/default/files/documentos/diegues_mito.moderno.natureza.intocada.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2018.

¹⁸⁷ Grifo nosso.

¹⁸⁸ Grifos nossos.

auxiliarem nos desafios globais em relação ao meio ambiente, beneficiam a ciência com a disseminação das tecnologias. Ainda segundo o texto, o projeto permite organizar a produção intelectual na área de sustentabilidade.

Ao criar um espaço comum de compartilhamento de patentes, o projeto também deverá cumprir o papel de **organizar a dispersa produção intelectual na área de sustentabilidade**. Hoje, o caminho para o licenciamento de tecnologias de terceiros é espinhoso mesmo nos casos em que há interesse aberto das empresas em adquirir a propriedade intelectual alheia. No escritório de Marcas e Patentes dos Estados Unidos, o maior do mundo, não é possível, por exemplo, fazer uma pesquisa por inventos que se encaixem na categoria “**ambientalmente sustentáveis**”. Estima-se, no entanto, que essas patentes representem 3% do total de mais de 180 000 registradas por ano, em média. Mesmo quando são localizadas, é difícil prever como se dará a negociação entre as empresas — e quanto uma tecnologia comprada pode sair custando no final (A feira..., 2010)¹⁸⁹.

A Amazônia sob nova direção (A Amazônia..., 2010) – Essa matéria já foi analisada anteriormente, mas é interessante destacá-la novamente. Apresenta a Amata, empresa criada com o objetivo de conservar a Amazônia, mas também explorar suas riquezas. O texto cita: “É verdade que há hoje outras empresas na Amazônia tentando fazer vingar o **binômio exploração-conservação**” (A Amazônia..., 2010) e fala em “**exploração sustentável**”¹⁹⁰.

Não vale a pena explorar detalhadamente as reportagens do ano de 2011 porque a palavra **sustentável** aparece isoladamente nos textos, mas é relevante destacar que o termo aparece na maioria das vezes associado à palavra “crescimento”. Deste modo, a expressão “crescimento sustentável” aparece nas seguintes reportagens: *A busca por um Brasil competitivo* (A busca..., 2011); *O que há de errado com a bolsa?* (O que há..., 2011); e *Crescer não é tudo – quem quer ser uma Argentina amanhã?* (Crescer..., 2011). Por sua vez, “processos produtivos sustentáveis”, expressão que também pode ser associada ao “crescimento sustentável” recebe destaque nas reportagens: *É o fim do mercado de carbono* (É o fim..., 2011); *“O pré-sal não é a única fronteira”, afirma presidente mundial da Shell* (O pré-sal..., 2011); *Rio+20: apenas mais uma conferência?* (Rio+20..., 2011); e *O Brasil entra no currículo de MBA* (O Brasil..., 2011). Esta última reportagem menciona “iniciativas de agricultura sustentável”.

¹⁸⁹ Grifos nossos.

¹⁹⁰ Grifos nossos.

No caso do ano de 2012 também é mais pertinente fazer uma observação geral, visto que o adjetivo **sustentável** se apresenta particularizado e associado geralmente às seguintes palavras: “alternativas”, “produtos”, “práticas”, “forma” e “opção”. Ou seja, a adoção da sustentabilidade apresenta-se nesse discurso como uma “escolha” para empresários e consumidores e como um “adjetivo” para tudo o que se pretende “verde”.

O ano de 2015 apresenta as mesmas palavras já citadas em 2011 e 2012 como as mais associadas ao adjetivo **sustentável**. Entretanto, duas novas terminologias surgem: “**consumo sustentável**”, expressão atribuída à definição da atividade do Instituto Akatu, que é citado em duas reportagens; e “**economia sustentável**”. Logo, considera-se relevante aprofundar a análise em torno desses dois novos elementos ligados ao código **sustentável**.

Em relação ao “consumo sustentável” é possível destacar duas reportagens, conforme apresentado a seguir.

Nos EUA, empresas oferecem energia solar aos funcionários (Nos EUA..., 2015) – A reportagem conta como as empresas americanas 3M, a Cisco e a Kimberly-Clark encorajam seus funcionários a agirem de forma sustentável, concedendo a instalação de painéis solares em suas casas a um preço 35% menor do que no mercado. O número de empresas brasileiras que vem incentivando os funcionários a adotarem práticas sustentáveis também está aumentando no Brasil. Segundo o discurso do presidente do Instituto Akatu. “O **consumo consciente** na vida pessoal motiva o funcionário a pensar em **alternativas sustentáveis** na empresa” (Nos EUA..., 2015).

A outra reportagem em que “consumo sustentável” aparece é *Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão* (Sustentabilidade..., 2015). Novamente é apresentada a fala do presidente do Instituto Akatu que afirma que para mudar a cultura empresarial em direção à sustentabilidade há a necessidade de persuasão máxima da liderança que deve convencer, não só o conselho de administração, mas também os funcionários da empresa.

“Economia sustentável”, por sua vez, é uma terminologia que aparece na reportagem *Secas como a de São Paulo vão se espalhar, diz Jeffrey Sachs* (Secas..., 2015), já analisada anteriormente. O termo aparece na pergunta do jornalista a Jeffrey Sachs: “No livro, o senhor defende o financiamento público como a principal fonte de recursos na transição para uma **economia sustentável**. Como

fazer isso sem ampliar excessivamente a participação do Estado?” (Secas..., 2015)¹⁹¹. Jeffrey Sachs responde que acredita na intervenção do Estado na economia e que “Um governo transparente, bom e inteligente é vital para as sociedades” (Secas..., 2015).

A partir da Análise de Conteúdo da categoria **sustentável** é possível perceber que a palavra é empregada como um adjetivo para praticamente “tudo”: “construção sustentável”; “agenda sustentável”; “conhecimentos sustentáveis”, “consumo sustentável” etc.; e ela pode ser “medida” nos produtos, que podem ser “mais” ou “menos” sustentáveis. É pertinente destacar o trecho de uma reportagem que reforça essa ideia de “adjetivo da moda”:

O verde é pop. Surge, e ganha força cada vez maior, um mercado derivado das discussões sobre o aquecimento global e do medo de escassez dos recursos naturais. **É gente sofisticada**, formadora de opinião, muito diferente dos **românticos ativistas ambientais** do passado e alvo de qualquer bom profissional de marketing. Esse **novo consumidor verde** busca ecoeficiência, vantagens econômicas que justifiquem facilmente sua compra. São essas características que estão, por exemplo, por trás do sucesso do etanol brasileiro e da tecnologia dos carros de motor flex. O mesmo acontece com uma nova geração de produtos que economizam, principalmente, energia. Para as empresas, cada vez mais as ameaças (Produtos..., 2007)¹⁹².

Apesar da frequência com que o termo aparece ao longo dos anos analisados praticamente se manter estável; tornar as coisas mais “sustentáveis” parece ser uma realidade e uma tendência das práticas empresariais. Essa tendência permite afirmar novamente o que foi dito no tópico de análise da palavra **sustentabilidade**.

Logo, **sustentável** se transformou em um adjetivo para praticamente tudo, pois é a “roupa” que auxilia o capital a se metamorfosear e apresentar “alternativas” ao “consumidor sustentável”; “subjetividades capitalísticas” (GUATTARI; ROLNIK, 2000) que movimentam o mercado de “produtos verdes” (TAVARES; IRVING, 2009). A “Natureza S.A.” (TAVARES; IRVING, 2009) está no centro da lógica do “consumo verde”; entretanto, resta saber se as “ações sustentáveis” e os “produtos sustentáveis” efetivamente o são ou representam apenas iniciativas de *greenwashing* (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2012; MARKET ANALYSIS, 2010).

¹⁹¹ Grifo nosso.

¹⁹² Grifos nossos.

q) universidades

A categoria **universidades** apareceu 163 vezes nos 176 documentos analisados, sendo 19 em 2007, 51 em 2010, 20 vezes em 2011, 18 vezes em 2012 e 55 vezes em 2015.

O maior número de citações da categoria em 2015 pode ser devido ao crescimento de parcerias entre empresas e universidades. De acordo com o jornal Valor Econômico, “É cada vez mais comum a parceria com instituições tecnológicas e de pesquisa, universidades, ONGs e outras organizações”¹⁹³. Outra reportagem do mesmo jornal, de 2013, afirma que a parceria empresas-universidades em termos de pesquisa está amadurecida. Ainda segundo o jornal, a fatia de investimentos das empresas em pesquisa nas universidades está crescendo¹⁹⁴. Outros dois exemplos que podem ilustrar esse crescimento da parceria entre empresas e universidades é o caso da Natura e da Unicamp. A Natura, por exemplo, lançou em 2015 o Centro de Pesquisa Aplicada em Bem-estar e Comportamento Humano, sediado na Universidade de São Paulo (USP), em parceria com o Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e a Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), com investimento de 20 milhões de reais¹⁹⁵. E o número de parcerias continua crescendo. Em 2016, empresas fecharam parcerias com a Unicamp em torno de 59,6 milhões de reais, sendo mais do que o dobro em relação a 2015¹⁹⁶.

O que se pode interpretar da análise do código **universidades** é que, apesar do provável número crescente de parcerias das universidades com as empresas, as universidades são utilizadas na maior parte do discurso da revista para “chancelar” argumentos e pontos de vista editoriais.

¹⁹³ DATT, F. MEIRELLES, G. **Empresas investem em inovação, com perspectiva de sair da crise**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/5025334/empresas-investem-em-inovacao-com-perspectiva-de-sair-da-crise>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

¹⁹⁴ CHIARETTI, D. **Cresce a parceria entre empresas e universidades, em pesquisas**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3286898/cresce-parceria-entre-empresas-e-universidades-em-pesquisas>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

¹⁹⁵ TEIXEIRA, M. **Natura se alia a universidade para criar centro de pesquisa em inovação aberta**. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2015-03-22/natura-se-alia-a-universidade-para-criar-centro-de-pesquisa-em-inovacao-aberta.html>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

¹⁹⁶ SARTORELLI, J. E. **Empresas investem R\$ 59,6 milhões em pesquisa com a Unicamp em 2016**. Disponível em: <<https://www.inova.unicamp.br/noticia/empresas-investem-r-596-milhoes-em-pesquisa-com-a-unicamp-em-2016/>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

Dentre as inúmeras **universidades** citadas, a grande maioria são brasileiras e americanas, sendo a Universidade Harvard a mais citada, aparecendo 14 vezes. Em segundo lugar aparece a Universidade da Pensilvânia com 7 citações. A Universidade de São Paulo (USP) é citada 6 vezes. Em seguida está a Universidade da Califórnia com 5 menções. A Universidade de Yale e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) aparecem 3 vezes. Com duas citações aparecem as seguintes universidades: Universidade Brown, Universidade Columbia, Universidade de New York, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Cambridge, Universidade do Texas, Northwestern University, Universidade Stanford, Universidade Princeton e Fundação Getúlio Vargas (FGV). Por último, as universidades que aparecem com apenas uma citação: Universidade Menéndez Pelayo, Universidade de Michigan, Darden School of Business, Universidade Federal do Acre, Universidade do Colorado, Southern California, Universidade do Arkansas, Unisul, Universidade de Vermont, Universidade do Sul da Califórnia, Faculdade Jabaquara, Universidade de Indiana, Universidade do Estado do Arizona, Universidade de Berkeley, Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto Mauá de Tecnologia, Universidade de Reims, Anhembi Morumbi, Universidade Estácio, Universidade de Poznam, Universidade Bergisch Gladbach, Universidade de Houston, Universidade Parsons, Universidade Federal do Ceará, American University, Universidade de Valência, Universidade Bocconi, Instituto Universitário de Lisboa, Universidade Tsinghua, Universidade de Pequim, Universidade St. Gallen, Faculdade de Perúgia, Instituto de Tecnologia de Massachusetts, Universidade Rockefeller, Universidade Vanderbilt, Southwestern University, Universidade Federal do Pará, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e Universidade da Carolina do Norte.

Os assuntos das reportagens são bastante variados, o que torna muito difícil uma generalização. As **universidades** aparecem, sobretudo, como fontes de pesquisa de onde a informação jornalística está sendo retirada e/ou como referência no tema que serve de objeto da reportagem.

Em relação ao tema da sustentabilidade, foram encontradas 16 reportagens: *A dama verde da GE*¹⁹⁷ (A dama..., 2007); *O problema virou negócio* (O problema..., 2007); “O discurso verde” (O discurso..., 2007); *A Nike vira o jogo* (A Nike..., 2010); *O bairro do futuro* (O bairro..., 2010); *Ele não contava com os golfinhos* (Ele não...,

¹⁹⁷ General Electric.

2010); *O preço oculto do desastre* (O preço..., 2010); *Como será a vida nas empresas sem água* (Como será..., 2015); *Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão* (Sustentabilidade..., 2015); *Secas como a de São Paulo vão se espalhar, diz Jeffrey Sachs* (Secas como..., 2015); *O que o prêmio Nobel Muhammad Yunus vem fazer no Brasil* (O que o prêmio..., 2015); *Combate ao aquecimento global somaria R\$600 bi à economia* (Combate..., 2015); *No Pará a pecuária agora traz mais lucro e menos destruição* (No Pará..., 2015); *Especialistas discutem como destruir menos e crescer mais* (Especialistas..., 2015); *Reduzir emissões de carbono é algo caro – mas inevitável* (Reduzir..., 2015); e *Como o Acordo de Paris pode guiar o mundo para uma nova era* (Como o Acordo..., 2015). Elas serão aprofundadas a seguir.

A dama verde da GE (A dama..., 2007) – Apresenta a rotina da executiva americana Lorraine Bolsinger, vice-presidente mundial da GE, que foi escolhida pelo presidente mundial da empresa para conduzir o Ecomagination; programa que tem como meta transformar a empresa em uma máquina de produtos e de tecnologias ecologicamente corretos. A universidade citada é a **Universidade da Pensilvânia**, onde a vice-presidente se graduou em Engenharia Biomecânica.

O problema virou negócio (O problema..., 2007) – Revela um novo mercado verde para as empresas que produzem os estudos de impacto exigidos pelo governo, como EIA-RIMA (Estudo de Impacto Ambiental – Relatório Ambiental). Segundo a reportagem, esse mercado foi criado nos últimos anos devido às exigências legais, à pressão dos grupos ecológicos e à retomada de grandes projetos de infraestrutura. Os técnicos da **Universidade de São Paulo** foram os responsáveis por criar a CNEC, divisão de engenharia consultiva e meio ambiente do Grupo Camargo Corrêa.

O discurso verde (O discurso..., 2007) – A reportagem discute basicamente o *greenwashing* (sem mencionar o termo), pois fala da necessidade de as empresas divulgarem suas práticas socioambientais, mas questiona a dissociação que pode haver entre mensagem e realidade. É citada a **Universidade Brown** de onde um pesquisador, envolvido em projetos que visam diminuir os impactos do setor privado sobre o meio ambiente no país, questiona as ações socioambientais de empresas que fazem “barulho demais”, como ele diz.

A Nike vira o jogo (A Nike..., 2010) – Fala sobre o trabalho da Nike para afastar a imagem de socialmente irresponsável, criada pela denúncia de uso de

trabalho infantil nos seus fornecedores. Em busca de melhorar sua imagem, a empresa almeja se tornar líder na “corrida” rumo à sustentabilidade. Assim, nos anos 90 a empresa aboliu o uso de hexafluoreto de enxofre nos tênis com amortecimento de ar. O gás, que é mais danoso que o dióxido de carbono para o aquecimento global, foi substituído pelo nitrogênio. Além disso, a Nike criou seu próprio índice para calcular o impacto ambiental desde a concepção do produto. Esse índice vem sendo aprimorado com a ajuda do **MIT (Massachusetts Institute of Technology)** e, mais tarde, da **Universidade do Arkansas**.

O bairro do futuro (O bairro..., 2010) – Apresenta o Pedra Branca Urbanismo Sustentável, um bairro criado com o objetivo de ser sustentável. Segundo o texto, a ideia é que o bairro, do tamanho de uma pequena cidade, tenha prédios e casas sem muros e grades e que os moradores prefiram caminhar e pedalar para se deslocarem ao trabalho. Os apartamentos não serão vendidos, apenas alugados. O bairro também contará com a instalação de uma incubadora de empresas e com um hospital privado, levando em consideração os cursos oferecidos no campus universitário do bairro, a **Unisul**.

Ele não contava com os golfinhos (Ele não..., 2010) - Comenta sobre a licença para a construção do estaleiro OSX de Eike Batista na região de Biguaçu (SC). No local vivem 60 golfinhos e, por isso, ambientalistas fizeram pressão para que o estaleiro não fosse construído ali. Segundo o texto, a OSX tem como defesa em favor do projeto um estudo da Fundação Certi, ligada à **Universidade Federal de Santa Catarina**, considerada referência em sustentabilidade. De acordo com a pesquisa da UFSC, mesmo com os impactos causados por esse tipo de empreendimento, existem tecnologias disponíveis para que os golfinhos continuem habitando essas áreas mesmo depois das obras.

O preço oculto do desastre (O preço..., 2010) – Discute o caso do desastre de vazamento de petróleo causado pela British Petroleum no golfo do México. Apesar da empresa ter criado um fundo com cerca de 20 bilhões de dólares para pagar indenizações às vítimas do vazamento, segundo o professor de economia ecológica da **Universidade de Vermont** nos Estados Unidos, os danos ao ecossistema da região podem variar entre 34 bilhões e 670 bilhões de dólares.

Como será a vida nas empresas sem água (Como será..., 2015) – Fala sobre a crise hídrica que afeta o Brasil e de como a falta de água faz as empresas terem prejuízo. O coordenador do Instituto Virtual Internacional de Mudanças Globais,

ligado à **Universidade Federal do Rio de Janeiro**, enfatiza a necessidade de se iniciar o racionamento em Belo Horizonte.

Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão (Sustentabilidade..., 2015) – Conta o caso da VCP, fabricante de papel e celulose do grupo Votorantim, que comprou a Aracruz e o negócio deu origem à Fibria. A Aracruz tinha sua imagem manchada com questões ligadas a inúmeros conflitos de posse de terra com as populações indígenas e os sem-terra. Mas, com a Fibria, o relacionamento com essas populações melhorou muito e isso só foi conseguido porque o conselho de administração da empresa traçou como uma de suas prioridades melhorar o relacionamento com essas comunidades e ajudá-las a prosperar. A universidade citada na reportagem é a escola de negócios Sloan, do **Instituto de Tecnologia de Massachusetts** que foi a responsável, junto com a consultoria BCG (Boston Consulting Group) e com a ONU, por uma pesquisa com 2587 executivos de 113 países. Essa pesquisa aponta que, para 86% dos entrevistados, o engajamento do conselho de administração é fundamental para que a sustentabilidade seja incorporada à estratégia de negócios da empresa.

Secas como a de São Paulo vão se espalhar, diz Jeffrey Sachs (Secas..., 2015) – Expõe uma entrevista com Jeffrey Sachs, economista americano e professor da **Universidade Harvard** que foi um dos responsáveis pelas Metas do Milênio, da ONU e em 2015 (data da reportagem) liderava as Metas do Desenvolvimento Sustentável. Sachs lançou o livro “The Age of Sustainable Development”¹⁹⁸ que advoga por ações dos governos que impeçam o aquecimento global.

O que o prêmio Nobel Muhammad Yunus vem fazer no Brasil (O que o prêmio..., 2015) - No ranking do IDH, índice criado pela ONU para medir o padrão de desenvolvimento das nações, Bangladesh ocupa a 142ª posição — enquanto o Brasil, a 79ª. Diante desse quadro, em 2005, o economista bengalês Muhammad Yunus propôs a Franck Riboud, então presidente da francesa Danone, uma das maiores empresas de alimentos do mundo, uma parceria: criar um alimento capaz de suprir parte da necessidade nutricional diária das crianças por um preço acessível. O objetivo final de Yunus era criar um negócio social. Os negócios sociais, entretanto, são criticados por Michael Chu, professor de empreendedorismo social da **Universidade Harvard**. Segundo esse professor, a baixa rentabilidade de um negócio social não é atrativa para bons empreendedores e boas ideias.

¹⁹⁸ Tradução livre: “A era do desenvolvimento sustentável”.

Combate ao aquecimento global somaria R\$600 bi à economia (Combate..., 2015) – Apresenta o combate ao aquecimento global como uma oportunidade de crescimento para o país. Um estudo elaborado pela Coppe, instituto de pós-graduação da **Universidade Federal do Rio de Janeiro**, mostra que uma postura mais agressiva de combate às mudanças climáticas ajudaria a salvar o planeta, mas também a recuperar o avanço da economia, que poderia acumular 182 bilhões de reais no PIB nos próximos 15 anos.

No Pará a pecuária agora traz mais lucro e menos destruição (No Pará..., 2015) – A reportagem fala sobre a pecuária sustentável em São Félix do Xingu, no Pará. Um dos problemas da região, entretanto, é a ilegalidade fundiária. Segundo um professor de direito agrário da **Universidade Federal do Pará**, a situação fundiária do Pará é uma das mais confusas do país.

Especialistas discutem como destruir menos e crescer mais (Especialistas..., 2015) – A matéria apresenta as expectativas para a COP 21, a Conferência Internacional do clima promovida pelas Nações Unidas. O encontro, a ser realizado em Paris, reunirá representantes de quase 200 países para discutir um acordo global para a redução das emissões de gases de efeito estufa. Uma professora da Coppe, da **UFRJ**, afirma que a meta brasileira é tímida. Um estudo de pesquisadores das **universidades da Carolina do Norte e de Yale** afirma que o mercado de restauração ecológica movimentaria cerca de 9,5 bilhões de dólares anualmente.

Reduzir emissões de carbono é algo caro – mas inevitável (Reduzir..., 2015) – Segundo o matemático britânico Nigel Topping, que está à frente do Carbon Disclosure Project (CDP), ONG que estimula grandes empresas a tornarem públicas suas emissões de gases causadores do efeito estufa, as empresas devem, inevitavelmente, arcar com os custos da transição para uma economia de baixo carbono. Na entrevista à revista Exame, o matemático afirma que 23 empresas do grupo de Empresas pelo Clima, organizado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da **Fundação Getúlio Vargas de São Paulo** estão simulando um comércio de emissões entre elas.

Como o Acordo de Paris pode guiar o mundo para uma nova era (Como o Acordo..., 2015) – O texto discute os resultados da Conferência de Paris onde 195 países-membros da ONU aprovaram o primeiro acordo global de enfrentamento às mudanças climáticas, após 23 anos de discussões. As **universidades** são citadas

de forma genérica em um trecho em que se analisa o futuro dos combustíveis fósseis. Segundo o texto, “Desde 2014, cerca de 500 instituições financeiras — entre fundos de pensão, **universidades**, igrejas e seguradoras — comprometeram-se a retirar de seu portfólio de investimento os negócios baseados na exploração de carvão, petróleo e gás” (Como o Acordo..., 2015).

No discurso da revista, as empresas não percebem as **universidades** como mais um público (*stakeholder*) com o qual poderiam se relacionar e deveriam se aproximar e, sim, como uma fonte de pesquisa e informações. Assim, as **universidades** não parecem ser consideradas pelas empresas como um ator social que influencia no processo decisório das ações de responsabilidade social e ambiental, pois se apresentam mais como uma “instituição de chancela”.

Entretanto, se as empresas viabilizassem um trabalho conjunto de profissionais de relações públicas e de *marketing* (SILVA, 2009) estes, provavelmente, mapeariam as **universidades** como um *stakeholder* com um papel um pouco mais estratégico do que o apresentado no discurso da revista, uma vez instituições educacionais são formadoras de opinião pública (ANDRADE, 1989) e, portanto, interferem na produção da noção contemporânea de Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

5.2.2. Reportagens do Guia Exame de Sustentabilidade

Em relação ao Guia Exame de Sustentabilidade, optou-se por realizar uma análise comparativa entre as duas revistas que compõem o recorte temporal, os Guias de 2007 e de 2016.

Como já justificado anteriormente no capítulo referente à metodologia, o ano de 2007 foi escolhido para análise, pois foi nesse ano que os editores do Guia modificaram o nome de Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa para Guia Exame de Sustentabilidade. Também em 2007 foi a primeira vez que a revista criou parceria com a academia, através do Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Até 2006, a metodologia se baseava nos indicadores do Instituto Ethos. Em 2007, esse centro da FGV passa a ser responsável por avaliar a situação financeira-social-ambiental das empresas que se inscrevem para fazer parte do Guia.

Como explicam os editores em “Carta ao leitor” (Mais..., 2007, p.6), a mudança de nome não é puramente semântica. Nas palavras dos próprios editores:

A edição 2007 chega num momento de profunda reflexão das empresas, pressionadas pelas ameaças do aquecimento global, pela escassez cada vez maior de recursos naturais e pela necessidade brutal de atrair os melhores talentos e se posicionar perante a sociedade. Esperamos que este guia, com seus exemplos, ajude a iluminar essa reflexão (Mais..., 2007, p.6).

Também na edição de 2007, na reportagem “A escolha das melhores”, a jornalista contextualiza a sustentabilidade como tendo sua origem no movimento ambientalista na década de 1980 e afirma que “A ameaça do aquecimento global elevou definitivamente a sustentabilidade ao centro do debate público em todo o mundo” (A escolha..., 2007, p.12). O texto também diz que John Elkington criou o conceito de sustentabilidade. Ele é apresentado como fundador da consultoria SustainAbility, uma das “[...] mais conceituadas do mundo nessa área” (A escolha..., 2007, p.12). Entretanto, a revista não diz “exatamente” que segue esse modelo de sustentabilidade, mas justifica a mudança de nome novamente a partir desse contexto de discussão da sustentabilidade.

Ainda na mesma reportagem, os editores explicam qual foi a metodologia de análise utilizada para selecionar as empresas-modelo do ano de 2007. Assim, foram inscritas 206 empresas neste ano e, após duas etapas de análise (análise estatística e aferição jornalística), por oito membros do Conselho Consultivo, foram selecionadas 20 empresas como modelo de sustentabilidade: Accor, Acesita, Amanco, Aracruz, Arcelor, Basf, Braskem, Caterpillar, CPFL, Elektro, IBM, Itaú, Mapfre, Natura, Philips, Promon, Real, Serasa, Suzano e Unilever.

A revista de 2016 apresenta a mesma metodologia da de 2007. Entretanto, agora a triagem passa por três etapas: seleção das empresas que obtiveram pontuação acima da média; apuração jornalística sobre as participantes; e avaliação de um conselho deliberativo formado por sete especialistas. Neste ano de 2016, foram inscritas 190 empresas e selecionadas as 67 melhores, divididas em 19 setores. Também foram eleitas empresas-destaque em 10 indicadores-chave: Direitos Humanos; Ética e Transparência; Gestão da Água; Gestão da Biodiversidade; Gestão de Fornecedores; Gestão de Resíduos; Governança da Sustentabilidade; Mudanças Climáticas (inclui gestão de energia); Relação com a

Comunidade; e Relação com clientes. E, por último, recebeu destaque a empresa sustentável do ano: Klabin.

Seguem listadas as 67 empresas que apareceram no Guia Exame de Sustentabilidade de 2016 como as mais sustentáveis: Bunge, Amaggi, Cargill, Grupo Volvo, Baterias Moura, Weg, Natura, Ambev, Avon, Brasil Kirin, Grupo Boticário, Grupo Malwee, Nestlé, Unilever, Zanzini (PME), Precon Engenharia (PME), Even, Siemens, Embraco, HP, Schneider Electric, Whirlpool, AES Brasil, Celesc, CPFL, Duke Energy, EDP, Elektro, Enel, Light, Novartis, Eurofarma, Grupo Rio Quente (PME), CCR, Ecorodovias, Itaú Unibanco, Grupo BB, Mapfre, Santander, Duratex, Masisa, Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Alcoa, Aperam, Novelis, Yamana, Klabin, Fibria, Beraca (PME), Basf, Clariant, Dow, Firmenich, Termotécnica, White Martins, Hospital Sírio-Libanês, Grupo Fleury, Hospital Albert Einstein, Laboratório Sabin (PME), IBM, EY, Algar Telecom, Telefônica Vivo, Lojas Renner, Copagaz, Ultra. A revista também elegeu as empresas mais sustentáveis para cada um dos indicadores-chave citados anteriormente: Novartis (direitos humanos), Localiza (ética e transparência), Ambev (gestão da água), Walmart (gestão da biodiversidade); Nestlé (gestão de fornecedores); HP (gestão de resíduos); Elektro (governança da sustentabilidade); Dow (mudanças climáticas); Natura (relação com a comunidade); e Banco Votorantim (relação com os clientes).

A tabela 4, a seguir, expressa quantitativamente a presença dos códigos de análise nas revistas, comparando as edições de 2007 e 2016:

TABELA 4: CONTAGEM DE FREQUÊNCIA GUIA EXAME 2007 E GUIA EXAME 2016

Fonte: Elaborada pela autora

CATEGORIAS	GUIA EXAME 2007 REPETIÇÕES	GUIA EXAME 2016 REPETIÇÕES
ACIONISTA	6	4
COLABORADOR	83	54
COMUNIDADES	13	47
CONSUMIDORES	38	61
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13	5
FORNECEDOR	35	63
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	6	35
MÍDIA	18	10
ONGs	28	9
PMEs	0	8
PODER PÚBLICO	2	2
PÚBLICOS	7	8
RESPONSABILIDADE AMBIENTAL	0	0
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	8	1
RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL	2	0
RESPONSABILIDADE SOCIAL	14	1
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	6	1
STAKEHOLDERS	16	0
SUSTENTABILIDADE	77	105
SUSTENTÁVEL	20	37
UNIVERSIDADES	10	9

Pela análise dessa tabela pode-se observar que a categoria **sustentabilidade** é a que mais aparece no ano de 2016. Embora tenha um número expressivo também em 2007, **sustentabilidade** aparece menos que a categoria **colaborador**, que é a que apresenta o maior número de citações em 2007. **Fornecedor** é a segunda categoria com mais repetições em 2016. O termo **poder público** aparece exatamente o mesmo número de vezes nas duas revistas. Já **pequenas e médias empresas** não aparece em 2007, mas aparece 8 vezes em 2016. Por outro lado, a palavra-chave **stakeholders** não é citada em 2016, mas, em 2007, aparecia 16 vezes. Também é interessante observar que as categorias **responsabilidade corporativa**, **responsabilidade social** e **responsabilidade socioambiental** que apareciam 8, 14 e 6 vezes, respectivamente, em 2007, praticamente

“desapareceram” em 2016, com apenas uma citação na revista cada uma. A categoria **responsabilidade ambiental** não aparece nenhuma vez nos dois anos analisados. Já **responsabilidade empresarial** aparece duas vezes somente em 2007, mas apenas para designar o “Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial” da empresa citada na reportagem.

