

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

HEITOR BONATTO

**THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT:  
ESTUDO DE CASO NA ERICSSON DO BRASIL**

PORTO ALEGRE

2010

HEITOR BONATTO

**THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT:  
ESTUDO DE CASO NA ERICSSON DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de Mestre em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Israel Roberto Barnabé

Porto Alegre

2010

HEITOR BONATTO

**THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT:  
ESTUDO DE CASO NA ERICSSON DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de Mestre em Relações Internacionais.

Aprovado em 05 de novembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Maria Susana Arrosa Soares – PPG Relações Internacionais – UFRGS

---

Prof. Dr. Raúl Enrique Rojo – PPG Relações Internacionais – UFRGS

---

Prof. Dr. Luiz Augusto Faria – PPG Relações Internacionais – UFRGS

A minha família, em especial, ao meu amor, Lílian.

## AGRADECIMENTOS

A conclusão de uma dissertação de mestrado, sem dúvida, não é uma tarefa isolada. Para conseguir chegar lá, é preciso duas palavras: compreensão e paciência.

Tive a sorte de contar com essas duas palavras no vocabulário e nas ações de muitas pessoas.

Agradeço, primeiramente, ao meu orientador, o Prof. Dr. Israel Roberto Barnabé, por ter acreditado na minha condição de redigir um texto, exercendo duas atividades profissionais ao mesmo tempo.

Aos representantes da Ericsson do Brasil, Luiz Jesus e Carlos Alberto, por terem me recebido e demonstrado extremo profissionalismo.

À Direção da ESADE, em especial, Sara Pedrini Martins, Maria da Graça Sanchez e Bárbara Silva Costa, por acreditarem no meu potencial como professor.

À empresa DEMAER, em especial, ao Prof. Ferrari e Wagner Borges Silva, pela força e compreensão.

Aos meus colegas da turma de 2008, Alexandre Dias Rodrigues, Dominic Wimmer, Edson José Neves Júnior, Fernando Mbebe, Marc Antoni Deitos, Paloma de Moraes Corrêa, Rodrigo Fracalossi de Moraes e Viviane Bischoff que, apesar da separação para escrever o texto, proporcionaram bons momentos no Campus da UFRGS.

À Maria Beatriz Accorsi, pelo seu carisma inconfundível.

À Profa. Dra. Maria Susana Arrosa Soares, por ter apresentado o mundo das Relações Internacionais nas inúmeras palestras que assisti no curso.

Aos Professores, Luiz Augusto Faria e Raúl Enrique Rojo, pelas aulas durante o curso e por aceitarem participar da banca de defesa.

Por fim, aos meus familiares que souberam suportar as minhas ausências nos finais de semana.

## RESUMO

Em 2000, a Organização das Nações Unidas lançou a iniciativa denominada “Pacto Global”, com o objetivo de dar uma face mais humana ao processo da globalização. Esta iniciativa estabeleceu dez princípios que as empresas, entre outros participantes, devem seguir para implementá-los no dia a dia de suas operações. A Ericsson foi uma das empresas fundadoras da iniciativa e, até hoje, faz parte do grupo. A presente dissertação, portanto, busca analisar como a Ericsson do Brasil está implementando os princípios do Pacto Global das Nações Unidas em sua esfera de influência. Para compreender a forma como está ocorrendo, neste estudo foi realizado um estudo de caso da subsidiária brasileira, baseando-se na análise de documentos institucionais, na observação e entrevista realizada com o Gerente da empresa. Conclui-se que a Ericsson do Brasil ainda está em processo de implementação dos princípios, destacando-se no que concerne ao gerenciamento da cadeia de fornecedores estar em avançado estágio de implementação.

Palavras-chave: Governança Global. Nações Unidas. Pacto Global. Responsabilidade Social Corporativa.

## **ABSTRACT**

In 2000 the United Nations launched the Global Compact initiative for the purpose of giving a more human face to globalization. This initiative sets out ten principles that companies and other participants should proceed to implement in the day to day operations. Ericsson was one of the founders of the initiative and today is part of the group. This dissertation aims to analyze how the Ericsson in Brazil is implementing the principles of the UN Global Compact in its sphere of influence. To understand how, the dissertation was based on case study of the Brazilian subsidiary and the analysis was made by institutional documents, observation and interviews with the manager of the company. The conclusion demonstrates that Ericsson in Brazil is still in the process of implementing the principles emphasizing that when it comes to managing the supply chain is in the advanced stage of implementation.

Keywords: Global Governance. The United Nations. Global Compact. Corporate Social Responsibility.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Ranking</i> de empresas com o maior faturamento .....	29
Quadro 2 - As vinte e cinco maiores empresas em ativos estrangeiros .....	30
Quadro 3 - Algumas empresas que participam do Pacto Global .....	32
Quadro 4 - As cinco dimensões da Responsabilidade Social Corporativa .....	72
Quadro 5 - Comparativo entre a antiga e a nova comunicação de progresso .....	87
Quadro 6 - Critérios para ser “notável” .....	89
Quadro 7 - Critérios para ser “notável” .....	90
Quadro 8 - Critérios para ser “notável” .....	91
Quadro 9 - Critérios para ser “notável” .....	92
Quadro 10 - Análise do relatório da Ericsson .....	93
Quadro 11 - Recomendações para o relatório da Ericsson .....	93
Quadro 12 - A Ericsson e a COP.....	94
Quadro 13 - Visões críticas do Pacto Global.....	109
Quadro 14 - Efeitos negativos diretos das telecomunicações.....	133
Quadro 15 - Efeitos indiretos das telecomunicações .....	136
Quadro 16 - Ações de direitos humanos na Ericsson do Brasil .....	149
Quadro 17 - Ações da Ericsson do Brasil para o meio ambiente.....	153
Quadro 18 - Ações da Ericsson do Brasil na área do trabalho, ética e fornecedores ..	162
Quadro 19 - Ações da Ericsson do Brasil na comunidade local.....	170



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Corporação como governos .....	64
Figura 2 - Corporação como parte da comunidade .....	66
Figura 3 - Grupos de interesse como cidadãos perante a corporação .....	67
Figura 4 - As responsabilidades da corporação .....	75
Figura 5 - Governança do Pacto Global .....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vinte países com o maior número de empresas não comunicadoras.....	88
Gráfico 2 - Vinte países com o maior número de empresas notáveis .....	95
Gráfico 3 - Empresas ativas e não-comunicadoras.....	102
Gráfico 4 - Países com empresas no Pacto Global.....	103
Gráfico 5 - Participação dos atores no Pacto Global.....	104
Gráfico 6 - Países com o ator academia .....	107
Gráfico 7 - Evolução dos funcionários da Ericsson de 1876 a 2010 .....	127
Gráfico 8 - Evolução dos funcionários da Ericsson de 1956 a 2010 .....	128

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 GOVERNANÇA GLOBAL.....</b>	<b>15</b>
1.1 O Estado e os Atores Não Estatais nas Relações Internacionais .....	15
1.2 A Parceria entre o Ator Empresarial e a ONU .....	38
<b>2 O ATOR EMPRESARIAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA</b>	<b>62</b>
2.1 O Propósito da Corporação no Capitalismo Informacional .....	62
<b>3 A MAIOR INICIATIVA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA ATUALIDADE: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT.....</b>	<b>81</b>
3.1 A Geração da Iniciativa .....	81
3.2 A Iniciativa na Prática: Objetivos, Áreas de Atuação e Princípios.....	95
3.3 Os Atores do Pacto Global .....	100
3.4 Visões Críticas do Pacto Global .....	108
<b>4 A ERICSSON DO BRASIL E O THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT</b>	<b>113</b>
4.1 Estudo de Caso da Subsidiária Brasileira .....	113
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>172</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO AO GERENTE.....</b>	<b>187</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO ENTREVISTA INDIVIDUAL .....</b>	<b>188</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....</b>	<b>189</b>
<b>APÊNDICE D - ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO.....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXO A - SAÚDE E ALEGRIA - PROJECT VIVO AND ERICSSON.....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXO B - ROHZ - RESTRICTION OF HAZARDOUS SUBSTANCES.....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO C - SUPPLIER CODE OF CONDUCT AUDIT REPORT.....</b>	<b>214</b>

<b>ANEXO D - ECOLOGY MANAGEMENT TAKE BACK.....</b>	<b>219</b>
<b>ANEXO E - ERICSSON CODE OF CONDUCT .....</b>	<b>235</b>
<b>ANEXO F - MARKETING AND STRATEGY AND COMUNICATION .....</b>	<b>240</b>
<b>ANEXO G - MU BRAZIL .....</b>	<b>242</b>
<b>ANEXO H - CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL.....</b>	<b>244</b>
<b>ANEXO I - CONFLICT MINERALS (INCLUDING TANTALUM) .....</b>	<b>260</b>

## INTRODUÇÃO

Em janeiro de 1999, o então Secretário Geral da ONU Kofi Annan participou do Fórum Econômico Mundial na Suíça para debater questões sobre a globalização. Ao mencionar que era a sua terceira visita ao local em menos de dois anos, comentou que, desde aquela época, esperava que a Organização das Nações Unidas promovesse parcerias criativas com o setor privado ou, nas suas próprias palavras “dar uma face humana ao mercado global”.

Foi então que, aproveitando o momento, lançou a ideia denominada “The United Nations Global Compact” ou “Pacto das Nações Unidas” que, de acordo com a ONU, trata-se de uma parceria com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional a adotar valores internacionalmente reconhecidos em suas práticas de negócios, respeitando dez princípios.

Em 2000, a Ericsson aderiu a iniciativa chamada de “Pacto das Nações Unidas”, sendo considerada uma de suas fundadoras. Desde a sua entrada na iniciativa, tem trabalhado com as Nações Unidas sobre temas que envolvem a Responsabilidade Social Corporativa.

Durante todo o ano, a empresa remete para o Escritório do Pacto Global a sua Comunicação de Progresso, relatando as ações que vêm efetuando para implementar os dez princípios em sua esfera de influência. A matriz já foi considerada pelo Pacto Global “notável”, no que diz respeito à divulgação das informações que servem para evidenciar o compromisso da empresa na iniciativa.

O relatório de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade de 2009 mostrou algumas ações da empresa em suas subsidiárias, espalhadas pelo mundo. Neste relatório, a subsidiária brasileira foi citada devido à sua participação em ações que têm relação com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas.

Devido a esta constatação, o objetivo da dissertação é responder: como a Ericsson do Brasil está implementando os princípios do Pacto Global?

A pesquisa partiu da discussão resumida, no primeiro capítulo, sobre a governança global que tem levantado a proeminência de atores não estatais no sistema internacional. As evidências de que o atual sistema possui inúmeros atores que disputam espaço neste sistema mostrou, na revisão da literatura, que as corporações transnacionais e as organizações não governamentais têm adquirido um papel importante e que precisam se legitimar perante a comunidade, na qual estão inseridas. Normalmente, a busca da legitimação ocorre com maior frequência em momentos de tensão entre esses dois atores.

A forma pela qual as organizações não governamentais têm encontrado para se legitimar perante a sociedade tem sido por meio da divulgação dos efeitos negativos, que muitas corporações têm causado, como resultado de suas ações. Em contrapartida, a corporação tenta buscar a legitimação de suas ações, mediante o estabelecimento de parcerias com organizações internacionais, como, por exemplo, a ONU que, no decorrer da década de 1990, começou a buscar uma reaproximação com o ator empresarial.

No segundo capítulo, é discutido o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, termo mais atual que as corporações transnacionais têm utilizado para descrever as suas ações em benefício dos grupos de interesse, como, por exemplo, os acionistas, os funcionários, os fornecedores, a sociedade civil e os clientes. Também o propósito da corporação, na sociedade do conhecimento, é destacado, devido à necessidade de rediscutir o seu papel no sistema econômico, político e social.

No terceiro capítulo, em razão desta proposta de discussão do papel da organização, é destacado o surgimento da maior iniciativa de Responsabilidade Social Corporativa da atualidade, conhecido como Pacto Global. O entendimento de sua gestação, objetivos, áreas de atuação, princípios, atores envolvidos e as críticas à sua existência, são fundamentais para a sua compreensão.

No quarto capítulo, é comentado o histórico do surgimento da Ericsson na Suécia. Ao ter o conhecimento de como se desenvolveu a empresa mundialmente, é possível compreender o nascimento da subsidiária brasileira. Por fim, são apresentadas as conclusões, relativas à pesquisa desenvolvida sobre a atuação da

Ericsson no Brasil na implementação dos princípios do Pacto Global das Nações Unidas.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, baseado em Lafferty (2006), que definiu quatro variáveis que podem ser investigadas na organização, tais como: proteção do meio ambiente, trabalho, ética e ações com os fornecedores e a comunidade local. Em termos de fontes de coleta de dados, foram utilizadas, para o estudo de caso, as seguintes: documentos oficiais da Ericsson do Brasil, entrevista com um representante e observação local na empresa.

A justificativa e a importância do estudo de caso sobre como a Ericsson do Brasil está implementando os princípios do Pacto Global da ONU em sua esfera de influência se sustenta devido ao fato de a atuação de subsidiárias em outros países há muito tempo ser questionada pela revisão da literatura, conforme mencionou Fuchs (2007), no que diz respeito, aos benefícios ou aos malefícios gerados pelas corporações transnacionais nestes países. A Ericsson, desde muito tempo, escolheu, como estratégia de atuação no Brasil, o estabelecimento de uma subsidiária, com o propósito de fabricar e atender o mercado brasileiro e, independentemente da questão comercial, existem outros impactos, quer sejam eles do ponto de vista econômico, quer social e ambiental, decorrentes da instalação da empresa no Brasil em 1955.

Outra questão que auxilia a defender a ideia da justificativa e importância do estudo de caso da Ericsson do Brasil é a noção de que a indústria das telecomunicações, na visão de Lafferty (2006), é um caso exemplar para tratar do tema sobre o Responsabilidade Social Corporativa, já que existem “efeitos negativos diretos” e efeitos indiretos”, propriamente discutidos e analisados no decorrer do estudo de caso apresentado.

## 1 GOVERNANÇA GLOBAL

Neste capítulo, o foco está na governança global.

### 1.1 O Estado e os Atores Não Estatais nas Relações Internacionais

O processo de globalização tem internacionalizado problemas que até então estavam localizados na esfera interna dos países. Questões, como, por exemplo, a pobreza e a fome, a educação, a igualdade entre os sexos, a mortalidade infantil, a saúde materna, o combate a AIDS/HIV e a Sustentabilidade ambiental estão cada vez mais presentes na agenda dos países<sup>1</sup>.

Dentre desse enorme espectro de questões, a área das Relações Internacionais tem demonstrado a sua multidisciplinaridade e procurado, no decorrer de sua própria afirmação como ciência, explicar fenômenos transnacionais que, segundo Mingst (2009, p. 8), “são temas que atravessam as fronteiras nacionais ou tradicionais dos Estados devido à sua amplitude de atuação”.

Assim como em qualquer outra ciência, o foco da observação é de suma importância. Uma das maneiras de enfrentar essa diversidade de temas é compreender, de acordo com Singer (1961, p. 10), “a existência dos níveis de análise também denominados como Sistema Internacional e Sub-Sistemas Nacionais”.

Ao comentar também sobre a existência dos níveis de análise, Nye (2001) exemplifica bem a amplitude do conceito, ao definir que, normalmente, são englobados três níveis: subnacional, nacional e o supranacional. Em cada um deles, estão presentes três setores denominados: público, privado e terceiro setor.

---

<sup>1</sup> No ano de 2000, a Organização das Nações Unidas reuniu 147 chefes de Estado e de governo para a “Cúpula do Milênio”. Os líderes aprovaram um documento denominado “Declaração do Milênio das Nações Unidas”, que visa a enfrentar as questões mencionadas no primeiro parágrafo.



No primeiro, isto é, o setor público, Nye menciona que, no nível subnacional e nacional, estão localizados o Estado e os governos locais. Sobre o nível supranacional, são citadas as organizações intergovernamentais.

No segundo, denominado “setor privado” no nível sub-nacional, aparecem os negócios locais. No nível nacional, estão as corporações nacionais e, no supranacional, as corporações transnacionais.

Por último, no terceiro setor, tem-se a seguinte composição: nível subnacional (grupos locais), nível nacional (organizações sem fins lucrativos) e nível supranacional (organizações não-governamentais).

Os níveis de análise facilitam o trabalho de investigação do pesquisador, na medida em que estabelecem um foco na busca de perguntas acerca de determinado fenômeno que se pretende explicar. Apesar de os especialistas comentarem sobre a importância e a divergência quantitativa dos níveis, como, por exemplo, Mingst (2009, p. 54), ao mostrar que, “embora todos os estudiosos reconheçam a utilidade de dar atenção aos níveis de análise, eles discordam quanto ao número de níveis que seriam úteis para explicar eventos. A maioria dos cientistas políticos usa entre três e seis níveis”.

A presente investigação optou por três níveis e com foco no Sistema Internacional ou Supranacional, devido ao fato de a escolha recair sobre a análise da atuação de uma corporação transnacional e que, de acordo com Mingst (2009) e Nye (2001), está inserida no Sistema Internacional ou Supranacional.

Partindo desse nível de análise, pode-se afirmar que o Sistema Internacional ou Supranacional tem uma certa analogia com a concepção, baseada na visão sistêmica, definida por Ludwig Von Bertalanffy<sup>2</sup> em meados dos anos 1950, já que analisa o conjunto de partes e as relações que formam um todo organizado.

A visão sistêmica ganhou força nas ciências durante os anos mencionados anteriormente e conjuntamente com o realismo político, nas relações internacionais, levou muitos teóricos da área a visualizar a política internacional como um sistema

---

<sup>2</sup> Considerado o criador da teoria dos sistemas.

ou “um agrupamento de unidades, objetos ou partes, unidos por alguma forma de interação regular” (MINGST, 2009, p. 75).

Continuando nessa linha, a autora acima descreve que a noção de sistemas está fortemente identificada nas três escolas teóricas dominantes de Relações Internacionais, a saber: Realista, Liberal e Radical.

Entretanto, não é objetivo da presente dissertação discutir a noção de sistemas nas três escolas, mencionadas anteriormente. O interesse do presente capítulo é discutir sobre um debate da área, conhecido como debate Neo Realismo versus Neoliberalismo (SARFATI, 2005).

De acordo com a Escola Realista, o Sistema Internacional é anárquico, visto que não existe uma autoridade governamental central que possa ditar as regras para os Estados, pois os mesmos são soberanos em suas decisões. Historicamente, os Estados sempre foram os principais objetos de estudo das Relações Internacionais, devido ao entendimento de que ocorreu uma legitimação deles como uma unidade territorial autônoma, soberana e única no balanço de poder dentro do Sistema Internacional.

Essa centralidade no Sistema foi reforçada porque “os Estados tinham um grau muito elevado de autonomia nas suas Relações Internacionais, já que aceitavam poucas obrigações internacionais, da lei convencional ou costumeira” (PRICE; ZACHER, 2004, p. 86).

Os próprios realistas discordam sobre o grau de autonomia dos Estados no Sistema Internacional. Os realistas tradicionais preconizam que o Estado atua sobre o Sistema, pois o resultado, na arena internacional, é debitado ao comportamento individual do Estado, e para os Neo-realistas, a atuação deste é restringida pela estrutura do sistema.

Como principal expoente do Neo-realismo, Waltz (1979), ao tentar formular uma espécie de Teoria Geral das Relações Internacionais, utiliza da concepção denominada “sistêmica”, para explicar a estrutura política ou, em outras palavras, como os Estados se posicionam em relação aos outros.

Porém, assim como os “realistas modernos”, este autor entende que existem atores não estatais na política internacional, apesar de reconhecer que o Neo-realismo tem pouco a dizer sobre as relações transnacionais, porque estes atores não conseguem modificar a estrutura internacional, já que é o Estado que possui forças armadas, leis estabelecidas e lealdade de seus cidadãos (WALTZ, 1979).

Em suma, os Estados ainda são importantes atores que se relacionam no meio de outros de caráter transnacional, pois facilitam ou não o estabelecimento deste em seu território (WALTZ, 1979).

Esta questão da centralidade do Estado na arena internacional, atribuída pelo Neo-realismo, não oferece o embasamento adequado para explicar a atuação da Ericsson do Brasil na iniciativa chamada de “Pacto das Nações Unidas”. A ideia central não é discutir se o Estado é mais forte em termos políticos do que a empresa, mas, sim, buscar a constatação de que os atores não estatais, como, por exemplo, a Ericsson do Brasil, possam ser considerados relevantes para a compreensão das relações internacionais em uma área específica, na medida em que buscam sua legitimação perante esse Sistema, ao atuarem para minimizar problemas internacionais que até então eram abordados somente pelos Estados (PRICE; ZACHER, 2004).

Esse argumento parte da premissa de que atualmente não é possível conceber que somente os Estados são os atores unitários do Sistema Internacional, eis que as teorias realistas tradicionais não conseguem explicar as mudanças que estão ocorrendo, porque estão presas à noção de que os Estados não cederão sua autonomia (PRICE; ZACHER, 2004).

Entretanto, apesar dessa constatação, os Estados são importantes atores políticos nas relações internacionais, mas estão sendo levados a criar uma estrutura de regimes ou arranjos de colaboração, para atuarem na arena internacional mais recente (PRICE; ZACHER, 2004).

Outros autores têm debatido a questão da centralidade do Estado, como, por exemplo, Higgott et al. (1999, p. 01), ao comentarem que, “embora os Estados mantenham um grau significativo de importância, uma amplitude de atores não

estatais tem progressivamente aumentado suas capacidades para estruturar a política global e a economia”.

Partindo de uma concepção semelhante, Rosenau e Czempiel (2000, p. 40), ao comentarem sobre a competência dos Estados, afirmam que:

É bem verdade que os Estados continuam ativos e mantêm sua importância, mas a forma como participam nos processos da política mundial tem uma natureza diferente, menos impositiva, o que explica a interpretação de que estaríamos diante de uma mudança sistêmica fundamental.

A “mudança sistêmica fundamental”, nas visões de Rosenau e Czempiel (2000, p. 14), está ocorrendo em virtude das rápidas transformações na arena internacional devido aos seguintes fatores:

Exigências e maior coerência de subgrupos étnicos e de outra natureza, globalização das economias, adventos de movimentos sociais amplos, redução das distâncias políticas causada pela tecnologia microeletrônica e pelo florescimento dos vínculos globais de interdependência devido às crises monetárias, poluição ambiental, terrorismo, tráfico de drogas, AIDS e muitos outros temas transnacionais constantes da agenda global.

As interações globais, descritas acima, reforçam a ideia de relações transnacionais e da influência dos atores não estatais na arena internacional. Esse prestígio parte do pressuposto de que os problemas atuais, como os mencionados anteriormente, não podem ser resolvidos somente pelo Estado, agindo de forma isolada, pois demandam uma ação coletiva, devido à complexidade da agenda internacional contemporânea (HIGGOTT et al., 1999).

Assim como os autores da década de 1970 conceituaram o que seriam as relações transnacionais, Kappen (1995, p. 03), em um esforço de reabrir a discussão, afirmou que “relações transnacionais são interações regulares por meio das fronteiras nacionais em que ao menos um ator é um agente não estatal ou não opera em nome de um governo nacional ou uma organização intergovernamental”.

É importante destacar que o “fenômeno ator não estatal”, nas palavras de Wallace e Josselin (2001, p. 252), “não é particularmente novo: a Igreja Católica, o crime organizado e as diásporas pré existem ao Estado; os partidos e os

trabalhadores internacionais e multinacionais existem há mais de um século” (WALACE; JOSSELIN, 2001, p. 252).

Além de o ator não estatal não ser nenhuma novidade, ele é herói ou vilão em diferentes narrativas da política internacional. Basta consultar o que representam para o idealismo as Organizações Não Governamentais e a visão que se tem destas e das empresas multinacionais na escola realista, para constatar que podem assumir diferentes percepções (WALACE; JOSSELIN, 2001).

Aproximando a discussão para o objeto da pesquisa, a Ericsson do Brasil emerge como um ator nas relações transnacionais, visto que atua em outra fronteira nacional e não se enquadra como agente estatal. Também é importante assinalar que, ao assumir os princípios do “The United Nations Global Compact”, a empresa age como uma difusora global de valores, normas e ideias nas áreas dos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Com a definição das relações transnacionais, a Ericsson do Brasil enquadra-se no que se convencionou “ator não estatal”. Ao partir desse conceito, inúmeros atores são citados como pertencentes às relações transnacionais, como, por exemplo, as Corporações Multinacionais, Organizações Internacionais não Governamentais, Comunidades Epistêmicas, entre outros.

Dentro dessa multiplicidade de atores, na visão de Higgott (1999, p. 40), dois principais tipos de atores não estatais podem ser identificados:

Primeiramente, existe o setor privado ou atores corporativos, nos quais nós dividimos em Corporações Transnacionais e Corporações Multinacionais [...] Segundamente, as Organizações Não Governamentais que possuem um importante papel no sistema internacional, parcialmente favorecidas pelas tecnologias como a Internet.

Partindo do pressuposto de que a fundamentação teórica, aqui apresentada, encaminha a discussão para conceitos relacionados à Globalização e à Governança Global, a escolha da nomenclatura do “ator corporativo” foi Corporação Transnacional ou “Transnational Corporations”, já que, nas palavras de Fuchs (2007, p. 10), “a denominação, usada para grandes empresas na literatura dominante sobre Governança Global, é a “Corporação Transnacional”. Cabe a ressalva de que

existem outras nomenclaturas, tais como, “Corporação Multinacional” ou “Multinational Corporations”, “Empresa Transnacional” ou “Transnational Enterprise”.

Ao trazer a multiplicidade de atores da arena internacional, inevitavelmente, surge a discussão sobre o conceito de Globalização e Governança Global, já que tais termos reforçam a noção de uma diversidade de atores e que, na presente investigação, são importantes, para compreender se existe ou não um poder ou um papel a ser desempenhado por parte das Corporações Transnacionais no Sistema Internacional. Contudo, conforme mencionou Sato (2005) e Fuchs (2007), tanto a Globalização quanto a Governança Global sempre foram conceitos vagos e controversos na literatura, apesar de muitos reconhecerem que, dentro de um espectro mais amplo, a “aldeia global” teria começado no século XVI com a revolução comercial.

A controvérsia ocorre, devido às diferentes percepções dos especialistas sobre os termos e, principalmente, segundo Scholte (2000), à dificuldade das pessoas de expressarem o que realmente significa o conteúdo do jargão “globalização”. De acordo com esse autor, existem, no mínimo, cinco concepções sobre o termo que são as seguintes: “internacionalização”, “liberalização”, “universalização”, “ocidentalização” e “desterritorialização”.

Na mesma linha, Clark (2003) informa que alguns referem-se à Globalização a questões, como a nova tecnologia, a conformidade política, as trocas culturais, os problemas globais e as relações econômicas. Sobre a nova tecnologia vão ser destacados os estudos de Castells (1996) que mostraram como a revolução da tecnologia tem reestruturado a economia. No que tange aos estudos sobre a conformidade política, é mencionado o trabalho de Rodrik (1997), ao comentar que, na era da Globalização, é cada vez mais clara a perda da habilidade de buscar políticas nacionais alternativas.

A respeito da troca cultural, por meio das investigações de Huntington (2005), foi visualizado o aumento dessa interação que alguns olham como enriquecedora e outros, com questionamentos, pois alegam que se trata de uma homogeneização devido à sobreposição de valores ocidentais, liderados pelos Estados Unidos, como, por exemplo, a dominação da língua inglesa como idioma

universal. No que se refere aos problemas globais, é citado o trabalho de Giddens (2009), quando chamou atenção para a necessidade de cooperação para enfrentar tais problemas, entre eles a mudança climática, a AIDS, o narcotráfico e o terrorismo. Por último, no que se refere às relações econômicas, Hirst e Thompson (1999) lançam questionamentos sobre a globalização, ao comentarem acerca da remoção das barreiras, impostas pelos governos, em relação aos investidores entre outros.

O que se visualiza é que o termo “globalização” é muito amplo e estudado em várias áreas do conhecimento. Dessa forma, será discutida a natureza da Globalização e os seus efeitos de forma tangencial e modesta, isto é, sem aprofundamentos.

A discussão sobre a natureza do termo é importante, já que, conforme mencionado anteriormente, a dificuldade de se chegar a um consenso sobre o que é globalização é visível. Fuchs (2007) mencionou que, apesar de a palavra estar presente na maioria das línguas, algumas usam o termo na ciência política de maneira vaga e inconsistente, em função de a mesma carregar um alto grau de conotação ideológica. Na perspectiva de Scholte (2000, p. 14), “a maioria de nós está confusa” ou, na visão de Cutler (2000, p. 53), a “globalização é, sem dúvida, um dos mais usados e contestados conceitos do momento em vários campos de estudo”.

Normalmente, a natureza da Globalização, que prevalece nas discussões, encontra-se no campo econômico (investimento direto) e comercial (exportações e importações), levando em consideração o aumento das transações entre os países, destacando-se a percepção do “Estado Comerciante”, expressão cunhada por Rosecrance (1986), ao defender a inserção dos países no sistema internacional pela via comercial, de forma diferente do pensamento predominante nas décadas anteriores que afirmava que seria, principalmente, pela via bélica.

Entretanto, é importante chamar atenção para a dificuldade de analisar tal fenômeno somente pelo viés econômico e comercial. Sem dúvida, não tem como deixar de trazer à baila outras questões, como a difusão de valores e as ideias por intermédio das comunicações ou uma tentativa de harmonização cultural em

determinadas áreas através de: direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Em outras palavras, a Globalização tem uma natureza além de econômica, política, cultural e social.