Em relação ao código **acionista**, este é mencionado poucas vezes nas reportagens dos dois anos e, geralmente, de forma genérica. Cabe destacar, entretanto, a reportagem *Aplicação com duplo retorno* (Aplicação..., 2007) do Guia Exame de 2007. O texto aponta um fundo criado pelo Itaú, chamado “Itaú Renda Fixa Ecomudança”, que propõe destinar 30% da arrecadação com a gestão do fundo para ações ambientais que reduzam a quantidade de dióxido de carbono no ar. Neste ponto é possível estabelecer relação com o que disseram Hardt e Negri (2001) sobre a força do “Império”. Mesmo os bancos não sendo organizações que, em tese, geram grandes impactos ambientais, estes se preocupam em estar “dentro” da lógica vigente e, portanto, estabelecem diferenciais, como a aplicação acima, que atende às expectativas dos acionistas.

O **consumidor** não apresenta tanta alteração na frequência das citações, mas aumenta um pouco em 2016. No caso deste código, é interessante destacar que ele aparece de modo genérico como “clientes” ou “consumidores” para se referir às ações empresariais voltadas para esses públicos ou ao número de clientes que a empresa possui. Mas, pelo menos em quatro reportagens do Guia Exame de 2016 o **consumidor** é mencionado como alvo de ações de “conscientização” para condutas “mais sustentáveis” por parte da empresa. É o caso das reportagens das empresas Malwee, Unilever, Embraco e Grupo Rio Quente. Ou seja, a lógica por trás desse discurso é a perspectiva de Canclini (2005) de que o indivíduo exerce a sua cidadania através do consumo. As ações de conscientização dessas empresas fortalecem a produção de “kits de subjetividade verdes” (TAVARES, 2016) prontos para uso pelos consumidores-cidadãos (CANCLINI, 2005).

Em 2007, **colaborador** aparece nas reportagens normalmente vinculado às ações empresarias de voluntariado e programas de capacitação. Como diz a reportagem *O desafio de preservar uma cultura* (O desafio..., 2007), o objetivo é transformar os funcionários em agentes multiplicadores da sustentabilidade. O maior número de citações da palavra-chave **colaborador** em 2007 pode ser devido ao fato de a revista ainda se chamar Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa nessa

época e ter um enfoque muito maior em temas de responsabilidade social que abordavam questões mais ligadas à qualidade de vida no trabalho. Também é importante lembrar que as ações de RSE no Brasil ainda estavam mais pautadas em um “olhar filantrópico” (PORTER; KRAMER, 2002; TENÓRIO, 2006; LEMOS, 2006; 2013), conforme apresentado na revisão bibliográfica. Mesmo assim, ainda em 2007, uma reportagem cita a importância estratégica dos **colaboradores** para as ações de sustentabilidade.

Na Philips, os **funcionários** têm papel fundamental nas ações de sustentabilidade. A empresa adota a estratégia de lançar seus projetos de responsabilidade social inicialmente para o **público interno**. Depois, se eles forem bem-sucedidos, são adaptados para o público externo. Essa cultura acaba estimulando os **funcionários** a participar também dos programas de voluntariado (Em busca de produtos..., 2007)¹⁹⁹.

Assim, em 2016, com um enfoque ainda mais voltado para o *Triple Bottom Line*, de Elkington (2012), e a Criação de Valor Compartilhado, de Porter (2011), o “fornecedor” se transforma em um *stakeholder* de maior peso para as empresas, comparativamente com os **colaboradores**, que passam a considerá-lo em suas estratégias empresariais (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006).

Corroborando com essa possível “tendência” de valorização do **fornecedor**, é importante destacar a reportagem *Uma fábrica verde para o futuro* (Uma fábrica..., 2016) do Guia Exame de Sustentabilidade de 2016, que fala da empresa sustentável daquele ano, a Klabin. Nela o **fornecedor** é citado no seguinte trecho:

[...] estratégias de longo prazo, sobretudo no que se refere ao uso inteligente de recursos naturais e ao relacionamento com **fornecedores**, clientes e sociedade civil, influenciam cada vez mais a aceitação social, tão crucial hoje às companhias: a noção de que, além de gerar lucro, a empresa serve à sociedade como um todo (Uma fábrica..., 2016)²⁰⁰.

O **fornecedor** também é uma das “cinco forças de Porter” (1986), conforme visto na fundamentação teórica e, portanto, apresenta-se como um importante *stakeholder*, uma vez que pode elevar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços fornecidos.

¹⁹⁹ Grifos nossos.

²⁰⁰ Grifo nosso.

Por outro lado, a **comunidade**, nas revistas analisadas, aparece cada vez mais como “estratégica”, se transformando também em um “fornecedor” para as empresas que as capacitam. O termo apresentou um crescimento de, pelo menos, três vezes o número de citações em relação a 2007. No Guia Exame de 2007, o código foi citado 13 vezes enquanto no Guia Exame de 2016 foi citado 47 vezes. Assim, é relevante mencionar duas reportagens, uma que aponta o caso da Fibria e outra da Natura, ambas do Guia de 2016. A primeira, intitulada *Uma parceria boa para todos os lados* (Uma parceria..., 2016), conta como a Fibria reforçou seu relacionamento com a comunidade no entorno de suas operações para reduzir o impacto nas florestas e ampliar a receita. A empresa capacita **comunidades** rurais no entorno de suas operações (Uma parceria..., 2016). A segunda, *A árvore que foi de cabo de vassoura a hidratante*, afirma que a filosofia da Natura é “[...] usar matérias-primas renováveis que gerem renda para as **comunidades** [...]” (A árvore..., 2016)²⁰¹.

Estariam as **comunidades** sendo efetivamente transformadas em “fornecedores” para as empresas? Assim, uma vez “capacitadas”, essas **comunidades** estariam passando de uma condição “passiva” para “ativa”? Se antes elas só recebiam as externalidades negativas como resultado das operações empresariais, agora as comunidades transformam essas externalidades em renda. O capital engloba o que está “fora”, que passa a ficar “dentro” (PELBART, 2003); o capital volátil é o próprio Estado (SOARES, 2016; DELEUZE; GUATTARI, 1997). As empresas estão executando ações que deveriam ser função do Estado e o consumo transformou-se na nova “moeda de troca” para exercer a cidadania (CANCLINI, 2005). Portanto, capacitar as **comunidades** significa, para as corporações (OLIVEIRA, 2013), diminuir as externalidades, melhorar a imagem empresarial e ainda ganhar mais consumidores em potencial.

O termo **instituições financeiras** mais do que quintuplicou de 2007 para 2016, embora pela tabela 4 seja possível perceber que não foi uma das categorias com maior frequência de citação nas revistas, totalizando 41 repetições. A Análise de Conteúdo das reportagens mostrou que o termo aparece de forma genérica como “bancos” ou através do nome do banco, e não foi encontrada nenhuma reportagem que seja importante destacar. Entretanto, essa diferença gritante na frequência do código mostra a sua relevância no discurso da revista e, conseqüentemente,

²⁰¹ Grifo nosso.

apresenta-se como um *stakeholder* de fundamental importância para as empresas mencionadas no Guia Exame. Uma vez que a RSE se torna cada vez mais estratégica (PORTER, 2011), as organizações precisam de investimentos que as permitam fazer modificações e adaptações em sua cadeia de valor e, assim, poderem produzir de maneira mais “sustentável”. Deste modo, as **instituições financeiras** podem se tornar grandes fomentadoras desses projetos, fornecendo crédito às empresas.

A categoria **mídia** aparece 18 vezes em 2007, duas vezes literalmente como “mídia” e duas vezes como “imprensa”, mas com a mesma conotação de “mídia em geral”. Dentre as diferentes mídias, a mais citada foi a **internet**, que apareceu seis vezes no discurso da revista Guia Exame de Sustentabilidade de 2007, seguida pela **televisão**, que foi mencionada duas vezes e pela **mídia impressa** e o **rádio**, que só foram citados uma vez. Os jornais ingleses Financial Times e The Independent também apareceram no discurso da revista.

No Guia Exame de Sustentabilidade de 2016, a **mídia** aparece dez vezes, sendo oito vezes mencionada a **internet**, uma vez o **rádio** e uma vez a **imprensa**. A observação das reportagens mostra que as empresas estão atribuindo uma importância cada vez maior à **internet**, que vem crescendo como um meio de comunicação estratégico para as empresas, conforme apontam os números apresentados na análise da categoria **mídia** da revista Exame.

A categoria **poder público** foi citada na revista de 2007 em duas reportagens: *Uma estratégia para o futuro – ao adotar o conceito de sustentabilidade, a Suzano conseguiu expandir a produção e valorizar suas ações na Bovespa* (Uma estratégia..., 2007, p.70-71) e *Adoção de uma cidade – Instalada em Piracicaba há três décadas, a Caterpillar liderou a criação de uma agenda de crescimento sustentável para o município* (A adoção..., 2007, p.40-41). A primeira reportagem conta que a Suzano, por ser uma empresa de agronegócio, tem sofrido conflitos com ativistas e ONGs e que, no caso de invasão de propriedade, como aconteceu com a empresa na Bahia, é o **poder público** e as “autoridades constituídas” que devem atuar. A segunda reportagem apresenta o caso da Caterpillar, que liderou, em 1999, um projeto para criar uma agenda de desenvolvimento sustentável para a cidade de Piracicaba. Segundo a reportagem, essa iniciativa da empresa logo recebeu adesão de outras empresas, de ONGs e do **poder público**.

Em 2016, a palavra-chave **poder público**, conforme mencionado anteriormente, também aparece duas vezes. Na primeira reportagem, *O que antes era lixo agora virou produto – Parceria da concessionária Elektro transforma restos de poda de árvores em adubo orgânico e beneficia 84 hortas comunitárias, viveiros e organizações do terceiro setor* (O que antes..., 2016, p.138), o **poder público** é citado quando fala que, ao transformar um resíduo em produto, a empresa deixa de produzir lixo, que é um problema para os municípios, pois os aterros estão chegando perto do fim e a tendência é de que eles sejam taxados pelo **poder público**. A outra reportagem em que o termo é citado foi intitulada como *Fazendo render cada centavo investido – Para cada real de investimento social em Primavera, no Pará, onde tem uma de suas fábricas, a Votorantim Cimentos gerou um retorno de 4,50 reais para a cidade* (Fazendo..., 2016, p.159). Nela é apresentado o caso da empresa Votorantim Cimentos que, ao instalar sua fábrica em Primavera, no Pará, percebeu que a cidade, que possuía um dos piores índices de desenvolvimento humano do país, precisava com urgência de melhorias sociais. Assim, desde 2010, “[...] a empresa investiu 10 milhões de reais em uma série de iniciativas em parceria com o poder público” (Fazendo..., 2016, p.159).

A pouca menção ao termo **poder público** nas revistas pode refletir, conforme mencionado por Oliveira (2013) o grande poder das organizações no mundo contemporâneo. Esse poder é tão onipotente e onipresente que os textos das reportagens pouco questionam a atuação das empresas na implantação de programas e projetos que deveriam ser uma atribuição do **poder público**. Com o enfraquecimento do Estado e sua incapacidade de controlar o capital, é tão “óbvio” o papel das corporações na contemporaneidade, que não há problemática a ser debatida (DUFOR, 2005; DELEUZE; GUATTARI, 1997; SOARES, 2016).

Conforme apresentado na lista de empresas-modelo do ano de 2016, as oito citações da categoria **pequenas e médias empresas** nesse ano pode ser justificada pelo fato de a revista Guia Exame de Sustentabilidade ter considerado cinco PMEs como empresas-modelo de sustentabilidade. Por outro lado, a ausência de menções do termo em 2007 se deve ao fato de a revista, nessa época, ainda não considerar as PMEs nas pesquisas de “empresas mais sustentáveis do ano”; o que só começou a acontecer, segundo informações da própria revista, em 2011. Na revisão bibliográfica vimos que a força do “Império” é das corporações, ou seja, das grandes empresas. Assim, embora a participação das empresas de pequeno e médio portes

no Guia tenha crescido e, até mesmo, considerando sua importante contribuição para o PIB do país, como apontado na análise da revista Exame, quem ainda dita as “melhores práticas de sustentabilidade” são as grandes empresas (HARDT; NEGRI, 2001).

A palavra-chave **universidades** apresentou praticamente nenhuma variação entre 2007 e 2016, sendo 10 citações em 2007 e 9 em 2016. As **universidades** citadas no Guia Exame de 2007 foram: FGV, USP, Fiocruz, Instituto Dom Bosco, Universidade Santo Amaro e Harvard Business School. E as universidades citadas em 2016 foram: FGV, USP, Universidade Colúmbia e Universidade Estadual de Maringá. Geralmente, as **universidades** aparecem como “fontes de informação”, corroborando algum dado mencionado no texto. Outras vezes, elas aparecem como parceiras das empresas, como é o caso da IBM com a Fiocruz, que ajudou a instituição de pesquisa em um importante estudo comparativo de genomas. Assim, é possível novamente ressaltar, conforme já mencionado na análise da revista Exame, que as **universidades** ainda não são vistas pelas empresas de forma estratégica e que seria importante um trabalho conjunto de profissionais de relações públicas e de *marketing* para implantarem estratégias de relacionamento e engajamento junto a esse público (KUNSCH, 1997; 2003; 2009; FORTES, 2003; SILVA, 2009; GOLDSCHMIDT *et al.*, 2010).

O código **públicos** apareceu 7 vezes em 2007 e em todas as vezes para mencionar o “público” como uma categoria “genérica”. É interessante citar a reportagem que fala das ações sociais da empresa Mapfre que criou o maior programa de conscientização viária do Brasil. Segundo a reportagem, a empresa investe em ações educativas com um público que não é consumidor de seus produtos. Aqui é interessante citar a fala do presidente da empresa:

[...] muitas pessoas se mostram surpresas com o fato de a empresa investir em uma **ação educativa voltada para um público que não é consumidor de produtos da seguradora**. “Isso pouco importa para nós neste momento. Quanto maior a consciência dos cidadãos sobre suas responsabilidades e seus direitos no trânsito, seja como pedestre, seja como motorista, menores serão os números de sinistros e os custos dos seguros” (Prevenção..., 2007)²⁰².

Em 2016, **públicos** foi mencionado 8 vezes. A maioria das citações (6 vezes) se refere a um “público” específico, podendo ser considerado sinônimo de “público-

²⁰² Grifos nossos.

alvo”. Em duas citações, entretanto, **públicos** aparece como sinônimo de “*stakeholders*”, conforme apresentado no trecho a seguir da reportagem *Rumo a uma nova era?*.

Na fabricante de papel e celulose Fibria, a iniciativa de implementar uma maneira mais completa e complexa de contar a história da empresa para seu **público – desde acionistas e fornecedores até comunidades do entorno das operações** – tomou corpo em 2013 (Rumo..., 2016)²⁰³.

Deste modo, poder-se-ia afirmar que o conceito de *stakeholders* estaria mais presente no discurso da revista de 2007 para 2016? Pelo contrário. A observação dos dados referentes aos ***stakeholders*** mostra que houve o desaparecimento da categoria de 2007 (16) para 2016 (0) nas revistas analisadas.

Em 2007, duas reportagens apresentam o termo de forma didática. A reportagem *Um difícil equilíbrio de forças* (Um difícil..., 2007) salienta que, desde que o termo “desenvolvimento sustentável” foi cunhado pela ONU, empresas de todo o mundo tentam integrar os pilares da sustentabilidade à estratégia de negócios. Entretanto, os conselhos de administração das empresas têm dificuldade de equilibrar “forças antagônicas”. Esse “antagonismo” é explicado no seguinte trecho:

Na prática, porém, os conselhos de administração em todo o mundo se veem cada vez mais em meio a um embate de forças antagônicas. De um lado, as crescentes pressões dos investidores por resultados de curto prazo. De outro, o escrutínio e as exigências dos chamados ***stakeholders***, membros da sociedade (como funcionários, ativistas e fornecedores) que também têm interesse nas atividades da companhia (Um difícil..., 2007)²⁰⁴.

A outra matéria que menciona os ***stakeholders*** de forma didática é *Uma solução para as brigas* (Uma solução..., 2007), que conta o caso da empresa Future 500, uma ONG especializada em resolver impasses envolvendo grupos de ativistas e grandes empresas. Segundo o texto, a Future 500 é a maior consultoria do mundo especializada “[...] em aproximar empresas e ***stakeholders*** – termo atualmente usado para definir todos aqueles que podem ser afetados de alguma maneira pelo negócio, de clientes a ativistas” (Uma solução..., 2007)²⁰⁵.

²⁰³ Grifos nossos.

²⁰⁴ Grifo nosso.

²⁰⁵ Grifo nosso.

O discurso da revista de 2007 aponta a relevância dos **stakeholders** para as empresas, o que pode ser exemplificado na mesma reportagem da Fortune 500. Bill Shireman, o fundador da ONG, afirma que no mundo atual “[...] com a internet e a constante troca de informações -, as empresas não podem mais ignorar críticas e ataques públicos. Nem se distanciar de seus **stakeholders**” (Uma solução..., 2007)²⁰⁶. Em outro trecho, ele apresenta um produto da ONG que confronta a performance de uma organização com as expectativas das partes interessadas. Assim, é possível “[...] listar as práticas que os **stakeholders** aprovam e as atitudes que eles gostariam que a empresa adotasse” (Uma solução..., 2007)²⁰⁷.

Deste modo, fica claro pelo discurso da revista que os **stakeholders** têm, sim, um importante papel estratégico para as empresas. Logo, apesar de não existir nenhuma citação do termo na revista de 2016, isso não diminui sua relevância para as organizações, visto que os **stakeholders** aparecem “especificados” e não apenas “genericamente”, como será mostrado nas análises a seguir. A importância estratégica dos **stakeholders** foi apontada por diversos autores, conforme apresentado na revisão de bibliografia (FREEMAN; WICKS E PARMAR, 2004; ROCHA; GOLDSCHMIDT *et al.*, 2010; ALMEIDA, 2002; FREEMAN, 2004; 2010; CLARKSON, 1995; FORTES, 2003; ANGELONI; MUSSI *et al.*, 2008; PORTER; KRAMER, 2006; PORTER, 2011).

As **ONGs** têm o número de citações diminuída de 2007 para 2016, caindo de 28 para 9 citações. Em geral, elas aparecem mencionadas pelo nome, tais como WWF, Forum for the Future, The Nature Conservancy etc. Cabe destacar a parceria entre algumas empresas e **ONGs**. Inclusive, uma das reportagens conta que a empresa Bunge, maior exportadora do agronegócio brasileiro (em 2016) fez uma parceria com a ONG The Nature Conservancy, que tinha como objetivo auxiliar fornecedores a inserir suas propriedades no Cadastro Ambiental Rural. Como já argumentado na análise da revista Exame, parece que há um crescimento da parceria entre **ONGs** e empresas no recorte analisado, o que respalda a força do “Império” e da sociedade de controle em se fazer presente em todos os lugares, através de um poder, que é anônimo e não possui um “centro”. Ou seja, as **ONGs**, que deveriam estar “fora”, uma vez que em “sua origem” representavam um público

²⁰⁶ Grifo nosso.

²⁰⁷ Grifo nosso.

de grande impacto sobre as ações empresariais, até mesmo boicotando vendas e embargando projetos; agora está “dentro”, ajudando as empresas no processo de adoção do “desenvolvimento sustentável” (HARDT; NEGRI, 2001; DELEUZE, 1992).

No ano de 2007 foram trezes reportagens que mencionaram o termo **desenvolvimento sustentável**, que apareceu não só designando nomes de cargos, mas também como “iniciativas de desenvolvimento sustentável”, “cultura de desenvolvimento sustentável”, “agenda de desenvolvimento sustentável” e “compromisso com o desenvolvimento sustentável”, conforme alguns exemplos citados a seguir.

Uma reportagem da Basf fala como a empresa “[...] redesenhou suas operações de modo que o **conceito de desenvolvimento sustentável** passasse a permear todo o ciclo de produção – um movimento intensificado a cerca de dez anos”²⁰⁸ (Na linha..., 2007). Outra reportagem que fala da Braskem cita o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável:

Suas 14 fábricas produziram mais de 6 milhões de toneladas de bens petroquímicos no ano. Seus produtos são usados na fabricação de grande variedade de itens de consumo, desde escovas de dentes, mamadeiras e mochilas até esquadrias de janelas e componentes automotivos. A tarefa de administrar tudo isso, com processos de alta complexidade e matérias-primas não-renováveis, levou a Braskem a adotar em seu código de conduta um **compromisso com o desenvolvimento sustentável** (Questão..., 2007)²⁰⁹.

O **desenvolvimento sustentável** aparece apenas 5 vezes em 2016 e, na maioria das vezes, para designar nomes de cargos ou programas das empresas. Entretanto, vale destacar trechos de duas reportagens. A primeira fala da empresa Amaggi foi intitulada como *O desafio é ampliar a produção sustentável* (O desafio..., 2016). No texto a diretora de sustentabilidade da empresa afirma que “A Amaggi decidiu formalizar seu Posicionamento Global para garantir que todas as suas operações, nacionais e internacionais, tenham a mesma premissa de atuação em relação ao **desenvolvimento sustentável**” (O desafio..., 2016)²¹⁰. A outra reportagem *Da sala de aula para fora* (Da sala..., 2016) apresenta a escola de sustentabilidade criada pela empresa Elektro e diz que a empresa “[...] quer

²⁰⁸ Grifos nossos.

²⁰⁹ Grifos nossos.

²¹⁰ Grifos nossos.

disseminar entre os funcionários informações sobre os impactos sociais e ambientais do seu negócio, fortalecendo a **cultura do desenvolvimento sustentável** em todos os níveis da empresa” (Da sala..., 2016)²¹¹.

A análise da categoria **desenvolvimento sustentável** permite inferir que o discurso da revista parece “amadurecer” de um “conceito” de desenvolvimento sustentável para uma “agenda” de desenvolvimento sustentável. Ou seja, é como se o desenvolvimento sustentável fosse sendo incorporado pelas empresas em suas ações socioambientais e, conseqüentemente, elas começassem a adotar ações mais voltadas para a temática; que passa a ser considerada estratégica (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006). Assim, mais uma vez, pode-se dizer que a categoria **desenvolvimento sustentável** no discurso da revista está coadunada com os conceitos de CVC de Porter (2011) e TBL de Elkington (2012). Sendo cada vez mais estratégica, as “iniciativas” de desenvolvimento sustentável começam a ser planejadas e incorporadas a uma “agenda” de desenvolvimento sustentável.

A categoria **sustentável** foi mencionada 20 vezes em 2007, aparecendo em expressões como “práticas sustentáveis” (4 vezes), “edifícios ambientalmente sustentáveis” (2 vezes), “produtos sustentáveis” (2 vezes), “postura sustentável” (2 vezes), “cadeia sustentável” (2 vezes); bem como “políticas sustentáveis”, “companhias sustentáveis”, “filosofia de trabalho sustentável”, “crescimento sustentável”, “negócios sustentáveis”, “ação sustentável”, “florestas exploradas de maneira sustentável”, “produção sustentável” e “marketing sustentável”; que foram mencionadas apenas uma vez.

Em 2016, o código **sustentável** apareceu 37 no Guia Exame. As expressões “empresa sustentável” ou “negócios sustentáveis” foram as que mais apareceram, sendo citadas cerca de dez vezes no total, o que é bastante esperado considerando o tema do Guia Exame, que visa premiar as empresas mais sustentáveis. Expressões como “ações sustentáveis” foram citadas três vezes; “plantio de forma sustentável”; “iniciativas sustentáveis”; “produtos sustentáveis”; e “práticas sustentáveis” foram todas citadas duas vezes cada uma. Outras expressões também estiveram presentes no discurso da revista: “acesso sustentável”; “projeto sustentável”; “produção sustentável”; “transporte sustentável”; “gestão sustentável”; “empresários mais sustentáveis”; “fazendas sustentáveis”; “futuro sustentável”;

²¹¹ Grifos nossos.

“negócios sustentáveis”; “construção sustentável”; “extração sustentável”; “procedência sustentável”; e “pecuária sustentável”; citadas uma vez cada.

O “tom” do texto da revista de 2016 parece o tempo todo querer “convencer” o empresário de que produzir de forma sustentável é possível e também lucrativo; como pode ser exemplificado na reportagem que fala sobre a Basf. A reportagem começa dizendo que: “Desde 2011, a alemã Basf adota o lema ‘Transformamos a química para um futuro sustentável’” (Uma ferramenta..., 2015). Em seguida, o texto afirma que é importante mostrar aos produtores que a sustentabilidade pode ser lucrativa.

Outra cliente da Basf, a SLC Agrícola, produtora de algodão, soja e milho, contratou a Eco para comparar as ações de sustentabilidade de suas fazendas em Mato Grosso do Sul e na Bahia. O estudo apontou que uma redução de 10% no uso de fertilizantes – o insumo que consome mais energia e que emite mais dióxido de carbono -, com a aplicação de técnicas de agricultura de precisão, tem o potencial de gerar uma economia de 14,9 milhões de quilowatts-hora de energia, o suficiente para abastecer 2000 casas por um ano. **Com argumentos como esses, é mais fácil mostrar aos produtores que ser sustentável também pode ser lucrativo. “O maior desafio é conseguir que os empresários estejam abertos a mudar e tenham consciência de que sustentabilidade traz bons frutos”, diz Cristiana Brito, diretora de relações institucionais da Basf (Uma ferramenta..., 2015)²¹².**

Aqui é interessante observar, como foi apontado na análise desta mesma categoria na revista Exame, que **sustentável** se tornou o adjetivo da “moda”. Uma palavra importante e “plástica” que, na verdade, não aprofunda o conceito. Seria a “sustentabilidade fraca” de que fala Loureiro (2014), pois é defendida por pessoas que aceitam o progresso econômico. No discurso da revista, o “crescimento sustentável” não é só possível, como se tornou uma meta empresarial. Mas, conforme vimos em Altvater (2010), esse entendimento de “sustentável” está dentro de uma ótica de “desenvolvimento” que o entende como sinônimo de “crescimento”. Entretanto, entendê-los como sinônimos é um equívoco, pois o crescimento gera problemas e, afirma Harvey (2011), não representa uma condição para redução de desigualdades.

Mas, conforme preconiza Porter (2011), a sustentabilidade deve ser incorporada ao *core business* da empresa e entendida como um fator estratégico e, portanto, lucrativo. Repetindo as palavras de Porter, que já foram apresentadas na

²¹² Grifos nossos.

revisão de bibliografia: “[...] se você, de fato, deseja causar impacto na sociedade, encontre uma empresa que esteja lucrando enquanto aborda as questões sociais que a preocupam e não uma que faça bons relatórios sociais” (HSM Management, 2011, p.43). Logo, o “crescimento sustentável” não é só possível; é lucrativo.

A **responsabilidade social**, citada em 2007, geralmente aparece para se referir a programas, projetos, processos e práticas adotados pelas empresas. Entretanto, é interessante destacar a reportagem que fala da Natura e diz que a empresa tem a “sustentabilidade gravada em seu DNA”. Segundo o texto, a Natura “[...] fundada em 1969, é um dos raros exemplos – e, naquele tempo, conceitos como ‘**responsabilidade social**’ e ‘sustentabilidade’ nem sequer haviam sido definidos formalmente” (Um teste..., 2007). Outro texto que vale a pena destacar é *O valor de uma ideia simples* (O valor..., 2007), que fala das iniciativas da Unilever. Um consultor entrevistado na reportagem diz que as ações adotadas pela empresa ainda não correspondem ao seu tamanho e que a **responsabilidade social** deve perpassar todos os setores da empresa.

A única presença do código **responsabilidade social** no Guia Exame de 2016 é para designar o cargo de “diretora de comunicação corporativa e **responsabilidade social**” da empresa Novartis. Assim, poder-se-ia afirmar que o termo está sendo substituído pela “sustentabilidade”?

Em relação ao praticamente “desaparecimento” dos termos ligados à “responsabilidade empresarial” pode-se atribuir a adoção do termo “sustentabilidade” (nas dimensões social, ambiental e econômica), de acordo com o modelo do *triple bottom line* (ELKINGTON, 2012), como seu substituto a partir da mais ampla divulgação da terminologia “desenvolvimento sustentável” e do maior protagonismo das empresas nas questões ligadas ao meio ambiente (TAVARES; IRVING, 2009), principalmente a partir da Rio+20. Além disso, a sustentabilidade aparece nas reportagens cada vez mais ligada à estratégia da empresa (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006), como mostra a análise a seguir.

Sustentabilidade foi o código que mais se repetiu na soma dos dois anos, totalizando 182 repetições. Se ainda somarmos com o código **sustentável**, são 239 citações. O Guia de 2016 foi o que apresentou o maior número de menções da categoria **sustentabilidade** (105 vezes). Na maior parte das reportagens, o termo é citado para designar cargos como “gerente de sustentabilidade”, “diretor de

sustentabilidade” e/ou “programas de sustentabilidade”. Entretanto, é importante destacar algumas reportagens relevantes. *Rumo a uma nova era?* (Rumo..., 2016) menciona o termo “sustentabilidade empresarial” e *Uma fábrica verde para o futuro* (Uma fábrica..., 2016) que fala em “corrida para a sustentabilidade”.

Ainda sobre a palavra-chave **sustentabilidade** no Guia de 2016, a empresa Even, do ramo de construção civil, criou um projeto de **educação para sustentabilidade** na escola (Envolver..., 2016). A Schneider Electric criou o Barômetro Planeta e Sociedade, um índice para monitorar seu **desempenho em sustentabilidade** (Um barômetro..., 2016). Na mesma reportagem, a presidente da empresa para a América do Sul afirma “Internamente, temos compromissos de reduzir a emissão de poluentes e o consumo de água. Afinal, a **sustentabilidade** é um negócio” (Um barômetro..., 2016)²¹³.

Se a sustentabilidade se transformou em um negócio, acaba sendo cada vez mais vinculada à estratégia das empresas, como mostra a reportagem *Tentando aproveitar cada gota de água* (Tentando..., 2016). O texto apresenta o caso da empresa Eurofarma que criou um Plano Diretor de Sustentabilidade. A execução desse plano diretor influencia na remuneração variável dos executivos e das equipes envolvidas. O presidente da empresa afirma que a “[...] **sustentabilidade** está na mesma área que cuida do planejamento estratégico” (Tentando..., 2016)²¹⁴.

Assim, a “sustentabilidade empresarial” obrigou as empresas a trabalharem uma “educação para a sustentabilidade” não só de seus futuros clientes, mas de seus funcionários que, por sua vez, pressupõem um melhor “desempenho das empresas” na “corrida para a sustentabilidade”. A sustentabilidade se transformou no objetivo das empresas; é estratégica. A “educação para a sustentabilidade” promovida pelas empresas prepara “subjektividades capitalísticas” (GUATTARI; ROLNIK, 2000) prontas para o consumo de “produtos verdes” (TAVARES; IRVING, 2009).

Considerando as empresas listadas nas duas revistas de 2007 e 2016, é relevante ainda fazer alguns comentários gerais.

²¹³ Grifo nosso.

²¹⁴ Grifo nosso.

As empresas Arcelor, Elektro e Itaú são as que mais aparecem quando se consideraram todas as 21 categorias de análise no ano de 2007. A Telefônica Vivo, juntamente com a empresa Elektro (que recebe destaque novamente), são as que mais aparecem em 2016.

De modo geral, como “ações sustentáveis” dessas empresas mais citadas, podem ser elencados: reaproveitamento de resíduos industriais; reutilização da água; projetos de redução dos gases causadores do efeito estufa; e projetos socioeducacionais nas comunidades do entorno.

Por sua vez, as reportagens em que mais palavras-chave (das 21 categorias elencadas) apareceram em 2007 foram: *Todo mundo quer ser verde - Na busca por uma imagem 'ecologicamente correta', as empresas investem em projetos de plantio de árvores, recuperação de águas contaminadas e até em jogos online que ensinam como montar a matriz energética de uma cidade virtual* (Todo mundo..., 2007, p.102-105) e *Parem de gastar tanto dinheiro – Para o guru Michael Porter, as empresas deveriam selecionar melhor seus projetos de responsabilidade corporativa – e investir apenas naqueles que têm relação com seu negócio* (Parem..., 2007, p.86-89).

A primeira reportagem apresenta na foto principal uma índia fazendo uma pintura no rosto da modelo Gisele Bündchen. O texto apresenta casos de empresas que estão utilizando **estratégias de sustentabilidade** para atrair a clientela e afirma que o aquecimento global foi o fator responsável por gerar uma “onda verde” de produtos e serviços sustentáveis. São apresentados os resultados de uma pesquisa do Ibope com 1500 entrevistados que apontou que

[...] 53% dos consumidores brasileiros abandonariam seu fornecedor principal de um produto ou serviço se ele causasse algum prejuízo socioambiental [...] e 63% dos entrevistados estão dispostos a pagar mais caro por um produto se parte do valor arrecadado for destinada a projetos de proteção do meio ambiente (Todo mundo..., 2007, p.103).

Os resultados de outra pesquisa, realizada na Inglaterra e nos Estados Unidos pelo The Climate Group, também são apresentados na reportagem. Segundo essa pesquisa, a maioria dos consumidores “[...] é incapaz de relacionar o nome de uma única marca ao conceito de desenvolvimento sustentável” (Todo mundo..., p.103-104). Esses resultados das pesquisas são apontados no texto como “oportunidades”.

Em seguida, a mesma reportagem explica o que chama de “discurso vazio”, contando o caso da FedEx, que anunciou a implantação de um projeto pioneiro que nunca saiu do papel. E explica, didaticamente, o termo “*greenwashing*”. O jornalista termina o texto afirmando: “Para não perder a credibilidade, o marketing sustentável deve ser baseado num princípio básico: a transparência” (Todo mundo..., 2007, p.105).

A segunda reportagem consiste em uma entrevista com Michael Porter. Apresentado como “a maior referência mundial em estratégia”, o texto diz que Porter, em seus artigos, sempre afirma que “[...] as empresas estão perdendo dinheiro porque ainda não aprenderam a enxergar a responsabilidade corporativa como algo estratégico” (Parem..., 2007, p.86). Na entrevista dada ao Guia Exame de Sustentabilidade, Porter menciona que a responsabilidade social passou por dois estágios: o primeiro, em que as empresas reagiram às pressões políticas; e o segundo, em que elas começaram a enxergar a responsabilidade social como algo positivo e se tornaram mais proativas. Para ele, a maioria das empresas no Brasil ainda está nesse segundo estágio porque suas ações não parecem estratégicas.

Ainda nessa reportagem, Porter sublinha que as empresas utilizam a responsabilidade social corporativa como um instrumento de relações públicas ou de *marketing* para a construção de uma imagem e acabam adotando uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social, quando, na verdade, deveriam ter uma só estratégia. Em relação aos *stakeholders*, Porter alerta que as empresas devem tomar cuidado para não estabelecerem uma estratégia de responsabilidade social, simplesmente para responder às pressões desses grupos, porque essa conduta não gera benefícios nem para a empresa e nem para a sociedade.

Em 2016, a reportagem em que as palavras-chave apareceram em maior quantidade foi *Rumo a uma nova era? – Valor da reputação, do acesso a recursos naturais, da relação com clientes... a pesquisa do Guia Exame de Sustentabilidade revela que as empresas avançam e passam a lidar com temas intangíveis* (Rumo..., 2016, p.88-93).

Essa matéria apresenta na foto principal os líderes de governo dos países que se reuniram na COP21, a Conferência de Paris. Eles aparecem de mãos dadas e sorrindo. O texto inicia falando que o Acordo de Paris é o “[...] mais abrangente compromisso global de redução das emissões de gases de efeito estufa já assinado

até agora” (Rumo..., 2016, p.89). A expectativa é de que o acordo faça com que os governos invistam em fontes renováveis de energia, em programas de conservação e recuperação de florestas e no estabelecimento de mercados de carbono. Em seguida, o jornalista afirma em tom decisivo: “É consenso que são as empresas, mais do que os governos, que terão de protagonizar os esforços de mitigação e adaptação às mudanças climáticas” (Rumo..., 2016, p.89).

Ainda nessa reportagem, o texto destaca que em 2016 chamou a atenção que 80% das 190 empresas que responderam ao questionário do Guia Exame de Sustentabilidade gerenciam riscos de forma integrada, ou seja, consideram os impactos econômicos, sociais e ambientais. O mesmo percentual de empresas estabeleceu procedimentos para gerenciar situações que envolviam a corrupção. Ainda segundo dados obtidos com o preenchimento dos questionários, “[...] 40% das empresas buscam avaliar, por métodos qualitativos ou quantitativos, seus ativos intangíveis, como valor de marca, reputação e relacionamento com empregados, fornecedores e clientes” (Rumo..., 2016, p.92).

Como se pode observar pelas reportagens, apesar da noção de sustentabilidade ter ganhado uma abordagem mais ampla através do *Triple Bottom Line*, as palavras-chave utilizadas como busca nesta pesquisa, e que têm relação direta com a RSE, foram encontradas em maior quantidade em reportagens que tratam de temas ligados ao *marketing* e à imagem corporativa. Como avalia a própria revista na reportagem de 2016 “Rumo a uma nova era?” (Rumo..., 2016), os temas intangíveis começam a ganhar cada vez mais espaço nas organizações.

Deste modo, estaria Porter certo, ao afirmar em entrevista mencionada acima, em 2007, que as empresas brasileiras ainda estão no “segundo estágio da sustentabilidade”, em que buscam apenas criar uma imagem positiva? Considerando que o tema da sustentabilidade foi incorporado ao mundo dos negócios recentemente, conforme apresentado na revisão teórica, pode ser esse o motivo “desse atraso” no caso brasileiro.

Entretanto, independentemente da questão estratégica, o fato é que parece que o grande motivador das empresas para a adoção de ações de RSE não é mais a filantropia (PORTER; KRAMER, 2002; TENÓRIO, 2006; LEMOS, 2006; 2013) e, sim, o lucro. Com o poder das empresas protagonizando ações de RSE nada “está fora” e tudo foi incorporado pelo capital (PELBART, 2003) no “Império” (HARDT; NEGRI, 2001). Logo, nada mais “natural” que projetos que visam ajudar a resolver

questões sociais também sejam pensados pela ótica do capital. Assim, provavelmente as empresas começarão a adotar uma RSE cada vez mais estratégica, como propunha Porter (2011).

Por outro lado, pelos próprios dados apresentados pelo Guia Exame de 2016, parece ser uma tendência as empresas aderirem a uma RSE ancorada ao conceito de *triple bottom line* de Elkington (2012). Conforme apontado na reportagem *Rumo a uma nova era? – Valor da reputação, do acesso a recursos naturais, da relação com clientes... a pesquisa do Guia Exame de Sustentabilidade revela que as empresas avançam e passam a lidar com temas intangíveis* (Rumo..., 2016, p.88-93), as empresas estão cada vez mais gerindo seus riscos de forma integrada e considerando seus impactos econômicos, sociais e ambientais.

5.3. Análise de Conteúdo – parte II – pesquisa de campo

5.3.1. Questionário estruturado aplicado nas entrevistas com os gestores de empresas da área de Responsabilidade Socioambiental Empresarial e/ou área equivalente

NOME: _____

EMPRESA: _____

CARGO/FUNÇÃO: _____

1. O que você entende como Responsabilidade Socioambiental Empresarial?
2. O que você entende por sustentabilidade?
3. Na sua opinião, sua empresa, pode ser considerada “responsável” e “sustentável”? Por quê?
4. Que ações sociais sua empresa pratica?
5. Que ações ambientais sua empresa pratica?
6. Que fatores influenciaram na tomada de decisão da escolha dessas ações (sociais e ambientais)?
7. O que mais sua empresa poderia fazer para fortalecer sua imagem de empresa “responsável e sustentável”?
8. Avalie o grau de influência (1-5), dos seguintes stakeholders no processo de tomada de decisão das ações de responsabilidade socioambiental da sua empresa, sendo:

1 (influencia muito pouco), 2 (influencia pouco), 3 (indiferente), 4 (influencia o suficiente), 5 (influencia muito)

Mídia	1	2	3	4	5
ONGs	1	2	3	4	5
Consumidores	1	2	3	4	5
Governo	1	2	3	4	5
Acionista	1	2	3	4	5
Comunidade local	1	2	3	4	5
Colaborador	1	2	3	4	5
Fornecedor	1	2	3	4	5
Instituições financeiras	1	2	3	4	5
Universidades	1	2	3	4	5

Por quê? (para os mais relevantes)

5.3.2. Perfil das empresas entrevistadas

Foram realizadas quinze entrevistas através de questionários estruturados com gestores de empresas de médio e grande porte atuantes no Brasil no momento de sua aplicação (2017). As entrevistas foram realizadas pessoalmente e/ou por telefone e foram gravadas e transcritas. As pessoas entrevistadas, em sua grande maioria, ocupavam o cargo de gerentes de sustentabilidade, responsabilidade social e/ou áreas afins. Algumas vezes o cargo compreende também a função da comunicação institucional, como é o caso das empresas E, H e O em que o cargo aparece como “gerente de comunicação e sustentabilidade”.

O método do *snowball* foi utilizado para a seleção dos sujeitos da pesquisa, conforme explicado no capítulo de metodologia. Assim, por orientação da primeira entrevistada, que indicou outros a serem ouvidos, ficou definido que os entrevistados não seriam identificados, bem como as empresas em que trabalham, uma vez que sua identificação inviabilizaria a realização das entrevistas em tempo hábil. Deste modo, a identificação de nome e empresa apresentados no início do questionário é somente para controle e organização da pesquisadora.

Assim sendo, nesta pesquisa, as empresas entrevistadas serão identificadas por letras do alfabeto: A, B, C etc. A partir de informações retiradas do *site* institucional das próprias organizações, segue uma caracterização sucinta de cada uma das empresas:

- Empresa A – Empresa de médio porte que atua desde 1993 como fornecedora de serviços e soluções para a indústria do petróleo e gás no Brasil e no mundo.
- Empresa B – Empresa de médio porte que atua desde 2005 na prestação de serviços de projetos de gestão na área de Saúde, Meio Ambiente e Segurança do Trabalho, através de uma equipe multidisciplinar especializada.
- Empresa C – Empresa multinacional presente no Brasil desde 1957 que atua nos segmentos de produção de lubrificantes e biocombustíveis, exploração e produção de petróleo e gás natural e distribuição de combustíveis marítimos.
- Empresa D – Banco global com mais de 200 anos de atuação no mundo e 102 anos no Brasil. A organização faz negócios com 160 países, conta com 200 milhões de contas de clientes e um total de 219 mil funcionários.

- Empresa E – Empresa de grande porte, maior produtora de painéis de madeira e louças e metais sanitários do Hemisfério Sul. Possui 11 mil colaboradores, espalhados por 22 unidades industriais e florestais localizadas em oito estados brasileiros.
- Empresa F – Fundada em 2010, é uma empresa de grande porte que desenvolve soluções logísticas integradas na América Latina com foco no aproveitamento do transporte hidroviário. É uma *holding* constituída por fundos de investimento.
- Empresa G – Multinacional que atua em mais de 150 países na área de informática. Sua história remonta ao século XIX. A empresa fabrica e vende *hardwares* e *softwares*. Oferece serviços de infraestrutura, serviços de hospedagem e serviços de consultoria nas áreas que vão desde computadores de grande porte até a nanotecnologia.
- Empresa H – Grupo brasileiro que atua no segmento de infraestrutura em transportes, no Brasil, com foco em gestão e operação de rodovias, sistemas de mobilidade urbana e aeroportos. Atualmente é composto por 11 empresas concessionárias de serviços públicos nas áreas de rodovias, aeroportos e mobilidade urbana.
- Empresa I – Maior banco privado do Brasil, com mais de 90 anos, que atua em 21 países com cerca de 5000 agências no Brasil e no exterior. Atualmente (2018), a empresa conta com 90 mil colaboradores, quase 60 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas.
- Empresa J – Grande empresa do ramo de cosméticos, fundada em 1969 e presente em sete países da América Latina e na França. Conta com uma rede de 7 mil colaboradores e 15 milhões de consultoras e consultores.
- Empresa K – Multinacional com mais de 200 anos de história. Empresa global de energia com cerca de 92 mil funcionários em mais de 70 países e territórios. Está presente no Brasil desde 1913. É uma das maiores empresas do mundo na área de exploração e produção de petróleo.
- Empresa L – Tornou-se uma empresa independente em 2013. É um dos maiores programas de multifidelização do Brasil, com mais de 10 milhões de participantes.

- Empresa M - Empresa com mais de 120 anos de mercado que atua nos ramos de seguro saúde e odontológico, automóveis e outros ramos elementares. A empresa atua ainda nos segmentos de seguros de vida e acidentes pessoais, gestão de ativos, produtos de previdência privada e capitalização. Atualmente (2018), conta com mais de 7 milhões de clientes.
- Empresa N – Empresa brasileira de varejo fundada em 2010 após a fusão de duas outras empresas. Está presente em mais de 400 municípios brasileiros, 20 estados e no Distrito Federal. Possui mais de 900 lojas e cerca de 50 mil colaboradores.
- Empresa O – Multinacional com mais de 100 anos de existência e que é uma das maiores empresas de gases industriais e medicinais do mundo. São mais de 27 mil funcionários em 50 países.

5.3.3. Análise das entrevistas

A seguir será realizada uma apresentação geral dos resultados encontrados nas entrevistas, que serão detalhados conforme a ordem das perguntas do questionário estruturado apresentado anteriormente.

Em relação à primeira pergunta, sobre o que o entrevistado considera como Responsabilidade Socioambiental Empresarial, a “sociedade” apareceu como um elemento fundamental para a definição do termo, fazendo parte do discurso de quatorze entrevistados. Em sequência, vieram os “*stakeholders*” com sete menções, citados diretamente como um termo “genérico” ou especificamente como “comunidade”, “funcionários” etc. Cinco empresas citaram a “comunidade” como sendo relevante para a construção de RSE. Quatro empresas definiram a RSE como ações empresariais que se distanciam da filantropia, minimizam o impacto da empresa, gerando impacto positivo. Três empresas caracterizaram a RSE como sendo o cumprimento de questões legais. As palavras-chave “estratégia”, “ética”, “compromisso” e “gestão de risco” apareceram duas vezes nas falas dos entrevistados para a descrição de RSE. E, por último, os termos “bem-estar social”, “cultura empresarial”, “processos, produtos e serviços”, “intangível”, “dever”, “comportamento”, “sustentabilidade” e “cadeia de valor” foram mencionados como constituintes da noção de Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

A segunda pergunta, que buscava investigar o entendimento do entrevistado sobre a noção de sustentabilidade, apresentou resultados mais pulverizados. Seis entrevistados definiram a sustentabilidade como a atuação da empresa nos pilares econômico, social e ambiental e cinco empresas caracterizaram a sustentabilidade como a “garantia de continuidade”, ou seja, ela representa a própria sobrevivência do negócio. Quatro entrevistados afirmaram que as noções de RSE e de sustentabilidade são similares e/ou estão inter-relacionadas. A cadeia de valor também foi mencionada por quatro entrevistados como sendo um conceito fundamental na definição de sustentabilidade. O termo “governança” foi apresentado três vezes pelas empresas como sendo fundamental para se entender o que é sustentabilidade. Outras expressões que apareceram duas vezes no discurso dos entrevistados foram: “gerações futuras” e “vai além da obrigação”. Expressões utilizadas apenas uma vez foram: “aumentar a vida útil do planeta”, “*stakeholders*”, “olhar para os impactos”, “uma área da empresa”, “sociedade”, “reputação da empresa” e “políticas públicas”.

É interessante ressaltar ainda em relação à segunda pergunta, que um dos entrevistados, da empresa O, afirma que a RSE exclui o pilar econômico. Quando perguntada sobre a relação entre as noções de sustentabilidade e de RSE, a entrevistada da empresa O disse:

O que eu vejo aí é complementariedade. É que quando eu falo de RSE eu não estou falando de econômico. Porque uma empresa pode ter RSE “a de eterno” e não dar conta do seu resultado e aí ela não vai ser sustentável porque ela pode vir a falir. Então são conceitos complementares porque a sustentabilidade para mim inclui o econômico. Então uma empresa sustentável, na minha visão, é uma empresa responsável, mas que dá conta... dessa forma, responsável com o ambiente, com a sociedade, com as leis, de se perpetuar tendo lucro²¹⁵.

Outro ponto relevante nessa pergunta apareceu na fala de dois entrevistados que diferenciaram a RSE e a sustentabilidade como sendo a primeira minimizadora de impacto negativo e a segunda como responsável por produzir impacto positivo na sociedade. Conforme discurso da entrevistada da empresa F: “A responsabilidade social tem mais a ver com o impacto negativo e a sustentabilidade com o que a empresa quer gerar de impacto positivo”²¹⁶. Para esta entrevistada, a RSE é, de

²¹⁵ Trecho da entrevista com a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade da empresa O.

²¹⁶ Trecho da entrevista com a Gerente de Responsabilidade Social da empresa F.

certa forma, limitada: “É a empresa enxergar além da responsabilidade social e olhar para o papel dela na sociedade como um papel transformador”²¹⁷.

Em relação à terceira pergunta em que o entrevistado foi questionado se considera sua empresa “responsável” e “sustentável”, onze pessoas responderam que “sim” dos quinze entrevistados. Três disseram que “não” e um entrevistado não se posicionou, pois considera que não existe um selo para esta certificação. A maior parte (seis gestores) que respondeu positivamente justificou sua resposta afirmando que sua empresa considera as demandas dos seus *stakeholders* e, por isso, pode ser considerada “responsável” e “sustentável”. Três entrevistados, por sua vez, disseram que a empresa é “responsável”, mas não a consideram “sustentável” porque entendem que a empresa não deixa de impactar na sociedade. Justificativas que também apareceram foram de que a “empresa é sustentável porque aprende com tudo o que acontece”; “faz parte da gestão da empresa e, portanto, é uma questão de governança”; “faz parte dos valores da empresa”; “é parte da cultura empresarial”; “a empresa se preocupa em gerir sua cadeia de valor e em se relacionar com as comunidades”; “faz parte da estratégia empresarial” (três entrevistados); “é uma questão de transparência” e; “faz parte da aplicação do *triple bottom line*”. Também é interessante destacar que o termo “desenvolvimento sustentável”, das quinze entrevistadas, só foi mencionado pela empresa M, quando cita os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável como uma meta para a empresa também. Segue o trecho da fala da entrevistada:

Então, a gente pode ter ações, ter projetos para minimizar o impacto ambiental, mas falar que essa empresa é sustentável, que esse produto é sustentável não. Ele saiu de uma mão de obra. E como é que foi essa mão de obra desse produto? E de onde veio esse material? Você tem que pensar muito, a cadeia inteira para poder falar que... É o que eu sempre falo, a gente trabalha em prol da sustentabilidade. É isso: é uma visão, um olhar para o futuro. E que é essa a dificuldade maior. Como é uma visão de futuro e as empresas, o meio corporativo tem uma visão mais curta. Por exemplo, quando a gente fala dos **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável** da ONU, eles falam de 2020. **A gente já tem metas.** Então como que a gente pode trabalhar essas questões? **Eu não considero a [empresa M], como nenhuma empresa como sustentável**²¹⁸. Eu nem gosto da palavra sustentável. Na [empresa M] a gente faz um processo muito real. Se você for ver a sustentabilidade na [empresa M] não é pegada principal da parte de marketing. Eu suspeito muito...²¹⁹

²¹⁷ Trecho da entrevista com a Gerente de Responsabilidade Social da empresa F.

²¹⁸ Grifos nossos.

²¹⁹ Trecho da entrevista com a Consultora de Sustentabilidade Sênior da empresa M.

Deste modo, poder-se-ia afirmar que o **desenvolvimento sustentável** ainda está sendo incorporado pelas empresas, visto que os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) só foram definidos em 2015 com a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, em Nova Iorque, na sede da ONU, e as entrevistas foram realizadas em 2017?

Ainda em relação à terceira pergunta, é importante frisar que duas empresas mencionaram o Guia Exame de Sustentabilidade²²⁰ e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE²²¹) como “chancelas” para caracterizá-las como “responsáveis” e “sustentáveis”. Também é relevante destacar que três entrevistados que disseram que não podem considerar sua empresa “responsável” e/ou “sustentável” justificaram sua resposta dizendo que a empresa é ainda muito nova no mercado. Na fala de uma das entrevistadas, a adoção de práticas responsáveis e/ou sustentáveis depende do estágio de maturidade da gestão.

As perguntas quatro e cinco, referentes às ações sociais e ambientais praticadas pelas empresas, foram agrupadas em uma só resposta, visto que geralmente elas não ficam separadas nos *sites* das empresas e nem foram separadas nas respostas dos entrevistados. Os projetos sociais e ambientais adotados e/ou apoiados pelas empresas são bastante diversificados, assim, serão apresentados de maneira resumida e separados por empresa, conforme a seguir. A maior parte das informações foi retirada dos *sites* das empresas, de relatórios anuais e de sustentabilidade; porém, algumas informações foram retiradas de documentos enviados pelos entrevistados:

- Empresa A – doação de brinquedos; evento de promoção e prevenção da saúde para os funcionários; dia de debate de temas como alcoolismo, AIDS, meio ambiente; saúde da mulher etc.; e atividades recreativas junto ao Inca Voluntário.

²²⁰ Em 2017, o Guia Exame de Sustentabilidade apontou as empresas E e J como as mais sustentáveis em suas respectivas categorias.

²²¹ Iniciativa pioneira na América Latina, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. Iniciado em 2005, foi originalmente financiado pela International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, seu desenho metodológico é responsabilidade do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). A Bolsa é responsável pelo cálculo e pela gestão técnica do índice. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm>. Acesso em: 16 jan. 2018.

- Empresa B – A empresa possui as seguintes certificações: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, treinamentos e cursos para a comunidade, realização de palestras de educação ambiental, projeto de implantação de cinturão verde em Linhares (ES).
- Empresa C – Desenvolve uma série de projetos sociais em parceria com outras instituições. Projeto educacional desenvolvido em parceria com uma editora; projeto de conscientização de funcionários e das comunidades onde a empresa opera sobre segurança nas estradas e proteção social de crianças e adolescentes; cursos de informática básica, visando promover a inclusão social; projeto de educação alimentar para elevar o nível da saúde e a qualidade de vida da população; cursos profissionalizantes para a comunidade em parceria com o PRONATEC²²².
- Empresa D – Esta empresa apresenta-se como grande influenciadora no processo de tomada de decisão de temas de sustentabilidade no mercado em que atua. O banco, através de sua fundação, destinou R\$ 3,8 milhões para investimentos sociais no Brasil em 2016. Em 2001, o banco ingressou pela primeira vez no índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), sendo listado todos os anos desde então. Dois anos depois, em 2003, a instituição participou da criação dos Princípios do Equador e começou a responder ao Carbon Disclosure Project, o principal banco de dados mundial sobre emissões de gases de efeito estufa (GEE). Em 2008, a empresa liderou a criação dos Carbon Principles. Com outros bancos de investimentos, em 2013, anunciou seu suporte aos Green Bond Principles, orientação voluntária para os processos de desenvolvimento e emissão de títulos verdes. Realizou, em parceria com o Grupo de Liderança Climática de Cidades (C40) e o World Resources Institute Ross Center for Sustainable Cities (WRI), em abril de 2016, no Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, um fórum que reuniu tomadores de decisão de instituições financeiras, representantes do setor

²²² O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) foi criado pelo Governo Federal, em 2011, por meio da Lei 12.513/2011, com o objetivo de expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica no país. O Pronatec busca ampliar as oportunidades educacionais e de formação profissional qualificada aos jovens, trabalhadores e beneficiários de programas de transferência de renda. De 2011 a 2014, por meio do Pronatec, foram realizadas mais de 8,1 milhões de matrículas, entre cursos técnicos e de qualificação profissional, em mais de 4.300 municípios. Em 2015, foram 1,3 milhão de matrículas. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pronatec>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

privado e de governos de todo o mundo para incentivar colaborações que ajudem a acelerar e ampliar o investimento em soluções urbanas sustentáveis. Promoveu, em 2016, o Prêmio Jovens Microempreendedores. A iniciativa buscou identificar, treinar e premiar brasileiros de 18 a 35 anos que, por meio do micro empreendedorismo, que promove o desenvolvimento em comunidades de todo o Brasil. A fundação mantém parceria com o Instituto Ayrton Senna e com a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (Seeduc-RJ), focada na formação de educadores para a implementação de uma proposta de educação integral para o Ensino Médio. A sede do banco foi o primeiro edifício da Avenida Paulista, em São Paulo, a receber a certificação LEED na categoria de prédios já construídos. Oferecida pelo Green Building Council Brasil (GBC Brasil), a certificação valida um conjunto de práticas voltadas à operação e à manutenção sustentável.

- Empresa E – A empresa lançou em 2017 sua estratégia de sustentabilidade que reúne 45 metas a serem atingidas até 2025. Tais metas estão sendo passadas para os colaboradores através de treinamento e já alcançou 80% da equipe. A estratégia está alicerçada em quatro pilares de atuação: pessoas; processos; produtos e serviços; novos modelos de negócios. Deste modo, os temas gerais dos projetos em andamento e/ou a serem implantados giram em torno dos seguintes temas, de acordo com os pilares de atuação mencionados acima. Pessoas: condições de trabalho e desenvolvimento dos colaboradores; engajamento de clientes e consumidores; relacionamento com comunidades e desenvolvimento local. Processos: ecoeficiência; mudança do clima; manejo sustentável das florestas; cadeia de fornecimento responsável. Produtos e serviços: insumos e soluções sustentáveis. Novos modelos de negócios: frentes investigativas que estão sendo analisadas pelos acionistas e não são divulgadas por serem temas estratégicos e confidenciais.
- Empresa F – Uma escola no Pará foi realocada para aproximadamente 1.000 metros de distância da atual posição, em um local mais central e mais urbanizado, trazendo mais segurança para alunos e professores. A nova escola também contará com uma quadra poliesportiva coberta e será a primeira da região a atender todas as necessidades do padrão determinado pela Secretaria de Estado de Educação (SEDUC) que, inclusive, já aprovou o projeto. Projetos com a comunidade: cursos técnicos, palestras educativas,

ações de saúde etc. Está sendo criado um Instituto que terá programas voltados para educação, voluntariado e apoio a projetos locais. Em parceria com os BNDES, atua em programas de aulas de empreendedorismo e educação à distância para comunidades do entorno e profissionalização no manuseio do açaí e do camarão. Ganhou o prêmio de selo verde do Instituto Chico Mendes como uma instituição Responsável e Sustentável em 2014 e 2015.

- Empresa G – Segundo o entrevistado, os projetos da empresa são ações globais que são replicadas localmente.

A gente não faz doação em dinheiro. Então, muitas ações a gente promove por meio do protagonismo dos nossos funcionários ligado a consultorias gratuitas. Então em vez de doar, a gente aloca essas pessoas em projetos que elas possam apoiar e elas se dedicam de forma voluntária (mas dentro do horário de trabalho), então é como se fosse um cliente. Então elas oferecem essa consultoria, levando o seu conhecimento, sua expertise para as instituições. Transferência de conhecimento e tecnologia²²³.