Sobre os efeitos da Globalização, são difíceis de compreendê-los, devido à amplitude do fenômeno, já que este ocorre em vários níveis de análise. Ou seja, os seus efeitos podem ser percebidos no subnacional, nacional e o supranacional e, desta forma, a dificuldade de mensurar tais resultados torna-se visível (FUCKS, 2007).

Apesar da dificuldade de traduzir em números os efeitos da globalização, a literatura, conforme mencionou Fuchs (2007, p. 21), é pacífica, ao afirmar que “essas conseqüências existem em duas áreas em particular: equidade e seguridade”. Sobre a equidade, normalmente, os efeitos são mensurados para tentar explicar a distribuição da riqueza tanto no nível nacional quanto internacional.

A corrente otimista ou, nas palavras de Clark (2003), a “ecstasy school”, é a que defende a Globalização como um fenômeno positivo, nessa questão tem afirmado que é, por intermédio dela, que hoje é possível ter novas oportunidades de trabalho, investimentos, acesso à informação, direitos civis para um grande número de pessoas e, inclusive, um aumento na renda dos países ditos “emergentes”.

Como expoente dessa percepção (aumento da renda), pode-se destacar Martín (2005), em que pese ser contraditório ou não seu trabalho, o fato é que, de forma científica, tal pesquisador levantou a tese de que os países mais pobres estão ficando menos pobres e que a distância entre estes e os mais ricos não está crescendo, conforme defendem os opositores do fenômeno da Globalização.

No que tange à seguridade, o debate engloba questões, como os impactos desse fenômeno na segurança ecológica (preservação do meio ambiente), a estabilidade do emprego, a identidade, a coesão social e a preservação cultural. Também há uma corrente otimista que visualiza ganhos nessas áreas, tais como Bhagwati (2004), defendendo a visão de que a globalização é parte da solução e não do problema da atual agenda internacional. O autor tentou reverter a visão, difundida pelos movimentos antiglobalização de que o fenômeno tem gerado: aumento da pobreza, trabalho infantil, preconceito com a mulher, ameaças à



democracia, baixos salários e níveis de condições de trabalho e degradação do meio ambiente.

No entanto, visualiza-se a corrente contrária à tese sobre os benefícios da Globalização, pois, segundo Fuchs (2007, p. 23), “a literatura sugere que a globalização tem criado vencedores e perdedores”. O grupo que atua no lado inverso dos benefícios da Globalização é denominado “agony school”, conforme conceitua Clark (2003, p. 5).

Acredita passionalmente que a globalização causa miséria e pobreza em ambos os países industrializados e em desenvolvimento, estreitando desigualdades entre os países, elevando riscos particularmente vulnerabilidades para o emprego, crises e perdas financeiras, enfraquecendo a voz e o poder das pessoas, levando para uma homogeneização cultural liderada pelos Estados Unidos e o Ocidente.

Essa corrente é bem mais conhecida pelo termo “altermundialistas”, e, como Arturi (2004, p. 03) ensina:

Adota-se o qualificativo de ‘altermundialistas’ para estes movimentos contestatórios, pois muitos deles propõem uma mundialização alternativa, ou ‘neoglobalização’, baseada em premissas diferentes daquelas que movem a atual expansão global do capitalismo.

Para se propor a “neoglobalização”, são sugeridas as manifestações em determinados encontros, em que os chefes de estados se reúnem para discutir os rumos da Globalização. Em uma investigação cronológica de tais manifestações, o autor acima mapeou treze manifestações no período que compreendeu os anos de 1999 até 2007, chamando atenção para a primeira em Seattle que foi contra a reunião da Organização Mundial do Comércio, demonstrando o engajamento do grupo descontente com os rumos da Globalização e a transnacionalidade do movimento, na medida em que os protestos são realizados em cidades ao redor do mundo (ARTURI, 2004).

Aliás, a Transnacionalidade é uma característica dos “movimentos contestatórios”. Tarrow e Porta (2005, p. 02) chamam bem atenção para esse fato, ao explicarem que:

Mais recentemente o crescimento da pesquisa sobre os movimentos sociais tem identificado três importantes processos de transnacionalização: “diffusion”, “domestication” e “externalization”. Por diffusion nós queremos dizer que é a expansão das idéias do movimento, práticas e padrões de um país para outro. Por “Domestication” nós queremos dizer o progresso de conflitos no território doméstico que se originaram externamente; por “externalization” nós queremos dizer as mudanças nas instituições supranacionais para intervir em problemas ou conflitos domésticos.

Os dois autores acima reconhecem a expansão de tais movimentos, contudo chamam atenção para o fato de que atualmente ambos estão focados no que os mesmos chamam de “Transnational Collective Action”, ou seja, a capacidade de coordenar campanhas em uma grande rede contra atores internacionais, outros estados ou instituições internacionais. Em termos de atores internacionais, são identificadas as Corporações Transnacionais como alvos, e os estados podem ser desde um único específico ou a junção de vários, o mesmo ocorrendo com as instituições internacionais.

Assim como a “ecstasy school” tem o seu quadro teóricos de “peso”, o lado contrário também dispõe. É o caso, por exemplo, do prêmio Nobel em Economia do ano de 2001, o economista Stiglitz (2003) que tem se mostrado um opositor, principalmente, ao criticar duramente o Fundo Monetário Internacional (FMI), entre outros organismos de visão neoliberal.

Finalizando sobre a Globalização e encaminhando a discussão para a Governança Global, é importante assinalar que, apesar da existência de visões diametralmente opostas em relação aos benefícios e malefícios da Globalização, fica evidente, na vasta literatura sobre o tema, que a mesma tem repercussões positivas e negativas e que mensurá-las é uma árdua tarefa.

O que fica claro é a importância de uma Governança Global, para fazer frente aos resultados da Globalização, quer sejam eles bons ou ruins, como bem pontuado por Fuchs (2007, p. 25):

Em outras palavras, o crescimento de problemas transnacionais ou possivelmente globais e o reconhecimento da existência de problemas econômicos e sociais similares em vários países com causas e soluções com potencial transnacional tem encorajado uma demanda por estratégias de cooperação internacional e supranacional. Esta demanda, combinada com a chegada simultânea de poderosos novos atores na cena e o limite político da capacidade territorial do Estado [...] tem gerado uma busca por

novos processos e práticas no poder de decisão político e parecerem úteis se não necessários [...] globalização está também alinhada com a percepção da necessidade de uma governança global.

Uma das formas de atuação do Estado, para tentar fazer frente aos atuais desafios, é por meio da “Governança Global”, que começou a ser discutida com maior ênfase em meados dos anos de 1990, devido à potencialidade de incrementar a cooperação internacional, para solucionar problemas globais, na medida em que não existia mais um mundo “dividido em dois blocos antagônicos”. Um conceito de “Governança Global”, que se encaixa neste debate é o da Comissão de Governança Global<sup>3</sup> (1995, p. 02) que adotou a seguinte definição:

A Governança é a soma de várias maneiras que indivíduos e instituições públicas e privadas, gerenciam suas relações comuns. É o processo contínuo pelo qual conflitos ou interesses diversos podem ser acomodados e uma ação cooperativa pode ser usada. Isto inclui instituições formais e regimes engajados em reforçar o cumprimento das regras assim como arranjos informais que pessoas e instituições têm acordado para defender seus interesses.

Essa ação cooperativa internacional entre instituições públicas e privadas é o cerne da questão, para se fazer uma transição da Globalização para a Governança Global, pois, como bem levantado por Fuchs (2007, p. 26):

Primeiro, governança global pode ser percebida como quase que uma consequência automática da globalização resultado da mudança da capacidade política do Estado para o ator não estatal. Segundo, governança global pode ser percebida como uma resposta intencional a globalização. Nesta perspectiva, cooperação global é identificada como uma estratégia de multi-atores promissora para lidar com os limites territoriais da capacidade do Estado e a experiência de problemas ecológicos, econômicos e políticos transfronteiriços geralmente associados com a globalização.

A estratégia de multi-atores parte da concepção de que a Governança Global irá auxiliar na solução dos problemas, mencionados neste capítulo, visto que até mesmo a Comissão de Governança Global (1995) reconhece que novos atores podem contribuir para a Governança.

---

<sup>3</sup> Com o fim da bipolaridade, o ex Chanceler da Alemanha Willy Brandt reuniu um grupo de 28 intelectuais para discutir os novos rumos do sistema internacional no pós guerra fria. Deste grupo surgiu a Comissão de Governança Global ou “The Commission on Global Governance”.

Fuchs (2007) menciona que essa visão tem o foco mais analítico, ou seja, estuda a Governança Global do ponto de vista da sua efetividade e sucesso, citando como exemplo os teóricos Rosenau e Czempiel (2000).

A dissertação parte do mesmo entendimento, pois defende a posição de que os dez princípios que formam a espinha dorsal do “the United Nations Global Compact” só poderão ser efetivamente colocados em prática com a participação de outros atores, além do Estado. Em outras palavras, é por meio da estratégia multiatores, que tal objetivo poderá ser alcançado.

Assim, é nítido que os autores procuram não confundir Governança com governo. De acordo com Rosenau (2000, p. 15), o conceito é abordado da seguinte maneira:

Governança é um fenômeno mais amplo do que governo; abrange as instituições governamentais, mas implica também mecanismos informais, de caráter não governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro da sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas.

É possível concluir que a Governança Global representa a inclusão de grupos de interesses que podem ser econômicos, profissionais e sociais em uma rede de formulação de políticas, na qual as empresas transnacionais estão elencadas.

Ao discutir aqui o setor privado, objetiva-se debater que, por meio das empresas transnacionais, tal setor tem adquirido um importante papel na política internacional, ou seja, busca-se analisar se este ator tem algum tipo de poder, já que tem sido objeto de estudo em diversas áreas do conhecimento. Como afirma Fuchs (2007, p. 45):

A relação entre negócios e a política tem sempre interessado pesquisadores de várias disciplinas. Localizado entre a intersecção da política, economia, sociologia e administração, relevantes questões têm sido exploradas por pesquisadores ou organizações pluralistas.

Especificamente, na área das relações internacionais, Fuchs (2007, p. 50) chama atenção para o seguinte:

A corporação se tornou um importante objeto de investigação em relações internacionais nos anos de 1970 e 1980, mais pelo reconhecimento que um número crescente de corporações operando multinacionalmente incentivou

o surgimento de análises das razões das companhias em estabelecer filiais de produção bem como suas conseqüências.

As conseqüências do estabelecimento da empresa transnacional no país hospedeiro sempre foram discutidas no âmbito das relações internacionais. Os investigadores questionam principalmente as implicações socioeconômicas e ambientais e, do ponto de vista político, a relação entre elas, os seus países de origem e os de destino.

É importante destacar que, apesar da corporação, desde meados dos anos de 1970, ser estudada de forma mais genérica, foi somente em 1990, com o advento da discussão sobre a Governança Global, foi despertado um novo interesse pelo objeto no campo das relações internacionais. Isto ocorreu em função de haver um número cada vez mais crescente de fusões e aquisições entre as empresas, formando grandes conglomerados em diversos países e regiões do globo. Essa expansão tem demonstrado, pelo menos em tese, a sua força no aspecto econômico, devido ao tamanho das empresas em relação ao número de funcionários, à fatia de mercado, aos países hospedeiros e à receita (FUCHS, 2007).

Porém, o objetivo não é discutir, do ponto de vista econômico, o papel da empresa transnacional, mas, sim, o papel político que a mesma está desempenhando atualmente ou, nas palavras de May (2006, p. 02), “a maneira na qual as corporações exercitam e desenvolvem seu poder no sistema global”. Contudo, como compreender esse papel político e principalmente as mudanças pelas quais a corporação está passando?

Harrod (2006) tem chamado a atenção para cinco aspectos, que são importantes para uma compreensão melhor das mudanças: tamanho, poder setorial, governança, difusão global e relacionamento com o Estado. Começando pelo primeiro, existem diferentes formas de medir o tamanho da corporação, dependendo, principalmente, do campo de estudo analisado. Por exemplo, é possível medi-lo, utilizando-se variáveis, como o número de empregados, o faturamento, o lucro, a fatia de mercado, entre outros. O autor afirma que um dos critérios mais utilizados pela literatura, para medir esse tamanho e fazer uma relação com o poder da empresa, é comparar o seu faturamento com o Produto Interno Bruto dos países.

Outros autores, como Anderson e Cavanagh (2000), realizaram essa comparação e verificaram que apareceram corporações que apresentaram faturamento muito maior do que de inúmeros países. Tais autores citam, por exemplo, que a General Motors é maior do que a Dinamarca ou que a IBM é maior do que a Cingapura. Também, alegaram que as cinco maiores corporações juntas são maiores que o Produto Interno Bruto de 182 países.

Entretanto, os especialistas enfatizam que esta forma não é a correta e que a melhor seria comparar o orçamento (“budget”) de ambos os atores, ou seja, o quanto a empresa e o governo dispõem para gastarem em seus respectivos orçamentos.

A respeito do segundo aspecto – poder setorial – é demonstrado que o mercado tem assumido características de oligopólios, isto é, de duas a cinco empresas dominarem os mercados globais. O setor das telecomunicações, no qual está inserida a Ericsson do Brasil, não foge à regra, pois um número restrito de empresas divide o mercado global. Segundo os dados do “ranking” da Fortune (2010), as cinco empresas estão listadas como as que dominam o mercado global das telecomunicações em termos de faturamento, conforme o Quadro 1:

<b>RANKING</b>	<b>CORPORAÇÃO</b>	<b>PAÍS SEDE</b>
1	Nokia	Finlândia
2	Cisco Systems	Estados Unidos
3	L.M. Ericsson	Suécia
4	Motorola	Estados Unidos
5	Alcatel-Lucent	França

Quadro 1 - *Ranking* de empresas com o maior faturamento

Fonte: Adaptado Financial Times, 2010.

O terceiro aspecto diz respeito à organização interna da empresa, por meio da estrutura hierárquica e das suas relações. Na literatura atual sobre gestão, esse tema tem sido investigado como Governança Corporativa, existindo alguns modelos de governança, sendo os mais conhecidos o americano, o alemão e o japonês. Os estudos têm mostrado que mesmo as corporações globais ainda utilizam estruturas nos moldes semelhantes aos da visão departamentalizada e burocrática das

organizações de Fayol (1990). Em outras palavras, ainda possuem enormes organogramas com diferentes níveis hierárquicos, assemelhando-se, em muito, à estrutura governamental.

Na questão da difusão global, o enfoque normalmente recai sobre os ativos, as vendas, o número de empregados e as filiais da Corporação Transnacional. O relatório da UNCTAD (2006) que trata destas informações, de acordo com o Quadro 2, mostra as 25 maiores empresas, em termos de ativos estrangeiro (não financeiras).

<b>CORPORAÇÃO</b>	<b>PAÍS SEDE</b>	<b>INDÚSTRIA</b>
General Electric	Estados Unidos	Equipamentos elétricos e eletrônicos
British Petroleum	Reino Unido	Exploração de petróleo
Toyota Motor	Japão	Automobilística
Royal Dutch Shell	Reino Unido e Holanda	Exploração de petróleo
Exxonmobil	Estados Unidos	Exploração de petróleo
Ford Motor	Estados Unidos	Automobilística
Vodafone	Reino Unido	Telecomunicações
Total	França	Exploração de petróleo
Electricite France	França	Eletricidade, Gás, água
Wal Mart Stores	Estados Unidos	Varejo
Telefonica SA	Espanha	Telecomunicações
E.ON	Alemanha	Eletricidade, Gás, água
Deutsche Telekom	Alemanha	Telecomunicações
Volkswagen Group	Alemanha	Automobilística
France Telecom	França	Telecomunicações
ConocoPhillips	Estados Unidos	Exploração de petróleo
Chevron Corporation	Estados Unidos	Exploração de petróleo
Honda Motor	Japão	Automobilística
Suez	França	Eletricidade, Gás, água
Siemens AG	Alemanha	Equipamentos elétricos e eletrônicos
Hutchison Whampoa	Hong Kong/China	Diversificado
RWE Group	Alemanha	Eletricidade, Gás, água
Nestlé AS	Suíça	Alimentos
BMW AG	Alemanha	Automobilística
Procter & Gamble	Estados Unidos	Diversificado

Quadro 2 - As vinte e cinco maiores empresas em ativos estrangeiros

Fonte: World Investment Report: Transnational Corporation and the Infrastructure Challenge, UNCTAD, 2006.

Nesta lista de empresas, a maior concentração está na indústria de exploração de petróleo, com uma participação de 24% ou seis corporações. Em segundo lugar, o setor da indústria automobilística aparece com 20% ou cinco empresas. Em terceiro, estão empatados o setor de eletricidade e telecomunicações, com 16% ou quatro corporações em cada um. Em quarto, também, com os mesmos números, estão os setores de equipamentos elétricos, eletrônicos e diversificados, com 8% ou duas empresas em ambos os ramos. Para finalizar, em quinto, verificam-se as indústrias de alimentos e o varejo, com 4% ou uma empresa em cada um. Um dado que chama atenção é que o setor de telecomunicações, no qual está inserida a Ericsson do Brasil e os seus fornecedores, tem características de pertencer a grandes corporações transnacionais.

Existem algumas empresas que participam ou não do Pacto Global da ONU, conforme mostra o Quadro 3:



<b>CORPORAÇÃO</b>	<b>INDÚSTRIA</b>	<b>PARTICIPAÇÃO</b>	<b>ANO DA ADESÃO</b>
General Electric	Equipamentos elétricos e eletrônicos	Sim	2008
British Petroleum	Exploração de petróleo	Não	-
Toyota Motor	Automobilística	Sim	2008
Royal Dutch Shell	Exploração de petróleo	Sim	2000
Exxonmobil	Exploração de petróleo	Não	-
Ford Motor	Automobilística	Sim	2008
Vodafone	Telecomunicações	Não	-
Total	Exploração de petróleo	Sim	2002
Electricite France	Eletricidade, gás, água	Não	-
Wal Mart Stores	Varejo	Não	-
Telefonica SA	Telecomunicações	Não	-
E.ON	Eletricidade, gás, água	Sim	2005
Deutsche Telekom	Telecomunicações	Não	-
Volkswagen Group	Automobilística	Sim	2002
France Telecom	Telecomunicações	Sim	2000
ConocoPhillips	Exploração de petróleo	Não	-
Chevron Corporation	Exploração de petróleo	Não	-
Honda Motor	Automobilística	Não	-
Suez	Eletricidade, Gás, água	Sim	2000
Siemens AG	Equipamentos elétricos e eletrônicos	Sim	2003
Hutchison Whampoa	Diversificado	Não	-
RWE Group	Eletricidade, gás, água	Sim	2004
Nestlé AS	Alimentos	Sim	2001
BMW AG	Automobilística	Sim	2001
Procter & Gamble	Diversificado	Não	-

Quadro 3 - Algumas empresas que participam do Pacto Global

Fonte: The United Nations Global Compact, 2010.

Como demonstrado, nem todas as grandes corporações aderiram ao programa das Nações Unidas. É possível identificar que, das 25 maiores corporações listadas, apenas 13 participam da iniciativa. O setor que tem mais empresas é o automobilístico, com quatro empresas, seguidos pelo da eletricidade, gás e água, com três empresas; equipamentos elétricos e eletrônicos e exploração

de petróleo, com duas cada; telecomunicações e alimentos, com uma cada; e, por último, o de varejo e diversificado, com nenhuma.

Continuando com os aspectos que normalmente são utilizados para entender o poder da corporação no sistema internacional, o último citado é o que trata da relação entre a empresa e o Estado que, normalmente, investiga as formas de influência da corporação sobre determinadas decisões estatais. As corporações utilizam, como forma de pressionar os governos, táticas, como a decisão de entrar ou sair de determinado país ou abrir ou fechar determinada filial da corporação ou, até mesmo, difundir bem a sua imagem perante a sociedade na qual está inserida e, desta maneira, se legitimar perante o Estado (SARFATI, 2006).

Constata-se que a visão do poder econômico da corporação tem prevalecido nos estudos. Porém, é necessário frisar que a dissertação tem adotado uma visão multidisciplinar: “uma análise do poder dos atores não estatais na governança global tem assim se apoiado na ampla base da teoria política, política comparativa e também na sociologia” (FUCHS, 2007, p. 56).

Dessa maneira, três perspectivas serão mencionadas de forma resumida: instrumentalista, estruturalista e discursiva. A primeira é aquela que possui uma concepção, baseada na visão realista das relações internacionais, isto é, o uso do poder pelos Estados, para buscar os seus interesses nacionais. Neste caso, a analogia seria o uso do poder pelas empresas para buscar os seus interesses corporativos.

Como forma de colocar em prática essa busca racional, Fuchs (2007, p. 63) ensina que “a atividade política na qual tradicionalmente os negócios exercitam seu poder instrumental é o ‘lobby’, combinado com o financiamento de partidos e campanhas”, com o objetivo de influenciar, pela via formal, as decisões dos políticos. A literatura aponta que algumas decisões influenciadas trataram de questões que vão, desde a diminuição do controle sobre os capitais, o apoio às privatizações, passando por questões, como o regime de propriedade intelectual no âmbito da Organização Mundial do Comércio, entre outros. Mostra-se, assim, que o lobby não fica restrito somente aos governos locais, isto é, possui um caráter de

transnacionalidade, na medida em que as “Transnational Corporations” utilizam desta estratégia em outros fóruns multilaterais<sup>4</sup>.

O setor corporativo, por características da sua própria expansão “além fronteiras”, tem facilidade de se colocar no sistema internacional e também no “lobby”, devido à sua capacidade de organização<sup>5</sup>. A linguagem e a ideologia dos negócios têm uma característica: de universalidade e de união, diferentemente de outros setores, tais como o dos trabalhadores. Na percepção de Fuchs (2007, p. 91), “o interesse dos empregados, em particular, tem sofrido para cooperar nos países devido às diferenças socioeconômicas, da língua, ideologia e organização”. Em outras palavras, o setor corporativo consegue se mobilizar com eficiência e, desta forma, participar dos processos de decisão. Mas isto não quer dizer que ele conseguirá impor ou influenciar todas as decisões.

A perspectiva, por sua vez estruturalista, dispõe de quatro mecanismos que auxiliam na sua difusão, denominados “mobile capital”, “quase-regulation”, “public private partnerships” e “self regulation”. Sobre o conceito, Sarfati (2006, p. 89) esclarece que o termo “[...] está associado com a importância relativa da empresa nas economias nacionais”. Ou seja, as economias nacionais, em maior ou menor grau, são estruturalmente dependentes do capital”. Nesta perspectiva, Wallerstein (1979) comenta que ocorre uma espécie de “premiação” ou “punição” das corporações em relação aos governos, visto que movimentam investimentos (capital) e empregos de um país para outro.

Outro mecanismo, além da “escolha em investir” que algumas corporações podem fazer em relação a um determinado país, é o mecanismo chamado de “quasi-regulation”, isto é, a utilização de agências de risco<sup>6</sup> que estipulam se um Estado possui um alto ou baixo risco para os investimentos externos. Entretanto, pesquisadores têm investigado se realmente essas agências privadas possuem

---

<sup>4</sup> A literatura elenca vários exemplos de atuação: União Européia e seus organismos, Banco Mundial e a própria Organização das Nações Unidas.

<sup>5</sup> Outro exemplo de organização que defende os interesses das corporações no nível supranacional é a “European Round Table of Industrialists”. Fundada em 1983 por um grupo de 17 executivos chefiados pelo Presidente da empresa sueca Volvo. Está localizada em Bruxelas nas proximidades dos principais órgãos da União Européia. Atualmente, quem exerce a presidência é o executivo principal da NOKIA, empresa finlandesa do mesmo ramo em que atua a Ericsson.

<sup>6</sup> As duas mais conhecidas agências de risco no mundo são Moody’s e Standard & Poor’s. A primeira iniciou suas atividades em 1900 e a segunda, em 1860, acompanhando a expansão dos investimentos públicos e privados na infraestrutura dos Estados Unidos.

condições de afirmar se um país é mais ou menos arriscado para que seja feito nele um investimento. Sinclair (2005, p. 06) levantou essa dúvida, chegando a afirmar que “agências de risco são uma das mais obscuras instituições no mundo das finanças globais”, devido ao desconhecimento por parte do público em geral, isto é, somente quem está no ramo tem ideia do que realmente elas fazem e a sua utilidade.

O terceiro mecanismo sobre o exercício do poder estrutural é chamado de “parcerias público-privadas” que estabelece uma relação contratual entre o Estado e a iniciativa privada, para a realização de determinados serviços de interesse coletivo (GUIMARÃES, 2008).

Essa relação entre a Administração Pública (Estado) e os entes privados tradicionais não é considerado um fenômeno novo nos países, mas, no Brasil, este tipo de parceria veio a ser regulamentada somente no ano de 2004, com a promulgação da Lei Federal n. 11.079, sendo possível exercitar o poder estrutural, porque as empresas participam das decisões e regras sobre a organização contratual entre elas e o Estado.

Com relação ao quarto mecanismo ou ao “self regulation”, Fuchs (2007, p. 115) afirma que, nesta situação, “os atores de negócios, atualmente, desenvolvem, adotam, implementam e reforçam suas próprias regras”. Um dos exemplos mais clássicos, desta forma, é a “Lex Mercatoria”, que foi um sistema jurídico, desenvolvido pelos comerciantes da Europa Medieval de notória transnacionalidade, que tratava sobre as regras de comércio. É possível, nos dias atuais, fazer um paralelo com as atuais regras que tratam sobre os riscos e os custos na compra e venda de mercadorias e que são conhecidas como “International Commercial Terms” ou “Incoterms” e os “Códigos de Conduta” aplicados nas empresas.

Por último, a terceira perspectiva é aquela que, nas palavras de Fuchs (2007), adota o discurso como instrumento de atração e sedução dentro de uma visão sociológica ou no conceito de Nye (2004) do “soft power”, como forma de conseguir seus objetivos pela forma da cooptação. Ao mencionar o conceito de Nye (2004), é necessário fazer uma ressalva, conforme Sarfati (2006, p. 102):

Embora Nye [...] reconheça que atores não estatais têm poder brando ele não detalha a natureza desse poder em relação às EMNs. O poder brando das EMNs nas relações internacionais está associado a identidade do consumidor/cliente (no nível micro) e aos Estados (no nível macro) com as atividades da empresa desenvolvidas no país. O poder brando de uma EMN pode vir de sua imagem (o marketing construindo uma identificação com o público em geral) e de sua relação com as comunidades epistêmicas, especialmente as científicas (grupos epistêmicos como fonte de legitimação da atividade corporativa).

A legitimação da atividade corporativa é a peça fundamental que compreende o discurso das corporações. Ou seja, é, por causa do questionamento sobre o papel dos negócios na governança global, que o discurso começa a ser mais estudado, apesar de Fuchs (2007, p. 140) lembrar que, “infelizmente, o poder discursivo é o menos estudado das três dimensões do poder dos negócios, desta forma existe uma lacuna de estudos empíricos neste campo”.

A busca pela legitimação das atividades corporativas atualmente não está mais restrita somente ao campo econômico. Visualiza-se a tentativa de atingir outras esferas, como as próprias áreas do Pacto Global das Nações Unidas, que englobam os direitos humanos, o trabalho, o meio ambiente e a corrupção.

Para ser efetivo o discurso, os “non state actors”, neste caso, as corporações que utilizam esta ferramenta precisam adquirir autoridade perante a sociedade na qual está inserida ou, nas palavras de Cutler et al. (1999), o que se chama de “private authority”, negócios que, de acordo com a autora, cooperam internacionalmente para atingir objetivos econômicos e políticos. Como forma de obter a autoridade, é necessário sempre reforçar a confiança de que os “atores do mercado” possuem condições suficientes para resolver os problemas nas mais diferentes esferas, tais como política e social.

Na busca por essa identidade moral, isto é, a autoridade privada, para poder atuar com legitimidade em assuntos que podem estar na seara dos estados, as corporações têm investido pesado em discursos na mídia e utilizado expressões ou siglas que são mundialmente conhecidas, para expressar esta legitimação. É comum, na literatura, expressões como “filantropia corporativa” e “Responsabilidade Social Corporativa”. Normalmente, ao conseguir tal legitimidade, o discurso tende a ser uma das formas mais poderosas de exercício do poder pelas corporações, na

medida em que reforça a sua atuação não meramente como um ator que busca seus interesses de forma egoísta no Sistema Internacional.

Porém, é possível identificar que, ao mesmo tempo, o discurso pode ser “poderoso” e frágil. Na medida em que surge algum tipo de escândalo, quer seja financeiro, em relação ao meio ambiente ou à corrupção, entre outros, principalmente na mídia internacional, o discurso empresarial tende a ficar enfraquecido devido à atuação dos movimentos altermundialistas ou antiglobalização, por intermédio de grandes Organizações Não Governamentais<sup>7</sup> de renome internacional. Isto quer dizer que, apesar de os empresários estarem investindo no exercício e na expansão do poder do discurso, eles ainda são contestados.

A contestação é um tipo de constrangimento do qual a “Transnational Corporation” é alvo, principalmente quando ela perde sua legitimidade perante o público. Por isso, a corporação tem procurado aumentar a percepção desse público, para, desta forma, aumentar a sua “legitimidade moral”.