A empresa foi reconhecida pelo Guia Exame de Sustentabilidade pelo projeto “Cidades Digitais”, que se tornou referência para o setor. Em parceria com a prefeitura de Porto Alegre, acelerou e estimulou a inovação e o desenvolvimento econômico com a construção colaborativa do poadigital.com, primeiro ambiente *online* na América Latina lançado para integrar desenvolvedores, *startups*, empreendedores, investidores e interessados em TI. O modelo foi replicado em São Paulo, Londrina e São Carlos, considerando-se as particularidades de cada ecossistema. Também tem um projeto de inclusão social por meio do esporte e da educação. Criou uma campanha #DiadeDoar, uma mobilização a nível nacional, com o objetivo de formar um país mais generoso e solidário. Em 2016, 102 organizações foram beneficiadas em 9 estados e 26 cidades, 31 consultorias gratuitas, 39 profissionais, 8392 horas de voluntariado (funcionários e aposentados) e 11 projetos apoiados via leis de incentivo.

- Empresa H - Três vezes ao ano, a empresa e pontos focais se reúnem para reuniões de trabalho com o objetivo de realizar alinhamentos estratégicos, compartilhamento de boas práticas, planejamento de ações, avaliação de projetos e atividades de capacitação. A empresa, através de seu Instituto,

²²³ Trecho da entrevista com a empresa G.

atua na parceria de projetos de Educação (para o trânsito, segurança, preservação da vida, formação empreendedora, desenvolvimento profissional, gestão e de empreendimentos comunitários, associativismo e formação para economia solidária); de Meio Ambiente (educação ambiental/iniciativas produtivas, coleta seletiva, reciclagem, reflorestamento, conservação da fauna e flora), de Cultura (atividade sociocultural), de Esporte (atividade sócio esportiva) e como temas transversais, o Empreendedorismo e Apoio à gestão pública.

- Empresa I – A empresa apresenta diversos reconhecimentos na área de RSE/Sustentabilidade. Em 2015, por exemplo, a empresa foi reconhecida, pela terceira vez consecutiva, como a empresa mais sustentável do setor de instituições financeiras pelo Guia Exame de Sustentabilidade. A estratégia de sustentabilidade da empresa está ancorada em três pilares estratégicos: educação financeira; riscos e oportunidades socioambientais; e diálogo e transparência. O relatório anual de 2016 aponta como temas materiais de sustentabilidade: educação e inclusão financeira; gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos; diversidade, equidade e inclusão; gestão de riscos e de capital; satisfação dos clientes; cidadania corporativa; saúde, segurança no trabalho e bem-estar; eficiência; ética e transparência; segurança da informação; inovação; remuneração e incentivos; crédito e inadimplência; governança; antecipação de cenários; marca e reputação; diversificação de receitas; atração, retenção e desenvolvimento; combate à corrupção e a atividades ilícitas; ecoeficiência e gestão ambiental; atuação internacional; tecnologia da informação. Os projetos implantados e/ou apoiados giram em torno desses temas materiais.
- Empresa J – Considerada uma empresa pioneira e modelo para outras empresas do setor, esta empresa do ramo de cosméticos certificou-se, ao final de 2014, como Empresa B²²⁴ (ou B Corporation) e passou a fazer parte

²²⁴ “La propuesta de Sistema B apunta a una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo”. Em uma tradução livre, “A proposta do Sistema B visa uma economia que possa criar um valor integral para o Mundo e a Terra, promovendo formas de organização econômica que possam ser medidas a partir do bem-estar das pessoas, sociedades e Terra, simultaneamente e com considerações de curto e longo prazo”. Disponível em: <<https://sistemab.org/movimiento-global/>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

de uma rede de empresas que associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental. A empresa atua apoiando e patrocinando diversos projetos. De modo geral, esses projetos visam valorizar a música e a cultura brasileiras; fomentar o cuidado e a valorização de espaços públicos e de convivência na cidade do Rio de Janeiro; promover a cidadania por meio de iniciativas e ações sociais em benefício do desenvolvimento humano; fomentar a educação através de projetos capazes de impactar positivamente a qualidade do ensino público no Brasil e na América Latina; e promover parcerias colaborativas para a ampliação e o desenvolvimento da ciência, da inovação e da tecnologia.

- Empresa K – A empresa desenvolve um programa voltado para jovens empreendedores de 20 a 34 anos para que transformem ideias em negócios próprios. Entretanto, a organização não apresenta em destaque os projetos em que atua ou apoia. No Relatório de Sustentabilidade de 2016 a empresa, que é do ramo de energia, aponta os seguintes temas materiais: mudanças climáticas e transição de energia; impactos e gestão ambiental; engajamento da comunidade e impacto social; segurança; áreas de impacto; ética nos negócios, transparência e governança.
- Empresa L – A empresa apoia projetos nas áreas de educação, esporte, empreendedorismo e gestão social. Alguns projetos apresentados no *site* são: programa de combate à evasão escolar; programa de preparação do jovem para o mercado de trabalho; projetos de consultorias para ONGs; palestras, envolvimento no dia a dia, acompanhamento no desenvolvimento infantil e juvenil; doação de material pedagógico e material esportivo; formação de jovens talentos e apoio a atletas.
- Empresa M - Treinamento em direitos humanos; treinamento em *legal compliance*²²⁵; treinamentos de sustentabilidade; qualidade de vida, atendimento nutricional; apoio em atividades esportivas para os funcionários;

²²⁵ *Comply*, em inglês, significa “agir em sintonia com as regras”, o que já explica um pouquinho do termo. *Compliance*, em termos didáticos, significa estar absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio. É a atividade de assegurar que a empresa está cumprindo à risca todas as imposições dos órgãos de regulamentação, dentro de todos os padrões exigidos de seu segmento. E isso vale para as esferas trabalhista, fiscal, contábil, financeira, ambiental, jurídica, previdenciária, ética, etc.”. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/compliance/>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

ginástica laboral; orientando a gestante; vacinação contra a gripe; viver bem; doenças crônicas; e programa coluna *in company*. A empresa investe em iniciativas que possam ajudar corretores e clientes a melhorarem sua educação financeira através dos seguintes programas: escola *online*, simulador, programa Educação Financeira, Relatórios econômicos, cartilha do uso consciente do plano de saúde.

- Empresa N – Através de sua fundação, a materialização da gestão do investimento social da empresa ocorre através de dois pilares: desenvolvimento local no entorno, que visa contribuir com a ampliação das oportunidades de acesso à educação, fomento aos negócios sociais inclusivos e à difusão da cultura periférica em comunidades de entornos de lojas de alta vulnerabilidade social; e mobilização social que permeia todas as atividades por meio do engajamento da sociedade civil e dos colaboradores da empresa em atividades voluntárias/solidárias. Campanha de financiamento coletivo #TodospeloAlemão, que buscou financiamento para oito projetos desenvolvidos na comunidade. Foram realizadas obras de melhorias em sete casas de famílias em Heliópolis em parceria com a ONG Habitat. Outro projeto visa ampliar a oferta de espaços públicos, promovendo a convivência nas ruas e vivências tecnológicas colaborativas e sustentáveis. Realização da FLUPP (Festa Literária das Periferias), plataforma *online* Festas no Brasil e projetos de empreendedorismo e negócio social incluso.
- Empresa O – A empresa desenvolve e dá apoio a mais de 40 projetos e ações que beneficiam cerca de 230 mil pessoas por ano em todo o Brasil nas áreas de Educação, Saúde e Meio Ambiente. A empresa criou em 2001 o Dia do Voluntariado que mobiliza anualmente 4 mil voluntários que atuam em cerca de 80 instituições em todo o Brasil e em mais oito países da América do Sul. Os voluntários ajudam na conservação das instalações das instituições atendidas (como asilos, creches e hospitais), por meio de atividades como jardinagem, pintura, limpeza e reparos nas redes elétricas e hidráulicas. Outro projeto iniciado em 1992 pela empresa é voltado a alunos de escolas públicas localizadas nas proximidades de unidades industriais da empresa em toda sua operação na América do Sul e tem como objetivo despertar a consciência ambiental nos estudantes e nos professores, por meio de visitas guiadas às fábricas da companhia e a áreas degradadas e preservadas (ou recuperadas)

dos municípios onde estão inseridas. A melhoria da qualidade de vida da população de baixa renda no entorno da fábrica em Iguatama (MG) é o foco do projeto que distribui cestas de alimentos (verduras, legumes e frutas), contribuindo para garantir a segurança alimentar e nutricional de crianças, jovens e adultos. Em uma das fábricas da empresa no Rio de Janeiro foi instalada, desde 2005, a Escola de Informática e Cidadania que ensina as principais ferramentas de Informática (Windows, Word, Excel, PowerPoint e Internet) a estudantes da rede pública da região e a filhos de empregados/terceirizados de baixa renda da unidade, entre 14 e 17 anos. Por último, vale destacar a Campanha de Natal promovida pela empresa que busca mobilizar os colaboradores no Brasil e nos demais países da América do Sul em que a empresa atua para o recolhimento de alimentos não perecíveis que são doados no período natalino a instituições cadastradas.

Observando-se a natureza geral dos projetos sociais e ambientais implementados pelas empresas pode-se afirmar que a maioria deles são ligados à educação, seja educação básica, ensino médio ou até mesmo educação financeira e de “consumidores conscientes”. Outros projetos se destacam por promoverem a inclusão social e por estimularem o trabalho voluntário dos seus funcionários. Seriam essas práticas um “resquício” da RSE em suas “origens” e, portanto, mais ligada à filantropia? Ou estariam as empresas, através da RSE, ocupando o lugar do Estado?

De acordo com Rico (2004),

Nessa "nova" configuração de Estado, surge uma liberação das competências do mesmo, tornando-o livre de suas obrigações sociais com seus direitos e deveres. Na concepção do Estado Mínimo há uma consequente retração dos investimentos em políticas públicas e sociais, descentralização dos projetos sociais e privatização de alguns serviços sociais básicos. Neste sentido cria-se um espaço para as organizações e instituições da sociedade civil e as fundações empresariais atuarem junto à problemática social, desencadeada por uma crise sociopolítica-econômica, sem precedentes na sociedade brasileira (RICO, 2004, p.79).

Conforme já citado na revisão bibliográfica, os Estados-nação foram convertidos apenas em “[...] instrumentos de registro e fluxos de mercadorias, dinheiro e populações que põem em movimento” (HARDT; NEGRI, 2001, p.50) e, portanto, não mais conseguem regular a movimentação do capital (SOARES, 2016).

Nessa nova configuração do capitalismo que pode “passar sem o Estado” (DELEUZE; GUATTARI, 1997), o poder torna-se anônimo e não localizável (DUFOUR, 2005) e não há mais “o” lugar de poder (HARDT; NEGRI, 2001). No “Império” (HARDT; NEGRI, 2001), as grandes corporações começam a preencher as lacunas da problemática social, transformando-se nas grandes provedoras de bem-estar social para a sociedade.

Também é interessante ressaltar a caracterização da B Corporation, conforme apontado nos projetos da Empresa J, que parece ser uma tendência das empresas que querem “chancelar” suas práticas socioambientais. De acordo com que foi dito anteriormente, as empresas caracterizadas como do sistema B “associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental”. Segundo informações do *site* eCycle,

Empresa B é a empresa que visa como modelo de negócio o desenvolvimento social e ambiental. O sistema B é um movimento que pretende disseminar um desenvolvimento sustentável e equitativo através da certificação de empresas no âmbito global que possuem como objetivo solucionar problemas socioambientais²²⁶.

Além disso, é importante apontar que a “ecoeficiência” foi citada por duas empresas como meta de seus projetos, bem como a “cadeia de fornecimento responsável”, que foi citada pela Empresa E. Também a expressão “estratégia de sustentabilidade” foi mencionada como sendo “norteadora” dos projetos desenvolvidos por algumas empresas.

A partir do exposto, é possível verificar que as práticas socioambientais de muitas empresas estão alinhadas com a noção de sustentabilidade de acordo com os modelos de *triple bottom line* de Elkington (2012) e de “RSE estratégica” de Porter (2011), que almejam a “ecoeficiência” e a sustentabilidade ancoradas na estratégia empresarial (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006).

A sexta pergunta do questionário tratava dos fatores que influenciaram a tomada de decisões das ações escolhidas pela empresa nos âmbitos sociais e ambientais. A maioria dos entrevistados, totalizando quatro respostas, afirmou que o

²²⁶ MIRRA, B. **Empresa B**: um novo sistema de negócio sustentável. Disponível em: <<https://www.ecycle.com.br/component/content/article/35-atitude/1959-empresa-b-um-novo-conceito-de-negocio-sustentavel-que-gera-frutos-para-a-sociedade.html>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

principal fator de influência para a tomada de decisão nessas questões foi o “direcionamento da matriz”. Outros dois fatores que apresentaram relevância nas respostas, aparecendo três vezes cada, foram “demandas dos *stakeholders*” e “conexão com o negócio/estratégia”. Em relação à demanda dos *stakeholders*, a empresa H, por exemplo, afirmou que o traçado do projeto de um corredor urbano expresso foi modificado dezoito vezes por conta do impacto na comunidade do entorno.

Ainda em relação à sexta pergunta, apareceram duas vezes na fala dos entrevistados os seguintes fatores: “*benchmarking* do setor”; “fatores de risco”; e “oportunidades que surgem”. Também foram apresentados como fatores que contribuem para a tomada de decisão: “fase em que a empresa está”; “fóruns e comissões locais e relevantes na área”; “Comitê de Sustentabilidade da empresa”; “cumprimento de licenças”; “projetos que buscam resolver as causas dos problemas e não os sintomas”; “temas elencados pela empresa”; “governança”; e “tem relação com o impacto gerado pela empresa”; todas essas expressões citadas uma vez pelos respondentes. Em relação a esse texto “tem relação com o impacto gerado pela empresa” é interessante apresentar esse trecho da entrevista para esclarecer melhor o ponto de vista da entrevistada:

Quanto mais a empresa polui, por exemplo, mais ela investe em ações ambientais. As empresas vão muito no seu... Por exemplo, empresas que não cumprem a cota de deficiência vão ter bastantes projetos apoiando pessoas com deficiência. Outras que têm ainda uma grande desigualdade de gênero buscam projetos de empoderamento feminino. Então um dos fatores que eu acho que influencia nas ações são os próprios “tetos de vidro” das empresas. Elas buscam compensar aquilo que de, alguma forma, elas têm a descoberto²²⁷.

Analisando as falas dos entrevistados na pergunta seis, a fim de buscar conexões entre elas, é possível perceber que as respostas “Comitê de Sustentabilidade da empresa”; “temas elencados pela empresa” e “governança” são muito similares. Assim como essas três respostas também estão conectadas com as respostas das multinacionais que atendem a um “direcionamento da matriz”, podendo-se enquadrar todas essas falas em “governança”²²⁸. Se assim

²²⁷ Trecho da entrevista com a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade da Empresa O.

²²⁸ O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) assim define o termo: “Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria,

considerarmos, teremos no total, então, sete respostas para “governança”, ou seja, praticamente metade dos respondentes.

Se considerarmos que para praticar uma boa governança corporativa é fundamental que haja uma preocupação da empresa em gerir um bom relacionamento com seus *stakeholders*, compreende-se que o processo de tomada de decisão de ações socioambientais (tema da pergunta seis) para, pelo menos, metade dos entrevistados compreende a gestão dos *stakeholders* (ROCHA; GOLDSCHMIDT *et al.*, 2010; KUNSCH, 1997; MACHADO NETO, 2012) e, portanto, um mapeamento dos públicos através de um trabalho de relações públicas (WHEY, 1986; FORTES, 2003; FRANÇA, 2009).

Já em relação à pergunta sete que se refere ao que a empresa poderia fazer para fortalecer sua imagem “responsável” e “sustentável”, a grande maioria dos entrevistados, totalizando cinco respostas, mencionou o investimento em comunicação e/ou *marketing*. Quatro pessoas falaram que para fortalecer a imagem o importante é a realização de “projetos efetivos, que sejam colocados em prática”. Três pessoas falaram da importância da “transparência”. Duas empresas mencionaram a preocupação de que essa divulgação não pareça *greenwashing*. Sobre essa preocupação com o *greenwashing*, é relevante conhecer a argumentação da empresa G:

A gente não costuma fazer grandes anúncios pintados de verde, vamos dizer assim. A gente trabalha isso na inserção e na forma como a gente comunica as nossas ações. Então eu acho que o que poderia fortalecer a imagem, é o que a gente já tem tentado fazer, demonstrar que as nossas ações, sejam elas puramente de cunho de responsabilidade social, ou seja, não atreladas ao negócio, mas também as atreladas ao negócio porque você nunca desassocia. A gente não tem mais aquele conceito de o que a sua mão direita faz a esquerda não tem que ver. Eu doo, mas a minha empresa não se preocupa com o impacto de nada, é justamente ao contrário. Então é fortalecer a imagem por meio da demonstração e percepção da transformação social que é promovida pela [empresa G]²²⁹ por meio da sua interação com os diversos *stakeholders*, e aí vai desde a minha relação comercial, seja uma parceria que eu estou tratando com qualquer cliente ela tem uma questão de responsabilidade social e sustentável e que poderia ser melhor explorada e percebida pelos meus usuários. O nosso objetivo não é fortalecer a nossa imagem promovendo exclusivamente questões de responsabilidade social e sustentabilidade

órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

²²⁹ O nome da empresa foi suprimido da fala do entrevistado a fim de respeitar o acordo de confidencialidade estabelecido entre a pesquisadora e as empresas entrevistadas.

porque isso faz parte de um guarda-chuva totalmente interligado para a gente²³⁰.

Ou seja, no discurso da empresa G, há uma preocupação em divulgar, através da ecopropaganda (GIACOMINI FILHO, 2004) e da comunicação ambiental (DIAS, 2008), somente ações efetivamente realizadas pela empresa; a fim de evitar que sua divulgação seja entendida como *greenwashing* (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2012; FERREIRA; TAVARES, 2017; MARKET ANALYSIS, 2010) pelos *stakeholders*. Mas, conforme propõe Dias (2008), o *marketing* verde pressupõe que um produto ecológico deve envolver todo o processo de fabricação em todo o seu ciclo de vida, inclusive considerando os resíduos gerados. Nesta pesquisa, não há como afirmar se a empresa G efetivamente controla todo o seu processo de produção. Entretanto, não representaria essa preocupação em divulgar o que a empresa efetivamente faz um certo “amadurecimento” das empresas, considerando o que foi mostrado na revisão de bibliografia de que oito em cada dez produtos vendidos no Brasil são afetados pelo *greenwashing* (MARKET ANALYSIS, 2015)?

Ainda na pergunta sete, dois entrevistados sugeriram que a empresa fosse fomentadora de discussões na área de RSE/sustentabilidade. Outros dois respondentes disseram que a sustentabilidade não faz parte do *core business* da empresa e, portanto, não é o foco da comunicação. Em relação a essa resposta, seria interessante apresentar a fala de um dos entrevistados:

Às vezes a empresa pode ter uma mudança através da sustentabilidade, mas aquilo não é o *core* dela para o *marketing* dela. Então, não necessariamente ela vai ser vista e nem quer ser vista mais sustentável porque, na realidade, o *core* dela está em trabalhar outros tópicos da comunicação. Então eu acho que a questão entre ser vista e estar fazendo o que deve ser feito são coisas que devem ser tratadas de formas distintas. Esse não seria o nosso objetivo principal. A gente tem outras questões hoje tratadas dentro da comunicação de *marketing* que não a sustentabilidade. A sustentabilidade faz parte da nossa comunicação institucional, mas é um pedaço também da comunicação institucional²³¹.

As respostas que apareceram somente uma vez foram: “através das marcas”; “através da área comercial”; “criação do Instituto”; “conectar os temas com a

²³⁰ Trecho da entrevista realizada com o Gerente de Cidadania Corporativa da Empresa G.

²³¹ Trecho da entrevista com a Gerente de Cidadania Corporativa e Sustentabilidade da empresa D.

realidade das pessoas”; “responsabilidade compartilhada²³²”; e “mostrar a interação com os diversos *stakeholders*”. A empresa E demonstrou a preocupação de, mesmo sendo uma empresa B2B, fazer com que os consumidores finais reconheçam a empresa como sustentável.

O último ponto da entrevista consiste em uma pergunta (número oito) com respostas fechadas em que o respondente deve dizer em uma escala de 1 a 5 qual o grau de influência que cada um dos *stakeholders* apresenta no processo de tomada de decisão das ações de RSE/sustentabilidade, sendo: 1 – influencia muito pouco; 2 – influencia pouco; 3 – indiferente; 4 – influencia o suficiente; 5 – influencia muito. Algumas respostas foram justificadas pelos entrevistados e serão apresentadas, conforme sua relevância para a pesquisa. A Tabela 5 abaixo apresenta o total de respostas dos entrevistados para a pergunta 8.

²³² É importante esclarecer que a “responsabilidade compartilhada” aqui mencionada pelo entrevistado não tem conexão com a RSC proposta nesta tese. Para explicar o que chamou de “responsabilidade compartilhada”, o respondente apresentou um exemplo: “Então, por exemplo, quando a gente fala de tomar banho, nós vamos desenvolver um produto que dá a mesma eficiência de tratamento se você ficar com ele metade do tempo que os concorrentes, se a pessoa, depois, fica muito mais tempo no banho que o necessário. Então seria um pouco de como é que a gente transmite um pouco desses valores e garante uma assimilação deles para uma população bastante heterogênea (trecho da entrevista com o Gerente de Sustentabilidade da Empresa J).

TABELA 5: TOTAL DE RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS PARA O GRAU DE INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE AÇÕES SOCIAIS E/OU AMBIENTAIS²³³.

FONTE: Elaborada pela autora.

<i>STAKEHOLDERS</i>	GRAU 1 Influencia muito pouco	GRAU 2 Influencia pouco	GRAU 3 Indiferente	GRAU 4 Influencia o suficiente	GRAU 5 Influencia muito
MÍDIA	0	1	1	8	5
ONGs	3	3	1	5	3
CONSUMIDORES²³⁴	1	2	2	1	8
GOVERNO	1	1	3	4	6
ACIONISTAS	0	3	0	3	9
COMUNIDADE LOCAL	0	3	1	7	4
COLABORADOR	0	5	1	5	4
FORNECEDOR²³⁵	2	4	2	5	3
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	1	2	6	4	2
UNIVERSIDADES	3	2	4	3	3

Observando-se os números da Tabela 5 acima, pode-se destacar. O primeiro *stakeholder*, a **mídia**, apareceu com oito respostas no grau 4 e cinco respostas no grau 5, sendo nenhuma resposta no grau 1. O segundo *stakeholder*, as **ONGs**, teve cinco respostas no grau 4 e três respostas empatadas nos graus 1, 2 e 5. Os **consumidores** obtiveram oito respostas no grau 5. **Governo**, por sua vez, foi um *stakeholder* que apareceu seis vezes no grau 5, quatro vezes no grau 4, três vezes no grau 3 e uma vez tanto no grau 1 quanto no grau 2. Os **acionistas** apresentaram grau 5 nove vezes e três vezes empatados nos graus 2 e 4, sendo que nenhuma vez obtiveram grau 1 e grau 3. A **comunidade local** apresentou sete respostas no grau 4 e nenhuma no grau 1; também obteve 4 respostas no grau 5, três respostas no grau dois e somente uma resposta no grau 3. O **colaborador** apresentou-se como

²³³ Tabela criada pela autora da tese.

²³⁴ Há uma resposta a menos nessa categoria porque um dos entrevistados, que atende B2B, disse que esse *stakeholder* “não se aplicava” no seu caso.

²³⁵ Há uma resposta a mais nessa categoria porque um dos entrevistados disse que o grau de influência do fornecedor dependia do quanto ele era estratégico para a empresa, marcando, portanto, os graus 2 e 4, concomitantemente.

um *stakeholder* bem “homogêneo”, pois obteve cinco respostas empatadas nos graus 2 e 4 e quatro respostas no grau 5, sendo somente uma resposta no grau 3 e nenhuma no grau 1. O *stakeholder* **fornecedor** apareceu com grau 4 em cinco respostas e grau 2 em quatro respostas; também obteve três respostas no grau 5 e duas respostas nos graus 1 e 3. Sendo que a entrevistada da empresa E marcou tanto o grau 2 quanto o grau 4 em relação a esse *stakeholder* porque disse que o grau de influência depende muito do fornecedor, pois alguns são extremamente estratégicos e outros nem tanto. As **instituições financeiras** apresentaram seis respostas no grau 3 e quatro respostas no grau 4, sendo apenas uma resposta no grau 1 e duas respostas nos graus 2 e 5. E, por último, as **universidades**, que também apareceram com respostas bem “homogêneas”, sendo quatro respostas no grau 3, três respostas empatadas nos graus 1, 4 e 5 e duas respostas no grau 2.

A partir das respostas da pergunta oito, representadas na Tabela 5, é possível perceber que os *stakeholders* que se apresentaram como os que mais exercem influência no processo de tomada de decisão de ações sociais e/ou ambientais das empresas entrevistadas foram: a **mídia** (oito respostas no grau “influencia o suficiente”), os **consumidores** (oito respostas no grau “influencia muito”), os **acionistas** (nove respostas no grau “influencia muito”) e comunidade local (sete respostas no grau “influencia o suficiente”). **Colaborador, fornecedor, governo, ONGs e universidades** apresentaram resultados mais distribuídos nos graus de influência e, portanto, podemos considerar que não há um “consenso” no grau de influência de cada um deles no processo de decisão dos gestores entrevistados. As **instituições financeiras** foram o *stakeholder* que mais apresentou respostas no grau “indiferente”. Ou seja, para os entrevistados, esse *stakeholder* é o que menos interfere no processo de tomada de decisão das ações de RSE. **Consumidores e acionistas**, por sua vez, foram os *stakeholders* que mais se destacaram nessa escala, pois apresentaram a maior quantidade de resultados no grau 5, sendo oito respostas para **consumidores** e nove respostas para **acionistas**. A fala de uma entrevistada ilustra bem a importância dos **consumidores** para a questão da RSE/sustentabilidade:

Sempre é o olhar do consumidor. A estratégia de sustentabilidade, a agenda de sustentabilidade não pode ser uma agenda apartada da estratégia de negócio, planejamento estratégico da companhia. Na [empresa M] a gente está cada vez mais cruzando isso. A gente quer ter o olhar do consumidor como uma experiência boa com relação ao

atendimento de seguros da [empresa M], que também traz um olhar de sustentabilidade. Então é tudo meio cruzado. Quando eu estou falando das ações, eu não estou falando só das ações, eu estou falando da estratégia, pois é tudo cruzado²³⁶.

Outra fala que pode ser destacada é a da Gerente de Comunicação e Sustentabilidade da empresa O, no que se refere ao grau de influência dos acionistas na sua empresa:

No final das contas, a empresa trabalha para o acionista. A gente tem uma cultura muito forte de retorno para o acionista. É uma cultura então, por exemplo, a gente aqui que é uma empresa 100% de capital fechado, quando o nosso acionista que é a nossa controladora ou até alguém do conselho dá alguma recomendação forte isso tem um olhar bem diferenciado porque a gente aqui é muito voltado para resultado e para o acionista. Então o acionista tem um tratamento bem diferenciado²³⁷.

Deste modo, é relevante para a pesquisa que os resultados da análise das revistas sejam comparados com os resultados da análise das entrevistas, a fim de buscar semelhanças ou discrepâncias nos dois tipos de conteúdo.

5.4. Análise comparativa dos resultados encontrados nas revistas Exame e Guia Exame de Sustentabilidade com as respostas das entrevistas com os gestores

Conforme apresentado na Tabela 2 do capítulo referente à Análise de Conteúdo das reportagens da revista Exame, as palavras-chave consideradas nesta pesquisa como categorias de análise apareceram nas seguintes quantidades totais, ao longo dos cinco anos analisados (2007, 2010, 2011, 2012 e 2015): acionista – 76 vezes; colaborador – 29 vezes; comunidade – 30 vezes; consumidor – 182 vezes; desenvolvimento sustentável – 20 vezes; fornecedor – 63 vezes; instituições financeiras – 247 vezes; mídia – 256 vezes; ONGs – 81 vezes; PMEs – 3 vezes; poder público – 2 vezes; públicos – 141 vezes; responsabilidade social (e variações) – 14 vezes; *stakeholder* – 2 vezes; sustentabilidade – 129 vezes; sustentável – 128 vezes; e universidades – 163 vezes.

²³⁶ Trecho da entrevista com a Consultora de Sustentabilidade Sênior da empresa M.

²³⁷ Trecho da entrevista com a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade da empresa O.

Considerando os números acima, a **mídia** é o *stakeholder* mais representativo deste recorte. Da mesma forma, a fala dos entrevistados comprova a importância da mídia para os gestores das empresas entrevistadas, uma vez que este *stakeholder* apareceu em metade das respostas e em nenhuma foi apontado com grau de influência 1, ou seja, “influencia muito pouco”. Já no Guia Exame de Sustentabilidade, a **mídia** apareceu somente 28 vezes somando-se os anos de 2007 e 2016, conforme análise realizada, não equivalendo a um dos *stakeholders* mais expressivos do estudo. O meio de comunicação que mais se destaca dentre essas mídias é a **internet**, apresentando-se como uma mídia estratégica de comunicação com o consumidor para as empresas.

As **instituições financeiras**, por sua vez, apresentaram 247 resultados nas reportagens analisadas da revista Exame. Por outro lado, embora possam receber destaque no discurso dos gestores, as **instituições financeiras** não apresentaram os mais altos graus de influência segundo esses entrevistados, sendo seis respostas no grau 3 (indiferente) e quatro respostas no grau 4 (influencia o suficiente) dentre quinze entrevistados. No caso do Guia Exame de Sustentabilidade **instituições financeiras** aparece totalizando 41 vezes, sendo que esse número aumenta de seis menções em 2007 para 35 em 2016, o que pode significar alguma transição e maior importância deste *stakeholder* para as ações socioambientais empresariais.

A outra palavra-chave que se destacou na análise das revistas Exame foi a categoria **públicos**, como sinônimo de “público-alvo”, sendo contabilizada 141 vezes nos cinco anos de revistas analisadas. No Guia Exame **públicos** aparece 15 vezes no total. Esta categoria não aparece nas entrevistas, sendo considerada como sinônimo de “consumidores” que, por sua vez, aparece 182 vezes e será analisada mais à frente.