Para finalizar o presente capítulo, é importante levantar o aspecto que justificou a discussão do mesmo, ou seja, as implicações na área política, que deteve-se na análise sobre a centralidade do Estado nas relações internacionais. Ao longo do texto, foi rediscutida, dentro da percepção de alguns especialistas, a visão Estado-cêntrica na área, questionando se, nos dias atuais, ainda é possível imaginar que o Estado seja o único ator no Sistema Internacional. Para chegar à conclusão de que existem outros atores importantes e que operam em rede no sistema, foi necessário analisar o fenômeno da Globalização em linhas gerais, com o uso do conceito de relações transnacionais. Contudo, não é uma tarefa fácil discutir o termo “Globalização”, devido aos inúmeros significados e vieses ideológicos que tal termo agrega.

Dentro dessa multiplicidade de visões, torna-se plausível a existência de correntes favoráveis e contrárias, no que tange aos benefícios e malefícios da Globalização. Assim, no capítulo, utilizou-se o conceito da “Governança Global”, como uma forma de fazer frente aos desafios do fenômeno.

---

<sup>7</sup> Corporate Watch, Multinational Monitor, Corporate Europe Observatory.

Ao compreender as relações transnacionais que ocorrem no Sistema Internacional, a existência de outros atores torna-se mais fácil de ser visualizada. Dentro desse espectro, inúmeros atores surgem como participantes da relação, como as Corporações Transnacionais. É notório, ao longo da fundamentação teórica, que o aspecto estudado sobre as Corporações Transnacionais ficou restrito mais no ponto de vista político, ao ser mencionado que, normalmente, as corporações utilizam três formas, chamadas de “poder instrumental”, “estrutural” e “discursivo”.

No decorrer do capítulo, o entendimento é de que a forma que mais tem se destacado do ponto de vista político é a discursiva, pois é, por meio desta estratégia, que a Corporação busca a sua identidade moral, isto é, legitimar-se perante o público quer seja externo (opinião pública) ou interno (funcionários e investidores). No entanto, ao mesmo tempo em que o discurso bem delineado tem impactos positivos, ele torna-se alvo fácil dos movimentos contestatórios que, atualmente, são atores de suma importância no sistema internacional contemporâneo.

A maneira pela qual a corporação tem buscado amenizar a contestação dos movimentos contestatórios é investir em mecanismos de Governança que reforcem o discurso aos quais elas estão atentas no que se refere aos efeitos da Globalização. Dessa forma, torna-se visível o comprometimento de pequenas e grandes empresas em parcerias ou iniciativas com organizações privadas e públicas, para demonstrar que, além do viés econômico, as empresas possuem um papel a ser desempenhado nas arenas social, ambiental e política de forma responsável.

## **1.2 A Parceria entre o Ator Empresarial e a ONU**

Desde a sua fundação, a Organização das Nações Unidas tem procurado instituir inúmeras parcerias com diversos atores, para lidar com os desafios da agenda internacional. De acordo com a própria instituição, desde o seu surgimento,

a parceria com o ator empresarial<sup>8</sup> tem sido considerada um sucesso, tendo em vista o engajamento favorável de inúmeras associações empresariais à Conferência de São Francisco, em junho de 1945, que resultou na criação da Instituição.

Uma das organizações que acreditaram no multilateralismo com o surgimento da ONU foi a Câmara de Comércio Internacional. Fundada em 1919 e localizada em Paris, até hoje a “voz dos negócios internacionais” adquiriu papel importante com a ONU, ao obter o “consultative status” em 1946. Desde a Liga das Nações, a Câmara de Comércio Internacional já tinha uma história de colaboração com o organismo multilateral. Como exemplo de colaboração, Tesner (2000) comenta a viagem do então presidente da instituição e IBM aos países da Europa, nos anos de 1938 a 1939, com o intuito de auxiliar na prevenção da eclosão da guerra.

Contudo, os autores, como Tesner (2000), Bendell (2004), Therien e Pouliot (2006) chamam atenção para o fato de que, apesar da Liga das Nações e, posteriormente, o início do relacionamento da ONU com o ator empresarial por meio da Câmara ter sido considerado positivo durante cinco décadas, estes dois atores mantiveram um distanciamento ou uma “hostilidade para a parceria”.

O distanciamento vai tornar-se evidente a partir da década de 1950 com a busca pela “política de desenvolvimento”, de acordo com o que Tesner (2000, p. 13) mencionou:

[...] isto de fato tem uma relação direta na história do relacionamento da ONU com o setor privado. O arranjo político escolhido pelos países em desenvolvimento durante esse período, frequentemente com o suporte da ONU, contribuiu para um longo estranhamento entre as Nações Unidas e os líderes empresariais e construiu um legado de equívocos e desconfiança.

A busca pela política de desenvolvimento foi reforçada, na medida em que antigas colônias da Ásia e África conquistaram as suas independências e juntaram-se à Assembleia Geral da ONU como membros, assumindo, a partir daquele momento, deveres e direitos perante o sistema multilateral. Obviamente, ao fazer parte das discussões sobre os rumos da política internacional, esses países começaram a levantar questionamentos sobre os motivos que os levaram ao subdesenvolvimento.

---

<sup>8</sup> A ONU define como setor empresarial os seguintes atores: empresas comerciais ou negócios com fins lucrativos e associações e coalizões de negócios.



Desses questionamentos, importantes mudanças aconteceram no decorrer dos anos. Os países, ditos “subdesenvolvidos”, vão ter êxito a conseguir colocar, na “round table”, a discussão sobre o comércio internacional com foco nos produtos primários e nas relações econômicas, em geral, entre os dois “mundos”. Essa “round table” ficou conhecida como a “United Nations Conference on Trade and Development” (UNCTAD), que aconteceu em 1964, em Genebra. Sob a liderança do seu primeiro presidente, o argentino Raul Prebisch, tais assuntos foram devidamente incorporados na extensa pauta de negociação.

Em 1974, na reunião plenária da Assembleia Geral da ONU, o termo “Nova Ordem Econômica Internacional” ou “New International Economic Order” surgiu nas discussões. De acordo com a resolução da ONU (A/RES/S-6/3201), o objetivo do novo arranjo econômico proposto foi eliminar a diferença entre os países desenvolvidos e os em desenvolvimento.

Do ponto de vista da parceria entre a ONU e o ator empresarial, a Nova Ordem Econômica Internacional teve um impacto na relação entre os dois atores, ao estabelecer as origens da discussão sobre a atuação das Empresas Transnacionais. Segundo a UNCTAD (2010):

O surgimento da Empresa Transnacional (TNCs) como um dos principais atores na cena mundial levou o Conselho Econômico e Social das Nações Unidas em 1973 a confiar a “um grupo de eminentes pessoas” a tarefa de informar a natureza e as atividades destas corporações e o seu papel e impacto no processo de desenvolvimento.

Este grupo começou a ser escolhido quando “a resolução determinou a formação do grupo de pessoas eminentes para estudar o impacto da corporação multinacional no desenvolvimento econômico e nas relações internacionais” (NEJAD; DUNNING, 2008, p. 10).

Ao colocar em prática a resolução, iniciou-se a procura para “preencher as vagas” do grupo e buscou-se pessoas nas universidades, na indústria e na própria ONU, a fim de obter uma boa representatividade. Dessa seleção, surgiram 20 nomes para formar o grupo. Do total, seis eram do setor público, cinco da academia (universidades da União Soviética, Europa, Japão e El Salvador) e cinco, de empresas públicas e privadas.

Com o grupo formado, surgiram recomendações sobre a empresa transnacional que culminou com a criação do “United Nations Commission on Transnational Corporations” (UNCTC), que entrou em funcionamento no ano de 1974. Dentre as inúmeras atribuições, três objetivos se destacaram na concepção da iniciativa (UNCTAD, 2010):

- Compreender os efeitos políticos, econômicos e sociais da atividade da empresa transnacional, especialmente em países em desenvolvimento;
- Assegurar arranjos internacionais que promovam a contribuição positiva da empresa transnacional nas metas de desenvolvimento nacional e crescimento econômico mundial, controlando e eliminando seus efeitos negativos; e
- Fortalecer a capacidade de negociação dos países hospedeiros, em particular, dos países em desenvolvimento, em suas negociações com as empresas transnacionais.

Um resultado gerado pelo grupo foi a formulação do Código de Conduta para as Corporações Transnacionais que, juntamente com outras iniciativas, como, por exemplo, da Organização Mundial do Trabalho em 1977 e da OECD, em 1976, tentaram propor uma série de normas que serviriam de padrão de conduta para as corporações.

Porém, quanto à iniciativa da UNCTC, Tesner (2000, p. 19), pontuou que, “no estágio inicial das negociações, as demandas dos países em desenvolvimento, incluíram o direito de nacionalizar os ativos das transnacionais em seus territórios [...]”. Essa discussão, de certa maneira, provocou algumas divergências de visões entre o setor empresarial e a própria ONU, auxiliando no prolongamento do distanciamento entre os dois.

Mudanças de percepção sobre os efeitos do investimento direto estrangeiro surgiram no desenvolvimento dos trabalhos da UNCTC. Na metade da década de 1970, os países denominados “newly industrialized countries”, como a Coreia do Sul, Cingapura e Taiwan, conseguiram obter taxas de crescimento econômico, ao criarem um ambiente propício para o investimento das corporações transnacionais.

Esses avanços mudaram a percepção da UNCTC durante a sua própria evolução, ao ser mencionado que, em 1980, o foco de atenção mudou enormemente para o impacto positivo do investimento direto estrangeiro e das corporações transnacionais no desenvolvimento. Dessa forma, um novo foco surgiu nos trabalhos da UNCTC, privilegiando os seus estudos sobre como atrair e se beneficiar do investimento direto estrangeiro. Outra questão que favoreceu a mudança de foco da comissão foi a expansão de acordos entre os países, com o objetivo de negociar novo temas, tais como o comércio de serviços (UNCTAD, 2010).

Devido ao novo cenário econômico internacional, que surgia na década de 1980 a 1990, pelo menos, do ponto de vista das negociações internacionais na esfera econômica, a comissão restringiu a sua atuação como um órgão que auxiliou no entendimento da corporação transnacional devido ao seu “expertise” sobre o tema. Assim, por causa da modificação na estrutura de alguns órgãos da ONU, a UNCTC foi dissolvida em 1993, e o seu programa sobre as corporações transnacionais foi transferido para a UNCTAD que até hoje realiza estudos sobre as corporações e o investimento direto estrangeiro.

Apesar da UNCTC ter encerrado suas atividades prematuramente, o seu trabalho foi louvável, pois auxiliou a compreender o fenômeno da corporação transnacional. Várias questões, que eram debatidas nas décadas anteriores, até hoje são passíveis de estudos e debates acadêmicos. É possível citar, por exemplo, que, desde aquela época, era discutido o papel a ser desempenhado pelo setor privado, por intermédio das corporações nos países considerados “hospedeiros”.

Ao entrar na década de 1990, a Organização das Nações Unidas buscou uma reaproximação com o ator empresarial. Um exemplo dessa busca foi a Conferência sobre o Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Brasil, em 1992. Ao ter reunido um número expressivo de atores não estatais, entre eles as organizações não governamentais e as empresas, a ONU mostrou que estava disposta a buscar parcerias para enfrentar os desafios da nova era que chegou com os ventos da Globalização.

Entretanto, ao mesmo tempo em que a Globalização resgatou o interesse da ONU em aumentar as suas parcerias além dos estados membros, o fenômeno

trouxo algumas indagações sobre a estrutura organizacional, burocrática e financeira da instituição, como bem notou Tesner (2000, p. 27), ao mencionar que “a ONU respondeu a essa mudança [...] ao cortar em pessoal e orçamento [...]”, destacando que a área mais atingida foi em relação as finanças da ONU.

O financiamento da instituição começou a ser uma espécie de “tendão de Aquiles” da organização, devido ao acréscimo do número de operações chamadas de “peacekeeping”, que se refletiram de forma intensa no “budget” da ONU. O então subsecretário geral, Kofi Annan, buscou uma parceria com o setor privado para trocar ideias e métodos de trabalho, com o propósito de qualificar este tipo trabalho que, de certa maneira, estava sendo muito demandado, em função das inúmeras operações de “peacekeeping” que estavam acontecendo.

O instrumento que faltava para estreitar os laços entre a ONU e o setor empresarial foi definitivamente criado, quando assumiu o posto de Secretário Geral da ONU o Ganense Kofi Annan e que, segundo Tesner (2000, p. 30):

Educado nos Estados Unidos onde ele obteve um MBA e rico com a experiência de várias posições seniores administrativas, Kofi Annan trouxe com ele um entendimento e um apreço pelo setor privado que nenhum de seus predecessores nunca tinha demonstrado. Sua educação em negócios constitui por si mesmo, uma radical mudança da tradicional formação governamental e política de cada secretário geral da ONU antes dele.

Uma das formas que o sétimo Secretário Geral das Nações Unidas encontrou, para reforçar os laços com a comunidade empresarial, foi a sua intensa participação no Fórum Econômico Mundial, realizado anualmente em Davos na Suíça. Desde a sua posse em 1997, o Secretário participou de algumas edições do evento e realizou pronunciamentos que reforçaram a busca pela parceria.

Outra ação de Kofi Annan, colocada em prática dentro do próprio programa de reformulação da ONU, foi a tentativa de criar o “Enterprise Liaison Office”, uma espécie de escritório que ficaria encarregado de estreitar os laços entre o setor empresarial e a ONU. Porém, o seu nascimento foi abortado, devido à oposição dos estados membros que, de certa maneira, não estavam preparados para discutir o envolvimento de atores não estatais, levando-os a pensar em uma possível mudança de pensamento no que tange à soberania e formulação de políticas.

A própria máquina burocrática da ONU se opôs à criação do escritório. Kofi Annan, ao constatar duas fortes oposições (estados membros) e a da própria instituição, em nome de alguns funcionários, encontrou uma maneira que ficou no meio termo. Essa balança foi operacionalizada com o lançamento do “virtual liaison service”, um portal eletrônico que se tornou a ferramenta de entendimento sobre a parceria entre o setor privado e a ONU (TESNER, 2000).

Desde a sua participação no Fórum Econômico Mundial, Kofi Annan buscou realinhar algumas visões com a Câmara de Comércio Internacional, em uma espécie de reconhecimento que, desde a fundação da Liga das Nações, era considerada uma parceira do sistema multilateral. Encontros em 1997 e 1999 reforçaram o estreitamento dos laços que ocorreram com outras entidades, representativas do setor empresarial.

Como notado por Tesner (2000, p. 39), “[...] a atual reaproximação com a comunidade empresarial poderia não ter acontecido se Kofi Annan não tivesse sido selecionado para Secretário Geral em 1997”. Em outras palavras, segundo a autora, foram o carisma e o entendimento de negócios e a economia do Secretário que contribuíram para que os líderes empresariais reassumissem uma aliança com as Nações Unidas.

É claro que somente o carisma do Secretário e o seu conhecimento de negócios não foram suficientes para estreitar os laços entre a ONU e o ator empresarial. Além do seu interesse pessoal de reconquistar a “visão para a parceria” da época de sua fundação, Kofi Annan teve que lidar com barreiras internas, isto é, entre os próprios estados membros e o aparelho burocrático da instituição.

Quanto aos estados membros, a dificuldade recaiu sobre a percepção de que os estados estariam delegando atividades concernentes ao Estado para o setor privado. Na estrutura interna da ONU, Annan encontrou resistências por parte de alguns membros, já que os recursos humanos da instituição, notadamente, são formados por profissionais egressos dos próprios governos dos estados membros, grupos da sociedade civil e de outras organizações internacionais.

A forma pela qual a ONU começou a repensar a sua relação com o setor privado partiu de várias ações, destacando-se duas principais. A primeira ocorreu

por meio das Resoluções da Assembleia Geral da ONU e a segunda se formaliza pelos Relatórios do Secretário Geral, dirigidos à Assembleia Geral.

Um dos Relatórios do Secretário Geral que iniciou esses debates foi o de Número 54, no ano de 2000, no qual Kofi Annan abordou uma série de temas em relação ao papel desempenhado pela ONU no próximo milênio, inclusive a sua relação com o setor privado.

Ao analisar os impactos da globalização que, de certa forma, incentivavam a cooperação entre a ONU e todos os parceiros relevantes do sistema multilateral, a instituição focou, particularmente, no setor privado como parceiro para tornar a globalização um processo mais benéfico para todos.

A Resolução de Número 55 no ano de 2000, ao levar em consideração as ideias expressas no relatório sobre o papel da ONU, solicitou ao Secretário Geral que convidasse todos os Estados Membros e parceiros a apresentarem suas opiniões sobre a cooperação entre a ONU e o setor privado, no que resultou em um documento que foi apresentado na Assembleia Geral, na Sessão de Número 56. O presente documento procurou identificar as visões de todos os Estados Membros sobre como estreitar os laços de cooperação entre a ONU e, principalmente, o setor privado (A/56/323, p. 03).

Apesar da constatação da importância para a ONU buscar as parcerias com os atores não estatais, Annan, de forma prudente, chamou a atenção, ao afirmar que “[...] ao mesmo tempo, a cooperação deve ser administrada de maneira que não comprometa a independência e neutralidade das Nações Unidas ou o seu caráter como uma organização de Estados Membros (A/56/323, p. 07).

Os próprios Estados Membros também pontuaram essa visão, quando comentam que é necessário levar em consideração a constituição intergovernamental das Nações Unidas para evitar o risco de atuação excessiva do setor privado na instituição (A/56/323, p. 09).

Uma das formas de administrar a cooperação é deixar bem claro para todos os atores, envolvidos nas parcerias, o conceito de setor privado na visão da ONU.

De acordo com a presente resolução, o setor privado tem três definições (A/56/323, p. 45):

1) Individual, com fins lucrativos, empresas comerciais ou negócios em ambos os setores informal ou formal, variando de pequena à micro empresa, para cooperativas e grandes companhias nacionais<sup>9</sup> ou multinacionais;

2) Associações empresariais e coalizões, ambas representativas dos membros da organização, tais como câmaras de comércio, organizações de empregadores e negócios, associações de indústrias e grupos de negócios que tenham sido estabelecidos especificamente para promover a cidadania corporativa e as companhias, bem como as pessoas que estejam envolvidas em negócios individuais, questões sociais e ambientais.

As instituições mais conhecidas que têm trabalhado, durante anos, com a ONU são: a Câmara de Comércio Internacional<sup>10</sup> ou “International Chamber of Commerce”, a Organização Internacional de Empregadores<sup>11</sup> ou “International Organisation of Employers” e a Federação Internacional de Mulheres Profissionais e de Negócios<sup>12</sup> ou “Federation of Business and Professional Women.

Nesta segunda definição, é importante destacar que a resolução também incluiu as associações e as coalizões que visam à promoção da Responsabilidade Social Corporativa ou que, pelo menos, mobilizam o ator privado a encarar a discussão sobre as questões que versam sobre o aspecto social e ambiental de suas atuações. Dessa definição, surgiram três categorias, de acordo com a Resolução.

a) Inter-industrial, grupos de diversos temas ou “Cross-industry, multi-issue groups”: Os exemplos mais conhecidos são o Conselho Mundial para Negócios

---

<sup>9</sup> De acordo com a Resolução, as grandes empresas nacionais não podem ter o Estado como proprietário majoritário.

<sup>10</sup> Fundada em 1919, na época da Liga das Nações, sendo considerado um importante parceiro para a ONU desde a sua fundação.

<sup>11</sup> Criada em 1920, está localizada na Suíça. É composta por 148 organizações nacionais de empregadores espalhados em mais de 140 países.

<sup>12</sup> Federação, fundada em 1930 na Suíça, com o objetivo de promover os direitos das mulheres ao redor do mundo, tem representatividade em diversos fóruns multilaterais.

Sustentáveis e Desenvolvimento<sup>13</sup> ou “World Business Council for Sustainable Development”, o Fórum Internacional de Líderes Empresariais de Príncipe de Wales<sup>14</sup> ou “The Prince of Wales International Business Leaders Forum, Negócios para Responsabilidade Social<sup>15</sup> ou “Business for Social Responsibility” e o Conselho para Responsabilidade Social da Europa<sup>16</sup> ou “Council Social Responsibility Europe”.

b) Inter-industrial, grupos de questões específicas ou “Cross-industry, issue-specific groups”: O exemplo mais conhecido é o Conselho de Negócios Globais 17 para HIV/AIDS ou “Global Business Council”.

c) Indústrias-focadas em Iniciativas ou “Industry-focused initiatives”: Como exemplos, é possível citar: Associação Internacional da Indústria do Petróleo de Conservação do Meio Ambiente<sup>18</sup> ou “International Petroleum Industry Environmental Conservation Association”, Iniciativa do Meio Ambiente dos Hotéis Internacionais<sup>19</sup> ou “the International Hotels Environment Initiative”, Conselho Internacional de Metais e Meio Ambiente<sup>20</sup> ou “the International Council on Metals and the Environment”.

3) Fundações Corporativas Filantrópicas, diretamente fundadas e administradas por empresários.

---

<sup>13</sup> Estabelecida na mesma época da Conferência da ONU no Rio de Janeiro em 1992. Tem o objetivo de discutir o conceito de sustentabilidade no setor empresarial. Em 1995, com a abertura do escritório em Genebra, a entidade ganhou força. Atualmente, engloba mais de 200 membros e tem em torno de 1000 líderes empresariais ao redor do mundo, sendo liderada pelo ex-executivo de empresas transnacionais, o sueco Bjoern Stigson.

<sup>14</sup> Fundada em 1990 pelo Príncipe de Wales e um grupo de executivos de empresas multinacionais, o fórum tem o objetivo de discutir questões em relação ao desenvolvimento econômico e social.

<sup>15</sup> Considerada um dos líderes na discussão sobre a Responsabilidade Social Corporativa, a organização foi criada em 1992.

<sup>16</sup> Sob a liderança do Presidente da Comissão Europeia, Jacques Delors, realizou um pronunciamento em 1993, com o objetivo de chamar a atenção do setor empresarial para os problemas estruturais da Europa, como desemprego e exclusão social. Em 1995, líderes empresariais assumiram o compromisso de trabalhar conjuntamente com Delors nessas questões, marcando o início da CSR na Europa.

<sup>17</sup> O movimento começou a ser estabelecido quando o ex Secretário Geral da ONU, Kofi Annan, fez um pronunciamento pedindo para os líderes empresariais auxiliarem a ONU no combate à AIDS. Por iniciativa do ex-embaixador dos Estados Unidos na ONU, Richard Holbrooke, o Conselho iniciou suas atividades em 2001, com apenas oito membros.

<sup>18</sup> Criada em 1974 como um dos principais canais de comunicação entre a indústria e as Nações Unidas, cujo objetivo é representar as indústrias de gás e óleo. A associação promove a discussão e a cooperação dos setores quanto às questões sobre o impacto ambiental e social.

<sup>19</sup> Foi criada em 1992, sendo, então, considerada uma grande contribuição do setor hoteleiro e do turismo na discussão sobre como o ator empresarial pode contribuir para o desenvolvimento de negócios sustentáveis.

<sup>20</sup> Fundada em 1991, a organização não governamental tem como objetivo promover o desenvolvimento de políticas sustentáveis no setor de minas e de metais primários.



Em relação à última definição acima, a ONU menciona, como exemplos de fundações: a Ford<sup>21</sup>, Rockefeller<sup>22</sup>, Hewlett<sup>23</sup>, Bill e Melinda Gates<sup>24</sup>.

Essas três definições apresentadas, de certa forma, demonstraram o esforço das Nações Unidas, para evitar futuros desentendimentos sobre a sua relação com o setor privado. O que se depreende dos exemplos acima citados pela resolução é que o tipo de parceria é bem heterogênea em alguns aspectos.

Ao englobar grupos, associações ou fundações, gerenciadas por empresários, cada uma, de sua maneira, tenta se legitimar perante a sociedade na qual está inserida, ao enfrentar problemas oriundos da agenda global. Por isto, verifica-se uma diversidade de questões que estão sendo discutidas, partindo de uma visão mais genérica ou ampla (Desenvolvimento Econômico e Social) para uma visão mais restrita (HIV/AIDS e Responsabilidade Social Corporativa).

As Nações Unidas mostraram zelo ao definir o conceito sobre o significado de “setor privado” para a instituição. Entretanto, conforme observou Tesner (2000, p. 71), “[...] os manuais das Nações Unidas não oferecem uma definição do termo parceria”. Essa omissão também aparece como uma das questões que precisam ser definidas, de acordo com o texto da Resolução (A/56/323, p. 16): “Há uma falta de definição comum do que parceria envolve e significa e como ela se difere de ou dos outros tipos de parcerias relacionadas com o setor privado”.

Ao constatar essa omissão, Tesner (2000, p. 72) definiu as parcerias da ONU como:

As parcerias das Nações Unidas são acordos mutuamente benéficos entre um ou mais órgãos das Nações Unidas e um ou mais parceiros corporativos para trabalharem em objetivos comuns baseados nas vantagens comparativas de cada, com o claro entendimento das respectivas responsabilidades e expectativas do crédito por cada contribuição.

---

<sup>21</sup> Criada em 1936 por Edsel Ford e com mais de 70 anos de atuação, destaca-se por inúmeros projetos que lidam com várias questões, como, por exemplo: Direitos Humanos, Desenvolvimento Sustentável. No Brasil, o escritório foi estabelecido no Rio de Janeiro em 1962.

<sup>22</sup> Em 1913, foi estabelecida a primeira fundação dos Estados Unidos. Seu idealizador foi John D. Rockefeller, que a criou a fim de buscar soluções para alguns dos problemas mundiais na visão da fundação. Seu foco principal está em questões que se referem à urbanização e ao desenvolvimento econômico e social.

<sup>23</sup> Fundação criada em 1966 pelo proprietário de uma das maiores empresas do ramo de informática no mundo. Seus projetos estão focados na educação, no meio ambiente, entre outros.

<sup>24</sup> Iniciou suas atividades em 2000, e suas áreas de atuação estão centradas em questões sobre o desenvolvimento global, entre outras.

A omissão vai ser corrigida somente em 2003 com a publicação da Resolução da Assembleia Geral da ONU de número A/58/227. De acordo com a mesma a definição:

Parcerias são comumente definidas como relacionamentos voluntários e colaborativos entre várias partes, ambos Estados e Não-Estados, nos quais ambos concordam em trabalhar juntos para atingir um propósito comum ou responsabilizar-se por uma específica tarefa e dividir riscos, responsabilidades, recursos, competências e benefícios (A/58/227, p. 04).

Em termos de benefícios e contribuição, os Estados Membros reforçaram os comentários, ao responderem que os benefícios potenciais em cooperar com o setor privado são vários, como, por exemplo: mobilização de recursos, apoio público, inovação, benefícios mútuos, aprendizado compartilhado, incremento da confiança e entendimento mútuo, lidar com a diferença, entre outros.

No que tange à mobilização de recursos, cabe aqui a ressalva de que a percepção dos respondentes não é somente em relação ao recurso “dinheiro”. Ou seja, os Estados Membros apontaram para a ideia de que as parcerias não somente busquem o dinheiro junto ao setor privado, mas também, outros recursos, como as técnicas de gerenciamento, as tecnologias e as redes de contato.

Sobre o apoio público, os países mostraram um ponto de vista positivo por ter empresas e líderes de negócios advogando, perante o público, os valores, os objetivos, os desafios e as atividades das Nações Unidas. Em relação à inovação, de acordo com a Resolução, as pessoas pontuaram que a parceria poderia inovar, na medida em que traria para a discussão junto ao setor privado questões, como os direitos humanos, o meio ambiente e o trabalho.

Os benefícios mútuos estão discriminados no sentido de que seriam do tipo “ganha-ganha”, ou seja, os dois lados da relação seriam favorecidos. Do lado da ONU, os ganhos ficariam evidenciados a longo prazo, por terem uma instituição mais forte, promovendo normas e padrões internacionais, com o apoio de um importante ator do sistema internacional. Para o setor privado, sem dúvida, os benefícios ocorreriam na questão da reputação e no reforço da imagem perante o público.

Quanto ao aprendizado compartilhado, ao incremento da confiança e ao entendimento mútuo, os respondentes comentaram que o aumento das parcerias auxiliaria na diminuição da desconfiança que muitos Estados Membros e funcionários das Nações Unidas ainda têm em relação a este tema. Por último, lidar com a diferença, para alguns respondentes, contribui para o entendimento, pois, ao trazer dois atores com incentivos e interesses diversos, juntos proporcionam diferentes tipos e níveis de recursos e competências para lidar com os desafios de forma não padronizada.

É evidente que toda a parceria, para lidar com os desafios, também possui determinados tipos de riscos. Na visão da ONU, o ato de administrar é conhecido como “managing risk” e que, conforme a instituição, quatro riscos podem ser identificados: o de reputação ou “reputation risk”, o de conflito de interesse ou “conflict of interest risks”, de vantagem desleal ou “unfair advantage risks” e, por último, de governança ou “governance risks”.

O risco de reputação é aquele que está associado com a seleção inadequada de um setor privado ou atividade parceira. Este risco leva em consideração a perda de credibilidade de um órgão específico ou até mesmo do sistema da ONU como um todo perante a opinião pública.

Em relação ao risco de conflito de interesse, a resolução faz menção como sendo aquele que envolve o parceiro privado na execução de algum serviço, que pode ser uma pesquisa ou outro tipo de projeto. Ao realizar a pesquisa, o ator privado pode querer ter influência no seu resultado, devido aos interesses comerciais. A Organização Mundial de Saúde, por lidar com inúmeras empresas gigantes do setor farmacêutico, têm estabelecido uma série de procedimentos para estipular normas e padrões, baseados na ciência, preconizando que os estudos devem ser monitorados e auditados, com o intuito de evitar os interesses meramente comerciais (TESNER, 2000).

O risco de vantagem desleal é quando a parceria favorece determinada empresa, ao permitir vantagens especiais, como, por exemplo, o acesso exclusivo às informações em processos de licitação. Normalmente, o cuidado recai também sobre as empresas que utilizam o logo e o emblema das Nações Unidas. Em outras

palavras, não é porque a empresa já desfruta de relacionamento com a instituição que outras não podem concorrer para fornecer produtos ou serviços.

Por último, são mencionados os riscos de governança. Neste caso específico, se trata de parceria que pode resultar em um ganho de influência para o setor privado sobre algumas decisões estruturais dos órgãos das Nações Unidas. De certa maneira, entende-se como conseguir cooptar apoio de causas públicas para o interesse privado. Conforme Zammit (2003, p. 22):

Parcerias com as Nações Unidas não permitem somente oportunidades para o setor empresarial buscar mais diretamente os seus interesses políticos nas Nações Unidas, mas sim o de começar a subverter o propósito público das Nações Unidas se a mesma começar a promover os objetivos políticos preferidos do setor empresarial [...].

A promoção em demasia dos objetivos políticos do setor empresarial na visão da autora tende a acontecer sem muito debate e não por procedimentos democráticos dentro da instituição. Devido à existência do risco de governança, é preciso que a ONU repense o seu relacionamento atual com o setor empresarial. Está cada vez mais fácil de vender a ideia da necessidade desse tipo de parceria devido à hegemonia do pensamento neoliberal que predominou na década de 1990 (ZAMMIT, 2003).

Apesar de os riscos da parceria estarem presentes na relação entre a ONU e o setor privado, verifica-se um esforço, cada vez maior, para compreender os tipos de cooperação entre esses dois atores. A resolução (A/56/323, p. 19) especificou os tipos, conforme segue: diálogo político, apoio público, mobilização de fundos privados, informação e aprendizado, bem como logística operacional.

O diálogo ou o engajamento político do setor privado, de acordo com a Resolução, pode ser tanto formal quanto informal. O instituto formal possui algumas maneiras que são as seguintes: participação plena nos órgãos; “status” Consultivo perante as Nações Unidas; participação em comissões; forças tarefas; grupos de trabalho em questões específicas; órgãos consultivos gerais ou comitês; “status”, associado com o Departamento de Informação Pública; Credenciamento para Conferências e Eventos Específicos; Membros das Delegações Nacionais nas

Conferências das Nações Unidas; e status de observador ou participação “ad-hoc” nos procedimentos da Assembleia Geral.

A participação plena nos órgãos da instituição tem como caso exemplar a formação tripartite da estrutura de governança da Organização Internacional do Trabalho, baseado nos empregados, empregadores e governos. As políticas são formuladas levando em consideração o relacionamento desses três atores na mesa de negociação.

O “status” consultivo ou “Consultative Status” é aquela situação em que algumas organizações não governamentais são consultadas para opinarem em determinadas questões junto ao Conselho Econômico e Social da ONU. Podem se candidatar para receber o “Consultative Status” Organizações Não Governamentais ou Organizações Voluntárias. Esta foi a maneira pela qual a ONU, em 1946, encontrou para se relacionar com os atores não estatais. Exemplos bem conhecidos que possuem o “Status” são: a Câmara de Comércio Internacional ou “International Chamber of Commerce”, Organização Internacional de Empregadores ou “International Organisation of Employers” e Federação Internacional de Mulheres Profissionais e de Negócios ou “Federation of Business and Professional Women e o Fórum Econômico Mundial ou “World Economic Forum”.

A participação em comissões, forças tarefas e grupos de trabalho quanto a questões específicas tem, cada vez mais, sido preenchida por pessoas da sociedade civil e integrantes do setor privado. Os exemplos variam, desde 1992, na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a uma força tarefa, denominada “ICT Task Force”, em 2001, com o objetivo de estudar formas de expandir a tecnologia e a comunicação para promoverem o desenvolvimento. Também é possível citar um grupo de trabalho, formado com a participação do Secretário Geral, com o propósito de encontrar formas alternativas para incentivar a formação de empregos para a juventude.

A participação em órgãos consultivos gerais ou comitês ocorre quando algumas agências das Nações Unidas estabelecem parcerias com o setor privado, com o propósito de ser um fórum para a troca de ideias e informações sobre assuntos operacionais. É possível verificar, ao consultar a Resolução, parcerias,

como a Organização Mundial da Propriedade Intelectual – WIPO, com a indústria, e o Conselho Consultivo de Negócios da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial – UNIDO.

O “status”, associado ao Departamento de Informação Pública, ocorre quando o setor privado tem acesso ao banco de dados das Nações Unidas, para obter informações sobre vários temas que estão sendo tratados na instituição. É importante fazer a ressalva de que a empresa, de forma individual, não pode obter esse tipo de “status”, isto é, somente as Associações Empresariais.

O Credenciamento para Conferências e Eventos Específicos acontece quando o setor privado participa no processo como um ator que auxilia na preparação de tais “Summit”. A “International Chamber of Commerce” e o “World Business Council for Sustainable Development” são instituições que participaram de conferências ativamente, como, por exemplo, em 2002, na África do Sul, na “World Summit on Sustainable Development”. Nesta conferência, a participação do ator empresarial foi destacada no décimo primeiro encontro, realizado em setembro do referido ano. Sob o título de “Summit historic opportunity to further business role in Sustainable development”, o Secretário Geral da ONU salientou a importância da parceria entre o ator empresarial e a ONU.

Quando os Estados Membros convidam as empresas para participarem das Conferências, normalmente, estas são representadas por seus próprios presidentes. Exemplos tanto na ONU quanto na Organização Mundial do Comércio são cada vez mais comuns de encontrar.

Em relação ao “status” de observador ou participação “ad-hoc” nos procedimentos da Assembleia Geral, o ator empresarial pode acompanhar as sessões especiais desta. Inclusive, há a possibilidade de se pronunciar durante o debate é possível.

Conforme mencionado anteriormente, o diálogo político, como tipo de cooperação, pode ocorrer na esfera da formalidade ou informalidade. Quanto à segunda esfera, a Resolução destaca que são possível três formas informais, a saber: Eventos paralelos às conferências das Nações Unidas; Resumos para as Delegações e Missões Permanentes nas Nações Unidas e Consultas Informais,

diálogos e encontros entre as entidades da ONU e os atores não estatais sobre questões políticas específicas.

Os eventos, paralelos às conferências das Nações Unidas, têm se demonstrado como uma forma informal em franco crescimento. Normalmente, os atores não estatais debatem por conta própria, e que podem resultar em pronunciamentos por parte dos representantes desses atores. A literatura tem mostrado exemplos de uma série de diálogos intersetoriais empresariais, promovidos pela Câmara de Comércio Internacional, durante a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro, em 1992.

Os Resumos para as Delegações e Missões Permanentes nas Nações Unidas tendem a focar questões mais específicas. Normalmente, Câmaras Nacionais de Comércio e Associações de Empresários de Estados Membros auxiliam seus próprios países com os seus Resumos ou “Briefings”.

Para finalizar sobre as maneiras informais de relacionamento, são citadas as consultas informais, os diálogos e os encontros entre entidades da ONU, assim como os atores não estatais em questões políticas específicas. Assuntos que versam sobre a economia, o desenvolvimento, o meio ambiente e os direitos humanos são comuns nas pautas das consultas informais entre os atores não estatais e oficiais de alguns órgãos da Organização das Nações Unidas.

Antes de entrar na análise do segundo tipo de cooperação entre o setor privado, denominado “apoio público”, existem duas formas intermediárias de diálogo político que se situam na fronteira entre formal e informal. A primeira é conhecida como Redes de Cooperação de Políticas Globais ou “Global Policy Networks” e a segunda são as Iniciativas de Padronização Voluntárias ou “Voluntary Standard Initiatives”.

A “Global Policy Networks” caracteriza-se por ter uma composição multifacetada, ou seja, vários parceiros em rede, e que, devido à sua capilaridade, conseguem lidar com questões complexas de forma mais rápida e eficiente do que iniciativas ou ações institucionais de governos. Exemplos desse tipo de diálogo político “intermediário” foram o do Grupo Consultivo para Pesquisas sobre a

Agricultura Internacional ou do “Consultative Group on International Agricultural Research”, da Aliança Global para Vacinas e Imunização ou “Global Alliance for Vaccines and Immunization” e da Comissão Mundial de Barragens<sup>25</sup> ou “World Commission on Dams”.

As “Voluntary Standard Initiatives<sup>26</sup>” têm o propósito de implementar ações, para padronizar o relacionamento entre vários atores que atuam nas áreas do meio ambiente, ética, trabalho e direitos humanos. Essas iniciativas têm o caráter público e privado ou somente privado. Os exemplos mais comuns são os códigos de conduta, as guias, as certificações, os arranjos entre os atores não estatais, o Estado e a ONU.

Ao finalizar os exemplos de formas intermediárias de diálogo político, se faz necessário continuar com a discussão sobre o segundo tipo de cooperação entre as Nações Unidas e o Setor Privado chamada de “Apoio Público”. Esse tipo se concretiza por meio de comunicações conjuntas entre os parceiros, licenciamento de produtos e “marketing” social e tem como objetivo aumentar a conscientização e o apoio do público em relação aos objetivos, programas<sup>27</sup> e atividades das Nações Unidas.

O terceiro tipo de cooperação entre a ONU e o setor privado é denominada “Mobilização de Fundos Privados” que tem por escopo arrecadar capital privado para os programas e os projetos. Além de buscar recursos diretamente, também existe a possibilidade de atraí-los de forma indireta – em outras palavras – as

---

<sup>25</sup> Em 1997, foi realizado um encontro promovido pelo Banco Mundial e a União para Conservação Mundial para discutir sobre o futuro das grandes represas e barragens. O resultado foi a criação da WCD, com o propósito de promover estudos para o planejamento, a operação, a construção e o monitoramento das represas e barragens. Além dos governos, das agências internacionais, o setor privado também contribuiu para a criação da WCD que atua na África, China, Sul e Sudeste da Ásia e também na América Latina, destacando-se o Brasil. Exemplos, no Brasil, mais recentes são: a atuação conjunta com o Movimento dos Atingidos por Barragens contra o maior projeto da IIRSA (Iniciativa pela Integração da Infra-Estrutura Regional Sul-Americana), que é o Complexo Hidrelétrico e Hidroviário dos rios Madeira-Marmore-Beni-Madre de Dios.

<sup>26</sup> Um dos exemplos bem conhecidos é o “Global Report Initiative” que tem como objetivo principal auxiliar na criação de um sistema de avaliação que incentiva as empresas a trabalharem com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa.

<sup>27</sup> Um exemplo de cooperação desse tipo é a parceria entre o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos e o setor empresarial sobre questões de refugiados. Também é destacada a parceria com as empresas para auxiliar na prevenção do uso de drogas entre a juventude.



Nações Unidas auxilia na criação de um ambiente favorável<sup>28</sup> à parceria, por meio de assistência técnica, principalmente em países em desenvolvimento (A/56/323, p. 25).

Sem dúvida, uma das maiores arrecadações de fundos privados para os programas e os projetos da ONU aconteceu em 1997. Ted Turner, fundador da “Cable News Network” ou CNN, disponibilizou para as causas da ONU o valor de um bilhão de dólares. Por causa do valor expressivo, a ONU teve que criar uma fundação para gerenciar os recursos, conhecida como a Fundação das Nações Unidas ou “United Nations Foundation”.

Além da Fundação das Nações Unidas, foi criada, em 1998, pelo Secretário Geral, o Fundo das Nações Unidas para Parcerias Internacionais ou “The United Nations Fund for International Partnerships”. A diferença é que a primeira foi criada com o objetivo específico de gerenciar os recursos da doação de Ted Turner e a segunda, de ser a interface entre todos os órgãos da ONU, no que tange ao assunto parcerias com o setor privado e fundações. Dessa concepção, nasceu o Escritório das Nações Unidas para as Parcerias ou “The United Nations Office for Partnerships”.

Outro exemplo de Mobilização de Fundos Privados, que será posteriormente analisada, é a Fundação do Global Compact ou “Foundation for the Global Compact” que foi estabelecida em 2006, com o propósito de arrecadar fundos para o “The United Nations Global Compact”.

O quarto tipo de cooperação entre a ONU e o setor privado é chamado de “informação e aprendizado” ou “information and learning”, que tem como propósito disseminar o conhecimento sobre questões críticas de desenvolvimento, entre outras informações (A/56/323, p. 31).

As Nações Unidas têm incentivado esse tipo de cooperação, pois acredita que é, por meio da troca de experiência e aprendizado, que será possível enfrentar os problemas e atingir as metas da Declaração do Milênio. Normalmente, a

---

<sup>28</sup> No ano de 1998, em uma parceria entre a Câmara de Comércio Internacional e a UNCTAD, governos, associações empresariais e mais de 20 empresas multinacionais se juntaram para promover investimento direto estrangeiro em alguns países. Atualmente, essa iniciativa está sendo divulgada pelo Pacto Global.

cooperação é colocada em prática da seguinte forma: quando os parceiros envolvidos publicam guias sobre assuntos específicos<sup>29</sup>, partindo da percepção de que é importante trocar informações com vários parceiros sobre determinadas questões (A/56/323, p. 31).

O quinto tipo de cooperação é conhecido pelo nome de "Logística Operacional" ou "Operational Delivery". Caracteriza-se pelo fato de o setor privado auxiliar em operações no solo, isto é, no local onde está ocorrendo um determinado conflito. Caracteriza-se, às vezes, pelo próprio setor privado estruturar e implementar a parceria de apoio<sup>30</sup> (A/56/323, p. 32).

Em termos de parcerias entre a ONU e o setor privado, verificou-se que existem inúmeras formas de estreitar os laços de cooperação. Dessa maneira, a instituição tem, cada vez mais, demonstrado a sua natureza intergovernamental. Na Declaração do Milênio das Nações Unidas, por meio de metas que visam a enfrentar os problemas da arena internacional contemporânea, verifica-se a ênfase dada ao potencial do setor privado em contribuir com os objetivos da Declaração (A/56/323, p. 39).

Esse destaque ao potencial do setor privado para cooperar com as Nações Unidas continuou sistematicamente a ser dado. Ainda, na Sessão de número 56 da Assembleia Geral, outra Resolução foi lançada, com o propósito de convidar o Secretário Geral a continuar buscando conhecer o ponto de vista de importantes parceiros, em particular, do setor privado, de como estreitar os laços de cooperação (A/56/76, p. 03).

Não obstante ao enorme potencial da parceria, é importante mencionar que somente o interesse não significa que a parceria será um sucesso. A própria ONU tem afirmado que a experiência tem apontado lições interessantes que devem ser aprendidas, como, por exemplo: as parcerias necessitam de suporte e precisam apresentar negócios interessantes; a centralização versus descentralização deve ser considerada, bem como os dois papéis da organização (suporte e implementação); e

---

<sup>29</sup> A Organização Internacional dos Empregadores tem trabalhado conjuntamente com a Organização Mundial do Trabalho para divulgar guias, estudos de casos e cursos de treinamento sobre a prevenção do trabalho infantil e da AIDS nas empresas.

<sup>30</sup> A "First on the Ground Initiative" é um exemplo de parceria operacional entre a ONU e a empresa Ericsson. Normalmente, em situações de emergência, as redes de comunicação são danificadas, dificultando o trabalho das missões de resgate. A empresa auxilia no restabelecimento da estrutura de comunicação.

os riscos e desafios nos quais as parcerias estão podem se envolver, levando-se em consideração as estruturas hierárquicas estabelecidas (A/58/227, p. 15).

Quanto à necessidade de suporte, ressalta-se que, desde o primeiro passo até os objetivos alcançados com a parceria, existe um espaço de tempo para gerar resultados. Em outras palavras, a visão tem que ser de longo e não de curto prazo. Dessa forma, o suporte permanente por parte tanto do setor privado quanto das Nações Unidas, em acreditar na parceria, é fundamental para a sua continuidade (A/58/227, p. 15).

Isto quer dizer que mobilizar recursos e praticar a filantropia pode não ser encarada como uma mera estratégia empresarial. É evidentemente que a empresa pode ter inúmeros interesses ao assumir parcerias com as Nações Unidas, mas o cerne não é somente “fazer o bem” e, sim, “ a coisa certa” (A/58/227, p. 16).

No que concerne à centralização versus descentralização, menciona-se que é importante pesar quando é possível descentralizar, ou seja, deixar ao cargo de uma autoridade, empresas, ou redes locais<sup>31</sup> a implementação das parcerias ou projetos (A/58/227, p. 16).

Sobre os dois papéis da organização (suporte e implementação), é destacado que, devido à sua experiência, neutralidade e liderança, a ONU pode estimular e motivar os atores não estatais a participarem das iniciativas. O suporte e a implementação podem ser um dos diferenciais de sucesso principalmente nos países em desenvolvimento, devido ao “conhecimento do terreno” (A/58/227, p. 16).

Por último, nas parcerias, há a possibilidade de correr riscos, bem como os desafios no que diz respeito às estruturas hierárquicas estabelecidas. Essa questão parte do pressuposto que a evolução faz parte do processo de estabelecer parcerias sustentáveis e que os riscos de não dar certo estão presentes na cooperação. Sobre a estrutura hierárquica é grande desafio para as parcerias porque normalmente elas não têm uma hierarquia vertical como os arranjos institucionais. Em outras palavras, a transnacionalidade está presente nas parcerias, porque elas ultrapassam as

---

<sup>31</sup> O Pacto Global utiliza da estratégia de descentralizar, isto é, com o auxílio das redes locais, inúmeros parceiros auxiliam na divulgação dos princípios da iniciativa em suas respectivas áreas geográficas ao redor do mundo.

fronteiras nacionais. Dessa forma, o desafio é conseguir estabelecer uma hierarquia horizontal e flexível para ser ágil no gerenciamento das ações que devem ser tomadas (A/58/227, p. 17).

Apesar do potencial das parcerias, é necessário salientar que as Nações Unidas ainda enfrentam alguns desafios para colocar em prática os seus objetivos, tais como: assegurar que o apoio às parcerias não prejudique o processo formal e intergovernamental; incentivar os funcionários a construir com as parcerias e inovarem; criarem abordagens robustas e inclusivas para avaliação das parcerias; compartilharem as lições aprendidas e identificarem as melhores práticas; desenvolverem habilidades para facilitar as parcerias; proporcionarem fundos e outros recursos para o processo da parceria; e criarem parcerias estratégicas que incentivem ou dupliquem as melhores práticas (A/58/227, p. 18).

Prejudicar o processo formal e intergovernamental é uma das preocupações que as Nações Unidas e governos têm, podendo haver, assim, desvios de suas funções dentro do sistema. Ou seja, não se pode eximir os Estados Membros e a própria ONU de suas responsabilidades. O cerne da parceria é que o setor privado pode auxiliar na implementação dos projetos e programas, na medida em que podem contribuir com o conhecimento, os recursos financeiros e a tecnologia (A/56/323, p. 43).

Incentivar os funcionários a construir parcerias é um grande desafio dentro da própria organização. Existe certa resistência por parte de alguns funcionários no que tange à influência do setor privado, em função do receio da perda do emprego, devido a um possível ganho de eficiência nos processos da instituição. Inúmeras ações estão sendo tomadas pela ONU, para mudar essa visão, como, por exemplo, os cursos de treinamento por meio da “United Nations System Staff College” ou Escola de Funcionário das Nações Unidas<sup>32</sup> (TESNER, 2000, p. 113).

A avaliação é de suma importância para o sucesso da parceria, já que estabelecem critérios de seleção das mesmas. Algumas agências da ONU, ao não fazerem parcerias com empresas do setor de tabaco e armas, de certa forma, contribuem para que os valores e a credibilidade das Nações Unidas não sejam

---

<sup>32</sup> Apesar de a Escola ser um projeto, desde a década de 1960, somente em 1996 é que a instituição entrou em operação, estando localizada na cidade de Turin ao Norte da Itália.

colocados em dúvida. Atualmente, práticas que envolvem o trabalho infantil, prejuízos ao meio ambiente, discriminação no trabalho por questões de raça, sexo entre outras são consideradas situações que impedem o estabelecimento da parceria com o setor privado (TESNER, 2000, p. 78).

Compartilhar as lições e identificar as melhores práticas é um desafio, pois a ONU já constatou que a disseminação de exemplos de sucesso no sistema ainda deixa a desejar. Encontros e auxílio da “Internet”, para divulgar os casos bem sucedidos, ainda precisam ser desenvolvidos (A/58/227, p. 19).

Desenvolver habilidades para facilitar as parcerias é algo que está relacionado com os incentivos aos funcionários. Esta questão seria melhor trabalhada com a formação de instrutores, a fim disseminar o conhecimento entre os outros órgãos das Nações Unidas (A/58/227, p. 19).

No que tange a proporcionar fundos e outros recursos para o processo de formação das parcerias, é preciso salientar que muitas delas levam um determinado tempo para atingir os seus objetivos. Isso quer dizer que, além do tempo, é preciso a disponibilização de recursos, para fazer frente aos gastos que normalmente ocorrem em projetos dessa magnitude (A/58/227, p. 19).

Por último, na criação de parcerias estratégicas que incentivem ou dupliquem as melhores práticas, parte-se do pressuposto que, embora as iniciativas, restritas às atividades específicas, tenham dado resultados, as Nações Unidas salientam que parcerias, com enfoque mais global, devem ser desenvolvidas. Em outras palavras, é preciso atuar em diversas atividades e áreas simultaneamente (A/58/227, p. 19).

Uma das formas que os governos tem de atuar em diversas áreas simultaneamente e de forma global é incentivar o ator empresarial a participar de iniciativas que desenvolvam a Responsabilidade Social Corporativa das empresas. A instituição acredita que o setor empresarial tem um papel importante a desempenhar como canalizador dos valores universais da Carta das Nações Unidas (A/58/227, p. 20).

A ONU apostou na Responsabilidade Social Corporativa, pois sabe que este conceito considera o relacionamento entre o setor privado e a sociedade. Trata-se

de uma maneira de trazer um importante ator não estatal para abraçar os valores da instituição. Inúmeras resoluções<sup>33</sup> da Assembleia Geral da ONU têm encorajado o setor privado a aceitar e implementar o princípio da “boa cidadania corporativa” (A/56/76, p. 01).

A ONU, desde 1999, iniciou este debate, por meio do “the United Nations Global Compact”, ao constatar que a Responsabilidade Social Corporativa é um fenômeno multifacetado e que, apesar de ser discutido desde a década de 1950, adquiriu maior proeminência na década de 1990.

---

<sup>33</sup> Alguns exemplos: A/56/76; A/RES/58/129; A/RES/60/215.

## **2 O ATOR EMPRESARIAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

Neste capítulo, são apresentados temas referentes ao ator empresarial e a Responsabilidade Social Corporativa, cujo centro está no propósito da corporação no Capitalismo Informal.

### **2.1 O Propósito da Corporação no Capitalismo Informacional**

O objetivo da corporação na sociedade tem sido, no decorrer dos anos, discutido em diversos fóruns de debate público. Governos, organizações não governamentais, academias, entre outros têm disponibilizado tempo e recursos humanos na elaboração de estudos, tornando a corporação o centro de algumas análises políticas e sociais (CRANE et al., 2008).

Contudo, pouco tem se levantado sobre quais serão os resultados no futuro desse intenso debate, já que o “produto” dessas discussões ainda é aquela divisão entre os que consideram as corporações como responsáveis por problemas econômicos, sociais e ambientais e aqueles que enxergam a corporação como parte da solução desses problemas (ZADEK, 2001).

O debate político e social, a respeito do propósito da empresa, também se depara com duas dicotomias. A primeira é sobre a sua necessidade de ter a liberdade de agir para buscar os seus objetivos. Em outras palavras, para conseguir ganhos de escala e eficiência, é preciso atuar com poucos controles de mercado na tradicional concepção do “laissez faire”. A segunda leva em consideração a magnitude do poder que as empresas podem adquirir em detrimento da proteção dos interesses públicos.

No que tange à natureza da corporação normalmente, a discussão está focada na questão do ponto de vista jurídico e legal. Perguntas, como, por exemplo, será que a corporação é uma entidade ou uma ficção legal, são devidamente formuladas. Igualmente, é questionado se a corporação pode ser considerada parte

da comunidade, inclusive como se fosse um “cidadão”, já que teria certa equivalência com o indivíduo ao possuir “direitos”.

Para discutir essa abordagem surge, como conceito, a expressão “cidadania corporativa” ou “corporate citizenship”. Esse conceito parte do pressuposto que a empresa (pessoa jurídica) tem direitos, obrigações e responsabilidades, da mesma forma que os cidadãos (pessoa física) na sociedade (VISSER et al., 2007, p. 97).

É importante assinalar algumas razões que levaram à escolha desse conceito, para compreender o propósito da corporação na nova economia. Na primeira, o conceito tem sido utilizado por vários estudiosos, quando mencionam as iniciativas das corporações no campo social e comunitário. Na segunda, ele é escolhido, em decorrência de a cidadania corporativa levar em consideração papéis e responsabilidades entre os membros. Na terceira, é utilizado, devido ao fato de a cidadania corporativa estar no centro das discussões sobre a governança, inclusive global, e as corporações transnacionais evidentemente são atores que fazem parte desta governança (CRANE et al., 2008).

Ao utilizar o conceito da cidadania corporativa, é possível estabelecer três tipos de relações entre as corporações e a cidadania, devido ao caráter multifacetado dessa relação. A primeira é a corporação, agindo como se fosse um governo. A segunda se refere à corporação como parte da comunidade. Por último, é aquela na qual a corporação constitui-se em uma arena para a cidadania, ou seja, permite o engajamento de diferentes grupos de interesse em questões relacionadas à própria corporação e ao seu comportamento (CRANE et al., 2008).

A corporação, agindo como se fosse governo, leva em consideração a possibilidade de a empresa assumir determinados papéis que normalmente são atribuídos aos Estados. Dentro de um organograma que contempla governos, empresas e cidadãos, as corporações estão elencadas de forma horizontal em relação aos Estados e, na vertical, com os cidadãos, conforme, a Figura 1.



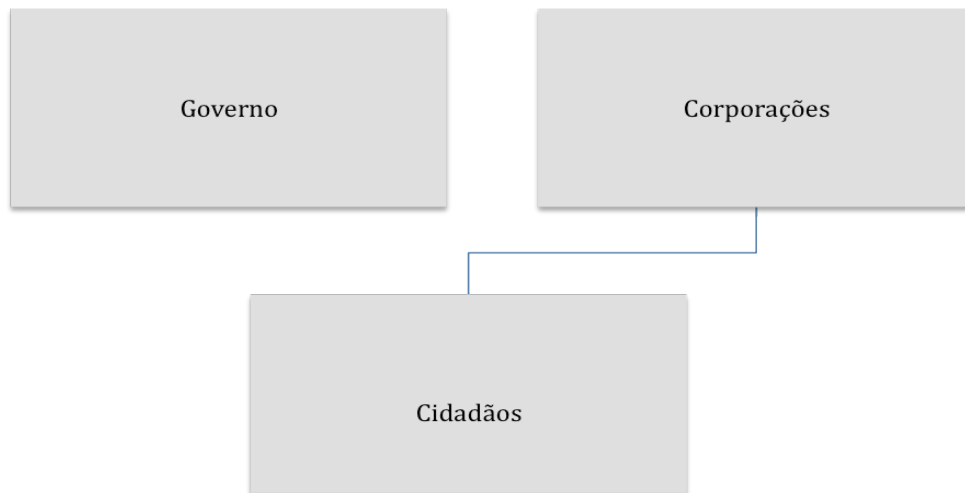


Figura 1 - Corporações como governos

Fonte: CRANE, 2008, p.10.

Apesar de estarem, do ponto de vista teórico, no mesmo nível dos governos, isto não quer dizer que as corporações são o próprio governo. Existem algumas características essenciais que diferenciam esses dois atores, sendo estas as seguintes: definição, administração e garantia da cidadania, isto é, a divisão dos poderes em legislativo, executivo e judiciário (CRANE et al., 2008).

A definição da cidadania é atribuída aos governos por meio do processo legislativo, no qual são elencados quais os direitos civis e responsabilidades dos cidadãos. A segunda característica, que administra a cidadania, ocorre por intermédio do executivo, que vai colocar, em prática, funções essenciais, tais como educação, saúde, aparatos militar e policial entre outros. Finalmente, a garantia dos direitos ocorre com a intervenção do judiciário, para, de forma independente, dirimir conflitos entre os cidadãos.

Dentre essas características que diferenciam os governos das corporações, o poder executivo é o que está propício a sentir certa perda do seu papel para as corporações, devido a três fatores principais. O primeiro se dá quando o Estado do bem-estar social ou “Welfare State” começa a ter dificuldades de cumprir com os compromissos, assumidos com os cidadãos, isto é, de prover sua população com os serviços públicos essenciais, no mesmo nível de sua arrecadação de impostos.

O segundo surge na onda do primeiro, ou seja, ao sentir e visualizar, na prática, as dificuldades de cumprimento dos compromissos, o papel dos governos, então, começa a ser questionado do ponto de vista político e ideológico. Questionamentos, em relação ao tamanho do Estado, em outras palavras, se deve ser mínimo, por exemplo, surgem com força na arena política com os adjetivos de “neoliberalismo”, “Consenso de Washington”, entre outros.

O terceiro, que contribui para colocar a corporação na horizontal, em relação aos governos, é o processo de internacionalização das esferas econômicas, políticas e sociais também conhecido como Globalização. Ao ter como uma de suas características o conceito de não territorialidade ou “deterritorialization”, muitas atividades sociais podem ser estabelecidas além do território do Estado, em decorrência, principalmente, da mudança tecnológica que permite o capital, o trabalho e os serviços se deslocarem, com maior rapidez, ao redor do mundo (CASTELLS, 1996).