A categoria **stakeholders** foi mencionada apenas duas vezes nos cinco anos de análise da Revista Exame. Por outro lado, embora o termo não tenha aparecido nenhuma vez no Guia Exame de Sustentabilidade de 2016, em 2007 **stakeholders** foi citado 16 vezes. Entretanto, a Análise de Conteúdo da revista apontou que os **stakeholders** têm, sim, um importante papel estratégico para as empresas. Logo, apesar de não existir nenhuma citação do termo na revista de 2016, isso não diminui sua relevância para as organizações, visto que os **stakeholders** apareceram “especificados” e não apenas “genericamente”.

Além disso, a diminuição das citações da categoria **stakeholders** nas revistas não coincide com o discurso dos gestores, uma vez que o termo parece de domínio e uso comum dos entrevistados. Conforme foi apresentado na análise das entrevistas, **stakeholders** é uma categoria que perpassa toda a fala dos entrevistados, estando presente em quase todas as respostas de todas as perguntas direta ou indiretamente (como termo “genérico”, “amplo” ou citando um ou mais *stakeholders* como **comunidade**, **funcionários** etc.). Inclusive, na fala dos gestores das empresas, os **stakeholders** parecem representar um elemento de grande peso para o processo de tomada de decisão das ações sociais e ambientais empresariais. A maior parte dos entrevistados (seis pessoas) que afirmou que suas empresas são “responsáveis” e “sustentáveis, o fizeram justificando que é possível caracterizá-las assim porque elas atendem às demandas dos seus *stakeholders*. Outro ponto muito relevante é que as ações sociais e ambientais praticadas atualmente (2017/2018) pelas empresas que compõem o recorte de pesquisa sempre levam em consideração algum(ns) dos *stakeholders*.

Os **stakeholders** como categoria “genérica” também apareceram em algumas respostas (três) da sexta pergunta da entrevista, sendo a “demanda dos *stakeholders*” citada como um fator de influência para a tomada de decisão de ações sociais e ambientais. E ainda são citados até mesmo na pergunta sete, que se refere ao que a empresa poderia fazer para fortalecer sua imagem como “responsável” e “sustentável”. Um dos entrevistados, da empresa G, menciona que uma forma de fortalecer essa imagem se torna possível se a empresa “entregar valor de forma diferenciada às suas partes relacionadas (**stakeholders**)”²³⁸.

Consumidores na análise da revista Exame foi a palavra-chave que ocupou o terceiro lugar de destaque, pois apareceu 182 vezes nas reportagens analisadas. Sua relevância também ficou clara ao se observar que metade dos gestores (oito pessoas) atribuiu grau 5 (influencia muito) aos **consumidores**. Conforme fala da Coordenadora de Sustentabilidade da empresa I, “Hoje em dia com a internet, as informações são muito rápidas e, se os **consumidores** não estiverem satisfeitos, enfim, eles conseguem espalhar muito rápido isso nas redes sociais. São super-relevantes”²³⁹. A entrevistada da empresa N afirma que os **consumidores** “têm uma

²³⁸ Trecho da entrevista com o Gerente de Cidadania Corporativa da Empresa G.

²³⁹ Trecho da entrevista com a Coordenadora de Sustentabilidade da empresa I. Grifo nosso.

pressão muito grande”²⁴⁰ e a Consultora de Sustentabilidade Sênior da empresa M ressalta, conforme mencionado anteriormente, que é fundamental que a empresa tenha como parâmetro o “olhar do **consumidor**”²⁴¹.

E, mesmo as empresas que não trabalham diretamente com o consumidor final, por serem B2B, muitas vezes consideram a relevância deste *stakeholder*, conforme afirma a entrevistada de uma das empresas mais sustentáveis de 2017, na categoria “material de construção”, de acordo com o Guia Exame de Sustentabilidade de 2017; a empresa E:

A grande questão é como eu trabalho isso, principalmente junto ao consumidor final? Tem os clientes sim, porque ainda somos uma empresa B2B, mas como eu trabalho isso junto ao consumidor final? Então tem um papel amplo nosso nesse sentido, a gente tem uma meta muito ousada para 2025 que é ter o reconhecimento de 90% dos consumidores de que nós somos uma empresa sustentável e inovadora²⁴².

A análise dos **consumidores** no Guia Exame de Sustentabilidade também revelou o termo como o segundo mais citado nas reportagens, totalizando 99 menções somadas nos anos de 2007 e 2016, sendo que o número de repetições salta de 38 para 61, sugerindo que esse *stakeholder* pode estar assumindo maior relevância nas ações sociais e ambientais adotadas pelas empresas “mais sustentáveis do Brasil”. Além disso, conforme foi mencionado na análise desta categoria, pelo menos em quatro reportagens do Guia Exame de 2016, o **consumidor** é mencionado como alvo de ações de “conscientização” para condutas “mais sustentáveis” por parte da empresa. Deste modo, o **consumidor** vem assumindo maior relevância nas ações sociais e ambientais porque representa um potencial consumidor de “produtos verdes” (TAVARES; IRVING, 2009).

Ainda considerando um comparativo entre as categorias mencionados nas entrevistas e as encontradas na Análise de Conteúdo das revistas, é possível destacar que, apesar do código **universidades** aparecer 163 vezes nas reportagens analisadas; conforme foi observado no discurso dos gestores, esta categoria não aparenta ser tão relevante para os entrevistados no que tange ao processo de tomada de decisão de ações socioambientais, apresentando quatro respostas no

²⁴⁰ Trecho da fala da entrevistada da empresa N.

²⁴¹ Expressão utilizada pela entrevistada da empresa M. Grifo nosso.

²⁴² Trecho da entrevista com a Gerente de Sustentabilidade e Comunicação da empresa E.

grau 3 (indiferente) e não havendo um “consenso” sobre o grau de influência deste *stakeholder* para as ações sociais e ambientais das empresas entrevistadas. Por sua vez, no Guia Exame de Sustentabilidade **universidades** aparece apenas 19 vezes no total dos dois anos pesquisados, o que corrobora com os resultados das entrevistas. Conforme apresentado na análise da revista Exame e do Guia Exame, geralmente, as universidades aparecem como “fontes de informação”; outras poucas vezes como parceiras das empresas. Portanto, ainda não são vistas pelas empresas de forma estratégica.

Outro ponto que chama atenção é a categoria **comunidade**, que aparece bem pouco na análise das revistas, apresentando 30 resultados apenas. Entretanto, na entrevista com gestores este *stakeholder* aparenta ser bem mais relevante, visto que aparece sete vezes com grau 4 (influencia o suficiente); quatro vezes com grau 5 (influencia muito); três vezes com grau 2 (influencia pouco) e somente uma vez com grau 3 (indiferente). No Guia Exame de Sustentabilidade, a palavra-chave **comunidade** ocupa uma posição de “meio termo”, tendo 60 repetições no total. Entretanto, o número de menções a esse *stakeholder* salta de 13 em 2007 para 47 em 2016, o que pode significar uma mudança de foco nas ações empresariais e corroborar com o discurso dos entrevistados. Além disso, vimos na Análise do Guia Exame que a **comunidade** aparece cada vez mais como “estratégica”, se transformando também em um “fornecedor” para as empresas que as capacitam.

Os **acionistas**, por sua vez, apesar de apresentarem bastante relevância no discurso dos entrevistados, pois apresentaram grau 5 nove vezes e ficaram três vezes empatados nos graus 2 e 4, sendo que nenhuma vez obtiveram grau 1 e grau 3, foi uma categoria que não recebeu tanto destaque na análise das revistas, quando comparada aos outros códigos pesquisados, aparecendo em um total de 76 vezes nas reportagens da revista Exame. De acordo com a entrevistada da empresa N, o acionista “[...] hoje, em geral, é pouco maduro em questões socioambientais ou de investimento sócio privado”²⁴³. Entretanto, esse pode ser um “quadro em transição”, pois, conforme afirma a entrevistada da empresa I:

Alguns anos atrás isso não era uma realidade tão forte, mas os acionistas, os investidores nossos eles estão perguntando cada vez mais o que nós estamos fazendo em relação às questões ambientais e sociais e estão nos

²⁴³ Trecho da entrevista com a Gerente de Sustentabilidade e Investimento Social da empresa N.

cobrando cada vez mais em relação a isso. Então é um público, um *stakeholder* que começa a nos questionar bastante e tem grande impacto²⁴⁴.

Ainda em relação aos **acionistas**, a análise do Guia Exame não apresentou nenhuma outra pista, uma vez que o número de citações do termo permanece “estável”, pois parte de 6 repetições em 2007 para 4 repetições em 2016, totalizando 10 menções no total.

As **ONGs** também apresentaram uma situação bem similar a dos acionistas, pois apareceram com um resultado mais relevante nas entrevistas do que na Análise de Conteúdo das revistas, comparativamente. Assim, foram cinco respostas no grau 4 (influencia o suficiente); três respostas nos graus 1 (influencia muito pouco), 2 (influencia pouco) e 5 (influencia muito) e somente uma resposta no grau 3 (indiferente). Entretanto, na análise das revistas, a categoria **ONGs** só aparece 81 vezes na revista Exame, o que é relativamente pouco quando comparada com as outras categorias pesquisadas. É interessante frisar que, de acordo com os entrevistados que justificaram o grau de influência das **ONGs**, estas influenciam as ações socioambientais das empresas pesquisadas porque impactam as comunidades do entorno. Conforme fala da entrevistada da empresa C: “Você precisa respeitar essas **ONGs** porque elas estão sempre em contato com o campo, com as comunidades. E elas têm muita influência em determinadas comunidades”²⁴⁵. Mais até do que influência nas comunidades, segundo uma entrevistada, as **ONGs** são as responsáveis por criar as demandas das ações sociais e ambientais:

Porque hoje a gente recebe as demandas de projetos sociais, eu tenho muita atenção de receber todo mundo que me aciona aqui por meio das **ONGs**. Então são elas que trazem as demandas e demonstram a relevância daquilo para a comunidade onde a gente está inserido. Então depende muito do acesso dessas **ONGs** a nós a nossa escolha dos programas sociais²⁴⁶.

Em relação ao Guia Exame, as **ONGs** parecem ter perdido um pouco de sua importância no discurso da revista, visto que a palavra-chave teve 28 repetições em

²⁴⁴ Trecho da entrevista com a Coordenadora de Sustentabilidade da empresa I.

²⁴⁵ Trecho da entrevista com a Gerente de Responsabilidade Corporativa da empresa C. Grifo nosso.

²⁴⁶ Trecho da entrevista com a Gerente de Cidadania Corporativa e Sustentabilidade da empresa D. Grifos nossos.

2007 e somente 9 repetições em 2016. Entretanto, apesar da diminuição no número de citações do código, este parece ter ganhado mais relevância para as empresas, uma vez há um crescimento da parceria entre **ONGs** e empresas no recorte analisado.

Os resultados da categoria **fornecedores** parecem bem similares nas duas análises, uma vez que na análise da revista Exame apareceu 63 vezes e nas entrevistas com os gestores apresentou um resultado pulverizado, sendo cinco respostas no grau 4 (influencia o suficiente); quatro respostas no grau 2 (influencia pouco); três respostas no grau 5 (influencia muito); e duas respostas nos graus 1 (influencia muito pouco) e 3 (indiferente), o que sugere que, tanto no discurso das revistas quanto no discurso dos gestores, o *stakeholder* **fornecedor** apresenta um grau de importância muito parecido. Entretanto, é curioso notar que a análise do Guia Exame de Sustentabilidade apresentou 98 menções da categoria **fornecedor**, sendo a quarta palavra-chave que mais se repete quando somados os anos de 2007 e 2016, tendo menos repetições apenas que **sustentabilidade** (182 citações); **colaborador** (137 repetições) e **consumidor** (99 repetições). Além disso, as repetições da palavra-chave cresceram de 35 vezes em 2007 para 63 vezes em 2016, praticamente dobrando de frequência, o que novamente pode indicar uma mudança de foco nas ações sociais e ambientais empresariais.

Conforme foi visto na análise da categoria **poder público** na revista Exame, o termo só aparece duas vezes, uma vez em 2010 e outra em 2011. No caso do Guia Exame de Sustentabilidade, a categoria foi citada quatro vezes, duas em 2007 e duas em 2016. As análises da revista Exame e do Guia Exame permitem interpretar que o poder que as empresas possuem na contemporaneidade é tão “óbvio” que tarefas que deveriam ser executadas pelo Estado, representado como o **poder público**, são efetivamente realizadas pelas empresas, que fornecem infraestrutura rodoviária, constroem escolas etc.; exercendo, assim, a função do Estado. Esse código não foi pesquisado nas entrevistas com gestores.

Em relação ao código **PMEs**, este apareceu muito pouco nos anos analisados na revista Exame. Foram três menções no total, apenas uma em 2010 e duas em 2015. Como foi dito anteriormente na Análise de Conteúdo, provavelmente as **PMEs** não receberam destaque na revista Exame por não fazerem parte do seu público-alvo. Já em relação ao Guia Exame de Sustentabilidade, como foi apresentado nas análises, há uma ausência de menções do termo em 2007, enquanto em 2016,

existem oito citações da categoria **pequenas e médias empresas**. A possível justificativa para a ausência de citações de 2007 pode ser devido ao fato de a revista ainda não considerar as **PMEs** nas pesquisas de “empresas mais sustentáveis do ano”; o que só começou a acontecer, segundo informações da própria revista, em 2011. Por outro lado, em 2016, já incluindo as **PMEs** no “ranking da sustentabilidade”, cinco empresas aparecem como modelo. Apesar da importante contribuição das “pequenas e médias empresas” para o PIB brasileiro, conforme apontado anteriormente, com a força do “Império”, mesmo que cresça a participação das **PMEs** no Guia, ainda são as corporações que ditam as “melhores práticas de sustentabilidade” (HARDT; NEGRI, 2001; OLIVEIRA, 2013). Este código não foi considerado na pesquisa com os gestores de empresas.

E, por último, consideremos a categoria **colaborador**. Este não teve muito destaque na análise das revistas, aparecendo 29 vezes nas reportagens analisadas. Por outro lado, este *stakeholder* parece um pouco mais relevante no discurso dos gestores, uma vez que apresenta cinco respostas nos graus 4 (influencia o suficiente) e 2 (influencia pouco); quatro respostas no grau 5 (influencia muito); uma resposta no grau 3 (indiferente) e nenhuma resposta no grau 1 (influencia muito pouco). Nas palavras da Coordenadora de Sustentabilidade da empresa I:

Assim como clientes, fornecedores, acionistas, o **colaborador** é um dos públicos mais importantes para a gente. Se eles não sentirem que a gente está fazendo a diferença em relação a esses temas. Se a gente começa a falar muito para fora e fala pouco para dentro, você não tem um grande impacto. Tudo começa pelos **colaboradores**, o engajamento com esses **colaboradores**²⁴⁷.

É interessante ressaltar que a categoria **colaborador** foi a que mais apareceu nas duas revistas Guia Exame de Sustentabilidade analisadas, totalizando 137 repetições. Entretanto, o número de repetições diminuiu de 2007 (83) para 2016 (54). Seria o número expressivo em 2007 um resquício da linha editorial adotada pela revista até 2006 quando se chamava Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa? Ou estariam as práticas sociais e ambientais empresariais diminuindo a ênfase no *stakeholder colaborador*?

O termo **desenvolvimento sustentável** apareceu 20 vezes dentre as 176 reportagens analisadas da revista Exame, sendo 2 vezes em 2007 e em 2010, 1 vez

²⁴⁷ Trecho da entrevista com a Coordenadora de Sustentabilidade da empresa I. Grifos nossos.

em 2011 e 2012 e 14 vezes em 2015. Esse baixo número de citações provavelmente se deve ao fato de que o termo ainda estava sendo incorporado ao discurso da mídia e das empresas nessa época; uma “imaturidade” que também pode ser observada nas reportagens estudadas. Conforme foi apontado na Análise de Conteúdo, é interessante o baixo número de citações do termo **desenvolvimento sustentável** nos anos de 2011 e 2012, visto que em 2012 aconteceu na cidade do Rio de Janeiro o Rio+20, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que contribuiu para definir a agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas. Por outro lado, em 2015, com a definição dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela ONU, o termo parece ser incorporado ao discurso da mídia e das empresas, que adquirindo certa “maturidade”, apresentou um aumento expressivo das citações em 2015. Os ODS ganharam bastante presença na mídia e essa divulgação está de acordo com a premissa da própria ONU, conforme já foi apresentado nas análises.

Em relação ao Guia Exame de Sustentabilidade, no ano de 2007, foram treze reportagens que mencionaram o termo **desenvolvimento sustentável**, que apareceu não só designando nomes de cargos, mas também como “iniciativas de desenvolvimento sustentável”, “cultura de desenvolvimento sustentável”, “agenda de desenvolvimento sustentável” e “compromisso com o desenvolvimento sustentável”. Em 2016, o código apareceu apenas cinco vezes e na maioria delas para designar nomes de cargos ou programas das empresas. Em relação às entrevistas, o termo só foi citado uma vez pela empresa M, quando esta menciona os ODS e diz que a empresa também tem metas em relação a eles.

A análise da categoria **desenvolvimento sustentável** sugere, conforme já foi apresentado, que o conceito está “amadurecendo” tanto no discurso das revistas quanto no discurso dos entrevistados. Com a incorporação do conceito às estratégias empresariais (PORTER, 1986; MINTZBERG, 2005; PORTER; KRAMER, 1999; 2006), estas passam a incluir uma “agenda” de sustentabilidade.

Migrando a análise comparativa para as noções de RSE (e correlatos) e de sustentabilidade, é fundamental rever os números de repetições dos termos nas revistas e compará-los com o discurso dos entrevistados. Os termos se repetem da seguinte forma no Guia Exame de Sustentabilidade, conforme apresentado na Tabela 4: **responsabilidade ambiental** – 0 (2007) e 0 (2016); **responsabilidade corporativa** – 8 (2007) e 1 (2016); **responsabilidade empresarial** – 2 (2007) e 0

(2016); **responsabilidade social** – 14 (2007) e 1 (2016); **responsabilidade socioambiental** – 6 (2007) e 1 (2016); totalizando 33 repetições quando considerados esses termos como sinônimos e somados os dois anos. Já a palavra-chave **sustentabilidade** aparece 77 vezes em 2007 e 105 vezes em 2016. E **sustentável** é mencionado 20 vezes em 2007 e 37 vezes em 2016. Se considerarmos os dois termos como equivalentes e somarmos os dois anos obteremos um total de 239 repetições; uma diferença de mais de cinco vezes o número total de repetições da RSE (e suas variações).

A mesma discrepância acontece ao analisarmos os números da revista Exame, conforme Tabela 2, anteriormente apresentada. Ao longo dos cinco anos de análise, **responsabilidade ambiental** só aparece uma vez em 2007. **Responsabilidade corporativa** é mencionada somente duas vezes, uma em 2011 e outra em 2015. **Responsabilidade empresarial**, por sua vez, não aparece nenhuma vez nas reportagens desses cinco anos. **Responsabilidade social** se repete seis vezes em 2007 e duas vezes em 2010. E **responsabilidade socioambiental** aparece três vezes, uma vez em 2007, a segunda vez em 2010 e a terceira vez em 2011. Se somarmos todas essas palavras-chave, sendo tomadas como sinônimas, obteremos um total de apenas 14 menções ao longo dos cinco anos de análise. **Sustentabilidade**, entretanto, aparece 129 vezes no total, sendo 34 em 2007; 22 em 2010; 8 em 2011; 23 em 2012; e 42 em 2015. **Sustentável** contabiliza 128 repetições no total, sendo 33 em 2007; 30 em 2010; 10 em 2011; 16 em 2012; e 39 em 2015. Ou seja, quando considerados os termos como sinônimos e somados, obtemos um total de 257 repetições para o código, o que representa uma diferença gritante das 14 menções de RSE, sendo um número quase 18 vezes maior de repetições.

Representaria esse crescimento do uso dos termos **sustentabilidade** e **sustentável** um “abandono” da RSE? Esse “abandono” da RSE seria devido à queda na frequência do termo ou à superficialidade com que é tratado nas reportagens? Seria a noção de RSE realmente limitada como disseram alguns entrevistados e, por isso, estaria caindo em desuso no discurso da mídia e das empresas?

Considerando o comparativo realizado entre a Análise de Conteúdo das revistas Exame e Guia Exame de Sustentabilidade e a análise das entrevistas, não é possível afirmar que o discurso da mídia e o discurso dos gestores das empresas

são similares quando se trata dos *stakeholders* pesquisados, pois, conforme apresentado, esses resultados variam muito para cada *stakeholder* e, muitas vezes, são bem diferentes no discurso da mídia e no discurso dos gestores.

Deste modo, conforme apresentado anteriormente, poder-se-ia afirmar que a noção de RSE na contemporaneidade é um processo (Oliveira, 2013)? Sendo considerado como processo, a fim de que possa se adaptar às mudanças contínuas que ocorrem na sociedade e nas empresas (OLIVEIRA, 2013), não estaríamos falando de uma RSE com as características de um rizoma, conforme proposto por Deleuze e Guattari (1995)?

6. A PRODUÇÃO PSICOSSOCIAL E RIZOMÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL (RSE)

Considerando o recorte teórico e o objeto desta pesquisa, é possível interpretar que a noção de Responsabilidade Socioambiental Empresarial contemporânea é polêmica e polissêmica e, até mesmo, polifônica. Deste modo, essas diversas “vozes” dos atores sociais, de um modo geral, interferem no processo de tomada de decisão das ações socioambientais empresariais. Os atores sociais mídia e empresa, por sua vez, exercem papéis fundamentais na produção dessa noção contemporânea de RSE, conforme foi apresentado.

Em uma perspectiva psicossocial, o processo de subjetivação é influenciado por subjetividades capitalísticas prontas para consumo. O capital se apropriou de tudo na cultura capitalística e, inclusive, das ações sociais e ambientais praticadas pelas empresas. Assim, o “consumidor consciente” apresenta-se mais crítico em relação à comunicação para a sustentabilidade das empresas; mas, ao mesmo tempo, como um novo nicho de mercado para produtos “verdes”.

Nesse “tecido” variável com bulbos e tubérculos que não fincam raízes e se desterritorializam para depois se reterritorializarem novamente, os atores sociais pesquisados se apresentam intrincados em uma rede-rizoma na produção dessa noção de RSE. Podendo ramificar-se em qualquer ponto e para qualquer ponto, a produção contemporânea de RSE apresenta-se como em um rizoma; em construção, incompleta, inacabada, múltipla, heterogênea, em conexão.

Deste modo, qual seria o papel dos atores sociais estudados na produção contemporânea da RSE? A mídia e as empresas teriam um compromisso “compartilhado” na construção dessa noção?

6.1. O papel das empresas e da mídia na construção contemporânea de RSE

A análise comparativa das revistas Exame e do Guia Exame de Sustentabilidade com as entrevistas permitiu observar que o termo Responsabilidade Socioambiental Empresarial e suas variações parece estar caindo em desuso no discurso da mídia e das empresas, pelo menos no que tange ao número de repetições das palavras no recorte analisado. Conforme já apresentado

anteriormente, Lemos (2013), defende que o conceito de Responsabilidade Socioambiental Empresarial está “ultrapassado”. Repetindo o que foi dito no capítulo sobre a história da RSE, o autor define quatro estágios para a evolução do conceito de RSE nas empresas brasileiras: o primeiro, da “não responsabilidade social”; o segundo da “filantropia empresarial”; o terceiro da “responsabilidade social empresarial”; e o quarto e mais “avançado”, o estágio da “sustentabilidade”.

O conceito de *Triple Bottom Line* de Elkington (2012), por sua vez, parece ter relação com a mudança no discurso da mídia, substituindo o uso dos termos relacionados à RSE pela noção de sustentabilidade. É possível estabelecer essa relação porque o Guia Exame de Sustentabilidade, conforme apontado no capítulo referente à metodologia desta tese, utiliza o Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces) para avaliar a situação financeira-social-ambiental das empresas pesquisadas. Desde sua edição de 2007, início do recorte desta pesquisa, o Guia deixa claro que sua linha editorial segue o modelo *Triple Bottom Line* (apesar de não citar a expressão), conforme pode ser observado na Carta ao Leitor da edição de 2007:

Durante esse período, tentamos acompanhar a tremenda evolução da responsabilidade social corporativa no Brasil e no mundo. Muitas das ideias iniciais foram reformuladas. Só uma coisa não mudou desde então: nossa crença de que a sustentabilidade só é possível com **boas práticas financeiras, ambientais e sociais**. Empresas sempre serão empresas. Nasceram para dar lucro e assim assegurar seu futuro. Mas hoje está claro que esse lucro não será alcançado no longo prazo se seus impactos na sociedade e no meio ambiente não forem administrados (Carta ao leitor, 2007)²⁴⁸.

A análise das categorias pesquisadas nas revistas Exame, conforme apresentado em capítulo anterior, também mostrou que o conceito de *Triple Bottom Line* funciona como “pano de fundo” para o discurso da revista em diversas reportagens.

Por outro lado, no discurso das empresas também foi possível encontrar o *Triple Bottom Line* sempre associado à sustentabilidade. A maioria dos entrevistados, ao conceituar e comparar a RSE e a sustentabilidade, mencionou a sustentabilidade como sendo algo muito mais “amplo” e alguns, inclusive, falaram nos pilares econômico, social e ambiental de Elkington (2012). Ou seja, os entrevistados desconsideraram a pirâmide de Carroll de 1991, que já era

²⁴⁸ Grifos nossos.

estruturada, desde aquela época, nas responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas das empresas; isso sem falar em sua publicação anterior da pirâmide, de 1979, que fala de responsabilidade discricionária.

Entretanto, foi possível observar no discurso dos entrevistados que muitas vezes os termos se confundem, o que demonstra que não há realmente uma clareza e consenso conceitual para a maioria dos gestores. A fala da entrevistada da empresa K deixa claro esse ponto. Quando perguntada sobre o que seria a RSE, a entrevistada responde:

A empresa ser comprometida com as dimensões social e ambiental, assim como ela já é comprometida com a dimensão econômica. A empresa deixar um legado positivo para a comunidade, para a sociedade onde ela atua e também para o meio ambiente para além das suas obrigações legais²⁴⁹.

Por outro lado, a mesma entrevistada conceitua sustentabilidade como sendo:

A integração das dimensões sociais, ambientais e econômicas nas decisões de negócio da empresa, mas isso com vistas a um balanço dos interesses de curto, médio e longo prazo, visando manter o negócio viável no longo prazo e deixando um legado positivo para a sociedade²⁵⁰.

A entrevistada da empresa M, por sua vez, utiliza as duas terminologias indistintamente ao mencionar um ou outro termo. Logo no início de sua fala ela diz:

A Responsabilidade Ambiental também é uma Responsabilidade Social. E a Responsabilidade Social também é uma responsabilidade Ambiental. Tem muitos termos que a gente utiliza que às vezes fica muito “sustentabilês”. Aqui a gente trata os temas sociais, ambientais e de governança para isso. E como que é essa governança da sustentabilidade da [empresa]?²⁵¹

E quando vai conceituar sustentabilidade, a mesma entrevistada pontua:

A [empresa] não tem que somente parar na questão de gerar emprego. De alguma forma o setor de seguros não tem um impacto direto no meio ambiente; a gente não é uma mineradora... Mas a gente considera que a Responsabilidade Socioambiental vai além disso²⁵².

²⁴⁹ Trecho da entrevista com a Sênior Adviser de Relações Externas, riscos não técnicos e relações com os *stakeholders* externos da empresa K.

²⁵⁰ Trecho da entrevista com a Sênior Adviser de Relações Externas, riscos não técnicos e relações com os *stakeholders* externos da empresa K.

²⁵¹ Trecho da entrevista com a Consultora de Sustentabilidade Sênior da empresa M.

²⁵² Trecho da entrevista com a Consultora de Sustentabilidade Sênior da empresa M.

A entrevistada da empresa N afirma que os dois conceitos são sinônimos e, inclusive, menciona o *triple bottom line*.

Assim, a partir do que foi observado no discurso das revistas e dos entrevistados, é possível afirmar que a mídia e as empresas estão construindo na contemporaneidade uma noção de RSE ancorada no *Triple Bottom Line* de Elkington (2012), na Responsabilidade Socioambiental Estratégica e no conceito de CVC (Criação de Valor Compartilhado) de Porter (2011), uma vez que a ideia de que é possível ser “responsável” e “sustentável”, concomitantemente à geração de lucro, já representa um certo consenso entre a mídia e as empresas estudadas.

A fala da entrevistada da empresa E demonstra esse ponto de vista:

A sustentabilidade agrega tudo isso que eu te falei, só que ela tem outras questões que são outros pilares: econômico, que a gente não pode esquecer, além do pilar social e ambiental. Não adianta ser lindo e maravilhoso e não dar retorno para o meu acionista, não fazer com que realmente eu tenha um retorno adequado, até para poder pagar funcionário, para poder pagar os fornecedores e assim por diante²⁵³.

Outra entrevistada, da empresa H, menciona a conexão entre a sustentabilidade e o modelo de negócios:

A sustentabilidade, para mim, seria como uma nota a mais, quando a empresa começa efetivamente não só a ter esse comportamento, mas olhar para seus impactos, olhar como os temas socioambientais estão relacionados ao seu modelo de negócios, como isso impacta o seu modelo de negócios. Como os temas socioambientais, de alguma maneira, estão relacionados à sua matriz de risco. Então, assim, ela começa a ter uma visão mais estratégica, eu acho²⁵⁴.

O entrevistado da empresa J resume bem esse olhar quando define sustentabilidade: “Maneira na qual a gente deveria direcionar o nosso modelo de negócios de forma que a gente possa prosperar nas **três dimensões (econômico, ambiental, social)**”²⁵⁵.

Em relação ao discurso das revistas, essa adoção da abordagem do *Triple Bottom Line* e da Responsabilidade Socioambiental Estratégica fica clara, não só pelo trecho já apresentado referente à Carta ao Leitor do Guia Exame de

²⁵³ Trecho da entrevista da Gerente de Sustentabilidade e Comunicação da empresa E.

²⁵⁴ Trecho da entrevista com a Gerente de Comunicação, Marketing e Sustentabilidade da empresa H.

²⁵⁵ Trecho da entrevista com o Gerente de Sustentabilidade da empresa J. Grifos nossos.