Em uma espécie de divisão do trabalho entre os governos e as corporações, algumas funções ainda permanecem de caráter estatal, como as funções de polícia. Contudo, uma série de serviços – energia elétrica, telecomunicações, rodovias, que até então eram de exclusividade do Estado, passaram a ser administrados pelas corporações, fruto dos processos de privatização que ganharam força a partir da década de 1990.

O segundo tipo de relação entre as corporações e a cidadania é a que se refere à corporação como parte da comunidade. Compreende as empresas como detentoras de direitos, obrigações e responsabilidades. Essa forma de compreensão leva em consideração como a empresa se comporta dentro desse sistema. Em outras palavras, assim como os cidadãos devem se comportar como “bons”, as empresas também devem buscar o mesmo tipo de comportamento (CRANE et al., 2008).

Todavia, para começar a compreender o que seria ser “bom” ou fazer o “bem”, é importante deixar claro o significado de cidadania corporativa. Na definição de Visser et al. (2008, p. 97):

Cidadania corporativa pode ser definida como a extensão do relacionamento entre os negócios e a sociedade para incluir um entendimento das responsabilidades social, ambiental e política dos negócios [...] cidadania corporativa contempla essas dimensões e conceitua uma companhia como um membro da sociedade tal qual um cidadão normal que está envolvido e participa na governança da sociedade de várias formas.

É claro que esse conceito é uma figura de linguagem, pois a cidadania é um valor ou conceito destinado à pessoa física e não, jurídica. Entretanto, se a corporação tem direitos, obrigações e responsabilidades nas áreas mencionadas anteriormente, chegamos à conclusão de que a lei, pelo menos do ponto de vista jurídico, auxilia na analogia de que as corporações também são “cidadãs”. Sobre essa analogia Crane et al. (2008, p. 26) mencionam que:

Enquanto compreende-se que corporações, em relação ao seu status ‘de jure’, são claramente diferentes dos cidadãos individuais, nós podemos argumentar que o status e os direitos das corporações dão para nós uma base para o uso metafórico de cidadania.

Como bem lembrado, esse uso, subentendido da expressão “cidadania para as empresas” leva em consideração que as mesmas devem obedecer às leis e que, assim como os cidadãos, estão sujeitas às sanções por parte do Estado. Dessa maneira, elas estão dispostas de forma horizontal em relação aos cidadãos e, na vertical, com o governo, dentro do processo político, de acordo com a Figura 2.

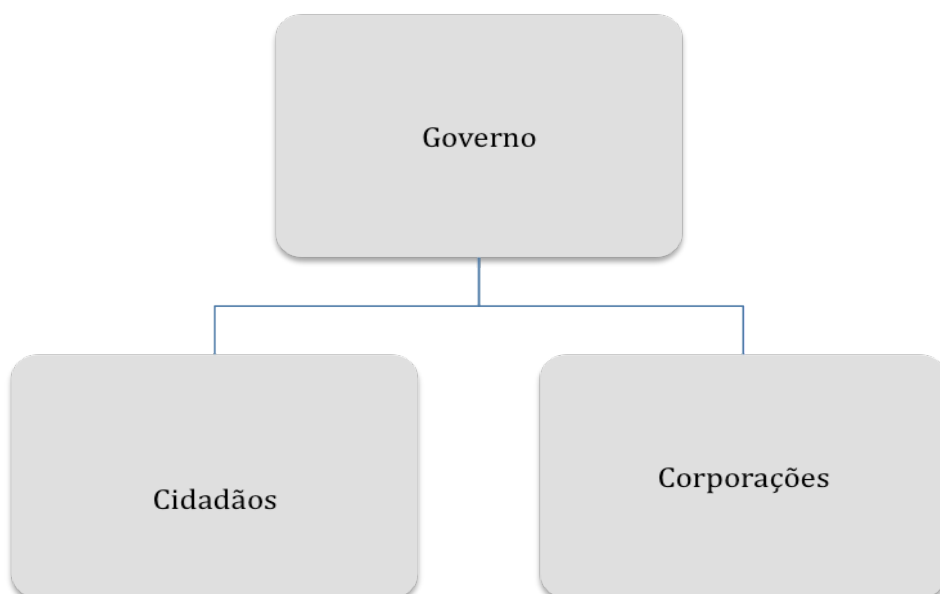


Figura 2 - Corporações como parte da comunidade

Fonte: CRANE, 2008, p.09.

A maneira horizontal, em relação aos cidadãos, é visualizada devido à noção de que as corporações levam para o governo os seus interesses e valores, assim como qualquer outro cidadão. É a forma racional de buscar os seus objetivos, também denominada “poder instrumental” e que, na maioria das vezes, se utiliza da ferramenta conhecida como “lobby”.

Outra característica que favorece o entendimento da corporação como parte da comunidade é que elas têm uma identidade nacional. Isso quer dizer que, apesar de muitas empresas estarem presentes em diferentes países, algumas ainda fazem menção de qual comunidade fazem parte. Um dos casos que exemplifica bem essa questão é o setor da aviação. Apesar de serem empresas internacionais, em função do tipo de serviços que fornecem (transporte de passageiros e cargas), ainda carregam, em seus logotipos e pinturas nos aviões, algum elemento que faz alusão ao país que pertencem.

Ao fazerem parte de uma comunidade, as corporações envolvem-se em um terceiro tipo de relação que vai permitir que diferentes grupos de interesse se engajem em discussões que podem influenciar em algumas decisões e ações das empresas. Essa relação é aquela em que os grupos de interesse agem como se fossem cidadãos perante as corporações. A Figura 3 esquematiza como seria essa relação, e, posteriormente, cada grupo de interesse será analisado de forma superficial.

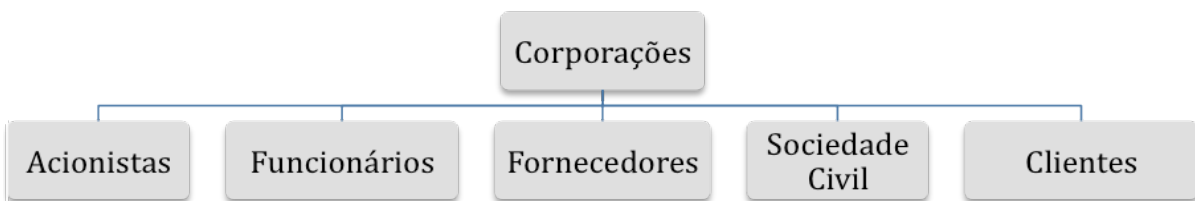


Figura 3 - Grupos de interesse como cidadãos perante a corporação

Fonte: CRANE, 2008, p.11.

Iniciando pelo primeiro, da esquerda para direita, – os acionistas ou “shareholders” – são os proprietários da empresa. Em um primeiro momento, é possível pensar que os donos da corporação estão somente interessados nos dividendos que a empresa irá retribuir aos mesmos, independentemente se existe ou não uma preocupação com o lado social. Contudo, na literatura sobre Governança

Corporativa, existe um conceito chamado de “Shareholder Activism”. De acordo com esse conceito, os acionistas procuram discutir, perante a administração da empresa, algumas questões que podem ser tanto de cunho financeiro quanto de visão social (VISSER et al., 2007).

O “shareholder activism” tem um objetivo social que consiste, normalmente, na junção de vários acionistas ou investidores, para dialogarem sobre questões específicas, como, por exemplo, Sustentabilidade, Justiça Econômica, Meio Ambiente<sup>34</sup>, etc.

O segundo grupo de interesse são os próprios funcionários da corporação. Um dos pontos-chave dessa relação é o conceito de “co-determination” que descreve a relação entre o capital e o trabalho, na qual ambas as partes podem auxiliar no gerenciamento da corporação. É evidente que esse nível de relacionamento tem sido, ao longo dos tempos, negociado, e a efetiva representatividade dos funcionários é fundamental. Para que, em termos práticos, isso ocorra, sem dúvida, é necessário que as corporações apoiem a liberdade de associação e reconheçam o direito da negociação coletiva (CRANE et al., 2008).

O terceiro grupo, que participa do relacionamento com a corporação, são os fornecedores. A noção de que a empresa tem responsabilidade pelo comportamento dos seus fornecedores de matérias primas, serviços, entre outros está cada vez mais comum no meio empresarial. As corporações têm se tornado dependentes da performance de seus fornecedores, devido à necessidade de cumprir com padrões de qualidade que se iniciam desde a cadeia de suprimentos até a produção do produto final (CRANE et al., 2008).

As organizações não governamentais aparecem nessa relação como uma das mais importantes no que tange aos efeitos sobre o comportamento da corporação. Como representantes dos interesses dos cidadãos, pelo ao menos em tese, esse tipo de organização tem se demonstrado um parceiro e, ao mesmo tempo, um crítico voraz da atuação da companhia na sociedade (ZADEK, 2001).

---

<sup>34</sup> Um dos exemplos mais conhecidos desse tipo de ativismo dos acionistas é o “Carbon Disclosure Project”. Lançado em 2000, é composto 475 investidores, com o objetivo de medir o impacto das empresas no meio ambiente, como, por exemplo, a emissão de gás carbônico, a eficiência no uso de energia entre outros.

Os clientes ou os consumidores também figuram como um dos mais importantes grupos de interesse. Eles têm o poder do “voto da carteira”, isto é, ao não gostarem de determinado comportamento da empresa, podem abrir mão de consumir os seus produtos. Apesar de a relação, às vezes, estar focada na questão preço, qualidade e atendimento, começa a ser visualizada a preocupação dos consumidores sobre questões que englobam os direitos humanos, o trabalho, o meio ambiente e corrupção (VOGEL, 2006).

O conceito da “agência moral” tem sido bastante debatido, destacando-se dois. No primeiro, alega-se que a corporação não é um agente moral, isto é, não tem obrigação e responsabilidade moral perante a sociedade, porque os únicos que têm são os próprios indivíduos. Dessa forma, o seu único dever é o de cumprir com as obrigações da lei. Um dos teóricos nessa questão foi Milton Friedman, ao mencionar sua célebre frase em 1962: “que a responsabilidade social dos negócios é aumentar os seus lucros”. Essa percepção parte do pressuposto que, por intermédio da lucratividade, a empresa já estaria cumprindo com o seu papel devido à geração de empregos e o retorno para os acionistas e, assim, refletindo-se na sociedade, como um todo, estes benefícios. No segundo, defende-se a ideia de que, em função de a corporação ser composta por indivíduos, é impossível dissociar a pessoa física da jurídica, ou seja, se o indivíduo tem obrigações e responsabilidades, logo a empresa também tem a sua parcela.

Se a empresa tem a sua parcela de obrigações e responsabilidades, isto quer dizer que a mesma tem um papel a cumprir. O questionamento sobre isto começou a ser levantado por Berle e Means (1991), ao defenderem que a corporação deveria servir a sociedade.

Assim, duas visões opostas vão surgir, pois a discussão colocou de um lado, os que defendem que a corporação tem somente o papel de ganhar dinheiro e, do outro, os que alegam que o seu papel não é pequeno, mas, sim, bem maior do que é pensado, porque deve lidar com questões sociais, ecológicas, entre outras.

O grupo que defende a primeira tese é conhecido, na literatura econômica, como “a teoria financeira dos negócios”, visto que acredita somente no alcance da

meta definitiva, ou seja, o lucro, como resultado da operação de venda de produtos e serviços (STERNBERG, 2000).

Os que alegam que o papel da corporação não é tão estreito mencionam que ela está entrando em uma nova era de análise de suas atribuições, porque a antiga forma de avaliar a performance da corporação não se dá mais em termos de produtos, processos e retorno financeiro. A nova era está focada em analisar o papel da corporação com o uso de outras variáveis, como, por exemplo, questões sobre ética, impacto social e ambiental (JACKSON; NELSON, 2004).

A utilização dessas novas variáveis é demandada pelas seguintes questões: aumento das expectativas em relação ao papel da corporação e os novos desafios da liderança. A primeira surge na medida em que aquele tipo de relação permite os diferentes grupos de pressão influenciarem nas decisões e nos comportamentos, mencionados anteriormente. Os novos desafios da liderança englobam a necessidade dos executivos sustentarem a confiança e a reputação das corporações perante os grupos de interesse, levando em consideração a necessidade de atingir resultados econômicos, sem esquecer-se do aspecto social e ambiental (JACKSON; NELSON, 2004).

Apesar da existência da contradição entre as visões mencionadas, a literatura tem defendido que, em suma, os propósitos da corporação são os seguintes: obter lucros para o proprietário e ou os acionistas; desenvolver as potencialidades dos indivíduos e servir para o bem comum, sendo um “bom cidadão”; contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo, ou seja, ser responsável socialmente.

Ao ter uma espécie de denominador comum na literatura sobre o papel da corporação, fruto do intenso debate entre acadêmicos, consultores e executivos, a dicotomia ressurgiu com a definição do conceito sobre esse papel a ser desempenhado. Expressões, como “Sustentabilidade Corporativa”, “Desenvolvimento Sustentável”, “Performance Social Corporativa”, “Cidadania Corporativa”, “Responsabilidade Social Corporativa”, tornaram-se comuns nos estudos que tratam sobre o papel da corporação (DAVIDSSON, 2004).

É notória a diversidade de conceitos, como, por exemplo, “Governança Corporativa”, “Filantropia Corporativa”, “Responsabilidade Social Corporativa”, “Empreendedorismo Social Corporativo” e “Cidadania Global Corporativa” (SCHWAB, 2008).

Apesar dessa diversidade de conceitos, tem se verificado, na literatura, que dois conceitos são mais utilizados para lidar com o papel da corporação. Um deles é a “Corporate Citizenship” ou “Cidadania Corporativa” e o outro, a “Corporate Social Responsibility” ou “Responsabilidade Social Corporativa” (CRANE et al., 2008).

O primeiro é proeminente na literatura sobre negócios e gestão e, inclusive, tem aparecido em vários relatórios não financeiros das maiores transnacionais do mundo. O segundo surgiu como uma variação do primeiro, mas tem também adquirido grande importância na linguagem dos negócios. Como se não fosse suficiente, as pesquisas, além demonstrarem uma intensa criatividade na formulação de inúmeros conceitos, muitas vezes, têm creditado a mesma definição para esses dois, o que, de certa forma, prejudica cada vez mais o seu entendimento (DAVIDSSON, 2004).

Para evitar esse conflito, pois o mesmo já tem durado muito tempo, a investigação optou pela escolha do segundo, ou seja, “Corporate Social Responsibility”. Este foi escolhido, devido ao fato de primeiro ser mais utilizado por empresas de origem norte-americana e o segundo, pelas europeias. Como o objeto de investigação é oriundo de um país que pertence à União Europeia, tal termo foi eleito (LOHMAN; STEINHOLTZ, 2003).

No entanto, ao escolher a Responsabilidade Social Corporativa, para compreender o propósito da corporação no capitalismo informacional, o conceito também apresenta uma enorme quantidade de significados, páginas na “Internet” e livros que tratam sobre o tema (VOGEL, 2005).

Em um esforço de mapear a diversidade de conceitos Dahlsrud (2006), encontrou 37 definições sobre o que é “Corporate Social Responsibility”, de acordo com o Quadro 4:



<b>DIMENSÕES</b>	<b>CODIFICAÇÃO DA DEFINIÇÃO</b>	<b>EXEMPLOS DE FRASES</b>
Dimensão Ambiental	Ambiente natural	- Gestão ambiental - Preocupação com o meio ambiente nas ações empresariais
Dimensão Social	Relacionamento entre negócios e a sociedade	- Contribuição para uma sociedade melhor - Considera seu impacto no âmbito das comunidades
Dimensão Econômica	Aspecto socioeconômico ou financeiro incluindo ações empresariais	- Contribuição para o desenvolvimento econômico - Preservação da lucratividade
Dimensão Grupos de Interesse	Grupos de interesse	- Como as organizações interagem com seus funcionários, fornecedores, clientes e comunidade
Dimensão Voluntariado	Ações não prescritas por lei	

Quadro 4 - As cinco dimensões da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: DAHLSTRUD, 2006.

O objetivo é não citar as 37 definições encontradas e somente mostrar a diversidade de conceitos, já que muitos autores mencionam que não existe um conceito que seja aceito universalmente na área (DAHLSTRUD, 2006).

O que mais vezes apareceu na contagem sobre diferentes definições foi o da Comissão das Comunidades Europeias e que, de acordo com este órgão, a Responsabilidade Social Corporativa é considerada “um conceito pelo qual as companhias integram preocupações sociais e ambientais em suas ações empresariais e suas interações com os grupos de interesse em uma base voluntária” (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS, 2006, p. 2).

No entanto, Carrol (1979) é reconhecido internacionalmente como um dos maiores especialistas na evolução do conceito na literatura e também sinalizou para a dificuldade que a academia tem em reconhecer um conceito que seja universalmente aceito por todos aqueles que estudam o assunto e que uma das melhores maneiras de entendê-lo é conhecer melhor a sua história e evolução.

Sendo assim, o autor acima elegeu os anos de 1800 como o início da discussão. Mencionou que, durante o período da Revolução Industrial, alguns negócios, que estavam emergindo, demonstravam uma certa preocupação com os funcionários e como torná-los mais produtivos. Porém, desde aquele período, uma grande indagação surgia: a dificuldade de compreender se a corporação mostrava a preocupação somente porque tinha razões empresariais ou porque, além destas, também havia razões sociais (CARROL, 1979).

Muitos críticos da razão empresarial surgiram na Grã-Bretanha, pois visualizavam que a busca por tornar os funcionários mais produtivos era sinônimo de exploração, principalmente, de crianças e mulheres. Uma das respostas a essas críticas foi o surgimento de ações por parte das empresas, conhecidas como “Industrial Welfare Movement”, que mostravam algumas ações, como, por exemplo, a construção de lugares para lazer nas empresas e até mesmo a divisão de lucros com os funcionários (CARROL, 1979).

Além do “Industrial Welfare Movement”, também começou a surgir a filantropia nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha. Exemplos de compra de terras por empresários para a construção de igrejas, bibliotecas e escolas para os funcionários eram comuns nesta época, apesar de haver algumas desconfianças dos críticos (CARROL, 1979).

O período posterior às guerras ficou conhecido como a “Era da Filantropia”. Nesta época, empresas doavam valores expressivos, como forma de demonstrar suas ações perante a sociedade. Um dos exemplos foi o de Henry Ford, como um grande filantropo, que pagava salários maiores aos funcionários e afirmava que os objetivos das corporações eram o de servir a sociedade (LEE, 2007).

Os anos de 1950 demarcaram a era moderna da Responsabilidade Social Corporativa, que ficou basicamente centrada na discussão em detrimento da ação. Ela iniciou com Bowen (1953), com a publicação do livro “Social Responsibilities of the Businessman”. A grande indagação da obra era tentar compreender quais seriam as responsabilidades que os homens de negócios tinham que assumir perante a sociedade. Essa questão já compreendia a corporação como um ator não estatal importante e que o mesmo influenciava a vida da sociedade na qual estava

inserida. Assim, sua obra defendia que a Responsabilidade Social Corporativa seria um compromisso que as corporações deviam assumir no futuro (CARROL, 1979).

A década posterior foi considerada como o período em que a literatura sobre o tema expandiu. Os anos de 1970 também despontaram como uma época de expansão dos estudos acerca do tema, principalmente, pela proliferação de conceitos. Muito da discussão, que permeia, nos dias de hoje, a comunidade acadêmica sobre um conceito universal, teve origem nessa década (CARROL, 1979).

Se a década de 1970 foi singular na produção acadêmica, não é possível dizer o mesmo para a de 1980. Esse período caracterizou-se por poucas definições conceituais, mas, como acréscimo, verifica-se a pesquisa para averiguar, na prática, o que as corporações estavam realizando com o adjetivo “Responsabilidade Social Corporativa” e a busca de temas alternativos, como, por exemplo, ética nos negócios e a teoria dos grupos de interesse ou “stakeholder theory” (CARROL, 1979).

A década de 1990 se caracterizou pela pouca produção acadêmica sobre o conceito de Responsabilidade Social Corporativa. Neste período, os temas alternativos ganharam mais força, na medida em que a academia já demonstrava que não tinha mais o interesse de ficar, eternamente, discutindo sobre um conceito universal que poderia ser aceito por todos (VISSER et al., 2007).

Após essa breve retrospectiva do ponto de vista histórico da evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, é de suma importância utilizar esquemas que possam facilitar o entendimento da relação entre o papel da corporação e a mesma. Uma das formas mais utilizadas, para ilustrar as responsabilidades da corporação, é por meio da “Pyramid of CSR” de autoria de Carrol (1979).

De acordo com essa representação, na forma de uma pirâmide, as responsabilidades da corporação se dividem em quatro áreas, segundo a Figura 4:



Figura 4 - As responsabilidades da corporação

Fonte: CARROL, 1979.

A primeira responsabilidade é chamada de “econômica”. Cinco componentes são de extrema importância nessa responsabilidade: maximizar ganhos por ação, estar comprometida em ser uma corporação rentável, manter uma forte posição competitiva e ter um alto nível de eficiência operacional, bem como lucratividade consistente (CARROL, 1979).

A segunda ou a responsabilidade “legal” diz respeito à corporação estar de acordo com as legislações. Aqui também cinco componentes são importantes: atuar de maneira consistente obedecendo à lei; estar em conformidade com as legislações no âmbito municipal, estadual e federal; ser um cidadão corporativo, cumpridor dos deveres; ser considerada empresa de sucesso, cumprindo com as obrigações legais; e fornecer produtos e serviços que cumpram padrões mínimos legais (CARROL, 1979).

Conforme o autor, a responsabilidade “ética” engloba normas e padrões que refletem a noção do que é certo e justo. Os cinco componentes que compreendem essa dimensão são os seguintes: agir, conforme as expectativas morais e éticas da sociedade; reconhecer e respeitar novas normas e valores, adotados pela sociedade; fazer das normas éticas um compromisso para atingir os objetivos corporativos; definir a boa cidadania corporativa como o que se espera moral e eticamente da corporação; e reconhecer que a integridade corporativa e o comportamento ético vão além da conformidade com as leis e os regulamentos (CARROL, 1979).

Por último, a responsabilidade “filantrópica” tem relação com o comportamento da corporação como um bom cidadão. Nesta questão, é esperado que a corporação contribua com recursos para a comunidade e, desta maneira, promova uma melhoria na qualidade de vida dos mesmos. Os componentes que compõem essa responsabilidade são: atuação de maneira consistente com as expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade; ajuda no desenvolvimento das artes; participação de administradores e funcionários em atividades voluntárias de caridade na comunidade local; promoção de assistência para instituições de educação pública e privada; ajuda voluntária em projetos que melhorem a qualidade de vida da comunidade (CARROL, 1979).

A este tipo de relação, que pretende estabelecer a forma pela qual a corporação deve se comportar e agir em quatro esferas, é levantada outra característica visível no movimento da Responsabilidade Social Corporativa que é a proliferação dos códigos de conduta que têm o objetivo de regulamentar as práticas empresariais (CUTLER, 2006).

Um exemplo de tentativa de implementação de um código de conduta para as corporações transnacionais foi a iniciativa das Nações Unidas, por meio da UNCTAD, em 1992, que não teve sucesso devido às divergências dos países industrializados que se opuseram ao código. Contudo, com o estabelecimento, em 1995, da Organização Mundial do Comércio, questões sobre a regulamentação do investimento direto estrangeiro, que fora uma das causas da divergência na UNCTAD, tomaram um rumo mais flexível ou de visão mais liberal.

Porém, é, com o neoliberalismo, que os códigos de conduta vão surgir com maior intensidade e o caráter voluntário. Aliás, o caráter voluntário é uma característica fundamental do conceito de “Corporate Social Responsibility” que, inclusive, aparece na definição da Comissão das Comunidades Europeias.

Um das explicações que a literatura tem sobre o caráter voluntário da CSR é que as corporações consideram que o ato de aderir a ela deve partir por elas mesmas e não pela intervenção de uma lei governamental (CETINDAMAR; HUSOY, 2007).

Outra resposta possível para a adesão em iniciativas voluntárias é que as mesmas tendem a ser mais flexíveis, quando comparadas com as adesões obrigatórias dos governos. Dessa maneira, favorece a empresa, pois, se esta tem interesse de sair, não há grandes formalidades, principalmente, do ponto de vista jurídico (CUTLER; HAUFLEER; PORTER, 1999).

Também, há outra questão que é resultado da proliferação dos códigos de conduta. Esta tem se tornado uma prática comum desde os anos de 1990, principalmente, nos países em desenvolvimento, para estabelecer padrões em relação ao trabalho infantil, salários, condições de trabalho entre outros (VOGEL, 2006).

Entretanto, a proliferação de códigos de conduta não é sinônimo de efetividade, porque muitas empresas não divulgam os resultados de auditorias e, em um universo muito pequeno, permitem que os relatórios sejam verificados de maneira independente (VOGEL, 2006).

Devido ao surgimento do grande número e a necessidade de auditar de forma imparcial, foi preciso estipular um padrão de relatórios ou “reports”, com o propósito de mostrar o efetivo cumprimento pelas empresas das normas, contidas nos códigos. Os dois mais conhecidos são: SA 8000<sup>35</sup> e o “Global Report Initiative”<sup>36</sup> que são consideradas ferramentas que igualmente possuem o caráter voluntário para sua utilização.

A utilização dessas ferramentas favorece as corporações, no que tange ao estabelecimento de um padrão a ser seguido e, desta maneira, permite uma competição entre aquelas que são escolhidas por investidores e consumidores que preferem investir ou comprar nas que se engajam em iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (CUTLER; HAUFLEER; PORTER, 1999).

---

<sup>35</sup> É um código voluntário lançado em 1997 por uma organização não governamental, conhecida pela sigla SAI, ou Social Accountability International. Com o objetivo de estipular um padrão para o ambiente de trabalho, a iniciativa voluntária está baseada em normas da Organização Mundial do Trabalho e outras convenções da ONU.

<sup>36</sup> É uma organização que tem sido pioneira no desenvolvimento de relatórios para a divulgação de ações de sustentabilidade. Atualmente, com 13 anos de existência, tem se destacado como um dos modelos de relatórios de maior credibilidade.

Se, ao mesmo tempo em que a utilização de relatórios padronizados favorecem à corporação, por demonstrarem que ela está tornando públicas as suas ações de Responsabilidade Social Corporativa, esta atitude pode tornar-se desfavorável para a empresa, já que existe um preço por estar em conformidade com os códigos de conduta.

O primeiro é o que se refere à vulnerabilidade da corporação perante os movimentos contestatórios. As “transnational corporations” tendem a ser mais suscetíveis às pressões ao redor do mundo, pelo fato de possuírem marcas globais que acabam facilitando as ações em diversos países. Também, alguns movimentos contestatórios identificaram que pode ser mais fácil agir com pressão diretamente nos executivos do que em governos para mudar determinadas legislações nacionais (VOGEL, 2006).

Existe outra questão que impacta diretamente na vulnerabilidade da corporação. Quanto mais a corporação modifica o seu comportamento ou atende às pressões, quer seja por meio dos “reports” ou não, mais se torna alvo questionamentos. A literatura tem mostrado alguns relatos de ativistas, mencionando que, quanto mais a corporação presta contas, mais ela será questionada, principalmente na qualidade dessa divulgação (VOGEL, 2006).

O segundo é a estrutura de produção que pode elevar os custos, para estar em conformidade com os códigos de conduta. Ao ter milhares de fornecedores, espalhados ao redor do mundo em uma cadeia de suprimentos<sup>37</sup>, relatar o que todos estão fazendo, muitas vezes, torna-se impossível, porque a corporação deve dispor de um expressivo contingente de recursos humanos. Algumas empresas dispõem de uma centena de auditores contratados para averiguar se a cadeia de suprimentos está cumprindo com o que a empresa divulga. Muitos executivos têm comentado que os custos de manter as auditorias têm se tornado cada vez mais altos ao ponto de, a longo prazo, tornarem-se insustentáveis (VOGEL, 2006).

O aumento dos custos reflete-se na competitividade da corporação, na medida em que ela terá que repassá-los aos preços dos produtos e serviços e, conseqüentemente, aos consumidores. Ao atuarem no mercado, as corporações

---

<sup>37</sup> Empresas do porte da Walt Disney e Walt-Mart recebem suprimentos de mais de 30.000 fábricas localizadas em diversos países.

que investem nesse tipo de monitoramento ainda estão sujeitas a competir com empresas que não fazem os mesmos investimentos<sup>38</sup>, gerando uma desvantagem competitiva para aquelas que investem em processos de monitoramento (VOGEL, 2006).

Em suma, as corporações tendem a fazer uma análise da relação custo-benefício, para divulgarem e monitorarem as suas ações de Responsabilidade Social Corporativa e que, muitas vezes, só fazem sentido para as corporações, se os custos de se comportarem socialmente responsáveis se mantiverem em níveis modestos ou suportáveis (VOGEL, 2006).

Para finalizar a presente discussão, destaca-se que, desde os anos de 1990, a adoção de códigos de conduta e o monitoramento dos mesmos têm surtido efeito como uma forma de “soft law” e que, de certa maneira, têm construído normas sociais para regulamentar a conduta dos negócios na nova economia.

É claro que existe a crítica para esse movimento, devido a não força de lei que esse tipo de código tem sobre as corporações e a não a efetiva participação dos governos. Entretanto, existem algumas restrições que fazem a própria participação do governo ser, no geral, dificultada principalmente em países com pequena vocação democrática.