Sustentabilidade de 2007, mas também pelos temas de algumas reportagens da revista Exame em que as palavras-chave ligadas ao recorte da pesquisa mais se repetiram ao longo da pesquisa e que vale lembrar aqui, conforme apresentado na Tabela 3: *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007); *Sustentabilidade só dá certo com o apoio do alto escalão* (Sustentabilidade..., 2015); e *Especialistas discutem como destruir menos e crescer mais* (Especialistas discutem..., 2015). Também é possível estabelecer essa relação a partir dos títulos de algumas reportagens já apresentadas na análise da revista Exame: *A corrida por uma imagem sustentável* (A corrida..., 2007); *A corrida verde chega aos céus* (A corrida verde..., 2012); *A força da ideologia verde* (A força..., 2007); *A onda verde chegou aos escritórios* (A onda..., 2007); *Combate ao aquecimento global somaria R\$600 bi à economia* (Combate..., 2015); *Dá pra explorar sem devastar* (Dá pra..., 2007); *No Pará a pecuária agora traz mais lucro e menos destruição* (No Pará..., 2015); *O Mustang ecológico* (O Mustang..., 2010); *O produto que veio do lixo na Johnson & Johnson* (O produto..., 2010); *Quem preserva paga menos no Rabobank* (Quem preserva..., 2011); *Reduzir emissões de carbono é algo caro – mas inevitável* (Reduzir..., 2015); *Sustentabilidade: custo imediato, retorno mais demorado* (Sustentabilidade..., 2012); e *Todo mundo quer ser verde* (Todo mundo..., 2007).

Se não há um consenso na definição e utilização dos termos Responsabilidade Socioambiental Empresarial e Sustentabilidade, podemos afirmar que estes funcionam como rizomas na contemporaneidade? Estariam as empresas e a sociedade “compartilhando” os benefícios da cadeia de valor da sustentabilidade, conforme proposto por Porter na CVC (2011)?

6.2. A Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C)

Com base em todas as análises apresentadas nos capítulos anteriores, tanto da mídia quanto das entrevistas com as empresas, poder-se-ia considerar a condição da Responsabilidade Socioambiental Empresarial na contemporaneidade como “rizomática” e “compartilhada”, conforme proposto por Deleuze e Guattari (1995) e Porter (2011)?

As análises permitem inferir que é possível comparar as características de um rizoma com as da RSE, uma vez que, na contemporaneidade, a RSE não tem uma

estrutura definida e escapa de configurações prévias (Ferreira, 2008); seu “sentido” não se apresenta “fechado” e estanque; ele está em construção constante, não tem começo nem fim, opera por linhas e fluxos e “desliza” entre os diversos campos do saber (DELEUZE; GUATTARI, 1995).

Conforme apresentado anteriormente, não existe uma única definição para a Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Inúmeras abordagens e correntes teóricas tratam esses temas sob pontos de vista diversos. Não há um conceito único que consiga abarcar os vários aspectos do desenvolvimento contemporâneo e considere os interesses dos vários atores sociais (MIKHAILOVA, 2004). Portanto, todos os conceitos de RSE são polissêmicos e polêmicos e, até mesmo, polifônicos; pois cada ator social com sua “voz” contribui para produção dessa noção na contemporaneidade.

A RSE também é rizomática porque caracteriza-se pela multiplicidade; não é sujeito e nem objeto e só existe através do agenciamento em conexão com outros agenciamentos (DELEUZE; GUATTARI, 1995). A RSE agencia e é agenciada por muitos outros atores e fatores no discurso da mídia e das empresas: meio ambiente, sociedade, *stakeholders*, risco, impacto, legislação etc. Esse agenciamento ocorre através do Capitalismo Mundial Integrado e da sociedade de controle que funcionam como uma espécie de “pano de fundo” para se compreender o papel da mídia e das empresas na sociedade contemporânea.

Portanto, embora as entrevistas tenham sido realizadas com indivíduos, estes não só falam em nome da empresa que representam e, portanto, expressam o ponto de vista dessas organizações, como também, participam inconscientemente desse processo. Na perspectiva psicossocial, conforme foi apontado anteriormente, os processos inconscientes fazem parte da formação do social (NASCIUTTI, 1996, p.52); logo, a subjetividade é produzida através de processos sociais e materiais e não se situa no campo individual (GUATTARI, 1996).

Deste modo, entende-se que a mídia e as empresas, estudadas nesta pesquisa, podem ser compreendidas como atores sociais que atuam ativamente na constituição do social e que, portanto, influenciam na produção de uma noção “compartilhada” da Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Entretanto, não se pode afirmar a partir da pesquisa que o “sentido” de RSE é o mesmo para todos os atores sociais entrevistados, conforme foi demonstrado na análise comparativa do discurso da mídia e do discurso das empresas.

Assim, a RSE é “compartilhada”, mas não no sentido exato que Porter (2011) propôs, pois não há como medir, através desta pesquisa, se há ou não “compartilhamento” dos benefícios da cadeia de valor entre empresas e sociedade, pois isso exigiria acesso a cada uma das etapas da cadeia logística das quinze empresas estudadas. Porém, o que se pode afirmar é que a RSE contemporânea é “compartilhada” quando se leva em consideração o papel das empresas e da mídia, que se configuram em rede, para a produção da noção de RSE, uma vez que ambos atores sociais entendem a importância de sua aplicação na sociedade contemporânea e participam com suas “vozes” e tomadas de decisão na produção dessa noção de RSE.

Além disso, o entendimento da RSE para esses atores sociais está ancorado no conceito de *Triple Bottom Line* de Elkington (2012) e cada vez mais compreende uma Responsabilidade Socioambiental Estratégica (PORTER, 2011) e que, portanto, está atrelada ao *core business* da empresa e deve levar em consideração estratégias de gestão para a Criação de Valor Compartilhado (PORTER, 2011). Entretanto, apesar desses conceitos predominarem como base para a definição de RSE, isto não representa uma condição “constante” e “estaque” da RSE; justamente por sua característica rizomática na contemporaneidade. Esse processo poderia ser entendido através das rupturas *a-significantes* que caracterizam o rizoma, a RSE e a sustentabilidade serão metamorfoseadas, desterritorializando-se e reterritorializando-se, sempre que for conveniente ao capital.

Essa constatação de que havia polêmica, polissemia e polifonia na produção da RSE na sociedade contemporânea e de que os atores sociais se influenciavam mutuamente em sua produção serviram de base para a proposição da noção de Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C).

Deste modo, tendo como base o recorte desta pesquisa, a noção de Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C) proposta neste trabalho pressupõe que a Responsabilidade Socioambiental Empresarial na contemporaneidade é agenciada pelos atores sociais e agencia um discurso e uma prática empresariais que funcionam dentro da lógica capitalista. Os conceitos de CVC de Porter, assim como o de TBL de Elkington já foram incorporados ao discurso da mídia e das empresas e, portanto, não faz mais sentido falar em uma “RSE filantrópica”, como era nos primórdios de sua configuração empresarial. A RSE deve ser estratégica, vinculada ao *core business* da empresa e permitir que ela

tenha lucro e “não há nada de errado com isso”; afinal *Todo mundo quer ser verde* (Todo mundo..., 2007), pois estamos *Na era do dinheiro sustentável* (Na era..., 2007) e *Dá pra explorar sem devastar* (Dá pra..., 2007), pois a *Sustentabilidade: [tem] custo imediato, [mas] retorno mais demorado* (Sustentabilidade..., 2012).

Entretanto, por ser rizomática, funciona como uma noção “fluida e conexionista”, que pode se “conectar” e se “desconectar” em qualquer ponto e a qualquer momento. Tal como as ventosas de um “polvo” que aderem às superfícies, o capital “engloba” o que é necessário e “aderente” à manutenção de sua ordem e o que é válido “hoje” para a RSE, pode já não ser mais válido “amanhã”.

7. CONSIDERAÇÕES (NÃO) FINAIS

A partir da revisão de bibliografia e das análises realizadas no recorte do objeto selecionado, é conveniente lembrar os objetivos propostos no início do texto, na Introdução.

Como objetivo geral, esta pesquisa se propunha, no contexto da sociedade de controle e do capitalismo rizomático, investigar a rede dos *stakeholders* na produção da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE), na perspectiva da mídia e das empresas que atuam no Brasil. Por sua vez, como objetivos específicos, foram elencados os seguintes pontos: identificar a noção de RSE para a mídia e as empresas analisadas; descrever quais *stakeholders* são considerados estratégicos pelas empresas e como ocorre o relacionamento entre eles e a empresa; identificar as pautas temáticas (*agenda setting*) das reportagens em que os *stakeholders* aparecem e como elas se relacionam com o tema da RSE; e investigar como (e se) os atores sociais pesquisados influenciam-se uns aos outros para a produção rizomática e “compartilhada” da RSE na contemporaneidade.

Entende-se que, ao longo da pesquisa, esses objetivos foram alcançados. Entretanto, pelo próprio caráter do objeto e do tema de estudo, seria muito arriscado afirmar que “conclusões” foram tiradas das análises. Os resultados encontrados nessa pesquisa funcionam mais como “pistas” sobre o processo de construção da Responsabilidade Socioambiental Empresarial do que, propriamente, como “considerações finais”. A seguir serão resumidos os principais pontos encontrados na correlação entre revisão bibliográfica, análise de mídia e pesquisa de campo.

Conforme foi visto no tópico “Do Capitalismo Mundial Integrado (CMI) aos valores imateriais e conexionalistas do capitalismo rizomático”, o capitalismo contemporâneo se apresenta como mundial e integrado. Este CMI passa a funcionar sem o Estado, que não consegue mais controlar a movimentação do capital. Seu poder é descentralizado e não existe mais um único lugar de poder. Deslocando-se da produção para o consumo, o CMI adquire um suprapoder e são as grandes corporações, espalhadas pelo mundo, que detém esse poder; como em um “Império” (DELEUZE; GUATTARI, 1997; HARDT; NEGRI, 2001; SOARES, 2016).

Concomitantemente a essa nova configuração do capitalismo, as instituições tradicionais, como escolas, hospitais etc., ficaram enfraquecidas, ou melhor, suas fronteiras se tornaram permeáveis, e a disciplina foi substituída pelo controle. Esse

controle de “rotação rápida e ilimitado” configura uma nova forma de vigilância, uma vigilância que é líquida e, portanto, constante e voluntária. Essa vigilância líquida também veio acompanhada do fim da separação entre o “público” e o “privado” e do enfraquecimento das relações sociais. Esses vínculos sociais, cada vez mais liquefeitos, interferem na formação do sujeito, principalmente quando a forma contemporânea do capital produz indivíduos que se deparam com “verdadeiros vazios simbólicos” ou somente “valores capitalísticos” (DELEUZE, 1992; BAUMAN, 2013; HARDT, 2000; LAFONTAINE, 2007; GUATTARI, 1992; DUFOUR, 2008; TAVARES; IRVING, 2009), conforme apontado no tópico “Da disciplina à vigilância líquida da sociedade de controle”.

Logo, em um mundo que está passando por um processo de dessimbolização e o Outro não existe mais; o indivíduo busca sentido no consumo. Para esse sujeito “livre de qualquer sujeição” e que funciona com uma lógica perversa, o novo Deus, onipresente e onisciente, da sociedade contemporânea é o mercado, que produz subjetividades capitalísticas prontas para o consumo, formando um “rebanho de consumidores”. Por outro lado, os agenciamentos são determinantes nesse processo de produção de subjetividades capitalísticas e, portanto, os agenciamentos sociais, políticos, econômicos etc. devem ser considerados na constituição do sujeito, pois, através de seus dispositivos sociais, interferem como “máquinas semióticas” para produzir desejos e criar demandas. Mas, na perspectiva psicossocial, o indivíduo não é somente o resultado de determinantes sociais, mas também é um ator social, constituinte dos vínculos com a sociedade e, portanto, também agencia (DUFOUR, 2005; 2008; 2013; GUATTARI; ROLNIK, 2000; DELEUZE; GUATTARI, 1995; 1997; TAVARES, 2014; NASCIUTTI, 1996; BONIN, 1998); conforme foi discutido no tópico “O mercado divino, perverso e ´reductor de cabeças`: a produção de subjetividades capitalísticas”.

Por outro lado, o maior poder conferido às corporações no “Império” também gerou uma maior pressão social para que as empresas ajudassem a enfrentar os problemas sociais. Assim, apesar da noção de RSE ser antiga e remontar ao momento histórico em que as empresas foram criadas, com a divulgação e maior discussão na sociedade sobre temas como sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (que não devem ser confundidos, pois não são sinônimos); as empresas passaram a se preocupar cada vez mais com essas questões. Com o tempo, essas temáticas foram sendo incorporados pelas organizações em suas estratégias

empresariais e a noção de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, mais antiga, foi sendo “aprimorada” para se chegar em uma RSE que é estratégica e está vinculada ao *core business* da empresa. Esse olhar “estratégico” obriga as empresas a gerirem o relacionamento com seus *stakeholders*, uma vez que estes são fundamentais para a geração de valor e, portanto, permitem a criação de vantagem competitiva, conforme apontado nos tópicos “A polêmica e a polissemia da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável”; “O percurso da Responsabilidade Socioambiental Empresarial no Brasil e no mundo” e no capítulo “Gestão dos *stakeholders* no *marketing* verde e na comunicação para a sustentabilidade: a RSE como ferramenta de vantagem competitiva” (HARDT; NEGRI, 2001; IRVING, 2014; ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010; PORTER, 2011)

Assim, as ações socioambientais precisam ser comunicadas para esses diferentes *stakeholders*, sobretudo para os consumidores, que são “catequizados” dentro dessa nova ótica de “consumo verde” através de uma “comunicação para a sustentabilidade”, que deve ser realizada através de trabalhos conjuntos de profissionais de *Marketing* e de Relações Públicas. Portanto, a Comunicação Institucional, o *Marketing* Ambiental e a Ecopropaganda ajudam a fortalecer a imagem corporativa das empresas, agora “sustentáveis” e “responsáveis” (KUNSCH, 2003; SILVA, 2009; ALMEIDA, 2002; TAVARES; IRVING, 2009; DANTAS, 2009; DIAS, 2008; GIACOMINI FILHO, 2004), conforme foi estudado nos tópicos “A interface entre o marketing e as relações públicas na gestão dos *stakeholders* e da RSE” e “*Marketing* verde, ecopropaganda e *greenwashing*”.

Na sociedade contemporânea, não é possível se pensar a RSE a partir de uma lógica dicotômica e unívoca, pois ela está “conectada” a diversos campos de saber e é produzida por diversos atores sociais. Logo, a RSE é rizomática, polêmica e polissêmica, mas, também, polifônica; uma vez que é agenciada pelos atores sociais, mas também os agencia na produção dessa noção contemporânea de RSE. Entretanto, é importante ressaltar que não existe dicotomia e nem determinismo de um ator social sobre o outro, ou seja, não há prevalência de um sobre o outro, visto que, na lógica rizomática, há apenas ambivalência e sobredeterminação. Deste modo, a “responsabilidade” de produção da noção de RSE é “compartilhada” pelos diversos atores sociais que, dentro da lógica capitalista e consumista, atuam em rede e, por sua vez, acabam “contribuindo” para o fortalecimento de práticas sociais e ambientais que fortalecem o “consumo verde”.

Entretanto, a partir dessa pesquisa, não é possível afirmar que a RSE é “compartilhada” no sentido proposto por Porter na CVC (2011), pois, para avaliar se os benefícios das ações socioambientais adotadas pelas empresas geram impacto positivo para ambos, empresa e sociedade, teriam que ser realizados estudos de caso *in loco* que acompanhassem os processos internos de cada uma das empresas pesquisadas. Deste modo, esta pesquisa poderia ser ampliada, futuramente, almejando investigar mais detalhadamente essas cadeias de valor das empresas. Outra possibilidade seria de estudar outras mídias e outras empresas, bem como outros *stakeholders* como, por exemplo, comunidade, ONGs, colaboradores etc.

Por outro lado, a noção de R\$C, proposta por esta tese, ajuda a enfatizar a necessidade de se compreender sua natureza interdisciplinar e fluida, que não cabe mais em uma lógica dicotômica e determinista e, portanto, a RSE não pode ser “definida” de uma única forma, pois, dependendo de “onde” se “parte”, produz-se um olhar diferente sobre o tema.

Assim, pode-se observar, como conclusão parcial desta pesquisa, que a RSE no contexto atual, é parte da lógica capitalista e funciona como um dispositivo a “serviço” do capital. A RSE e a sustentabilidade são fluidas e se metamorfoseiam para manter sempre “dentro” o que antes estava “fora”, movimentando o mercado de consumo de produtos “verdes”, no qual consumidores ávidos por realizarem sua satisfação pulsional são rotulados como “consumidores conscientes” e retroalimentam esse processo.

A noção rizomática de RSE também se adequa à relação das empresas com seus *stakeholders*, pois eles não possuem exatamente os mesmos “graus de importância” para cada uma das empresas analisadas e não apresentam o “mesmo sentido” nas revistas analisadas. A própria classificação dos públicos não pode mais ser entendida de maneira “linear”, conforme proposto por Fortes (2013), considerando-se a complexa diversidade de opiniões, a ambiguidade e a fluidez de cada um desses públicos na sociedade contemporânea.

Entretanto, a Análise de Conteúdo das categorias *a priori* e *a posteriori*, conforme Tabela 2: acionista; colaborador; comunidade; consumidor; desenvolvimento sustentável; fornecedor; instituições financeiras; mídia; ONGs; PMEs; poder público; públicos; responsabilidade socioambiental (e suas variações); *stakeholder*; sustentabilidade; sustentável; e universidades sugere algumas conclusões parciais, que serão apresentadas a seguir.

O **acionista** é um *stakeholder* que apresenta grande destaque e um importante poder de influência sobre as empresas. Ele começa a pressionar as empresas em questões ligadas à sustentabilidade, já que ela se torna estratégica e está vinculada à imagem empresarial, impactando no valor das ações empresariais. A sustentabilidade, por este ponto de vista, foi incorporada ao divino mercado e se tornou capitalizável.

O **colaborador**, por sua vez, não se apresentou como um *stakeholder* muito relevante no discurso da mídia para as questões ligadas à RSE, talvez porque na perspectiva do TBL o colaborador funcione mais como um “executor” de ações socioambientais do que como um “decisor”. Por outro lado, este *stakeholder* parece um pouco mais relevante no discurso dos gestores. Entretanto, não se pode afirmar, a partir do recorte pesquisado, que o “colaborador” seja considerado pelos atores sociais como um *stakeholder*, de fato, estratégico para ações de RSE.

A **comunidade**, por outro lado, apresentou-se como um *stakeholder* de extrema relevância para as ações sociais e ambientais das empresas. A empresa entende que deve minimizar seus impactos negativos na sociedade e até gerar impactos positivos para a comunidade do seu entorno. Aqui fica bastante caracterizado o poder conferido às empresas no “Império”, uma vez que no discurso dos atores analisados as comunidades aparecem como entidades “passivas” que recebem as benfeitorias das empresas que, por sua vez, se dedicam a projetos que deveriam ser executados pelo Estado. Mas esse Estado já não consegue controlar esse capital volátil e o Capitalismo Mundial Integrado não precisa dele para manter seu poder e capacidade de expansão.

Outro *stakeholder* que aparece nas análises com grande relevância são os **consumidores**. As empresas investem cada vez mais em pesquisas e procuram satisfazer e “conscientizar” consumidores ávidos por “produtos verdes” e estes representam uma forte demanda de um mercado cada vez mais lucrativo. Os **consumidores**, ao adquirirem esses produtos, “consomem” subjetividades capitalísticas prontas para consumo; “kits de subjetividade verde” que retroalimentam o processo, fortalecendo ainda mais esse “rebanho de consumidores” do “ecologicamente correto divino mercado”.

O **desenvolvimento sustentável** se apresenta como uma preocupação crescente das empresas, que buscam cada vez mais processos produtivos “ecoeficientes”: “produzir cada vez mais com menos”, “fontes alternativas de

energia”; entre outros termos que aparecem diretamente associados ao tema do desenvolvimento sustentável. Assim, novamente vem à tona os conceitos de CVC de e de TBL.

O **fornecedor** parece que vem ganhando uma importância cada vez maior nas ações socioambientais empresariais, o que está em consonância com o conceito de CVC de Porter, pois criar cadeias de valor sustentáveis, ou seja, que minimizem os impactos sociais e ambientais da empresa necessita de “fornecedores verdes”. Aqui cabe destacar o papel de algumas empresas na capacitação de comunidades do entorno de suas fábricas que, uma vez preparadas, passam a “servir” às empresas, transformando-se em fornecedoras de matérias-primas.

Como foi dito nas análises, a sustentabilidade já se transformou em um pré-requisito para obter financiamento junto às **instituições financeiras**. O não capitalizável foi transformado em capitalizável e, se a **sustentabilidade** poderia parecer “fora” do Império, na verdade está “dentro”, uma vez que o dinheiro também é **sustentável**. Entretanto, os dados das entrevistas apontaram que esse *stakeholder* não é tão relevante no processo de tomada de decisão de ações de RSE das empresas, uma vez que foi o *stakeholder* que apresentou o maior número de respostas no grau de influência “indiferente”.

A **mídia** é entendida pelos atores sociais estudados como um *stakeholder* importante, sobretudo na comunicação com o consumidor que, inclusive, deve ser motivado a mudar suas práticas cotidianas e ser mais “consciente”. A **mídia**, além de *stakeholder* para as empresas, funciona, principalmente, como um importante dispositivo para a formação de uma imagem corporativa sustentável, construída através de um trabalho de comunicação integrada, sobretudo a comunicação institucional, com o cuidado de que a empresa não venha a ser acusada de *greenwashing*.

Por outro lado, as **ONGs** parecem um *stakeholder* “coadjuvante” na temática da RSE. Isso porque, muitas vezes, são essas **ONGs** que auxiliam as empresas a mapearem a demanda de ações socioambientais e as implementarem. Ou seja, ou as **ONGs** adquiriram um papel de órgãos de pressão ou funcionam como parceiras. Como parceiras, elas auxiliam as empresas a se tornarem cada vez mais ecoeficientes, o que seria, novamente, um comportamento em consonância com o CVC e o TBL.

As **pequenas e médias empresas** apareceram muito pouco nas análises das revistas. Assim, apesar da importância das **PMEs** para economia do Brasil, elas não aparecem, no recorte estudado, como atores sociais importantes no processo decisório de ações socioambientais e, portanto, pouco interferem na produção da noção contemporânea de RSE.

A pequena quantidade de citações do termo **poder público** nas revistas Exame analisadas pode indicar o poder das empresas na sociedade contemporânea e globalizada, uma vez que estas, muitas vezes, exercem o poder do Estado, executando tarefas como construção de escolas, pavimentação de estradas etc. Ou seja, a linha editorial da revista traz tanta centralidade e importância ao seu público-alvo, executivos de grandes empresas, que não problematiza a importância do Estado na sociedade.

Apesar de o conceito de **stakeholder** ser apresentado como “públicos estratégicos” pelo próprio discurso da revista Exame, estes mesmos públicos aparecem denominados apenas por seus nomes individualmente, sem estarem caracterizados e “englobados” dentro desse conceito de “públicos estratégicos”. Entretanto, as análises apontam que os “públicos estratégicos” são fundamentais para ações socioambientais empresariais na contemporaneidade, visto que ou na sua “totalidade”, como uma categoria genérica, ou individualmente, esses **stakeholders** são cada vez mais considerados pelas empresas no processo de tomada de decisão da RSE e aparecem com mais frequência no discurso da mídia.

A expressão **Responsabilidade Socioambiental Empresarial**, e todas as suas variações (responsabilidade empresarial, responsabilidade ambiental, responsabilidade corporativa e responsabilidade social), estão sendo rapidamente substituídas, no discurso das revistas analisadas e no discurso das empresas entrevistadas, por “sustentabilidade” e “sustentável”. Logo, a empresa que, antes, era “socialmente responsável”, hoje é designada como “empresa sustentável”.

A **sustentabilidade** que “mantém a alma do capitalismo” não modifica a ordem vigente; muito pelo contrário, é incorporada por ela. No contexto da Sociedade de Controle (DELEUZE, 1992) e do Capitalismo Mundial Integrado (GUATTARI, 1981), a sustentabilidade é só mais uma metamorfose do capitalismo mundial, integrado, desterritorializado, fluido, rizomático, imaterial e conexãoista (GUATTARI, 1981; DELEUZE; GUATTARI, 1995; 1997; HARDT; NEGRI, 2000; 2001; PELBART, 2003).

Sustentável apareceu na Análise de Conteúdo da mídia e das entrevistas como o adjetivo da “moda”: “construção sustentável”; “agenda sustentável”; “conhecimentos sustentáveis”, “consumo sustentável” etc. Tornar as coisas mais “sustentáveis” parece ser uma realidade e uma tendência das práticas empresariais. **Sustentável** se transformou em um adjetivo para praticamente tudo, pois é a “roupa” que auxilia o capital a se metamorfosear e apresentar “alternativas” ao “consumidor sustentável”.

As **universidades** não são percebidas pela maioria das empresas, tanto no discurso da revista quanto nas entrevistas, como mais um público com o qual poderiam se relacionar e deveriam se aproximar e, sim, como uma fonte de pesquisa e informações.

Pode-se deduzir que a substituição das terminologias de “responsabilidade social” não é aleatória. Isto porque o termo “sustentabilidade”, além de estar em consonância com a Responsabilidade Social Estratégica de que fala Porter através da CVC (2006; 2011), principalmente em consonância com a abordagem do TBL (ELKINGTON, 2012), apresenta-se como uma terminologia bastante utilizada pela mídia de modo geral, sobretudo a partir da Rio+20 e da COP 21 com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Considerando-se todo o exposto, entende-se que os *stakeholders*, como categoria “genérica” ou mencionados “individualmente” (comunidade, consumidor, colaborador etc.), apresentam um papel crucial nas práticas de Responsabilidade Socioambiental Empresarial contemporâneas. Eles emergem no discurso da mídia e das empresas como um elemento cada vez mais determinante no processo de tomada da decisão de ações socioambientais e ganham relevância estratégica para a adoção de uma Responsabilidade Socioambiental Compartilhada (R\$C). Em uma perspectiva psicossocial, os *stakeholders* atuam, em rede, agenciando e sendo agenciados os(por) outros atores sociais na produção dessa R\$C. Esta R\$C caracteriza-se, na contemporaneidade, e de acordo com o recorte realizado nesta pesquisa, como rizomática, liquefeita, amorfa, conexãoista e híbrida. Logo, na contemporaneidade, a noção de R\$C não está “pronta” e nem é “estanque”. É um processo de construção. Ou seria desconstrução?

REFERÊNCIAS

5 PRODUTOS POR DIA PARA INOVAR NA DUPONT. **Exame**, São Paulo, set. 2011. Edição 1000. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1000/noticias/cinco-produtos-por-dia>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

15 DECISÕES QUE FIZERAM HISTÓRIA. **Exame**, São Paulo, mar. 2007. Edição 0889. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/889/noticias/15-decisoes-que-fizeram-historia-m0125035>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

18 MINUTOS DE FAMA COM O TED. **Exame**, São Paulo, ago. 2011. Edição 0997. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/997/noticias/18-minutos-de-fama>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

20 ANOS PARA O BRASIL FICAR RICO. **Exame**, São Paulo, nov. 2010. Edição 0980. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/980/noticias/vinte-anos-para-ficar-rico>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

A ADOÇÃO DE UMA CIDADE. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007, p.40-41. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

A AMAZÔNIA SOB NOVA DIREÇÃO. **Exame**, São Paulo, set. 2010. Edição 0976.. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/976/noticias/amazonia-nova-direcao-596600>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

A AMBEV NA VERSÃO PAZ E AMOR. **Exame**, São Paulo, fev. 2007. Edição 0886. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/887/noticias/a-ambev-na-versao-paz-e-amor-m0123073>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

A BUSCA POR UM BRASIL COMPETITIVO. **Exame**, São Paulo, mar. 2011. Edição 0987. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/987/noticias/a-busca-por-um-brasil-competitivo>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

A CADA MINUTO 7 PESSOAS PERDEM O EMPREGO NO BRASIL. **Exame**, São Paulo, out. 2015. Edição 1099. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1099/noticias/a-cada-minuto-7-pessoas-perdem-o-emprego-no-brasil>>. Acesso em: 10 maio 2016.

A CIÊNCIA DO MEME NA INTERNET. **Exame**, São Paulo, fev. 2012. Edição 1009. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1009/noticias/a-ciencia-do-meme>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

A CLASSE C CAI NA REDE. **Exame**, São Paulo, out. 2010. Edição 0978. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/978/noticias/a-classe-c-cai-na-rede>>
 . Acesso em: 20 jan. 2015.

A CONTA QUE VEM DA CHINA. **Exame**, São Paulo, set. 2012. Edição 1024. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1024/noticias/a-conta-que-vem-da-china>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

A CORRIDA POR UMA IMAGEM SUSTENTÁVEL. **Exame**, São Paulo, mai., 2007. Edição 0892. Disponível em: <
[http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/892/noticias/a-corrida-por-uma-ima-gem-sustentavel-m0128042](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/892/noticias/a-corrida-por-uma-imagem-sustentavel-m0128042)>. Acesso em: 20 jan. 2014.