Foi verificado, ao longo da revisão da literatura, que existem alguns exemplos de países que não participam tão intensamente das iniciativas que incentivam a prática da Responsabilidade Social Corporativa. Casos em que a tentativa de melhorar os padrões de trabalho esbarrou em diferenças culturais, como, por exemplo, quando uma empresa, conhecida por não respeitar os direitos dos trabalhadores, tentou estipular uma idade mínima maior do que o estabelecido pelo governo local e acabou sendo acusada de querer impor padrões do ocidente. Países, como a China, ainda proíbem o direito de livre associação, isto é, consideram a formação de união de trabalhadores independentes ilegal perante a

---

<sup>38</sup> Um exemplo bem conhecido na literatura foi o caso da Nike. Nos anos entre 1997 e 1998, quando estava sob pressão dos movimentos contestatórios, devido às denúncias de péssimas condições de trabalho nas suas fábricas no Vietnã, a corporação teve uma queda brusca em suas vendas. Entretanto, os seus concorrentes, tais como Adidas, New Balance e Airwalk, tiveram acréscimo em suas vendas, mesmo sendo conhecidos por não terem melhores condições de trabalho, nem estarem em conformidade com os códigos de conduta.



lei. Além dessa questão, a China também é exemplo de a legislação trabalhista ser pouca efetiva para evitar abusos por parte das corporações (VOGEL, 2006).

Apesar de resistências por parte de alguns países ainda persistirem, é visível o engajamento de governos em ações para incentivar a Responsabilidade Social Corporativa. Exemplos, como os da União Europeia, ao divulgar a comunicação denominada “Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility” tem demonstrado o interesse de governos de participarem mais ativamente da iniciativa. Inclusive, a Comissão das Comunidades Europeias propôs este tipo de comunicação e tem afirmado que a Responsabilidade Social Corporativa não é salvação dos problemas sociais, mas tem um importante papel no auxílio aos estados membros no combate dos mesmos (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2006).

Outra iniciativa que chamou a atenção foi da Dinamarca ao ter uma lei, promulgada pelo seu parlamento em 2008, exigindo das 1100 maiores corporações que relatassem as suas ações de Responsabilidade Social Corporativa. No primeiro momento, isto poderia parecer contraditório, na medida em que a mesma sempre foi fundamentada no princípio do voluntarismo. Contudo, não é visualizado como uma imposição, já que países nórdicos<sup>39</sup>, como a Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia possuem histórico de engajamento em ações de Responsabilidade Social Corporativa.

---

<sup>39</sup> Existe uma organização sem fins lucrativos, de abrangência internacional, criada em 1995, denominada “Accountability” que divulga um relatório conhecido como “The State of Responsible Competitiveness”. Neste documento, são listados, em um “ranking”, os países que mais apoiam as empresas em ações de CSR. Não é mera coincidência que os quatro primeiros países colocados são os seguintes: Suécia, Dinamarca, Finlândia e Islândia, devido ao seu forte engajamento a este tipo de trabalho.

### **3 A MAIOR INICIATIVA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA ATUALIDADE: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT**

Neste capítulo, o foco está na iniciativa de maior destaque que a Responsabilidade Social Corporativa tem na atualidade, qual seja, a The United Nations Global Compact.

#### **3.1 A Gestão da Iniciativa**

Em que pese a expansão dos negócios internacionais e do investimento direto estrangeiro ter aumentado, os anos de 1999 e 2000 foram marcados pela contestação aos benefícios que este aumento gerava, principalmente, nos países em vias de desenvolvimento.

As Nações Unidas, representante dos Estados Membros, não podia estar de fora do debate e, por intermédio do seu Secretário Geral, Kofi Annan, desencadeou uma série de discussões sobre a ordem econômica do pós-guerra ou o “embedded liberalism” (KELL; LEVIN, 2002).

Ao compreender a necessidade de ter um mercado global menos restritivo, Kofi Annan observou a chance de mudar a relação entre a sociedade das nações e o setor empresarial, já que, normalmente, eram eleitos como os responsáveis pela fragilidade da ordem econômica do pós-guerra (KELL; LEVIN, 2002).

Em janeiro de 1999, o Secretário Geral da ONU participou do Fórum Econômico Mundial na Suíça, para debater essa mudança de relação. Ao mencionar que era a sua terceira visita ao local em menos de dois anos, comentou que, desde aquela época, esperara que a Organização das Nações Unidas promovesse parcerias criativas com o setor privado, para que a Globalização refletisse necessidades sociais ao redor do mundo (ANNAN, 2000).

A participação de Annan em Davos era um reconhecimento da importância do ator empresarial na governança global, principalmente, das corporações transnacionais. Se as assimetrias na governança global eram oriundas de desajustes entre a econômica, política e a realidade social, as corporações, devido à sua proeminência no sistema internacional, poderiam contribuir para sua diminuição.

Nesta oportunidade, lançou a iniciativa, chamada de “The United Nations Global Compact”, que, na visão das Nações Unidas, é:

O Pacto Global da ONU é uma iniciativa política estratégica para as empresas que estão comprometidas a alinhar suas operações e estratégias com os nove princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente (UNGLOBAL COMPACT, 2010).

Essa iniciativa política e estratégica de chamar a atenção do ator empresarial para algumas áreas que têm relação direta com a globalização tinha alguns objetivos por parte do Secretário Geral. Um deles seria o interesse de aumentar o conhecimento dos objetivos das Nações Unidas e, neste caso, o Pacto Global da ONU seria uma espécie de propagador. O outro seria reforçar a imagem da ONU perante a comunidade internacional como um importante ator para ajudar na solução dos problemas, resultantes da Globalização. Também, é identificada a intenção de Annan em revitalizar o debate interno nas Nações Unidas sobre a relação com o ator empresarial, já que, durante muito tempo, os dois se mantiveram afastados. Finalmente, tinha o objetivo de reforçar a sua liderança pessoal junto ao ator empresarial (KELL, LEVIN, 2002).

Em março do mesmo ano, a Organização Mundial do Trabalho, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, e o Alto Comissariado para Direitos Humanos da ONU começaram a esboçar o “website” com os nove<sup>40</sup> princípios, divididos em três áreas de atuação que, com o passar dos anos, tiveram o acréscimo de mais uma área e um princípio (KELL; LEVIN, 2002).

No mês de junho de 1999, o Secretário Geral Kofi Annan deu um importante passo na consolidação da ideia do “Global Compact”, juntamente com os chefes

---

<sup>40</sup> Atualmente, são dez princípios.

dessas três agências da ONU, ao encontrar-se com os representantes da Câmara de Comércio Internacional e conseguir o suporte dos empresários.

Outra questão que favoreceu na promoção do Pacto Global foi a Conferência Ministerial da Organização Mundial do Comércio (OMC), realizada entre os meses de novembro e janeiro de 1999, em Seattle.

Essa Conferência lançou as maiores negociações para liberalizar o comércio internacional, principalmente em relação à eliminação das barreiras à importação dos países menos desenvolvidos. A Conferência de Seattle chamou a atenção de vários observadores ao redor do mundo e, nas palavras de Kell e Levin (2002, p. 08) “A erupção de protestos, na terceira Conferência Ministerial da Organização Mundial do Comércio, [...] protestantes marcharam contra a grande diferença entre ricos e pobres, o abuso do trabalho e a degradação do meio ambiente”.

De acordo com alguns analistas, a experiência de Seattle ressaltou a capacidade de pressão dos grupos da sociedade civil, tanto no nível nacional quanto no internacional. Outra questão observada foi o fato de, na sua grande maioria, os atores não estatais (organizações não governamentais) terem como sede os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (KELL; RUGGIE, 2000).

Annan utilizou o clima político, criado em Seattle, para divulgar a importância do Pacto Global das Nações Unidas. No auge da mobilização, ocorrida na Conferência Ministerial, o Secretário, em dezembro de 1999, se reuniu com os representantes de vários sindicatos de trabalhadores que, finalmente, reconheceram a importância da iniciativa (KELL; LEVIN, 2002).

Em janeiro de 2000, a ONU lançou, oficialmente, o “website” do Pacto Global no Fórum Econômico Mundial (Davos), cuja ideia e o conceito da iniciativa foram bem recebidos (KELL; LEVIN, 2002).

Apesar da boa receptividade, ocorrida em Davos, foi preciso retornar às negociações com o ator empresarial. Em abril de 2000, em Londres, uma reunião, liderada por uma grande corporação do ramo do petróleo, conseguiu agrupar

inúmeros líderes empresariais. Dessa reunião, quatro importantes decisões foram tomadas.

Na primeira, as empresas estariam dispostas a abraçar os princípios do Pacto Global, desde que os mesmos adquirissem um caráter voluntário. Na segunda, propôs-se que era preciso ter uma maneira de reconhecer e, principalmente, divulgar as boas práticas do comprometimento. Na terceira, estabeleceu-se que a estrutura do Pacto Global teria que difundir a visão do aprendizado, em outras palavras, é, por meio dos exemplos bem sucedidos, que outras corporações iriam aprender como alinhar suas operações e estratégias com os dez princípios, mundialmente reconhecidos. Por fim, na quarta, determinou-se que a participação de líderes empresariais dos países, em vias de desenvolvimento, seria fundamental para o sucesso da iniciativa (KELL; LEVIN, 2002).

A reunião, realizada em Londres, além de servir para acertar os detalhes entre a ONU e o ator empresarial, recomendou a importância de incorporar as organizações não governamentais à iniciativa. O critério que a ONU escolheu, para convidá-las, foram basicamente três: competência em suas áreas de atuação, alcance global e capacidade de atuar em mais de um princípio.

As organizações não governamentais convidadas foram aquelas que mantinham relações com as quatro áreas do Pacto Global: Meio Ambiente, Direitos Humanos, Trabalho e Corrupção. Entre as convidadas, é possível destacar as seguintes: “Human Rights Watch<sup>41</sup>”, “Lawyers Committee for Human Rights<sup>42</sup>”, “Amnesty International<sup>43</sup>”, “World Wildlife Fund for Nature<sup>44</sup>”, “International Union for Conservation of Nature<sup>45</sup>”,

---

<sup>41</sup> Em 1978, foi criada a Helsinki Watch, com o objetivo de monitorar o cumprimento do acordo de Helsinque em 1975 que preconizou uma série de pontos, relacionados à proteção dos direitos humanos, e, atualmente, sua sede central está localizada nos Estados Unidos.

<sup>42</sup> Também criada em 1978, nos Estados Unidos, no ano de 2003, modificou seu nome para “Human Rights First”.

<sup>43</sup> Sediada na Inglaterra, a Anistia Internacional foi criada em 1961 pelo advogado britânico, Peter Benenson.

<sup>44</sup> Com sua sede na Suíça, o Fundo Mundial para a Natureza também foi fundada em 1961 por um grupo de ambientalistas e, atualmente, a sua sigla é WWF.

<sup>45</sup> Criada em 1948, é considerada uma das primeiras organizações de nível global que atua na área de proteção ao meio ambiente. Sua sede está localizada na Suíça.

“World Resources Institute<sup>46</sup>”, “International Institute for Environment and Development<sup>47</sup>”, “Save the Children<sup>48</sup>”, e “Transparency International<sup>49</sup>”.

Contudo, nem todas estão participando da iniciativa. Das nove que receberam os primeiros convites, seis atualmente são parceiras do Pacto Global, sendo a “Transparency International” um exemplo de parceira atuante (UNGLOALCOMPACT, 2010).

O junho de 2000 ficou marcado como sendo fundamental para o Pacto Global. No encontro, que aconteceu no referido mês, os representantes dos empresários, sindicatos, organizações não governamentais e das três agências da ONU definiram o papel de cada ator na iniciativa e dois requisitos que as empresas precisavam preencher para participar da iniciativa (KELL; LEVIN, 2002).

No primeiro, a empresa que estivesse interessada em participar do Pacto Global, deveria enviar uma carta para o Secretário Geral da ONU, assinada pelo executivo principal, comprometendo-se com os princípios do programa. O documento é conhecido como “Letter of Commitment”, que contempla também o envio de um requerimento “online”, com as informações básicas da empresa. No segundo, as empresas deveriam divulgar, anualmente, as ações em desenvolvimento, para implementarem os nove princípios na empresa.

Cumpridos estes passos, a empresa pode ser considerada um novo membro. Portanto, o Pacto Global, por ser uma iniciativa voluntária, depende do comprometimento do ator empresarial, porque as Nações Unidas esperam da empresa que a integra a iniciativa nas seguintes ações:

- Fazer do Pacto Global e dos seus princípios parte integral da estratégia de negócio, isto é, transformá-los em ações concretas no dia a dia das operações e em uma cultura organizacional;

---

<sup>46</sup> O instituto iniciou suas atividades em 1982, e sua sede está localizada nos Estados Unidos.

<sup>47</sup> Outro instituto que atua em questões sobre o meio ambiente. Foi criado, em 1971, pela economista Barbara Ward e tem sua sede na Inglaterra.

<sup>48</sup> Com o objetivo de preservar os direitos das crianças, a organização começou a buscar parceiros em 1919 por iniciativa da professora britânica Eglantyne Jebb. A sede da organização está localizada na Inglaterra.

<sup>49</sup> Situada na Alemanha, foi criada em 1993, com o propósito de combater a corrupção.

- Incorporar o Pacto Global e os seus princípios no processo de decisão da empresa;
- Contribuir com objetivos que visam às Metas de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas;
- Avançar com os ideais do Pacto Global, sendo um difusor entre os parceiros, os clientes, os consumidores e o público em geral de casos de sucesso sobre negócios responsáveis;
- Integrar, em seu relatório anual ou documento público similar, como, por exemplo, relatório de Sustentabilidade, a descrição das formas e das suas respectivas implementações dos princípios na esfera organizacional da empresa. Os participantes, em comum acordo, definiram que, apesar dos inúmeros modelos de relatórios que existem no mercado para divulgarem as ações, o do Pacto Global seria chamado de Comunicação de Progresso<sup>50</sup> ou “Communication on Progress – (COP)”.

Com uma periodicidade anual, a Comunicação de Progresso deve ser enviada para o Escritório do Pacto Global e colocada, no “site”, a iniciativa, para que sejam cumpridos os seguintes objetivos:

- Implementar uma prestação de contas sobre as ações que estão sendo tomadas para incorporar os princípios;
- Atestar avanços contínuos;
- Assegurar a integridade do Pacto das Nações Unidas, como um todo;
- Contribuir para o desenvolvimento de um banco de dados com exemplos de práticas corporativas sobre o tema.

O Escritório do Pacto Global tem aconselhado as empresas a utilizarem o modelo e os indicadores, provenientes do “Global Report Initiative”, devido à sua credibilidade perante o Pacto Global. A Comunicação de Progresso deve conter três elementos importantes:

---

<sup>50</sup> A Comunicação de Progresso, é exigida somente para as empresas e as cidades. Os outros atores que fazem parte do Pacto Global estão dispensados de apresentar.

- Declaração<sup>51</sup> do Chefe Executivo da Organização ou equivalente, expressando apoio contínuo ao Pacto Global e renovando o seu comprometimento com os princípios;
- Descrição prática das ações, como, por exemplo, atividades e políticas que a empresa tem realizado para implementar os princípios;
- Medidas de resultados, como, por exemplo, identificação de objetivos e alvos, definição de indicadores de performance, etc;
- A comunicação de progresso, que deve fazer parte dos relatórios da empresa sobre Responsabilidade Social Corporativa ou Sustentabilidade. Se não for possível, a comunicação de progresso deve ser integrada ao relatório como um suplemento ou anexo.

É importante ressaltar que a comunicação de progresso é um relatório em contínuo aperfeiçoamento, ou seja, é passível de modificações e adaptações, resultado da evolução das formas de medir e atestar o comprometimento das empresas. No ano de 2009, os gestores do Pacto Global decidiram simplificar o processo, esclarecer os requisitos mínimos e melhorar o processo de divulgação das COPs. A nova atualização da COP determinou as seguintes modificações:

	<b>VERSÃO ANTIGA (ANTERIOR 2009)</b>	<b>VERSÃO NOVA (POSTERIOR 2009)</b>
Prazo de envio da COP	Dois anos para submeter à primeira versão	Um ano para submeter à primeira versão
Sanções pelo não envio	Recebem a denominação “Non-Communicating”	Também recebem a denominação “Non-Communicating”
Sanções para aqueles que ainda estão como “Non-Communicating” após um ano	São excluídos do Pacto Global	São excluídos do Pacto Global
Foco nos Princípios durante os primeiros cinco anos	Liberdade da empresa de escolher o número de princípios para implementar	Exigência da empresa em escolher, no mínimo, dois princípios para implementar
Foco nos Princípios após os cinco anos	Liberdade da empresa de escolher o número de princípios para implementar	Exigência da empresa em escolher todos os princípios para implementar

Quadro 5 - Comparativo entre a antiga e a nova comunicação de progresso

Fonte: Autor, baseado no THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2009.

<sup>51</sup> A declaração deve ser impressa em papel timbrado da empresa e assinada de próprio punho pelo Executivo principal.



Apesar de o Pacto Global não ser uma obrigação legal, cada vez considera-se necessário sancionar aqueles que não o enviam à Comunicação de Progresso. A maneira que a iniciativa encontrou foi por intermédio da divulgação de uma lista<sup>52</sup>, no “site” do Pacto Global, com todos os nomes daqueles que se encontram com o “status” de “Não Comunicadoras”.

O Pacto Global considerou que, ao divulgar uma lista pública dos “não comunicadores”, as empresas sentir-se-ão constrangidas perante os demais grupos de interesse e, desta forma, passarão a regularizar a sua situação com o Escritório do Pacto Global.

No Gráfico 1, são identificados os vinte países<sup>53</sup> que possuem o maior número de empresas na condição de “Não Comunicadoras” ou “Non-Communicating”.

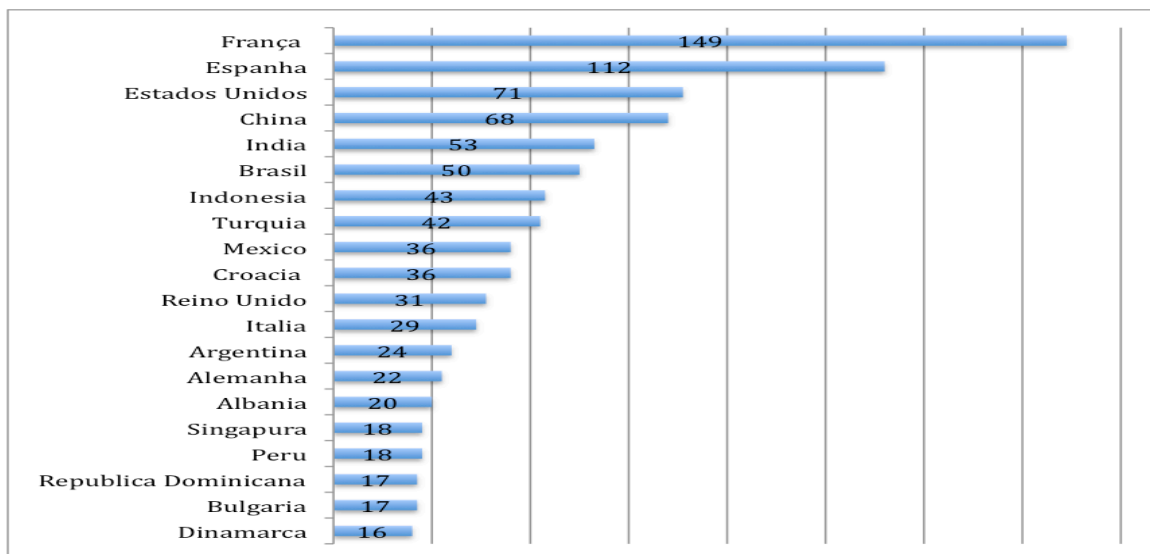


Gráfico 1 - Vinte países com o maior número de empresas não comunicadoras

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

Chama a atenção estarem, no topo, três países, nos quais o tema sobre Responsabilidade Social Corporativa há muito tempo é estudado<sup>54</sup>. No nível intermediário e, na base do Gráfico, aparecem sete países, em que o tema é

<sup>52</sup> Atualmente, a lista tem 1245 empresas denominadas “Non-Communicating”.

<sup>53</sup> A Suécia, país sede da Ericsson, tem 10 empresas na lista das “Non-Communicating”.

<sup>54</sup> Os estudos sobre o comportamento da corporação, historicamente, se concentraram no eixo América do Norte e Europa, sendo os Estados Unidos e a Inglaterra os líderes nas pesquisas.

relativamente novo, e os mesmos são importantes na discussão, devido ao impacto que muitos dos princípios do Pacto Global têm nesses locais.

Assim como existe a forma de alertar o público, sobre o não cumprimento da principal obrigação que a empresa tem que fazer perante o Escritório do Pacto Global, a iniciativa desenvolveu uma maneira de divulgar aquelas empresas que seguem à risca o envio da “Communication on Progress”.

Lançada em 2004, a maneira foi denominada “Comunicação de Progresso Notável” ou “Notable Communication on Progress”. Da mesma forma que a “COP” foi revisada, a “notável” também sofreu alteração, para deixá-la mais atualizada com a realidade prática do Pacto Global.

Além de seguir os requisitos básicos da COP, mencionados anteriormente, a empresa, para ser considerada uma “notável”, em relação à sua Comunicação de Progresso, deve preencher os critérios de duas ou mais categorias, conforme o Quadro 6:

CATEGORIA 1	MÍNIMO TRÊS CRITÉRIOS DA CATEGORIA
Declaração firme de suporte contínuo ao Pacto Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaração, assinada pelo Chefe Executivo</li> <li>- Declaração faz parte da COP e não é um documento isolado</li> <li>- Demonstração das razões e/ou benefícios por participar do Pacto Global</li> <li>- Declaração tem relação com as principais ações para implementação do Pacto Global</li> <li>- Descrição da participação ativa nos eventos do Pacto Global ou Redes de Contato Local ou declarações públicas e entrevista de apoio ao Pacto Global</li> </ul>

Quadro 6 - Critérios para ser “notável”

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

O Pacto Global tem enfatizado a necessidade do compromisso do principal líder da corporação. No entanto, somente declarar que está comprometido não basta

para ser um “notável”. Requer inclusive a participação do principal executivo da empresa em eventos<sup>55</sup>, realizados pelo Escritório do Pacto Global.

Na categoria 2, por estar relacionada com a prática do engajamento, ou seja, ao dia a dia da corporação, as mesmas devem mostrar, com clareza, que os princípios fazem parte inclusive da missão, visão e valores da empresa<sup>56</sup>, pelo menos, indiretamente.

CATEGORIA 2	MÍNIMO QUATRO CRITÉRIOS DA CATEGORIA
Clara e detalhada descrição de ações práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprometimento e ações estão ligadas à relevância dos princípios do Pacto nos negócios</li> <li>- Reflexo na esfera de influência da empresa (cadeia de suprimentos, clientes, comunidade local)</li> <li>- Princípios do Pacto Global refletem no sistema de gestão, tais como políticas e estratégias, documentos</li> <li>- Ações estão integradas aos negócios da empresa (sua especialidade), não como um projeto vago e puramente filantrópico</li> <li>- Ações são descritas de forma que permitam aos leitores aprenderem como são realizadas</li> <li>- Plano de ação para o próximo ano, já foi elaborado</li> <li>- Descrição dos projetos de parceria que apoiam uma gama de objetivos das Nações Unidas</li> </ul>

Quadro 7 - Critérios para ser uma “notável”

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

Na categoria 3, é identificada uma diferença em relação às empresas que não são consideradas “notáveis”, que é a menção de aspectos positivos e negativos<sup>57</sup> da performance.

<sup>55</sup> Na Reunião de Líderes, realizada em 2007, com ex-Executivo Chefe da Ericsson, Carl Henric Svanberg, que participou ativamente de um painel sobre os Direitos Humanos.

<sup>56</sup> A Ericsson menciona, em sua missão, a necessidade de contribuir para o bem-estar da comunidade, demonstrando o reflexo das ações em sua esfera de influência.

<sup>57</sup> O aspecto negativo foi denominado pela Ericsson como “trabalho em progresso” ou “working in progress”.

Um exemplo negativo, descrito pela Ericsson, foi a não conclusão de três estudos de caso sobre direitos humanos, previstos para serem lançados em 2009, juntamente, com as Escolas de Negócios, com o objetivo de difundir o respeito aos direitos humanos entre o meio acadêmico empresarial.

CATEGORIA 3	MÍNIMO QUATRO CRITÉRIOS DA CATEGORIA
Medidas de resultados que permitam avaliar o progresso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de performance bem definidos ou um conjunto de indicadores são utilizados</li> <li>- A performance é demonstrada por vários anos, permitindo averiguar o progresso</li> <li>- A performance é comparada com indústrias do mesmo setor</li> <li>- O relatório apresenta aspectos positivos e negativos da performance da organização e permite fazer uma avaliação coerente da performance</li> <li>- Metas para os próximos anos são especificadas</li> <li>- Formulação do estudo de caso</li> <li>- Performance tem relação com os dez princípios, mesmo que ocorra a ênfase em algum específico</li> </ul>

Quadro 8 - Critérios para ser uma “notável”

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

Em relação à categoria 4, enfatiza-se a credibilidade da Comunicação de Progresso. Iniciando pelo primeiro critério, denominado “garantia”, o Pacto Global exige a veracidade das informações, contidas no relatório de Responsabilidade Social Corporativa da empresa, e sua auditoria, por uma terceira instituição, parte<sup>58</sup> baseada em padrões internacionais.

<sup>58</sup> DET NORSKE VERITAS – DNV é uma instituição, independente, da Noruega, fundada em 1864, com o objetivo de prestar serviços na área de gerenciamento de riscos. Tem uma divisão especializada em auditar os Relatórios de Responsabilidade Social Corporativa, sendo a responsável pela análise da veracidade das informações divulgadas pela Ericsson.

CATEGORIA 4	MÍNIMO TRÊS CRITÉRIOS DA CATEGORIA
Processo que descreve, com clareza, as informações sobre a implementação e que inclui o diálogo com os grupos de interesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantia</li> <li>- Disseminação e engajamento dos grupos de interesse</li> <li>- Clareza da Comunicação de Progresso</li> <li>- Prazo da Comunicação de Progresso</li> </ul>

Quadro 9 - Critérios para ser uma “notável”

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

No caso da Ericsson, o seu relatório mais recente, que compreende o ano de 2009, passou pelo processo de auditoria que começou em setembro do referido ano, sendo finalizado em março de 2010.

A metodologia, utilizada para atestar a veracidade das informações, é realizada da seguinte maneira:

- Entrevistas com gerentes e funcionários de diferentes setores da organização;
- Revisão da documentação, dos arquivos de informações que se referem à Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, inclusive de alguns fornecedores da cadeia de suprimentos;
- Revisão dos processos e das ferramentas, utilizadas pela empresa, para fornecer as informações;
- Revisão das comunicações internas e externas da Ericsson sobre a implementação e o gerenciamento da Responsabilidade Social Corporativa.

Com base nestes procedimentos, a terceira parte, responsável pela auditoria, emite o seu parecer, baseado em quatro variáveis, a saber:

VARIÁVEIS	PARECER	COMENTÁRIO
Materialidade	Aceitável	Em 2009, a Ericsson continua incluindo temas relacionados aos grupos de interesse.
Inclusão	Boa	Em comparação com 2008, a versão de 2009 evoluiu nas respostas sobre as preocupações e as dúvidas dos grupos de interesse.
Responsabilidade	Aceitável	O relatório apresentou um equilíbrio na representação material das ações sobre Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.
Confiabilidade	Aceitável	Embora alguns erros sistemáticos apareceram, os mesmos não afetaram o relatório.

Quadro 10 - Análise do relatório da Ericsson

Fonte: ERICSSON, 2009.

A terceira parte, ao emitir os pareceres e os comentários, também fez recomendações<sup>59</sup> sobre as variáveis, conforme abaixo:

VARIÁVEIS	RECOMENDAÇÕES
Materialidade	Necessidade de uma descrição mais compreensível da forma adotada, para identificar, avaliar e monitorar questões sobre Responsabilidade Corporativa.
Inclusão e Responsabilidade	O relatório deve apresentar mais claramente como faz para responder aos comentários e às recomendações dos grupos de interesse, realizados em anos anteriores.
Confiabilidade	O relatório deve evitar alguns erros sobre a descrição das ações realizadas.

Quadro 11 - Recomendações para o Relatório da Ericsson

Fonte: ERICSSON, 2009.

Receber recomendações, em tese, não prejudica a possibilidade de a corporação tornar-se uma “notável”, pelo contrário, auxilia na melhoria da documentação que o Pacto Global exige, a fim de considerar a empresa um exemplo. A própria Ericsson tem passado por ajustes, sendo possível visualizar, no Quadro 12, a evolução da Ericsson relativa à COP.

<sup>59</sup> As recomendações servem para melhorar os relatórios de Responsabilidade Social Corporativa, baseando-se na concepção de que são documentos em constante processo de aperfeiçoamento.

<b>TEMPO DE ABRANGÊNCIA</b>	<b>DATA DE SUBMISSÃO<sup>60</sup></b>	<b>PREENCHEU OS ELEMENTOS DA COP?</b>
01/2003 – 12/2003	17/06/2005	Não
01/2004 – 12/2004	29/06/2005	Sim
01/2005 – 12/2005	30/08/2006	Não
01/2006 – 12/2006	25/04/2007	Sim
01/2007 – 12/2007	06/05/2008	Sim
01/2008 – 12/2008	16/04/2009	Sim
01/2009 – 12/2009	19/04/2010	Sim

Quadro 12 - A Ericsson e a COP

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

O Quadro 12 aponta dois períodos nos quais a Ericsson não conseguiu ser considerada uma “notável”: 2003 e 2005.