A CORRIDA VERDE CHEGA AOS CÉUS. **Exame**, São Paulo, out. 2012. Edição 1025. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1025/noticias/a-corrida-verde-chega-aos-ceus>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

A CONSTRUÇÃO DA PDG COMO UMA MARCA NACIONAL. **Exame**, São Paulo, mar. 2011. Edição 0988. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/988/noticias/a-construcao-de-uma-marca-nacional>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

A COTEMINAS DIZ BYE-BYE, AMÉRICA. **Exame**, São Paulo, out. 2012. Edição 1027. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1027/noticias/bye-bye-america>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

A DAMA “VERDE” DA GE. **Exame**, São Paulo, mar. 2007. Edição 0889. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/889/noticias/a-dama-verde-da-ge-m0125013>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

A ERA DA INCERTEZA. **Exame**, São Paulo, mar. 2007. Edição 0889. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/889/noticias/a-era-da-incerteza-m0124994>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

A ESCOLHA DAS MELHORES. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007, p.12. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

A FEBRE DO ALCE COM A ABERCROMBIE & FITCH. **Exame**, São Paulo, out. 2010. Edição 0977. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/977/noticias/a-frebre-do-alce>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

A FEIRA LIVRE DAS PATENTES. **Exame**, São Paulo, ago. 2010. Edição 0974. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/974/noticias/a-feira-livre-das-patentes>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

A FORÇA DA IDEOLOGIA VERDE. **Exame**, São Paulo, mai. 2007. Edição 0893. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/893/noticias/a-forca-da-ideologia-verde-m0129239>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

A GAP ENCOLHEU. **Exame**, São Paulo, ago. 2011. Edição 0998. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/998/noticias/a-gap-encolheu>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

A HOUSTON DE CARONA NA NOVELA DAS OITO. **Exame**, São Paulo, set. 2010. Edição 0976. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/976/noticias/de-carona-na-novela-das-oito>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

A HUF HAUS É UMA CASA MUITO ENGRAÇADA. **Exame**, São Paulo, nov. 2010. Edição 0980. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/980/noticias/e-uma-casa-muito-engracada>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

A NIKE VIRA O JOGO. **Exame**, São Paulo, mai. 2010. Edição 0969. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/969/noticias/nike-vira-jogo-562673>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

A NOVA CARA DA PRIVACIDADE. **Exame**, São Paulo, jun. 2010. Edição 0970. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/970/noticias/nova-cara-privacidade-56809>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

A ONDA VERDE CHEGOU AOS ESCRITÓRIOS. **Exame**, São Paulo, fev. 2007. Edição 0885. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/886/noticias/a-onda-verde-chegou-aos-escritorios-m0122182>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

A PROVA DOS NOVE DA GAFISA. **Exame**, São Paulo, mai. 2012. Edição 1015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1015/noticias/a-prova-dos-nove-da-gafisa>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

A RAINHA DE TODAS AS MÍDIAS. **Exame**, São Paulo, mai. 2010. Edição 0969. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/969/noticias/rainha-todas-midias-562577>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

A RECLAMAÇÃO ACABOU EM PIZZA. **Exame**, São Paulo, mar. 2010. Edição 0963. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/963/noticias/reclamacao-acabou-pizza-536632>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

A ROUPA RASGOU? A PATAGÔNIA CONSERTA DE GRAÇA. **Exame**, São Paulo, out. 2015. Edição 1095. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1095/noticias/a-roupa-rasgou-a-patagonia-conserta-de-graca>>. Acesso em: 26 set. 2016.

A VEZ DA INOVAÇÃO NA CHINA. **Exame**. São Paulo, nov. 2012. Edição 1028. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1028/noticias/a-vez-da-inovacao-na-china>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

A VIDA DEPOIS DO ABANDONO. **Exame**. São Paulo, mai. 2010. Edição 0969. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/969/noticias/vida-depois-abandono-563041>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ADELMAN, M. Visões da pós-modernidade: discursos e perspectivas teóricas. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 11, n. 21, jan/jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n21/09.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2018.

ALEX ATALA FOI DO OIAPOQUE AO TUCUPI. **Exame**, São Paulo, jun. 2012. Edição 1018. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1018/noticias/alex-atala-foi-do-oiapoque-ao-tucupi>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALTVATER, E. **O fim do capitalismo como o conhecemos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

ANDRADE, C. Comunicação nas empresas sustentáveis. In: FÉLIX, J. D. B. BORDA, G. Z. (org.). **Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental**: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, C. T. S. **Psicossociologia das relações públicas**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

ANGELONI, T. MUSSI, C. C. (org.). **Estratégias**: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANTES O PROBLEMA ERA DINHEIRO. AGORA... **Exame**, São Paulo, dez. 2007. Edição 0909. Disponível em: <

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/909/noticias/antes-o-problema-era-dinhoiro-agora-m0147803>>. Acesso em: 26 fev. 2014.

APLICAÇÃO COM DUPLO RETORNO. **Guia Exame de Sustentabilidade**. São Paulo, dez. 2007, p.50-51. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

AS AÇÕES PARA 2012. **Exame**, São Paulo, fev. 2012. Edição 1009. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1009/noticias/as-acoes-para-2012>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

AS EMERGENTES DAS EMERGENTES. **Exame**, São Paulo, jun. 2010. Edição 0971. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/971/noticias/emergentes-emergentes-573948>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

AS LOJAS DAISO FAZEM SUCESSO VENDENDO QUASE TUDO POR R\$6,99. **Exame**, São Paulo, dez. 2015. Edição 1103. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1103/noticias/as-lojas-daiso-fazem-sucesso-vendendo-quase-tudo-por-r-6-99>>. Acesso em: 10 maio 2016.

AS MARCAS NÃO SÃO MAIS AS MESMAS DEPOIS DO FACEBOOK. **Exame**, São Paulo, jun. 2015. Edição 1092. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1092/noticias/as-marcas-nao-sao-mais-as-mesmas-depois-do-facebook>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

AS MARCAS QUE SE VALORIZARAM EM MEIO À CRISE. **Exame**, São Paulo, dez. 2015. Edição 1103. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1103/noticias/as-marcas-que-se-valorizaram-em-meio-a-crise>>. Acesso em: 10 maio 2016.

ASHTON KUTCHER, O MURDOCH 2.0. **Exame**, São Paulo, fev. 2010. Edição 0961. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/961/noticias/murdoch-2-0-531152>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

ASSINAR PARCERIA COM A ONU É A PARTE FÁCIL... **Exame**, São Paulo, mar. 2011. Edição 0987. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/987/noticias/assinar-e-a-parte-facil>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

ATLAS TI. Version 7.5.7: Qualitative Data Analysis. Berlin, Germany: Scientific Software Development, GmbH, 2015.

ATRÁS DO HOLOFOTE. **Exame**, São Paulo, fev. 2015. Edição 1084. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1084/noticias/atras-de-holofote>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

BACHA, M. L. SANTOS, J. SCHAUN, A. **Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, VII, Resende, 2010. **Anais...** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/31_cons%20teor%20bacha.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2015.

BALDIN, N. MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: **X Congresso Nacional de Educação (EDUCERE)**. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação (SIRSSE). 2011, Curitiba. **Anais...** Disponível em: <http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4398_2342.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2017.

BALDISSERA, R. KAUFMANN, C. Comunicação organizacional e sustentabilidade: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada. **Organicom**. v.10, n.18, p.59-70, 2013.

BARBIERI, J. C. CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROS, R. L. P. **Gestão ambiental empresarial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BARUERI É A MELHOR CIDADE DO PAÍS PARA OS NEGÓCIOS EM 2015. **Exame**, São Paulo, out. 2015. Edição 1100. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1100/noticias/barueri-e-a-melhor-cidade-do-pais-para-os-negocios-em-2015>>. Acesso em: 10 maio 2016.

BAUER, M. W. CASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

_____. **Vigilância Líquida: diálogos com David Lyon**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BECKER, H. S. **Segredos e truques da pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BENEDICTO, S. C. RODRIGUES, A. C. PENIDO, A. M. S. Surgimento e evolução da responsabilidade social: uma reflexão teórico-analítica. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, XXVIII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <<http://www.abrepro.org.br/biblioteca/enegep2008>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, Thousand Oaks, CA, v. 10, n. 2, 1981.

BLACK, R. A. What did Adam Smith say about self-love? **Journal of Markets & Morality**. v. 9, n. 1, p.7-34, 2006.

BOLHA EM IMÓVEIS? ONDE? **Exame**, São Paulo, nov. 2010. Edição 0976. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/976/noticias/amazonia-nova-direcao-596600>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BOLSA DE VALORES É FÁBRICA DE CAPITALISTAS. **Exame**, São Paulo, ago. 2010. Edição 0974. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/974/noticias/fabrica-de-capitalistas>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

BONIN, L. F. R. Indivíduo, cultura e sociedade. In: **Psicologia social contemporânea**: livro-texto. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2001.

_____. **Pressupostos teóricos e aplicados da responsabilidade social corporativa**. In: KUNSCH, M. K. K.; KUNSCH, W. L. K. (org.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007.

BOURNE, L. **Stakeholders relationship management**: a maturity model for organization implementation. Londres: Gower, 2009.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Ministério do Meio Ambiente. **Relatório Rio+20**: o modelo brasileiro. Relatório de Sustentabilidade da Organização da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. Brasília: FUNAG, 2012.

BRASIL É O QUARTO MAIOR MERCADO PARA PRODUTOS SAUDÁVEIS. **Exame**, São Paulo, fev. 2015. Edição 1083. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1083/noticias/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-para-produtos-saudaveis>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

BRITTO, J. ALBUQUERQUE, E. M. Clusters industriais na economia brasileira: uma análise exploratória a partir de dados da RAIS. **Estudos econômicos**. São Paulo. v. 32, n. 1, jan-mar, 2012, p.71-102. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ee/article/view/117749>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

BUENO, W. C. **A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações**. ORGANICOM, ano 2, n.2, 1^o semestre de 2005. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br>>. Acesso em: 13 out. 2011.

BUSCH, S. E; RIBEIRO, H. Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos. **Interfacehs: Journal of Health, Environment and Sustainability**, 4(2), 2-25, 2009.

CADA MARCA NO SEU QUARTO. **Exame**, São Paulo, abr. 2010. Edição 0966. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/966/noticias/cada-marca-seu-quarto-548292>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

CADA VEZ MAIS EXECUTIVOS DÃO ADEUS AO CRACHÁ ANTES DOS 50. **Exame**, São Paulo, set. 2015. Edição 1097. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1097/noticias/cada-vez-mais-executivos-dao-adeus-ao-cracha-antes-dos-50>>. Acesso em: 10 maio 2016.

CAMARGO, A. C. Félix Guattari: aspectos gerais da formação histórica da subjetividade capitalística. **Integrada**: revista científica da FACOL/ISEOL, v. 1, n. 1, p.164-175, 2014. Disponível em: <<http://www.facol.br/integrada/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

CANCLINI, N. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

CAPPELLIN, P. GIFFONI, R. As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. **Caderno CRH**, Salvador, v.20, n.51, Set-Dez, 2007, p.419-434. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v20n51/a04v2051.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, Oct. 1979. p.497-505.

_____. The pyramid of corporate responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v.34, n.4, Jul-Ago, 1991. p.39-48.

CARTA AO LEITOR. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2007/>>. Acesso em: 15 maio 2015.

CARVALHO, O. MEDEIROS, J. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.20, n.64, p.17-36, jan/mar 2013.

CASSIANO, M. FURLAN, R. O processo de subjetivação segundo a esquizoanálise. **Psicologia & Sociedade**, v.25, n.2, p.373-378, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822013000200014&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 17 maio 2018.

“CHEFE, SOU GAY”. **Exame**, São Paulo, abr. 2015. Edição 1088. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1088/noticias/chefe-sou-gay>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analysing and evaluation corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n.1. p.92-117, jan.1995.

COM AS MÃOS DA MONSANTO. **Exame**, São Paulo, mar. 2010. Edição 0963. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/963/noticias/maos-monsanto-53715>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

COMBATE AO AQUECIMENTO GLOBAL SOMARIA R\$600 BI À ECONOMIA. **Exame**, São Paulo, set. 2015. Edição 1098. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1098/noticias/combate-ao-aquecimento-global-somaria-r-600-bi-a-economia>>. Acesso em: 10 maio 2016.

COMER, BEBER, PROSPERAR. **Exame**, São Paulo, jan. 2011. Edição 0984. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/984/noticias/comer-beber-prosperar>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

COMO A CAPITAL DO TEXAS VIROU POLO TECNOLÓGICO. **Exame**, São Paulo, abr. 2015. Edição 1088. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1088/noticias/como-a-conservadora-capital-do-texas-virou-polo-tecnologico>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

COMO A ECONOMIA INCERTA AFETA SEUS INVESTIMENTOS NESTE ANO. **Exame**, São Paulo, dez. 2015. Edição 1104. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1104/noticias/rumo-a-uma-nova-era>>. Acesso em: 10 maio 2016.

COMO A GRIFE CARIOCA RESERVA QUINTUPLICOU EM CINCO ANOS. **Exame**, São Paulo, nov. 2015. Edição 1102. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1102/noticias/como-a-grife-carioca-reserva-quintuplicou-em-cinco-anos>>. Acesso em: 10 maio 2016.

COMO A TRAGÉDIA EM MARIANA ABALA A SAMARCO E A MINERAÇÃO. **Exame**, São Paulo, nov. 2015. Edição 1102. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1102/noticias/como-a-tragedia-em-mariana-abala-a-samarco-e-a-mineracao>>. Acesso em: 10 maio 2016.

COMO CRESCER EM 2013. **Exame**, São Paulo, dez. 2012. Edição 1031. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1028/noticias/a-vez-da-inovacao-na-china>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

COMO O ACORDO DE PARIS PODE GUIAR O MUNDO PARA UMA NOVA ERA. **Exame**, São Paulo, dez. 2015. Edição 1104. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1104/noticias/rumo-a-uma-nova-era>>. Acesso em: 10 maio 2016.

COMO O FURACÃO NETFLIX ESTÁ TRANSFORMANDO A TELEVISÃO. **Exame**, São Paulo, mar. 2015. Edição 1085. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1085/noticias/como-o-furacao-netflix-esta-transformando-a-televisao>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

COMO SERÁ A VIDA NAS EMPRESAS SEM ÁGUA. **Exame**, São Paulo, fev. 2015. Edição 1083. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1083/noticias/a-vida-sem-agua>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

COMPRA DO HSBC FOI A REVANCHE DO BRADESCO. **Exame**, São Paulo, out. 2015. Edição 1095. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1095/noticias/compra-do-hsbc-foi-a-revanche-do-bradesco>>. Acesso em: 10 maio 2016.

CORADINI, C. SABINO, M. de. F. COSTA, B. K. Teoria dos *stakeholders*: estado da arte produzido no Brasil. In: **Seminários em Administração (SEMEAD)**, XIII, 2010, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

COUTO, E. P. SILVA, F. O. **Desenvolvimento “(in) sustentável”**. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer, Goiânia, v.10, n.18, 2014.

CRANE, A. et. al. Contesting value of “Creating Shared Value”. **California Management Review**. Berkeley, v.56, n.2, p.130-153, 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com.ez29.capes.proxy.ufrj.br/doi/pdf/10.1525/cmr.2014.56.2.130>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

CRESCER NÃO É TUDO – QUEM QUER SER UMA ARGENTINA AMANHÃ? **Exame**, São Paulo, out. 2011. Edição 1002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1002/noticias/o-que-nao-queremos-ser-amanha>>. Acesso em: 3 mar. 2015.

CSA COM O PÉ NA LAMA. **Exame**, São Paulo, ago. 2012. Edição 1021. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1021/noticias/csa-com-o-pe-na-lama>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

DÁ PARA EXPLORAR SEM DEVASTAR. **Exame**, São Paulo, jun. 2007. Edição 0895. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/895/noticias/da-para-explorar-sem-devastar-m0131222>>. Acesso em: 21 jan. 2014.

DA SALA DE AULA PARA FORA. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, nov. 2016, p.206. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2016/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

DANTAS, E. B. Imagem organizacional e imagem de marca. In: FÉLIX, J. D. B. BORDA, G. Z. (org.). **Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental**: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2009.

DE DETROIT PARA O MUNDO. **Exame**, São Paulo, fev. 2010. Edição 0961. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/961/noticias/detroit-mundo-531140>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Lisboa: Edições Antipáticas, 2005.

DELEUZE, G. **Conversações**. Tradução de Peter Pál Pelbart. São Paulo: Ed. 34, 1992.

_____. GUATTARI, F. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Tradução de Ana Lúcia Oliveira e Lúcia Cláudia Leão. São Paulo: Ed. 34, 1995. Vol. 2.

_____. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Tradução de Peter Pál Pelbart e Janice Caiafa. São Paulo: Ed. 34, 1997. Vol. 5.

_____. **O anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia 1**. Tradução de Luiz B. L. Orlandi. São Paulo: Editora 34, 2010.

DESCOBRINDO O MUNDO. **Exame**, São Paulo, jun. 2010. Edição 0970. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/970/noticias/descobrimundo-567112>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

DI SERIO, L. C. VASCONCELLOS, M. A. de. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DIAS, R. **Marketing Ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

DO CANTEIRO DE OBRAS PARA A TELINHA. **Exame**, São Paulo, nov. 2010. Edição 0980. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/980/noticias/do-canteiro-de-obras-para-a-telinha>>. Acesso em: 02 fev. 2015.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

DUFOUR, D. **A arte de reduzir cabeças: sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal**. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2005.

_____. **O Divino Mercado: a revolução cultural liberal**. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2008.

_____. **A cidade perversa: liberalismo e pornografia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

É O FIM DO MERCADO DE CARBONO? **Exame**, São Paulo, jun. 2011. Edição 0995. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/995/noticias/o-fim-do-mercado-de-carbono>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

ECHEGARAY, F. *et al.* O efeito da comunicação sustentável no consumo consciente. In: **ANPPAS**, V, 2010, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anppas.org.br>>. Acesso em: 10 maio 2015.

EDUCAÇÃO ESCAPA DA REDUÇÃO DE INVESTIMENTOS SOCIAIS. **Exame**, São Paulo, mar. 2015. Edição 1086. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1086/noticias/a-prova-de-crise>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

ELAS APRENDERAM COM OS EMERGENTES. **Exame**, São Paulo, nov. 2011. Edição 1004. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1004/noticias/elas-aprenderam-com-os-emergentes>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

ELE NÃO CONTAVA COM OS GOLFINHOS. **Exame**, São Paulo, ago. 2010. Edição 0973. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/973/noticias/ele-nao-contava-golfinhos-586120>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

ELES SÓ PENSAM EM BALADA NA DIAGEO. **Exame**, São Paulo, nov. 2011. Edição 1005. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1005/noticias/eles-so-pensam-em-balada-na-diageo>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

ELKINGTON, J. Governance for sustainability. **Corporate Governance: an international review**. v.14, n.6, p.522-529, nov. 2006. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=939835>. Acesso em: 21 maio 2017.

_____. **Sustentabilidade** - canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2012.

EM BUSCA DE MAIS UM RECORDE. **Exame**, São Paulo, fev. 2010. Edição 0962. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/962/noticias/busca-mais-recorde-534015>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

EM BUSCA DE PRODUTOS "LIMPOS". **Guia Exame de Sustentabilidade**. São Paulo, dez. 2007, p.58-59. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

EM BUSCA DO CARRO DO FUTURO. **Exame**, São Paulo, nov. 2007. Edição 0906. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/906/noticias/em-busca-do-carro-do-futuro-m0143513>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

EMPRESA FORTE, PAÍS FORTE. **Exame**, São Paulo, dez. 2010. Edição 0979. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/979/noticias/empresa-forte-pais-for-te>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

ENTRE AS MELHORES DO MUNDO. **Exame**, São Paulo, dez. 2007. Edição 0908. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/908/noticias/entre-as-melhores-do-mundo-m0146102>>. Acesso em: 21 fev. 2014.

ENVOLVER OS PÚBLICOS PARA AMPLIAR OS RESULTADOS. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, nov. 2016, p.124. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2016/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

ESPECIALISTAS DISCUTEM COMO DESTRUIR MENOS E CRESCER MAIS. **Exame**, São Paulo, nov. 2015. Edição 1102. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1102/noticias/especialistas-discute-m-como-destruir-menos-e-crescer-mais>>. Acesso em: 10 maio 2016.

FABER, N. JORNA, R. ENGELEN, J. V. The sustainability of “sustainability” – a study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability”. **Journal of Environment Assessment Policy and Management**. v.7, n.1, march, 2005.

FALTA AMBIÇÃO À POLÍTICA AMBIENTAL BRASILEIRA. **Exame**, São Paulo, ago. 2015. Edição 1094. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1092/noticias/as-marcas-nao-sao-mais-as-mesmas-depois-do-facebook>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

FAMA, DESIGN E DECIBÉIS COM A BEATS ELECTRONICS. **Exame**, São Paulo, mai. 2012. Edição 1017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1017/noticias/fama-design-e-decib-eis>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

FAZENDO RENDER CADA CENTAVO INVESTIDO. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, nov. 2016, p.159. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2016/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

FÉLIX, J. D. B. BORDA, G. Z. (org.) *et. al.* **Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental**: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, F. T. **Consumo, logo apareço**: produção de subjetividades juvenis na cultura do consumo e espetáculo. Tese (Doutorado), Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria L. R. Pedro, UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.

_____. Rizoma: um método para as redes? **Liinc em Revista**. v.4, n1. Março, 2008. Disponível em:

<<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/251/142>>. Acesso em: 29 nov. 2015.

FERREIRA, G. G. T. **Ecopropaganda, psicossociologia e consumo verde**: refletindo os modos de ser nas campanhas publicitárias com apelo ambiental na Revista Veja entre 2004 e 2014. Dissertação (Mestrado), Orientador: Prof. Dr. Fred Tavares, UFRJ, Rio de Janeiro, 2015.

_____. TAVARES, F. **Natureza líquida**: as modelagens marcárias e a publicidade verde. Curitiba: Appris, 2017.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORTES, W. G. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

_____. O pioneirismo de Cândido Teobaldo de Souza Andrade na pesquisa em relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Relações públicas**: história, teoria e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

_____. Aula de 25 de janeiro de 1978. In: **Segurança, território e população**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

_____. Aula de 28 de março de 1979. In: **Segurança, território e população**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FRANÇA, F. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Relações Públicas**: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

FREEMAN, E. *et.al.* **Stakeholder Theory**: the State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Disponível em: <http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Stakeholder%20Theory_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf>. Acesso em: 4 out. 2015.

_____. LIEDTKA, J. Stakeholder capitalism and the value chain. **European Management Journal**. v.15, n.3, p.286-296, 1997.

_____. WICKS, A. C. PARMAR, B. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organizational Science**. v.15, n.3, may-jun 2004, pp.364-369. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1040.0066>>. Acesso em: 4 out. 2015.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**. September 13, 1970. Disponível em: <<http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.dunn.pdf>>. Acesso em: 4 out. 2015.

GIACOMINI FILHO, G. **Ecopropaganda**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência ecológica**: o impacto do que consumimos e as mudanças que podem melhorar o planeta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GONÇALVES, S. A. VIZEU, F. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

GONDIM, S. M. G. BENDASSOLLI, P. F. Uma crítica da utilização da análise de conteúdo qualitativa em Psicologia. **Psicologia em Estudo**. Maringá. v.19, n.2, p.191-199, abr./jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000300003&lng=pt&nrm=iso&tling=en>. Acesso em: 2 dez. 2015.

GONTARZ, P. B. Relações Públicas e Responsabilidade Social: em busca de um diferencial competitivo entre as organizações. In: INTERCOM (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação), Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul, IX, 2018, Guarapuava. **Anais...** Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2008/resumos/R10-0573-1.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2018.

GOODMAN, L. Snowball Sampling. In: **Annals of Mathematical Statistics**, 32:148-170, 1961. Disponível em: <http://projecteuclid.org/download/pdf_1/euclid.aoms/1177705148>. Acesso em: 21 jun. 2017.

GRANDES CONSTRUTORAS: DIFÍCIL É GANHAR DINHEIRO. **Exame**, São Paulo, jul. 2011. Edição 0996. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/996/noticias/dificil-e-ganhar-dinheiro>>. Acesso em: 2 mar. 2015.

GUATTARI, F. **Revolução molecular**: pulsações políticas do desejo. Tradução de Suely Belinha Rolnik. São Paulo: Brasiliense, 1981.

_____. **Caosmose**: um novo paradigma estético. São Paulo: Ed.34, 1992.

_____. **As três ecologias**. Campinas: Papyrus, 2001.

_____. ROLNIK, S. **Micropolítica**: cartografias do desejo. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

GUIMARÃES, R. P. FONTOURA, Y. S. R. da. Rio + 20 ou Rio – 20? Crônica de um fracasso anunciado. **Ambiente e Sociedade**. São Paulo. v.XV, n.3. set-dez, 2012.

GUNN, L. Sustentabilidade, consumo e publicidade. In: TRIGUEIRO, A. **Mundo sustentável**: abrindo espaço na mídia para um planeta em transformação. São Paulo: Globo, 2005.

HARDT, M; NEGRI, A. A sociedade mundial de controle. In: ALLIEZ, Éric (org.). **Gilles Deleuze**: uma vida filosófica. São Paulo: Ed.34, 2000.

_____. **Império**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HARLEY-DAVIDSON DE VOLTA À ESTRADA. **Exame**, São Paulo, fev. 2012. Edição 1009. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1009/noticias/harley-davidson-de-volta-a-estrada>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

HARVEY, D. **O enigma do capital**: e as crises do capitalismo. São Paulo: Boitempo, 2011.

HERÓIS DA MARVEL VIRAM MARCAS VALIOSAS NAS MÃOS DA DISNEY. **Exame**, São Paulo, mai. 2015. Edição 1090. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1090/noticias/herois-da-marvel-vira-m-marcas-valiosas-nas-maos-da-disney/>>. Acesso em: 9 jul. 2016.

HULDESON, P. M. **Qualitative research for health programmes**. Division of mental health organization. Geneva, 1994.

IRVING, M. A. Sustentabilidade e o futuro que não queremos: polissemias, controvérsias e a construção de sociedades sustentáveis. In: Sustentabilidade. Rio de Janeiro: Sesc, **Sinais Sociais**, v.9, n.26, set-dez 2014.

JEFFREY SACHS EXPLICA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Exame**, São Paulo, mar. 2015. Edição 1085. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1085/noticias/jeffrey-sachs-explica-o-desenvolvimento-sustentavel>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

JODELET, D. Os processos psicossociais da exclusão. In: SAWAIA, B. (org.). **As artimanhas da exclusão**: análise psicossocial e ética da desigualdade social. Petrópolis, Vozes, 2001.

KOTLER, P. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, julho, 2011, p. 132-135. Disponível em: <<http://www.dyane.net/linked/2.1.%20Reinventing%20Marketing%20to%20Manage%20the%20Environmental%20Imperative.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2018.

_____. KARTAJAYA, H. SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Elsevier, 2010.

_____. ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**. v.35. p.3-12, julho, 1971. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/f2c7/1a435b2d3e54c6dbd179417570bed0b85893.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (org.). **Relações públicas**: história, teoria e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAFONTAINE, C. O ser pós-humano, o último elo da evolução? In: LAFONTAINE, C. **O império cibernético**. Lisboa: Instituto Piaget, 2007.

LAVOURINHA, A. *et al.* O desenvolvimento sustentável e as empresas. In: OLIVEIRA, C. C. de. SAMPAIO, R. S. R. **A economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável**: a governança dos atores públicos e privados. Rio de Janeiro: FGV, Direito Rio, 2011.

LEMOS, H. M. **Responsabilidade socioambiental**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

LEOPOLDO, R. Vigilância líquida: variações sobre o panoptismo. Resenha: BAUMAN, Z. Vigilância líquida. **Saupere Aude**. Belo Horizonte, v.6, n.12, p.849-902, jul-dez. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/SapereAude/article/viewFile/11261/9115>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

LOPES, M. M. C. **A influência dos stakeholders na Responsabilidade Social Empresarial Estratégica**. Tese (Doutorado. Orientador: Prof. Dr. Nelson José dos Santos Antônio. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015.

LOUCOS OU VISIONÁRIOS? **Exame**, São Paulo, set. 2010. Edição 0975. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/975/noticias/loucos-ou-visionarios-594682>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

LOUREIRO, C. F. B. Sustentabilidade e educação ambiental: controvérsias e caminhos do caso brasileiro. In: Sustentabilidade. Rio de Janeiro: Sesc, **Sinais Sociais**, v.9, n.26, set-dez, 2014.

LOURENÇO, D. B. OLIVEIRA, F. C. S. de. Sustentabilidade insustentável? In: FLORES, N. C. (org.) **A sustentabilidade ambiental em suas múltiplas faces**. Campinas: Millennium Editora, 2012.

LUVIZOTTO, C. K. **As tradições gaúchas e sua racionalização na modernidade tardia** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/cq8kr/pdf/luvizotto-9788579830884-05.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2018.

MACÊDO, I. I. de. **Ética e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MACHADO NETO, M. M. In: **Enciclopédia INTERCOM de comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. V.1. p.274-276.

_____. **A transparência é a alma do negócio**: o que os 4Rs das relações públicas podem fazer por você. Rio de Janeiro: Conceito Editorial, 2012.

_____. **Relações Públicas e Marketing**: convergência entre comunicação e administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2016.

_____. TÖPKE, D. R. Relações Públicas: novas diretrizes curriculares nacionais para o bacharelado versus proposta de “flexibilização” da concessão do registro profissional de relações públicas a não bacharéis da área – momento de decisão. In: GONÇALVES, G. GUIMARÃES, M. **Fronteiras e fundamentos conceptuais das relações públicas**. Livros LabCom Books, 2014.

MAGALHÃES, N. J. V. de. Desenvolvimento sustentável de novos produtos. In: FLORES, N. C. (org.) **A sustentabilidade ambiental em suas múltiplas faces**. Campinas: Millennium Editora, 2012.

MAIS DE 2 BILHÕES DE ESPECTADORES ESTÃO ONLINE. **Exame**, São Paulo, ago. 2012. Edição 1022. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1022/noticias/mais-de-2-bilhoes-de-espectadores-online>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

MAIS UM GRANDE PASSO ADIANTE. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007, p.6. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINA SILVA, UMA CANDIDATA EM CONSTRUÇÃO. **Exame**, São Paulo, mai. 2010. Edição 0968. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/968/noticias/candidata-construcao-558577>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

MARISOL AFUNDA UMA MARCA ATRÁS DA OUTRA. **Exame**, São Paulo, mar. 2012. Edição 1012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1012/noticias/comprar-para-que>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, H. *et al.* Criação de valor compartilhado: um novo olhar sobre as organizações? **Revista Brasileira de Administração Científica**. v.7, n.1, p.217-229, 2016. Disponível em: <<http://www.sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/download/SPC2179-684X.2016.../709>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

MEDIR A PEGADA DE CARBONO É FÁCIL. **Exame**, São Paulo, jun. 2011. Edição 0994. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/994/noticias/medir-a-pegada-de-carbono-e-facil>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

MELHOR E MAIS BARATO NA NATURA. **Exame**, São Paulo, out. 2011. Edição 1001. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1001/noticias/melhor-e-mais-barato-na-natura>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

MELO NETO, F. P. de. FRÓES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**. n.16. Rio Grande do Sul: Universidade Federal de Santa Maria, 2004.

MINTZBERG. H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MUELLER, A. **A utilização dos indicadores de Responsabilidade Social Corporativa e sua relação com os stakeholders**. Dissertação (Mestrado), Profa. Dra. Maria Ester Menegasso, UFSC, Santa Catarina, 2003.

NA BANDA BLACK EYED PEAS ESTÃO OS REIS DO POP E DOS NEGÓCIOS. **Exame**, São Paulo, mai. 2010. Edição 0968. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/967/noticias/ela-quer-brasil-553805>>. Acesso em: 19 set. 2014.

NA ERA DO DINHEIRO SUSTENTÁVEL. **Exame**, São Paulo, abr. 2007. Edição 0890. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/890/noticias/na-era-do-dinheiro-sustentavel-m0126159>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

NA LINHA DE FRENTE. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007. p.34-35. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2007/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

NA PEPSICO, DO "ISOPOR" À BARRINHA DE CEREAIS. **Exame**, São Paulo, fev. 2011. Edição 0986. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/986/noticias/do-isopor-a-barrinha-de-cereais>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

NÃO DEU LIGA NA VALE. **Exame**, São Paulo, out. 2010. Edição 0978. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/978/noticias/nao-deu-liga>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

“NÃO QUEREMOS SAIR DA ODEBRECHT”. **Exame**, São Paulo, jan. 2011. Edição 0984. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/984/noticias/nao-queremos-sair-da-odebrecht>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

NETO, S. M. PEREIRA, M. F. MORITZ, G. O. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Pretexto**. Belo Horizonte. v. 13, n. 3, jul/set, p. 72-91, 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/download/1260/pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

NO MEIO DO PESADELO, A VALE CONSTRÓI UM SONHO. **Exame**, São Paulo, out. 2015. Edição 1100. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1100/noticias/no-meio-do-pesadelo-a-vale-constroi-um-sonho>>. Acesso em: 10 maio 2016.

NO PARÁ A PECUÁRIA AGORA TRAZ MAIS LUCRO E MENOS DESTRUIÇÃO. **Exame**, São Paulo, set. 2015. Edição 1098. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1098/noticias/no-para-a-pecuaria-a-gora-traz-mais-lucro-e-menos-destruicao>>. Acesso em: 10 maio 2016.

NOS EUA, AS EMPRESAS OFERECEM ENERGIA SOLAR AOS FUNCIONÁRIOS. **Exame**, São Paulo, jan. 2015. Edição 1081. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1081/noticias/ajuda-para-ser-verde>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

O BAIRRO DO FUTURO. **Exame**, São Paulo, jun. 2010. Edição 0971. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/971/noticias/bairro-futuro-574883>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

O BOTICÁRIO VAI BATER À SUA PORTA. **Exame**, São Paulo, mai. 2010. Edição 0968. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/968/noticias/ele-vai-bater-sua-porta-558119>>. Acesso em: 19 set. 2014.

O BRASIL DO PRÓXIMO PRESIDENTE. **Exame**, São Paulo, out. 2010. Edição 0977. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/977/noticias/o-brasil-do-proximo-presidente>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

O BRASIL ENTRA NO CURRÍCULO DE MBA. **Exame**, São Paulo, jul. 2011. Edição 0995. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/995/noticias/o-brasil-entra-no-curriculo>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

O BRASIL NA ELITE MUNDIAL. **Exame**, São Paulo, jun. 2010. Edição 0971. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/971/noticias/brasil-elite-mundial-576261>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

O BRILHO DA NOVA GERAÇÃO DE EMPREENDEDORES BRASILEIROS. **Exame**, São Paulo, nov. 2015. Edição 1102. Disponível em: <[http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1102/noticias/o-brilho-da-nova-geracao-de-empresenedores-brasileiros](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1102/noticias/o-brilho-da-nova-geracao-de-empresendedores-brasileiros)>. Acesso em: 10 maio 2016.

O CAÇADOR DE DNA. **Exame**, São Paulo, ago. 2007. Edição 0900. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/900/noticias/o-cacador-de-dna-m0136682>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

O CARRINHO SMART FICOU PARA DEPOIS. **Exame**, São Paulo, ago. 2011. Edição 0998. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/998/noticias/o-pequeno-smart-ficou-para-depois>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

O CHEFE DOS ROEDORES NA WEBJET. **Exame**, São Paulo, nov. 2010. Edição 0980. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/980/noticias/o-chefe-dos-roedores>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

O “CLÃ” DO ETANOL. **Exame**, São Paulo, ago. 2007. Edição 0899. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/899/noticias/o-cla-do-etanol-m0135376>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

O DENTISTA DE 1,2 BILHÕES DE REAIS. **Exame**, São Paulo, maio 2015. Edição 1088. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1088/noticias/o-dentista-de-1-2-bilhao-de-reais>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

O DESAFIO DE PRESERVAR UMA CULTURA. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007. p.64-65. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2007/>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

O DESAFIO É AMPLIAR A PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, nov. 2016. p.102. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2016/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

O DIRETOR DE NOVOS NEGÓCIOS É O EXECUTIVO MAIS COTADO. **Exame**, São Paulo, set. 2011. Edição 0999. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/999/noticias/quem-cresceu-mais>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

O DISCURSO VERDE. **Exame**, São Paulo, out. 2007. Edição 0903. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/903/noticias/o-discurso-verde-m0139864>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

O DONO DA RED BULL DÁ ASAS À IMAGINAÇÃO. **Exame**, São Paulo, ago. 2011. Edição 0996. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/996/noticias/ele-da-asas-a-imaginacao>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

O DRAMA DO DESEMPREGO ENTRE OS JOVENS. **Exame**, São Paulo, out. 2012. Edição 1025. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1025/noticias/ele-sera-mais-um-em-75-milhoes>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

O ENFANT TERRIBLE XAVIER NIEL E SEUS INIMIGOS. **Exame**, São Paulo, abr. 2012. Edição 1014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1014/noticias/o-enfant-terrible-xavier-niel-e-seus-inimigos>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

O ESPANHOL QUE ASSUSTA. **Exame**, São Paulo, out. 2007. Edição 0904. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/904/noticias/o-espanhol-que-assusta-m0141099>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

O FANTASMA DA BOLHA CHINESA. **Exame**, São Paulo, fev. 2010. Edição 0962. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/962/noticias/fantasma-bolha-chinesa-534012>>. Acesso: 20 jul. 2014.

O FIM DO “GATO”. **Exame**, São Paulo, abr. 2007. Edição 0890. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/890/noticias/o-fim-do-gato-m0126130>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

O IMPÉRIO DAS MARCAS. **Exame**, São Paulo, jan. 2010. Edição 0960. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/960/noticias/imperio-marcas-527541>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

O LIXO QUE SAI CARO. **Exame**, São Paulo, jun. 2015. Edição 1091. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1091/noticias/o-lixo-que-sai-caro>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

O MAIOR DOS MERCADOS EMERGENTES É O DAS MULHERES. **Exame**, São Paulo, mai. 2010. Edição 0968. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/968/noticias/maior-mercados-emergentes>>. Acesso em: 15 set. 2014.

O MAIOR LANÇAMENTO DA HISTÓRIA. **Exame**, São Paulo, jun. 2010. Edição 0971. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/971/noticias/maior-lancamento-historia-571576>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

O MUSTANG “ECOLÓGICO”. **Exame**, São Paulo, mar. 2010. Edição 0964. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/964/noticias/mustang-ecologico-540412>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

O NOVO MAPA DO CONSUMO. **Exame**, São Paulo, ago. 2012. Edição 1022. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1022/noticias/o-novo-mapa-do-consumo>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

O OCASO DE MARGARET THATCHER, A DAMA DE FERRO. **Exame**, São Paulo, nov. 2010. Edição 0980. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/980/noticias/o-ocaso-da-dama-de-ferro>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

O PIOR CARGO DO MUNDO. **Exame**, São Paulo, jan. 2015. Edição 1081. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1081/noticias/o-pior-cargo-do-mundo>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

O PREÇO DA FLORESTA. **Exame**, São Paulo, jun. 2010. Edição 0970. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/970/noticias/preco-floresta-567536>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

O PREÇO OCULTO DO DESASTRE. **Exame**, São Paulo, ago. 2010. Edição 0973. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/973/noticias/preco-oculto-desastre-587283>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

“O PRÉ-SAL NÃO É A ÚNICA FRONTEIRA”. **Exame**, São Paulo, set. 2011. Edição 1000. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1000/noticias/o-pre-sal-nao-e-a-unica-fronteira-afirma-presidente-mundial-da-shell>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

O PROBLEMA VIROU NEGÓCIO. **Exame**, São Paulo, ago. 2007. Edição 0900. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/900/noticias/o-problema-virou-negocio-m0136582>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

O PRODUTO QUE VEIO DO LIXO NA JOHNSON & JOHNSON. **Exame**, São Paulo, dez. 2010. Edição 0983. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/983/noticias/o-produto-que-veio-do-lixo>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

O QUE ANTES ERA LIXO AGORA VIROU PRODUTO. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo. Nov. 2016, p.138. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2016/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

O QUE DILMA QUER PARA O BRASIL. **Exame**, São Paulo, abr. 2010. Edição 0967. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/967/noticias/ela-quer-brasil-553805>>. Acesso em: 19 set. 2014.

O QUE ELES NÃO VIRAM. **Exame**, São Paulo, fev. 2010. Edição 0962. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/962/noticias/eles-nao-viram-533980>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

O QUE HÁ DE ERRADO COM A BOLSA? **Exame**, São Paulo, jun. 2011. Edição 0993. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/993/noticias/o-que-ha-de-errado-com-a-bolsa>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

O QUE O PRÊMIO NOBEL MUHAMMAD YUNUS VEM FAZER NO BRASIL. **Exame**, São Paulo, abr. 2015. Edição 1088. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1088/noticias/o-que-o-premio-nobel-muhammad-yunus-vem-fazer-no-brasil>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

O RESGATE DA MARCA RIO. **Exame**, São Paulo, dez. 2011. Edição 1007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1007/noticias/o-resgate-da-marca-rio>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

O VALOR DE UMA IDEIA SIMPLES. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo. Dez. 2007, p.72-73. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

OBRIGADO POR FUMAR. **Exame**, São Paulo, fev. 2012. Edição 1009. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1009/noticias/obrigado-por-fumar>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, E. C. de. GUIMARÃES, R. S. Marketing ambiental e limitação ao greenwashing no Brasil de acordo com as novas normas do CONAR. **Revistas Jurídicas**. n.6. Faculdade de Direito da Universidade de Rio Verde, 2012.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, L. R. *et. al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**. v.22, n.1, p.70-82, jan-fev, 2012. Disponível em:

<http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642014000400003&lang=pt>. Acesso em: 19 maio 2017.

ONDE INVESTIR E LUCRAR MESMO COM O PAÍS EM CRISE. **Exame**, São Paulo, set. 2015. Edição 1096. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1096/noticias/onde-investir-e-lucrar-mesmo-com-o-pais-em-crise>>. Acesso em: 10 maio 2016.

ONDE O EQUILÍBRIO ENTRE CARREIRA E VIDA PESSOAL É MAIS FÁCIL. **Exame**, São Paulo, out. 2012. Edição 1027. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1027/noticias/onde-o-equilibrio-entre-carreira-e-vida-pessoal-e-mais-facil>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

ORDEM NA CASA, DIZ A CDHU. **Exame**, São Paulo, dez. 2010. Edição 0982. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/982/noticias/ordem-na-casa>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

OS INVESTIDORES AMARAM DEMAIS O BRASIL. **Exame**, São Paulo, ago. 2012. Edição 1023. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1023/noticias/bernanke-esqueceu-seu-passado>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

OS NOVOS DONOS DA WEB. **Exame**, São Paulo, dez. 2010. Edição 0983. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/983/noticias/os-novos-donos-da-web>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

PARA A ASTRAZENECA, O LUGAR DO INIMIGO É NO CONSELHO. **Exame**, São Paulo, mar. 2015. Edição 1085. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1085/noticias/para-a-astrazeneca-o-lugar-do-inimigo-e-no-conselho>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

PARA A MASTERCARD SÃO OPÇÕES SÃO MUDAR OU MORRER. **Exame**, São Paulo, nov. 2015. Edição 1102. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1102/noticias/para-a-mastercard-a-s-opcoes-sao-mudar-ou-morrer>>. Acesso em: 10 maio 2016.

PARA A NATURA, É MUDAR OU MUDAR. **Exame**, São Paulo, nov. 2015. Edição 1101. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1101/noticias/pare-a-natura-e-mudar-ou-mudar>>. Acesso em: 10 maio 2016.

PARA DAFITI E NETSHOES, A BRIGA É DE VIDA OU MORTE. **Exame**, São Paulo, jun. 2015. Edição 1092. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1092/noticias/para-dafiti-e-netshoes-a-briga-e-de-vida-ou-morte>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

PARA ELES, 2014 JÁ COMEÇOU. **Exame**, São Paulo, mar. 2010. Edição 0965. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/965/noticias/eles-2014-ja-comecou-544204>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

PARA EMPRESAS COMO EMBRAER E PROMON O FUTURO JÁ CHEGOU. **Exame**, São Paulo, dez. 2011. Edição 1007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1007/noticias/para-eles-o-futuro-ja-chegou>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

PARA INOVAR, O SEGREDO AGORA É NÃO TER SEGREDO. **Exame**, São Paulo, mai. 2010. Edição 0968. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/968/noticias/segre-do-agora-nao-ter-segre-do-558009>>. Acesso em: 19 set. 2014.

PAREM DE GASTAR TANTO DINHEIRO. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007, p.86-89. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007/>>. Acesso em: 28 maio 2014.

PELBART, P. P. **Vida capital**: ensaios de biopolítica. São Paulo: Iluminuras, 2003.

PINTEREST TRABALHA PARA TRANSFORMAR A AUDIÊNCIA EM RECEITA. **Exame**, São Paulo, out. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1099/noticias/pinterest-trabalha-para-transformar-a-audiencia-em-receita>>. Acesso em: 10 maio 2016.

PINTO, M. R. SANTOS, L. L. S. A *Grounded Theory* com abordagem metodológica: relatos de uma experiência de campo. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.19, n.62, p. 417-436, Julho/Setembro, 2012. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/issue/view/948>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

PONTES, F. TAVARES, F. **Ecosofia das marcas**: as três ecologias na publicidade verde. Curitiba: Appris, 2017.

POR DENTRO DA MAIOR MONTADORA DO MUNDO. **Exame**, São Paulo, mai. 2007. Edição 0892. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/892/noticias/por-dentro-da-maior-montadora-do-mundo-m0128084>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1985. Disponível em: <<http://forleadership.org/wp-content/uploads/Competitive-Advantage.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. Nov-dez, 1998. Disponível em: <http://go-galegroup.ez29.capes.proxy.ufrj.br/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=AdvancedSearchForm&curr>

entPosition=1&docId=GALE%7CA53221400&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=&prodId=AONE&contentSet=GALE%7CA53221400&searchId=R4&userGroupName=capes&inPS=true>. Acesso em: 27 abr. 2018.

_____. Capitalismo do valor compartilhado. **HSM Management**. Set-Out, 2011.

_____. KRAMER, M. R. Philanthropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**. Novembro-dezembro, 1999. Disponível em: <<https://hbr.org/1999/11/philanthropys-new-agenda-creating-value>>. Acesso em: 1 maio 2018.

_____. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**. Dezembro, 2002. Disponível em: <<http://www.expert2business.com/itson/Porter%20HBR%20Corporate%20philanthropy.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2018.

_____. Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v.84, n.12, p.52-66, 2006.

_____. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review Brasil**. Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

_____. LINDE, C. V. Green and competitive: ending stalemate. **Harvard Business Review**. Setembro-outubro, 1995. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/artigo_porter_linde_thegreenadvantage_1995.pdf>. Acesso em: 1 maio 2018.

PRALAHAD, C. K. HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy & Competition**. v.26, p.1-15, 2002. Disponível em: <<https://people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

PREVENÇÃO NO LONGO PRAZO. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007, p.52-53. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

PRODUTOS. **Exame**, São Paulo, dez. 2007. Edição 0909. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/909/noticias/produtos-m0147763>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

QUEM PRECISA DO TREM-BALA? **Exame**, São Paulo, ago. 2010. Edição 0974. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/974/noticias/quem-precisa-trem-bala-589649>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

QUEM PRESERVA PAGA MENOS NO RABOBANK. **Exame**, São Paulo, mar. 2011. Edição 0988. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/988/noticias/quem-preserva-pagamentos>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

QUEM VAI SER O PRÓXIMO? **Exame**, São Paulo, nov. 2007. Edição 0906. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/906/noticias/quem-vai-ser-o-proximo-m0143486>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

QUER APARECER? ARRUME UM PROCESSO. **Exame**. São Paulo, jan. 2010. Edição 0960. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/960/noticias/quer-aparecer-arrume-processo-527630>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007, p.36-37. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007/>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

REDUZIR EMISSÕES DE CARBONO É ALGO CARO – MAS INEVITÁVEL. **Exame**, São Paulo, dez. 2015. Edição 1103. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1103/noticias/reduzir-emissoes-de-carbono-e-algo-caro-mas-inevitavel>>. Acesso em: 10 maio 2016.

RICO, E. M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em Perspectiva**, v.18, n.4, p.73-82, 2004.

RIO+20: APENAS MAIS UMA CONFERÊNCIA? **Exame**, São Paulo, dez. 2011. Edição 1007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1007/noticias/rio-20-apenas-mais-uma-conferencia>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

RIQUEZA GRISALHA. **Exame**, São Paulo, fev. 2015. Edição 1082. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1082/noticias/riqueza-grisalha>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

RIZZINI, I. **Pesquisando**: guia de metodologias de pesquisa para programas sociais. Rio de Janeiro: USU Ed. Universitária, 1999.

ROCHA, T. GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROLNIK, S. **Esquizoanálise e Antropofagia**. In: ALLIEZ, E. (org). Gilles Deleuze: uma vida filosófica. São Paulo: Ed. 34, 2000.

RUMO A UMA NOVA ERA. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, nov. 2016, p.88-93. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SAM WALTON À MODA FRANCESA. **Exame**, São Paulo, mar. 2010. Edição 0963. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/963/noticias/reclamacao-acabou-pizza-536632>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

SANTAELLA, L. **O que é semiótica**. Coleção primeiros passos. Editora Brasiliense, 1990. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/258550/mod_resource/content/1/oquesemiota-luciasantaella-130215170306-phapp01.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2018.

SAUERBRONN, F. F. SAUERBRONN, J. F. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre *stakeholders* e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v.45, n.2, mar-abr, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/784>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

“SE O BRASIL TEM UM RESFRIADO, FICAMOS DOENTES”. **Exame**, São Paulo, jun. 2010. Edição 0970. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/970/noticias/se-brasil-tem-resfriado-ficamos-doentes-566959>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

SE VOCÊ NÃO VAI A LAS VEGAS, ELA VAI A VOCÊ COM JOGOS ONLINE. **Exame**, São Paulo, ago. 2010. Edição 0974. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/974/noticias/se-voce-nao-pode-ir-las-vegas-591355>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

SECAS COMO A DE SÃO PAULO VÃO SE ESPALHAR, DIZ JEFFREY SACHS. **Exame**, São Paulo, mar. 2015. Edição 1085. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1085/noticias/secas-como-a-de-sao-paulo-va-se-espalhar-diz-jeffrey-sachs>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

SILVA, M. B. R. Relações Públicas e as interconexões com o marketing nas estratégias organizacionais. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, N. Subjetividade. In: **Psicologia social contemporânea: livro-texto**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Volume 1. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1996.

SOARES, F. M. A produção de subjetividades no contexto do capitalismo contemporâneo: Guattari e Negri. **Revista de Psicologia**. v. 28, n. 1, p.118-126, jan-abr. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/fractal/v28n1/1984-0292-fractal-28-1-0118.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

SOUSA FILHO, J. M. de. PEREIRA, J. A. BARBIERI, J. C. Responsabilidade social e filantropia estratégica: uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras. In: **EnANPAD**, XXXV, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_subsecao=736&cod_edicao_trabalho=13414>. Acesso em: 02 dez. 2015.

SUSTENTABILIDADE: CUSTO IMEDIATO, RETORNO MAIS DEMORADO. **Exame**, São Paulo, jun. 2012. Edição 1018. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1018/noticias/sustentabilidade-custo-imediato-retorno>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

SUSTENTABILIDADE SÓ DÁ CERTO COM O APOIO DO ALTO ESCALÃO. **Exame**, São Paulo, fev. 2015. Edição 1084. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1084/noticias/com-a-bencao-do-conselho>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

SZAPIRO, A. M. Do humano e da técnica: por uma clínica da pós-modernidade. **Revista Polis e Psique**, 3(2), p.4-18, 2013.

TABUADA, LOUSA E LUCRO. **Exame**, São Paulo, jun. 2015. Edição 1092. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1092/noticias/tabuada-lousa-e-lucro>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

TAVARES, F. “Sustentabilidade líquida”: o consumo da natureza e a dimensão do capitalismo rizomático nos platôs da sociedade de controle. **Revista Sinais Sociais**, v.9, n.26, p.71-95, Rio de Janeiro, set-dez 2014. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/publicacoes/sesc/revistas/sinaissociais/n26/setembro+dezembro+de+2014>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

_____. “Kits de subjetividade verde”: o consumo da natureza e as modelagens marcárias nas tensões do controle e do capitalismo rizomático. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 187, dezembro, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/34194/17955>>. Acesso em: 17 maio 2018.

_____. IRVING, M. A. **Natureza S/A** – o consumo verde na lógica do Ecopoder. São Carlos: RiMa Editora, 2009.

_____. FERREIRA, G. G. T. Marketing verde: um olhar sobre as tensões entre *greenwashing* e ecopropaganda na construção do apelo ecológico na comunicação publicitária. **Revista Espaço Acadêmico**. n.138. Ano XII. Nov. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/18725>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

_____; *et. al.* Women go shopping: discussing the female intergenerational behaviour and the “green consumption”. **Open Journal of Social Sciences**. v.3, n.9.

p.172-181, 2015. Disponível em: <<http://www.scrip.org/Journal/jss/>>. Acesso em: 26 maio 2017.

TENÓRIO, F. G. *et.al.* (coord.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TENTANDO APROVEITAR CADA GOTA DE ÁGUA. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, nov. 2016, p.144. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2016/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

TODO MUNDO QUER SER VERDE. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, dez. 2007. p.102-105. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007/>>. Acesso em: 28 maio 2014.

TÖPKE, D. R. TAVARES, F. Projeto Planeta Sustentável: a Responsabilidade Socioambiental na Perspectiva da Sociedade de Controle. In: **COMUNICON** – Congresso Internacional de Comunicação e Consumo, IV, 2014, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <http://www.espm.br/download/Anais_Comunicon_2014/links/GT04.html>. Acesso em: 01 nov. 2015.

_____. A Responsabilidade Socioambiental Empresarial e sua Interface com o Marketing e as Relações Públicas: um Estudo Exploratório do papel dos stakeholders no Guia Exame de Sustentabilidade 2014. In: **INTERCOM** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXVIII, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/indiceautor.htm>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

_____. Guia Exame de Sustentabilidade: a Responsabilidade Socioambiental Empresarial nas tramas do Controle e do Capital. In: **ANPPAS** – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade. VII, 2015, Brasília. **Anais...** Disponível em: <<http://icongresso.itarget.com.br/useradm/anais/?clt=ann.2&lng=P>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

_____. Um olhar sobre a história recente da responsabilidade socioambiental empresarial: as empresas mais sustentáveis e seu relacionamento com os *stakeholders* no Guia Exame de Sustentabilidade. In: **ALCAR** – Associação Brasileira de Pesquisadores da História da Mídia. X, 2015, Porto Alegre. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/10o-encontro-2015/historia-da-publicidade-e-da-comunicacao-institucional/um-olhar-sobre-a-historia-recente-da-responsabilidade-socioambiental-empresarial-as-empresas-mais-sustentaveis-e-seu-relacionamento-com-os-stakeholders-no-guia-exame-de-sustentabilidade/view>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

_____. TORRES, G. Um olhar sobre a Responsabilidade Socioambiental na lógica da Sociedade de Controle: um estudo exploratório do Projeto Planeta Sustentável do Grupo Abril. In: **INTERCOM** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXVII, 2014, Foz do Iguaçu.

Anais... Disponível em:
 <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-1601-1.pdf>>.
 Acesso em: 01 nov. 2015.

TRIGUEIRO, A. **Mundo sustentável**: abrindo espaço na mídia para um planeta em transformação. São Paulo: Globo, 2005.

UFC, UM RINGUE DE 1 BILHÃO DE DÓLARES. **Exame**, São Paulo, mar. 2011. Edição 0987. Disponível em:
 <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/987/noticias/um-ringue-de-1-bilhao-de-dolares>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

UM ANO PARA DAR CERTO NA RENNER. **Exame**, São Paulo, set. 2011. Edição 1000. Disponível em:
 <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1000/noticias/um-ano-para-dar-certo-na-renner>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

UM ANO PERDIDO PARA A HYPERMARCAS. **Exame**, São Paulo, out. 2011. Edição 1003. Disponível em:
 <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1003/noticias/um-ano-perdido-para-a-hypermarcas>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

UM BARÔMETRO PARA MEDIR OS AVANÇOS. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, nov. 2016, p.130. Disponível em:
 <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2016/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

UM BRINDE SEM FIM – SÓ COM DESTILADOS. **Exame**, São Paulo, nov. 2011. Edição 1004. Disponível em:
 <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1004/noticias/um-brinde-sem-fim>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

UM DIFÍCIL EQUILÍBRIO DE FORÇAS. **Guia Exame de Sustentabilidade**. São Paulo, dez. 2007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

UM MUNDO MENOS POBRE, MAS MUITO DESIGUAL. **Exame**, São Paulo, nov. 2007. Edição 0907. Disponível em:
 <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/907/noticias/um-mundo-menos-pobre-mas-muito-desigual-m0144521>>. Acesso em: 27 fev. 2014.

UM PROGRAMA PARA CHAMAR DE SEU. **Exame**, São Paulo, jul. 2010. Edição 0972. Disponível em:
 <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/972/noticias/programa-chamar-seu-583035>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

UM RECORDE INCÔMODO. **Exame**, São Paulo, abr. 2010. Edição 0966. Disponível em:
 <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/966/noticias/recorde-incomodo-548237>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

UMA ESTRATÉGIA PARA O FUTURO. **Guia Exame de Sustentabilidade**. São Paulo, dez. 2007. p.70-71. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

UMA FÁBRICA VERDE PARA O FUTURO. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, Nov. 2016, p.94-99. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/edicoes/guia-de-sustentabilidade-2016/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

UMA ONG DO VALE DO SILÍCIO ESTÁ TRANSFORMANDO A FILANTROPIA. **Exame**, São Paulo, jun. 2015. Edição 1091. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1091/noticias/uma-ong-do-vale-do-silicio-esta-transformando-a-filantropia>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

UMA SOBREVIDA PARA O SUSHI? **Exame**, São Paulo, abr. 2010. Edição 0967. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/967/noticias/sobrevida-sushi-55339>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

UMA SOLUÇÃO PARA AS BRIGAS. **Guia Exame de Sustentabilidade**. São Paulo, nov. 2016, p.84-85. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

UM TESTE DE RESISTÊNCIA. **Guia Exame de Sustentabilidade**. São Paulo, dez. 2007. p.56-57. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2007>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

UMA VITRINE DE TRÊS POLEGADAS. **Exame**, São Paulo, mar. 2010. Edição 0964. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/964/noticias/vitrine-tres-polegadas-540406>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

VAI FALTAR COMIDA NO MUNDO? **Exame**, São Paulo, out. 2012. Edição 1027. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1027/noticias/vai-faltar-comida-no-mundo>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

VAI SER DIFÍCIL ENGOLIR A RESTRIÇÃO À PUBLICIDADE DE ALIMENTOS INFANTIS. **Exame**, São Paulo, mai. 2010. Edição 0968. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/968/noticias/vai-ser-dificil-engolir-558131>>. Acesso em: 19 set. 2014.

VAI UM “MILAGRE” DA SKECHERS AÍ? **Exame**, São Paulo, mai. 2011. Edição 0992. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/992/noticias/vai-um-milagre-da-skechers-ai>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

VALLE, J. A. S. *et al.* **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

VASCONCELOS, F. C. CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, Organização, Recursos Humanos e Planejamento, v.40, n.40, Out/Dez 2000, p.20-37.

VASCONCELLOS, M. M. **Marketing Básico**: domínio e extensão do conceito de marketing. Rio de Janeiro: Conceito Editorial, 2006.

VERDES, PERO NO MUCHO. **Exame**, São Paulo, mai. 2010. Edição 0968. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/968/noticias/verdes-pero-mucho-558564>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

VERDE SIM, MAS LONGE DAQUI. **Exame**, São Paulo, jun. 2011. Edição 0993. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/993/noticias/verde-sim-mas-longe-daqui>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

VIEIRA, F. G. D. *et. al.* Marketing social corporativo: estado-da-arte e proposição de um modelo conceitual. In: Enanpad – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-A755.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2018.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**. Campinas, v.22, n.44. p.203-220, Ago/dez. 2014. Disponível em: < <https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/tematicas/article/view/2144>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

VIZEU, F. GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

VOCÊ JÁ BRINCOU DE FAZENDINHA? **Exame**, São Paulo, set. 2010. Edição 0975. Setembro, 2010. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/975/noticias/voce-ja-brincou-fazendinha-595376>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

WHEY, H. **O processo de relações públicas**. São Paulo: Summus, 1986.

ZOURABICHVILI, F. **O vocabulário de Deleuze**. Tradução de André Telles. Rio de Janeiro: Relume Dumará: Sinergia: Ediouro, 2009.