Em relação ao ano de 2003, a Ericsson submeteu O quê? à Comunicação de Progresso, sem ter medidas de resultados claramente definidas, ação esta que prejudicou a qualidade do relatório. Em 2005, faltou a declaração do Chefe Executivo da Organização ou equivalente, expressando apoio contínuo ao Pacto Global e renovando o seu compromisso com os princípios.

Destaca-se esta falha, pois a Ericsson foi uma das fundadoras do Pacto Global mostrando grande compromisso com a iniciativa e, também, porque, em 2004, a empresa foi considerada uma “notável”. Nos anos subsequentes, de 2006 a 2009, a organização cumpriu com todos os elementos da COP. Para finalizar sobre as Comunicações de Progresso, consideradas Notáveis<sup>61</sup>, o Gráfico 2 mostra os vinte países com o maior número de Comunicações nestas condições:

<sup>60</sup> A próxima data para submissão da COP do período de 2010 está marcada para 19/04/2011.

<sup>61</sup> A Ericsson está incluída no número que se refere à Suécia.

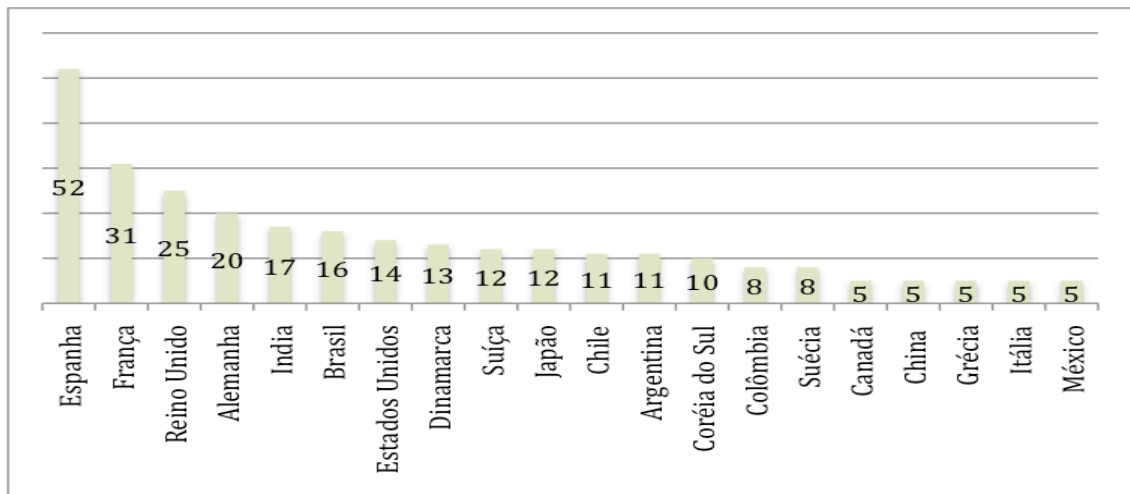


Gráfico 2 - Vinte países com o maior número de empresas notáveis

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

O Gráfico 2 demonstra uma relação interessante entre os países que possuem o maior número de empresas, consideradas “Non-Communicating”. Assim como a França e a Espanha, aparecem como os primeiros, nesta questão, também despontam como os que têm mais Comunicações de Progresso, consideradas “notáveis”.

### 3.2 A Iniciativa na Prática: Objetivos, Áreas de Atuação e Princípios

No dia 26 de julho de 2000, o Pacto Global foi oficialmente lançado na sede da ONU pelo Secretário Geral Kofi Annan, na presença dos representantes das entidades envolvidas (KELL; LEVIN, 2002).

Esta iniciativa tem dois objetivos: o primeiro é ser o principal líder no engajamento dos dez princípios ao redor do mundo. O segundo é agir como um catalizador de outros objetivos da própria Organização das Nações Unidas, como, por exemplo, as Metas de Desenvolvimento do Milênio<sup>62</sup>.

No que tange às áreas de atuação, o Pacto Global escolheu quatro no total, as quais foram eleitas, em função da importância que tinham no nível corporativo da

<sup>62</sup> Também chamado em inglês “The Millennium Development Goals”.



organização e dos benefícios que podiam representar para os atores envolvidos. A primeira área está relacionada aos Direitos Humanos e contém dois princípios, derivados da Declaração Universal dos Direitos Humanos<sup>63</sup>. A segunda engloba padrões trabalhistas, contemplando quatro princípios derivados da Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho<sup>64</sup> (RUGGIE; KELL, 1999).

A terceira tem relação com o Meio Ambiente e contempla três princípios, derivados da Declaração dos Princípios e Plano de Ação Internacional, oriundos da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento<sup>65</sup>. A última engloba anticorrupção, com um princípio, derivado da Declaração da ONU contra a corrupção<sup>66</sup> (RUGGIE; KELL, 1999).

É na esfera de influência das empresas que os dez princípios atuam ou devem atuar, por intermédio do engajamento da organização, que aderiu ao Pacto Global da ONU. Os dez princípios estão listados abaixo, a partir dos quais as empresas devem atuar (GLOBAL COMPACT, 2009):

- Princípio 1: Apoiar e respeitar a proteção de Direitos Humanos, reconhecidos internacionalmente;
- Princípio 2: Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos;
- Princípio 3: Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- Princípio 4: Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- Princípio 5: Abolir efetivamente o trabalho infantil;
- Princípio 6: Eliminar a discriminação no emprego;
- Princípio 7: Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
- Princípio 8: Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;

---

<sup>63</sup> Adotada e proclamada em 1948 pela Assembleia Geral da ONU.

<sup>64</sup> Adotada, em 1998, pela Organização Internacional do Trabalho.

<sup>65</sup> Também conhecida como "Earth Summit" e que ocorreu em 1992 no Rio de Janeiro.

<sup>66</sup> Adotada e aprovada em 2003 pela Assembleia Geral da ONU. O princípio não fazia parte do Pacto Global anteriormente, sendo acrescentado a este somente em 2004.

- Princípio 9: Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis;
- Princípio 10: Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Depois de definir os princípios do Pacto Global, era necessário colocar em funcionamento a estrutura administrativa para gerenciar o programa, em outras palavras, escolher o lugar da sede e contratar os recursos humanos. Quanto à sede, foi definido que o Escritório ficaria localizado em Nova Iorque, e à contratação do “staff”, inicialmente, foram admitidos dois colaboradores, para trabalharem no programa (KELL; LEVIN, 2002).

Entretanto, era preciso mais recursos financeiros para consolidar a iniciativa. A forma que a ONU encontrou para resolver esse problema fora o estabelecimento de um fundo denominado “Global Compact Trust Fund”, e que teve cinco países como os principais contribuintes: Alemanha, Noruega, Reino Unido, Suécia e Suíça. Com os recursos em caixa, estabeleceu-se, definitivamente, o Escritório do Pacto Global, configurando-se dentro do organograma da ONU, como um departamento subordinado ao Secretariado<sup>67</sup>.

Atualmente, a governança ou a estrutura organizacional está composta pelas seguintes entidades, conforme a Figura 5, cujas devidas atribuições serão comentadas (GLOBAL COMPACT GOVERNANCE FRAMEWORK, 2005).

---

<sup>67</sup> É um dos principais órgãos da ONU, juntamente com a Assembleia Geral, o Conselho de Segurança, o Conselho Econômico e Social, a Corte Internacional de Justiça, bem como o Conselho de Administração Fiduciária.

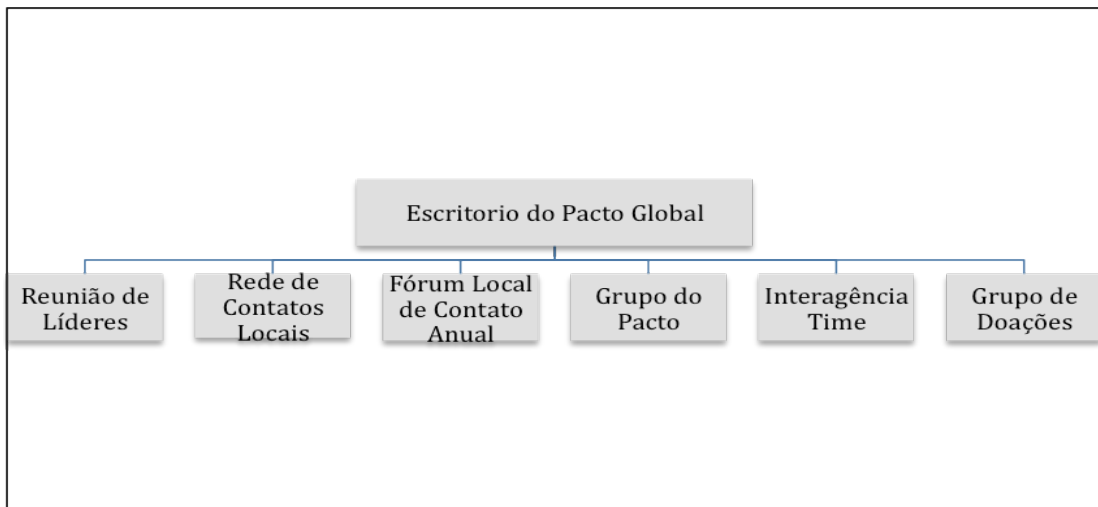


Figura 5 - Governança do Pacto Global

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

**1) Escritório do Pacto Global:** Subordinado diretamente ao Gabinete do Secretário Geral da ONU. Sua função principal é administrar o andamento do programa e, principalmente, zelar pela imagem do mesmo. Também tem como responsabilidades desenvolver a liderança nas redes de cooperação, manter a infraestrutura de comunicações (Communication on Progress), divulgar o Pacto Global e a sua agenda no sistema das Nações Unidas, implementar medidas de integridade e servir de canal facilitador para o estabelecimento de parcerias entre os grupos de interesse. Em termos de gerenciamento, as tarefas são atribuídas ao Diretor Executivo que é nomeado pelo Secretário Geral da ONU.

**2) Reunião de Líderes do Pacto Global:** É composta por representantes das entidades que participam da iniciativa. Trata-se da principal oportunidade de os líderes debaterem questões que envolvem o andamento do programa. Ocorre de três em três anos, em locais pré-determinados e, até o momento, já aconteceram três reuniões.

**3) Redes de Contato Local:** É um grupo de participantes que atua em determinados locais e regiões, com a tarefa de difundir a implementação dos princípios do Pacto Global. Possui uma direção dividida entre três componentes: o primeiro é o Diretor, incumbido de administrar as redes no seu aspecto global; o segundo, um coordenador de “network”, que ficou responsável pela área geográfica que engloba a Europa (Leste e Oeste), a Ásia e a Austrália; o terceiro também tem a mesma

denominação do segundo e apenas o que os diferenciam é a sua área geográfica de atuação, sendo responsável pelas Américas (Norte e Sul), África e Oriente Médio.

**4) Fórum Anual de Contato Local:** É o principal encontro mundial dos líderes das redes de contatos locais, para discutirem a implementação da iniciativa.

**5) Grupo do Pacto Global:** Trata-se de um grupo multidisciplinar, designado pelo Secretário Geral da ONU, com o objetivo de propor estratégias que a iniciativa deve tomar. Também tem a função de fazer recomendações para o Escritório do Pacto Global.

**6) Time de Interagência:** Composto por algumas agências especializadas das Nações Unidas, e, atualmente, as integram o Time são as seguintes:

- a) Escritório das Nações Unidas para o Alto Comissariado dos Direitos Humanos<sup>68</sup>;
- b) Organização Internacional do Trabalho<sup>69</sup>;
- c) Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente<sup>70</sup>;
- d) Escritório das Nações Unidas para Drogas e Crimes<sup>71</sup>;
- e) Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento<sup>72</sup>;
- f) Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial<sup>73</sup>.

A participação desses atores no Pacto Global tem um grau de importância, porque eles atuam como “guardiões” dos princípios, já que conhecem a problemática do não cumprimento dos mesmos e possuem conhecimento acumulado, em décadas, sobre como facilitar o diálogo entre os atores que estão engajados e, além disto, dão mais legitimidade ao Pacto Global por serem organismos da ONU, respeitados mundialmente.

**7) Grupo de Doações do Pacto Global:** Desde a concepção do Pacto Global das Nações Unidas, os governos têm dado suporte por meio de contribuições

<sup>68</sup> Office of the UN High Commissioner for Human Rights (OHCHR).

<sup>69</sup> International Labour Organization (ILO).

<sup>70</sup> United Nations Environment Programme (UNEP).

<sup>71</sup> United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC).

<sup>72</sup> United Nations Development Programme (UNDP).

<sup>73</sup> United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).

financeiras ao “United Nations Trust Fund” que foi criado para financiar o trabalho do Escritório do Pacto Global e da iniciativa como um todo.

Este suporte dos governos parte do pressuposto que o Pacto Global é uma iniciativa coerente e complementar às políticas públicas, como, por exemplo, as Metas de Desenvolvimento do Milênio.

Assim, o Grupo de Doações tem a tarefa de administrar os fundos, recebidos dos governos que apoiam a iniciativa. Os países doadores, atualmente, são: China, Colômbia, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Itália, República da Coreia, Noruega, Espanha, Suécia, Suíça e Reino Unido, apesar de o Grupo ter incentivado a doação de outros, notadamente, os que estão em desenvolvimento.

### **3.3 Os Atores do Pacto Global**

De acordo com as Nações Unidas, o Pacto Global é global, local, privado, público e voluntário. O fato de ser global é devido ao suporte das Nações Unidas que se configura como representante dos estados membros. Tem o alcance local, porque utiliza redes de cooperação nos mais diversos países.

O duplo caráter privado e público decorre da parceria entre a ONU, governos, cidades e atores empresariais. É voluntário, visto que os participantes não são obrigados a participarem da iniciativa e, sim, motivados a aderir a mesma (UNGLOALCOMPACT, 2010).

O Pacto Global tem como atores participantes dois grupos denominados “Negócios e Não Negócios” e estão divididos em subgrupos especificados abaixo:

- a) Negócios ou “Business”: Compreende as empresas que estão subdivididas em:
- Global 500;
  - Companhias;
  - Pequenas e Médias Empresas.

O Pacto Global chamou de “Global 500” todas as empresas que pertencem ao “ranking” do “Financial Times”<sup>74</sup>, como as 500 maiores do mundo em termos de capitalização. Também definiu a forma como as corporações transnacionais podem participar da iniciativa conforme abaixo:

**a) Apenas a matriz participa:** A corporação transnacional prefere limitar a sua participação somente à matriz, assumindo que o seu engajamento aplica-se a todas as subsidiárias. Neste caso, comprometer-se separados das subsidiárias não são apoiados pela matriz. Além disso, outras duas questões são levadas em consideração: a primeira é que somente a matriz da corporação será listada no “website” do Pacto Global; a segunda é esta será requisitada a comunicar anualmente o progresso da implementação dos princípios, com uma abrangência global e local, conforme a política da Comunicação de Progresso.

**b) A matriz e a subsidiária participam:** A matriz incentiva a subsidiária a participar conjuntamente. Ambas as empresas serão listadas no “website” e deverão também cada uma comunicar anualmente o progresso da implementação dos princípios. Contudo, essa comunicação poderá ser realizada de duas formas:

- Cada um enviará separadamente a sua comunicação de progresso ou;
- A matriz enviará somente uma comunicação de progresso, englobando as informações das subsidiárias participantes. Neste caso, as informações serão enviadas para a matriz juntar à sua COP geral.

**c) Apenas a subsidiária participa:** É quando esta participa, mesmo que a matriz não esteja engajada no programa. Nesta situação, somente a subsidiária será listada no “website” do Pacto Global e comunicará, anualmente, o progresso da implementação dos princípios.

A necessidade de engajar a subsidiária é fundamental, porque muitos avanços na implementação dos princípios podem ser alcançados, em função de sua atuação global.

---

<sup>74</sup> Jornal inglês, especializado em negócios criado em 1884.

A segunda denominação é para as empresas que possuem mais de 250 funcionários e que não fazem parte do “ranking”. Apesar de não fazerem parte da lista do “Financial Times”, são grandes corporações em termos de tamanho e, assim como as Global 500, possuem subsidiárias ao redor do mundo.

Pequenas e médias empresas são aquelas que possuem entre 10 a 250 funcionários<sup>75</sup>. Os gestores do Pacto Global consideram importante incorporar esse tipo de empresa à iniciativa, pois muitas são prestadoras de serviços e estão inseridas em grandes cadeias de suprimentos das corporações transnacionais.

Considerando as três categorias juntas, o Pacto Global tem 5957 empresas que participam da iniciativa, sendo 4735 ativas, ou seja, aquelas que estão em dia com o Pacto Global. Em relação à Comunicação de Progresso, 1222 empresas são consideradas “Non-Communicating”. O Gráfico 3 mostra em termos percentuais:

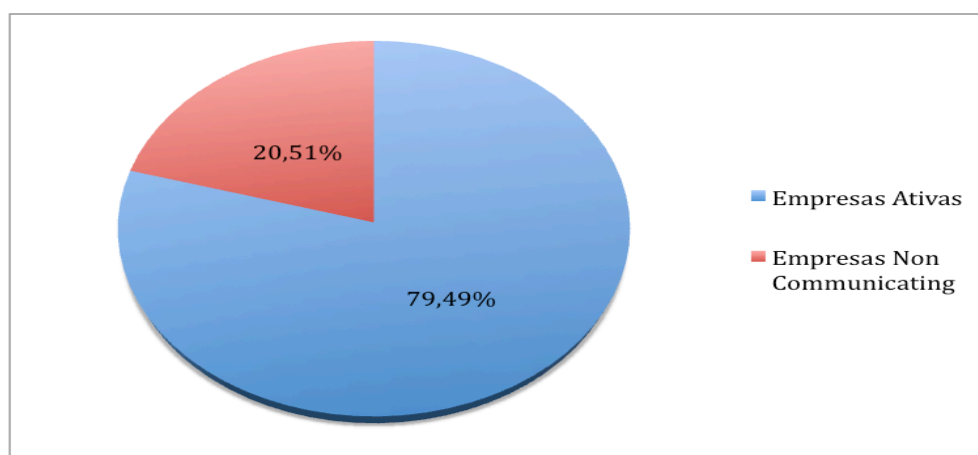


Gráfico 3 - Empresas ativas e não-comunicadoras

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

Todas as empresas que estão entre os 20,51% têm os seus respectivos nomes, listados no endereço eletrônico do Pacto Global, com a observação de que são “Non-Communicating”, por não cumprirem com as regras de envio dos relatórios para o gestor do Pacto Global.

No Gráfico 4, constam os vinte países que mais têm empresas participando do Pacto Global.

---

<sup>75</sup> As empresas que possuem menos de 10 funcionários, o Pacto Global, orienta que procurem uma Rede de Contato Local, para aderir ao programa.

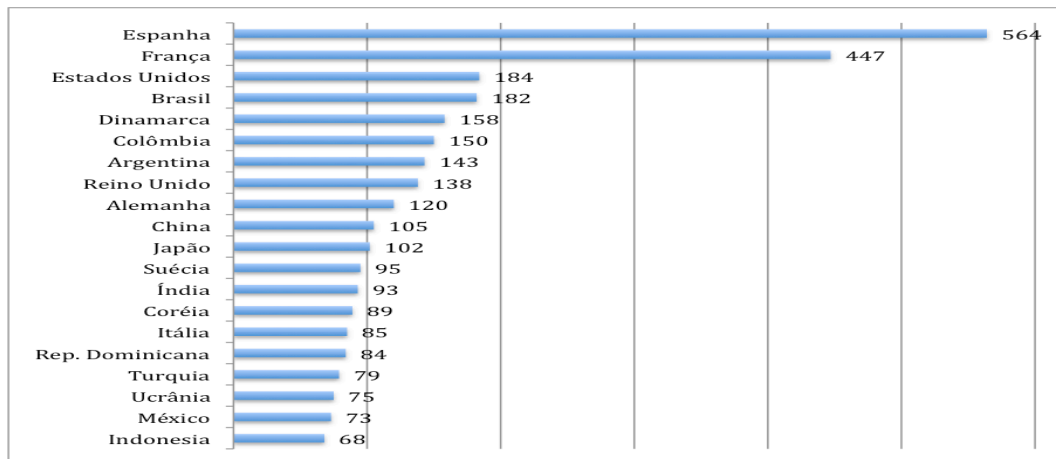


Gráfico 4 - Países com empresas no Pacto Global

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

A Espanha<sup>76</sup> e a França destacam-se com o maior número de empresas. Somando o número de empresas dos dois países, estes são responsáveis por quase 17% de todas as empresas que participam da iniciativa. No entanto, o Pacto Global não é composto somente de organizações. Para completar a sua formação, existe um segundo grupo apresentado a seguir:

**b) Não Negócios:** Compreende as organizações, as associações sem fins lucrativos subdivididas em:

- Agências da ONU;
- Associações Empresariais;
- Sindicatos dos Trabalhadores;
- Organizações Não Governamentais;
- Fundações;
- - Organizações do Setor Público;
- - Cidades;
- - Academia.

<sup>76</sup> A Espanha tem sido um tradicional parceiro do Pacto Global. Não é, por acaso, que este país tem o maior número de empresas participantes, devido a um trabalho extenso de divulgação da iniciativa, apoiando inclusive duas edições em Barcelona (2005 e 2006) do Fórum Anual de Contato Local.



No Gráfico 5, é possível ter um panorama da participação desses atores no Pacto Global.

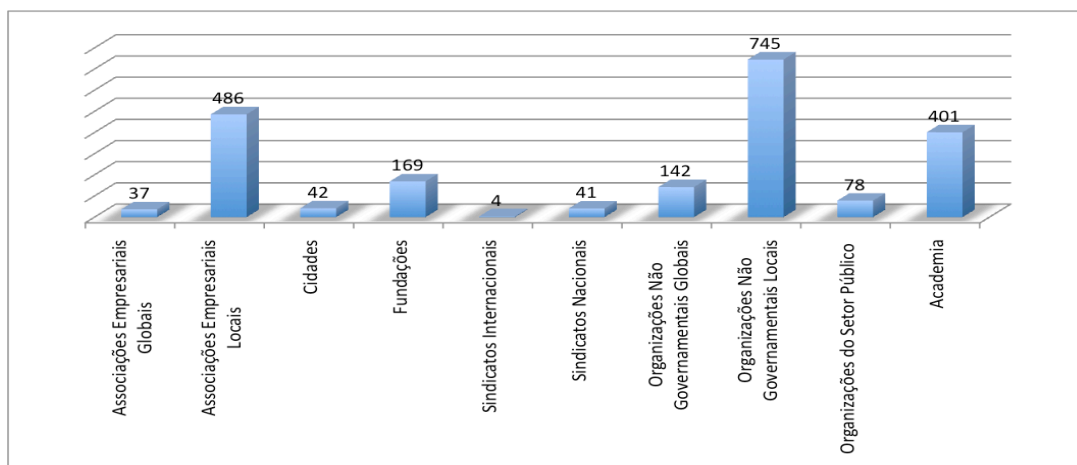


Gráfico 5 - Participação dos atores no Pacto Global

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

O primeiro subgrupo é integrado por agências da ONU que fazem parte do Interagência Time, ou seja, da própria estrutura de Governança do Pacto Global.

O segundo são as Associações Empresariais, tanto globais<sup>77</sup> quanto locais<sup>78</sup> e que, devido às suas redes de relacionamentos com o setor empresarial e privado, favorecem a divulgação dos princípios. Também auxiliam na realização dos eventos e treinamentos para os empresários a respeito de assuntos que tratam sobre a Responsabilidade Social Corporativa.

Os Sindicatos dos trabalhadores<sup>79</sup> e as Organizações Não Governamentais<sup>80</sup> também participam, por intermédio de representações internacionais e nacionais. Esses dois atores são fundamentais para a própria credibilidade do Pacto Global, já que possibilitam a participação de grupos que

<sup>77</sup> Enfatiza-se, como exemplo, a Câmara de Comércio Internacional que participa tanto do Pacto Global como em inúmeras discussões, no âmbito da própria ONU por meio do “Status Consultivo”.

<sup>78</sup> Em termos de Associação Local, pode-se assinalar a participação da maior Federação das Indústrias do Brasil, conhecida pela sigla FIESP.

<sup>79</sup> Um dos maiores representantes desse grupo no Pacto Global é a Confederação Internacional dos Sindicatos dos Trabalhadores. Entidade criada em 1949 e que congrega 241 afiliados em mais de 156 países.

<sup>80</sup> Exemplos bem conhecidos desse ator são: a Anistia Internacional e a Transparência Internacional que desde 2003 participam do Pacto Global.

possuem ressalvas em relação ao comportamento das corporações. A divulgação de relatórios que contradizem as informações, fornecidas pelas empresas, colaboraram com o desenvolvimento e o amadurecimento do Pacto Global como um todo.

As fundações<sup>81</sup> podem ser de diversas áreas, como, por exemplo, direitos humanos e auxiliam na divulgação sobre como os participantes podem implementar os princípios do Pacto Global.

As organizações do setor público são representadas por tabelionatos, associações do Ministério Público, Defensoria Pública, Judiciário, etc. A participação de instituições desse calibre são fundamentais, principalmente, para resguardar direitos que podem ser violados nas quatro áreas de abrangência do Pacto Global.

As cidades são representadas por suas respectivas administrações Municipais. O Pacto Global acredita no papel das cidades como agentes transformadores, pois representam a possibilidade de desenvolver espaços urbanos de convivência sustentáveis. No ano de 2003, o Pacto lançou o programa chamado de “The Global Compact Cities Programme<sup>82</sup>”, com o objetivo de promover e adotar os princípios nas cidades.

Para finalizar, é enfatizada a participação da Academia, sendo representada por meio das Universidades, Faculdades, Escolas de Negócios, Departamentos de Pesquisa das Universidades, entre outras organizações acadêmicas.

A incorporação desse ator no Pacto Global é de suma importância, porque a academia acrescenta uma visão crítica acerca das operações do Pacto Global. Por realizar pesquisas sobre temas que têm relação com as ações do Pacto, este ator pode auxiliar na difusão e no entendimento do que trata a Responsabilidade Social Corporativa.

Na visão dos gestores do Pacto Global, a Academia agrega valor às ações da iniciativa, particularmente, em cinco áreas:

---

<sup>81</sup> A Fundação Fórum – Centro Barcelona para o suporte do Pacto Global criada em 2004, é um exemplo, sendo uma das fundações mais ativas em prol dos princípios do Pacto.

<sup>82</sup> O programa é administrado por um secretariado internacional, chamado de “Instituto das Cidades Globais” e que faz parte da Universidade RMIT, localizada em Melbourne na Austrália.

- Educação em assuntos relacionados com o Pacto Global;
- Pesquisas aplicadas ao Pacto Global;
- Disseminação dos princípios;
- Suporte técnico aos participantes do Pacto Global;
- Auxílio técnico às redes de contato local e ao Escritório do Pacto Global.

Analisando as áreas acima, é possível destacar que o Pacto Global foi bem sucedido, ao incluir a Academia como participante da iniciativa. Na Era da Informação, dispor do auxílio de instituições que possuem recursos humanos, para difundir as análises sobre os assuntos, relacionados ao Pacto, torna-se um diferencial, principalmente, no que tange às críticas que servem para elevar o nível das discussões acerca do Pacto Global.

Além da característica apresentada da Academia, por natureza, propor visões diferentes e até mesmo divergentes, outro papel fundamental desempenhado por esse ator diz respeito à inovação. O Pacto Global iniciou, em 2006, uma série de discussões, com o intuito de auxiliar na formação de uma nova geração de empresários, que estejam em consonância com os princípios do Pacto Global.

Com o auxílio de 60 representantes das mais variadas Universidades, Escolas de Negócios entre outros parceiros, foi lançado, em 2007<sup>83</sup>, o programa intitulado, “Princípios para uma Educação Gerencial Responsável” que têm, em sua concepção, seis princípios: propósito, valores, métodos, pesquisa, parceria e diálogo.

No primeiro, o propósito é desenvolver a capacidade de os estudantes serem futuros geradores de valores sustentáveis nos negócios e na sociedade, como um todo, ou seja, trabalhar em prol de uma economia global mais justa e sustentável. No segundo, apresentam-se valores, como os princípios do Pacto Global e propõe que estes sejam incluídos nas atividades acadêmicas e nos currículos das Universidades e Escolas de Negócios.

---

<sup>83</sup> Reunião de Líderes do Pacto Global, realizada em Genebra.

No terceiro, utiliza-se como método a criação de padrões de educação de futuros empresários, materiais de apoio, entre outras formas. No quarto, a base está na pesquisa, ou seja, na criação de linhas de investigação científica e tem como propósito conhecer melhor o papel, a dinâmica e os impactos das corporações nas esferas econômicas, sociais e ambientais.

No quinto, acredita-se na parceria como instrumento de mudança na formação de novos executivos. Por isso, tem como objetivo buscar líderes empresariais que sejam referências na implementação dos princípios do Pacto Global em suas organizações. No sexto, é usado o diálogo, para incentivar o debate entre educadores, empresários, governos, mídia, entre outros grupos de interesse, sobre temas relacionados aos Princípios para uma Educação Gerencial Responsável.

Percebe-se a responsabilidade que a Academia tem em suas mãos, visto estar sendo exigido dela a mudança de visão, no que tange à formação acadêmica dos empresários. A própria alteração curricular das escolas de negócios, ao incluir tópicos sobre a Responsabilidade Social Corporativa na grade de formação, será um grande desafio, na medida em que deverá ter um corpo docente capacitado para discutir com os estudantes novas maneiras de fazer negócios.

Os primeiros passos já estão sendo dados pela Academia estão ligados ao Pacto Global. De acordo com o Gráfico 10, é possível identificar os dez primeiros países que mais têm o ator “Academia” como participante.

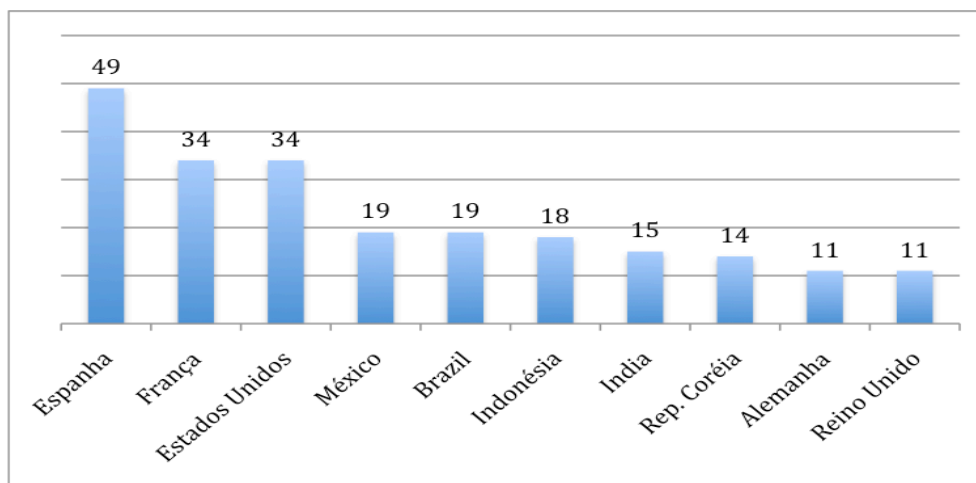


Gráfico 6 - Países com o ator Academia

Fonte: THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2010.

Assim como em número de empresas participantes, a Espanha e a França são a primeira e a segunda colocadas, respectivamente, no que se refere à academia. Mais uma vez, fica evidenciado como o Pacto Global tem sido discutido nesses dois países, tanto na esfera empresarial quanto acadêmica<sup>84</sup>, o que, de certa maneira, é o resultado do amadurecimento que este tipo de discussão já desfruta nesses locais.

### 3.4 Visões Críticas do Pacto Global

É notório o crescimento de empresas que estão aderindo ao Pacto Global com o passar dos anos<sup>85</sup>. A forma, encontrada de motivar cada vez mais a adesão das corporações, é demonstrar os benefícios que as mesmas terão ao participar dele. Na visão do Pacto Global, seis são as vantagens de aderir (UNGLOALCOMPACT, 2010):

- Adotar uma estrutura estabelecida e reconhecida mundialmente, para o desenvolvimento, a implementação e a divulgação das questões ambientais, sociais, políticas e práticas de Governança;
- Compartilhar as melhores e atuais práticas, para avançar em soluções e estratégias de desafios comuns;
- Avançar em soluções de Sustentabilidade, em parceria, com um conjunto de grupos de interesse, incluindo as agências das Nações Unidas, governos, sociedade civil, sindicatos e outros, sem fins lucrativos;
- Conectar as empresas e as suas subsidiárias, em toda a cadeia de valor, com as redes locais do Pacto Global ao redor do mundo e muitos destes, em mercados emergentes e em desenvolvimento;
- Acessar o amplo conhecimento e experiência das Nações Unidas sobre Sustentabilidade e Desenvolvimento;

---

<sup>84</sup> Dois exemplos de Escolas de Negócios que são renomadas no mundo e participam do Pacto Global: Instituto Empresa – IE, criado em 1973, na Espanha e a INSEAD, fundada em 1957, na França.

<sup>85</sup> O Pacto Global, quando entrou em ação no ano de 2000, tinha apenas cinquenta corporações como membros da iniciativa.

- Utilizar os recursos e as ferramentas de gerenciamento do Pacto Global e, assim, ter a oportunidade de se engajar em grupos de trabalho especializados no terreno do meio ambiente, da sociedade e da governança.

As vantagens acima são divulgadas amplamente pelo Pacto Global, com o intuito de mostrar para as corporações que, ao se comprometerem, em seu dia a dia com os dez princípios, as mesmas só terão a ganhar.

Nesta questão, residem muitas críticas, por parte de autores que questionam a efetividade do Pacto Global, como instrumento de promoção de valores universais, e as reais motivações que estão por trás da participação e engajamento da empresa na iniciativa. Autores, como, por exemplo, Zammit (2003), Bendell (2004), Deva (2006) e Soederberg (2007), têm publicado artigos com críticas sobre o Pacto Global e os interesses das corporações.

No Quadro 13, é possível identificar algumas das alegações que criticam o Pacto Global e as reais motivações das corporações ao aderirem na iniciativa.

<b>ZAMMIT</b>	<b>BENDELL</b>	<b>SOEDERBERG</b>	<b>DEVA</b>
Falta de definição sobre comportamento adequado	Participação de empresas com questionável comportamento	-	Princípios são vagos e de difícil aplicação prática
Baixo incentivo a participação de pequenas empresas principalmente as do Sul.	Representa o poder das grandes corporações em detrimento das menores	O Pacto Global é produto da ordem mundial hegemônica, ou seja, criação da ONU para legitimar ideologicamente o neoliberalismo.	O Pacto na prática não tem alcance global
Baixa qualidade dos relatórios das empresas (COP's)	Frágil sistema que ateste a transparência das ações das empresas	Informações, divulgadas pelas corporações, são incompletas e distorcidas	Relatórios das empresas são notórios em boas intenções, mas fracos em indicadores de progresso
Ter boa imagem perante o público.	Uso do nome da ONU por parte da empresa em benefício e interesse próprio <sup>86</sup>	-	O Pacto Global oportuniza as corporações buscarem os seus próprios interesses nas Nações Unidas

Quadro 13 - Visões críticas do Pacto Global

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado nos autores acima.

<sup>86</sup> Também conhecido pela expressão em inglês "bluewash".

De acordo com o quadro 13, é fácil identificar as semelhanças entre os autores mencionados. A primeira alegação de Zammit (2003) se refere ao fato de o Pacto Global não definir, claramente, o que seria comportamento adequado por parte da corporação. Contudo, é possível afirmar que, ao infringir algum dos dez princípios norteadores, o mesmo não estaria sendo praticado, ou seja, o que define comportamento adequado é, justamente, o respeito aos princípios, e a sua transgressão seria uma espécie de inadequação. Sobre a alegação de Bendell (2004) de que o Pacto Global permite as “Transnational Corporations” de comportamento duvidoso<sup>87</sup> a participarem da iniciativa, é possível encontrar alguns exemplos.

No que tange à alegação dos princípios serem vagos e de difícil aplicação, Deva (2006) mencionou que os mesmos não estão bem definidos, quando o Pacto Global sugere que atuam na “esfera de influência das empresas”. Ao tratar de grandes corporações que possuem subsidiárias, espalhadas ao redor do mundo e que lidam com diferentes grupos de interesse, sem dúvida, é cada vez mais difícil distinguir qual seria o limite de atuação da corporação.

A participação de pequenas empresas, no Pacto Global, tem sido contestada, devido ao fato de a iniciativa sempre ter privilegiado as grandes corporações. Segundo os críticos, o Pacto Global representa o poder das “gigantes” em relação às menores. Esta visão parte do pressuposto de que são as corporações transnacionais que possuem o capital para ditar as inúmeras relações no sistema internacional, inclusive no que diz respeito ao financiamento de projetos das Nações Unidas.

Desta forma, partindo de uma concepção de Soederberg (2007), chamada de Teoria Crítica das Relações Internacionais, o Pacto Global é uma criação das Nações Unidas que, por si só, não é neutra nem uma instituição pluralista, já que age, ideologicamente, em prol de uma visão neoliberal, que legitima a superioridade das grandes corporações em detrimento dos governos.

---

<sup>87</sup> Os exemplos mais conhecidos são os da Nike e da Nestlé que, durante muitos anos, têm sido acusadas pelos movimentos contestatórios de cometerem ações que contrariam os princípios. A primeira é membro desde a criação e a segunda aderiu, em 2001, ao Pacto Global.

Deva (2006) tem questionado se realmente a abrangência do Pacto é Global, ao mencionar que, segundo dados da UNCTAD, existem mais de sessenta mil corporações transnacionais ao redor do mundo e que o Pacto, ao englobar menos de 10%, não mostra ser tão global assim.

Em relação à divulgação das informações de avanço na implementação dos princípios, os quatro autores chamam atenção para a dificuldade que as corporações têm em passar uma credibilidade nos relatórios. Zammit (2003) alega que isso acontece, devido à liberdade que o Pacto Global proporcionou às empresas, no que tange à escolha do formato do relatório. Não há um padrão a ser seguido porque o Pacto incentiva as organizações a buscarem o seu próprio modelo. Na visão de Bendell (2004), a inexistência do padrão contribui, para a fragilidade de atestar, com maior transparência, as ações porque, ao ter critérios, amplamente definidos e transparentes, o risco de manipular tais informações seria menor.

Tal liberdade, a elaboração do relatório, na concepção de Soederberg (2007), proporciona a divulgação das informações que semente interessam às empresas, ou seja, dificilmente veicularão algum dado que prejudique a sua imagem perante os grupos de interesse. Outra crítica que se tem levantado, segundo Deva (2006), é a facilidade com que as corporações escrevem e divulgam as boas ações, sem destacar as falhas na implementação dos princípios. Torna-se cada vez mais evidente a necessidade de divulgar os pontos negativos, isto é, as dificuldades de colocar em prática os princípios, pois não se pode esquecer que umas das marcas do Pacto Global é aprender fazendo, e, com base nessa visão, os outros também aprendem com a experiência daquele que está divulgando as dificuldades.

Sobre a questão de ter boa imagem perante o público, tanto Zammit (2003), quanto Bendell (2004) fazem observações sobre um dos principais objetivos que as corporações têm ao participarem do Pacto Global. Na visão dos autores, o que as corporações procuram é legitimar as suas ações perante a sociedade, principalmente os consumidores, utilizando as Nações Unidas, como uma espécie de marca. Na literatura, essa forma de legitimação é conhecida pela expressão “bluewash”, alusão feita às cores azuis da bandeira e dos símbolos das Nações Unidas.



Essa expressão deriva de outra mais antiga<sup>88</sup> denominada “greenwash”, que define a utilização por parte das corporações de estratégias de “marketing” ou de relacionamento público, para demonstrarem falsas ações de comportamento ambientalmente corretos (VISSER et al., 2007).

Se o “greenwash” cria uma falsa impressão sobre as ações da empresa no campo ambiental, o “bluewash” irá gerar o mesmo efeito, só que em outras áreas, como, por exemplo, o meio ambiente, os direitos humanos, o trabalho e a corrupção.

Normalmente, esse tipo de ação exagera as boas práticas da empresa sem ter, de fato, gerado tais resultados. Na visão do autor, o objetivo de utilizar o “greenwash” ou “bluewash” é diminuir a pressão sobre a corporação, principalmente, dos movimentos contestatórios e também para criar uma boa imagem nos consumidores (VISSER et al., 2007).

Contudo, essa tática tem efeitos negativos e positivos. Um efeito negativo é reduzir a confiança nas comunicações da corporação, refletindo-se, a longo prazo, na dificuldade que a empresa terá em divulgar o seu relatório de Responsabilidade Social Corporativa ou, no caso do Pacto Global, na Comunicação de Progresso que transmita credibilidade.

É importante salientar que as corporações que participam do Pacto Global devem divulgar, no endereço eletrônico da iniciativa, a Comunicação de Progresso, e que a mesma fique à disposição de qualquer grupo que tenha interesse em obter as informações. Por isso, o uso da tática de “bluewash” pode ser facilmente verificada por aqueles que comparam, o que a corporação alega estar fazendo com o que realmente acontece na prática.

Essa comparação seria um efeito positivo, gerado pelo Pacto Global, ao disponibilizar as Comunicações de Progresso para os grupos de interesse. Outro efeito positivo, desencadeado pelo “bluewash”, é a necessidade de haver, cada vez mais, organismos independentes, para atestar a veracidade das informações prestadas pela corporação.

---

<sup>88</sup> Definida pelo ambientalista Jay Westerveld em 1986.

## **4 A ERICSSON DO BRASIL E O THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT**

Nesta seção, é apresentado o estudo de caso referente à Ericsson do Brasil e o The United Nations Global Compact.

### **4.1 Estudo de Caso da Subsidiária Brasileira**

A criação da Ericsson, localizada na Suécia, e as suas subsidiárias, espalhadas ao redor do mundo, obviamente, têm relação com a própria história do seu fundador, o sueco, Lars Magnus Ericsson, que nasceu em 1846 em uma província, localizada na região Oeste da Suécia denominada “Varmland”. Seus pais, Eric Ersson e Maria Jonsdotter, eram agricultores, proprietários de uma pequena extensão de terra (ERICSSON, 2010).

Lars Magnus Ericsson iniciou os seus estudos primários aos sete anos de idade, e os registros escolares mostraram que era um aluno bem aplicado. Quando terminou seu quinto ano de estudo, aos doze anos de idade, perdeu seu pai, vítima de uma forte febre (ERICSSON, 2010).

Em virtude desta perda, teve que abandonar os estudos e assumir a função de arrimo de família, juntamente com as duas irmãs. O primeiro emprego que encontrou foi em uma empresa que produzia ferro, localizada na região de Borgvik. No entanto, Lars Magnus Ericsson não estava satisfeito com o que ganhava nessa empresa e, em 1861, recebeu a visita de um grande amigo de seu pai, Larsson, um pequeno empresário. Este fato vai representar uma mudança na vida do então jovem sueco, porque recebeu um convite para trabalhar na Noruega (ERICSSON, 2010).

Ao terminar seu trabalho na Noruega, Lars Magnus Ericsson retornou para sua província e trabalhou em diversos lugares, adquirindo experiência em várias empresas. Contudo, não estava feliz com o nível de vida que tinha e, então, com 21

anos, decidiu tentar a sorte na cidade de Estocolmo, capital da Suécia (ERICSSON, 2010).

Ao chegar a Estocolmo, Lars se deparou com uma cidade em processo de expansão e industrialização. Centenas de habitantes das regiões do interior começaram a chegar ao local, com a esperança de um futuro melhor, devido ao processo de urbanização (ERICSSON, 2010).

A Suécia, durante esse período, conhecido como “Age of Invention”, começou a colher bons resultados das invenções industriais. O país, inspirado por suas invenções, começou a investir em modernização, destacando-se a introdução do telégrafo elétrico entre as cidades de Estocolmo e Upssala em 1853 (ERICSSON, 2010).

Com o advento do telégrafo elétrico na cidade, surgiram fábricas que prestavam serviços de manutenção aos equipamentos. Uma das empresas que se destacou foi a de Henric Oller que fundou a primeira empresa especializada em equipamentos elétricos da Suécia (ERICSSON, 2010).

Lars Magnus Ericsson começou a trabalhar na empresa de Henric Oller, onde teve a oportunidade de ganhar experiência e conhecimento sobre os diversos tipos de equipamentos, disponíveis no mercado. Além da experiência de mercado que Lars já tinha adquirido, começou a ser um autodidata em relação aos estudos. Após a jornada de trabalho, dedicava um tempo para a leitura sobre mecânica, “design”, línguas estrangeiras, entre outros (ERICSSON, 2010).

Em 1869, Lars soube de uma feira industrial internacional que seria realizada em Moscou. O governo sueco já tinha anunciado que iria enviar alguns trabalhadores para participarem do evento, mediante a candidatura dos interessados. Lars Magnus Ericsson se inscreveu e foi selecionado para ser enviado à feira, com as despesas pagas pelo governo (ERICSSON, 2010).

Ao ter acesso à feira, Lars, concluiu que era necessário ficar mais tempo no exterior para conhecer o mercado internacional com maior profundidade. Conseguiu um emprego na fábrica da Siemens & Halske na Alemanha, conhecida, mundialmente, como a melhor fábrica de telegrafia e engenharia elétrica. Quando se

desligou da Siemens, recebeu uma proposta do governo sueco, por meio da Agência de Negócios Sueca, para viajar pela Alemanha visitando indústrias e feiras do setor (ERICSSON, 2010).

Ao retornar à Suécia, com experiência e conhecimento do mercado internacional, foi convidado para trabalhar no Banco da Suécia, mas não aceitou porque, nessa altura de sua vida, a vontade de ser empreendedor era mais forte (ERICSSON, 2010).

Em 1876, resolveu abrir a sua própria empresa, denominada “L. M. Ericsson & Co”, em sociedade com um amigo chamado, Carl Johan Andersson. Os recursos para a abertura da empresa vieram de um empréstimo e das economias que Carl Johan juntou quando saiu do seu emprego, para abrir a Ericsson. O início da empresa foi modesto em termos de tamanho físico, número de funcionários e vendas (ERICSSON, 2010).

Um dos principais clientes, que contribuíram para o faturamento inicial, foi o Corpo de Bombeiros de Estocolmo que começou a solicitar reparos nos seus instrumentos mecânicos, em virtude da boa reputação que a empresa já estava adquirindo no mercado local (ERICSSON, 2010).

A Ericsson terá um grande impulso comercial, quando o então diretor de telegrafia do transporte ferroviário de Estocolmo solicitou a Lars Magnus Ericsson o desenvolvimento de receptores, para a comunicação entre os trens e as estações. A Ericsson conseguiu desenvolver um receptor, considerado melhor em relação aos concorrentes (ERICSSON, 2010).

O ano de 1876 presenciou o desenvolvimento do telefone<sup>89</sup>. Apesar de o telefone ter sido objeto de patente industrial, os seus inventores não fizeram a proteção nos países nórdicos, o que significou que qualquer empresa poderia fabricar e vender este tipo de aparelho (ERICSSON, 2010).

Em 1877, o telefone foi exposto em Estocolmo por um representante norueguês, que era o responsável pelo mercado nórdico em uma apresentação,

---

<sup>89</sup> Durante muito tempo, dois inventores disputaram a patente do telefone, sendo eles: Alexander Graham Bell e Elisha Gray.

realizada para órgãos públicos do governo, incluindo o então Rei da Suécia, Oscar II.

No mesmo ano da apresentação, os telefones começaram a ser vendidos para o consumidor em Estocolmo, por meio do empresário Joseph, Leja e, assim, o telefone começou a se espalhar pela capital, tornando-se um produto promissor mercadologicamente. Uma importante comerciante, Numa Peterson, começou a revender os telefones, diretamente ao público, tendo, como um dos seus primeiros clientes, o fundador da Ericsson<sup>90</sup> (ERICSSON, 2010).

Lars Maguns, ao compreender o funcionamento do telefone, começou a prestar serviços de manutenção, tendo a hábil comerciante, Numa Peterson, como cliente. Entretanto, Lars não tinha o interesse de ser somente um prestador de serviços, pois já tinha identificado que fabricar os telefones era um grande negócio, devido à procura pelo aparelho. Dessa maneira, entre os anos de 1878 a 1880, vendeu os primeiros telefones, fabricados pela L. M. Ericsson & Co, o que levou a empresa a aperfeiçoar e investir no desenvolvimento do “design” do aparelho para ter um diferencial em relação aos concorrentes (ERICSSON, 2010).

O ano de 1881 representou um grande crescimento para a L. M. Ericsson, devido à participação da empresa em uma concorrência pública para fornecer uma rede de telefones na cidade de Gavle. Seu competidor era a Bell que perdeu a concorrência, pois os clientes alegaram que os telefones da Ericsson eram mais baratos, robustos e com um “design” mais moderno (ERICSSON, 2010).

O fato de a L. M. Ericsson ter vencido a concorrência nesta cidade fez com que outros locais demandassem por produtos da empresa, gerando um grande número de negócios em diversas cidades da região. Inclusive, na Noruega e Finlândia, a L. M. Ericsson acabou entrando no mercado para fornecer redes de telefones, tornando a empresa conhecida como uma autoridade, quando o assunto era telefonia. Dessa reputação, a empresa tornou-se a principal fornecedora da Companhia Telefônica Pública de Estocolmo, criada em 1883 (ERICSSON, 2010).

---

<sup>90</sup> Relatos históricos mencionam que Lars Magnus Ericsson comprou o telefone com o objetivo de estudar o funcionamento do aparelho.

Em 1884, a L. M. Ericsson inaugurou uma nova fábrica em Estocolmo para produzir uma diversidade de produtos, como, por exemplo, telefones de parede e de mesa, entre outros tipos. Assinala-se, ainda, que última década do século XIX representou uma grande expansão da empresa, porque intensificou os investimentos, visando ao mercado externo, apesar de já ter acesso aos mercados da Finlândia, Noruega e Dinamarca. Esses investimentos atraíram bons negócios, fazendo com que a empresa ampliasse a sua produção (ERICSSON, 2010).

O aumento da produção representava, de certa maneira, a emergência de uma sociedade industrial que necessitava se comunicar com maior rapidez. Percebe-se também que o governo sueco contribuiu para a expansão do telefone no país, ao incentivar a concorrência entre duas grandes operadoras denominadas “TELEVERKETS” e “SAT” (Stockholms Allmanna Telefonaktiebolag), que proporcionaram tarifas baixas para o consumidor, fazendo com que os suecos se comunicassem mais por telefone do que por cartas (ERICSSON, 2010).

Não é por acaso que a Suécia se tornou um dos países como maior número de telefones, em função da facilidade de se obter o serviço. A L. M. Ericsson foi uma das principais fornecedoras dos equipamentos durante esse período de grande expansão industrial.

O início do século XX representou uma segunda expansão da empresa no exterior, ao buscar mercados na Rússia e na Grã Bretanha. Isto ocorreu, porque as duas grandes operadoras, que até então eram clientes da Ericsson, começaram a produzir por conta própria os seus próprios aparelhos. Com receio de perder o mercado doméstico, Lars Magnus resolveu construir uma planta na Rússia que iniciou suas atividades em 1900 (ERICSSON, 2010).

A planta da Rússia mostrou ter sido uma estratégia de expansão adequada e eficiente, pois obteve bons lucros para a empresa. Porém, durante a Revolução de Outubro, a fábrica foi nacionalizada pelo governo russo, e a Ericsson acabou amargando um grande prejuízo (ERICSSON, 2010).

Em 1903, iniciou as operações da planta na Grã Bretanha, com o objetivo de atender ao promissor mercado Britânico que respondeu, satisfatoriamente, aos investimentos da empresa. Seguindo os bons resultados da Grã Bretanha, a

Ericsson expandiu suas operações para a Áustria, França e Hungria que, a longo prazo, trouxeram bons resultados para a Ericsson (ERICSSON, 2010).

Enfatiza-se que o período, transcorrido durante a Primeira Guerra Mundial, representou mudanças significativas na Ericsson. Um exemplo foi o anúncio da fusão entre a SAT e a Ericsson<sup>91</sup>, com o objetivo de tornar as empresas mais competitivas no mercado internacional.

A década posterior marcou a história da Ericsson, por dois acontecimentos. O primeiro foi o falecimento do fundador, Lars Magnus Ericsson<sup>92</sup>, em 1926. O segundo foi a terceira fase da expansão internacional, resultante da união das duas empresas em 1918, que culminaram em inúmeros acordos de parceria, assinados com os países sob o regime de concessão para atuar nesses locais. Durante esse período, a Ericsson teve acesso ao mercado da Turquia, México, Argentina e Itália (ERICSSON, 2010).

O período que seguiu evidenciou que a Ericsson encontrava-se em um processo de internacionalização avançado, que levava dois terços da produção da empresa para o mercado externo. Essa dependência das vendas, fora da Suécia, levou a empresa a repensar o seu processo de internacionalização, que estava baseado em três tipos de subsidiárias, a saber: empresas de vendas, de concessão e de fabricação (ERICSSON, 2010).

O primeiro tipo de subsidiária foi vital para a Ericsson, porque tinha condições de atender, por intermédio de representantes de vendas, inúmeros clientes do seu extenso mercado. Desta forma, a empresa resolveu continuar apostando neste tipo de subsidiária (ERICSSON, 2010).

O segundo tipo de subsidiária mostrou o declínio desse tipo de internacionalização, já que exigiam grandes investimentos da Ericsson. Em virtude desses gastos, a Ericsson resolveu diminuir a sua expansão internacional, ao se desfazer de algumas concessões na Turquia e Itália. Essa mudança de estratégia levou a empresa a focar-se no mercado interno (ERICSSON, 2010).

---

<sup>91</sup> Quem exerceu a presidência, durante essa fase, foi Hemming Johansson, que ocupou o cargo de 1909 a 1925.

<sup>92</sup> Desde 1900 que Lars Magnus Ericsson não exercia mais a função de Presidente da Ericsson, quando foi substituído por Axel Bostrom que ficou no comando da empresa entre 1900 e 1909.

O terceiro tipo de subsidiária foi utilizado com maior intensidade na Europa, principalmente nos anos que antecederam a Segunda Guerra Mundial, quando a Ericsson optou por manter algumas unidades que já estavam em funcionamento.

A vocação internacional da Ericsson chamou a atenção de muitos investidores, como, por exemplo, Ivar Kreuger<sup>93</sup> que adquiriu ações da empresa com o objetivo de alcançar o controle acionário da organização. Ivar era um hábil estrategista e considerado um investidor agressivo que comprou inúmeras empresas, formando um grande conglomerado e cartel empresarial (ERICSSON, 2010).

Nesta época, a presidência da Ericsson era dividida entre dois<sup>94</sup> executivos. Ivar Kreuger começou a apoiar financeiramente um deles, com o objetivo de adquirir o maior número de ações da organização. O apoio financeiro gerou resultados porque Ivar acabou se tornando proprietário da empresa, ao comprar o controle acionário. A primeira modificação realizada foi a demissão de Johansson e a subida de Wincrantz ao cargo de presidente da Ericsson (ERICSSON, 2010).

O novo presidente era funcionário de carreira da Ericsson, e, no seu currículo, havia inúmeras passagens em postos no exterior. Inclusive foi o responsável pela negociação com os russos sobre possíveis indenizações que os mesmos deveriam pagar pela nacionalização da planta da Ericsson, mas não obteve sucesso no pleito (ERICSSON, 2010).

A relação de Ivar e Wincrantz começou a se deteriorar, quando veio à tona a intenção de vender a Ericsson, para a sua maior concorrente no mercado internacional, a empresa, norte-americana ITT (International on Telephone Corporation). Essa discordância gerou a demissão forçada de Wincrantz que, em um gesto de protesto, começou a relatar a maneira ilegal que Ivar Krueger conduzia os negócios da Ericsson, sem conseguir evitar a venda da empresa, o que levou a ITT a se tornar o sócio majoritário da Ericsson.

No entanto, a legislação sueca não permitia que empresas estrangeiras controlassem, do ponto de vista acionário, empresas suecas, ficando evidenciado

---

<sup>93</sup> Investidor sueco, fundador da empresa Krueger & Toll, considerada uma das maiores empresas no ramo da construção na Suécia.

<sup>94</sup> Os presidentes que dividiam o maior posto da empresa eram: Hemming Johansson e Karl Wincrantz.



que Ivar Krueger tinha realizado a operação de venda ilegalmente (ERICSSON, 2010).

A entrada, nos anos de 1930, representaram um período de grande dificuldade para a Ericsson. A recessão na empresa, resultado da “grande depressão”, aliado a uma gestão fraudulenta de Ivar Kreuger, levou a Ericsson à beira da falência, resultando na criação de um comitê para averiguar e propor soluções para os problemas da organização.

É importante ressaltar que, apesar da formação de um comitê e a saída do executivo Wincrantz, a Ericsson teve um novo presidente<sup>95</sup> durante esse período que ocupou o cargo por pouco tempo, devido às ações do comitê, para evitar o colapso da empresa.

A primeira ação do comitê foi no sentido de propor ao governo uma modificação na legislação que permitisse aumentar a participação acionária de empresas estrangeiras em companhias suecas, o que veio a acontecer em 1933. A segunda medida foi propor a criação de um controle acionário, formado por dois grandes bancos<sup>96</sup> suecos e a norte-americana ITT, o que possibilitaria, do ponto de vista legal, que a Ericsson fosse considerada uma empresa sueca independente e, assim, estar de acordo com a legislação (ERICSSON, 2010).

Em 1932, com a saída de Johan Gronberg do cargo de presidente, o então banqueiro, Marcus Wallenberg<sup>97</sup>, foi encarregado de reestruturar a Ericsson do ponto de vista societário e econômico. Uma das primeiras atitudes de Wallenberg foi renegociar com a ITT a sua participação acionária na Ericsson e a nomeação do grupo de diretores<sup>98</sup> da empresa.

---

<sup>95</sup> Quem assumiu a empresa, durante esse período difícil, foi o executivo, Johan Gronberg, que ocupou o cargo no período de 1930 a 1932.

<sup>96</sup> Em 1856, o banqueiro, André Oscar Wallenberg, criou o Stockholms Enskilda Bank que foi um dos principais financiadores da industrialização sueca. O banco enfrentou um conflito societário que resultou na saída de oito gestores que, em 1871, formaram uma nova instituição financeira denominada “Stockholms Haldesbanken”.

<sup>97</sup> A família Wallenberg é uma das mais ricas e influentes da Suécia. São controladores de empresas em diversos setores, como, por exemplo, ASEA, Electrolux, Ericsson, SKS, Atlas Copco, Alfa Laval, entre outras.

<sup>98</sup> A nomeação significou a indicação de Waldemar Borgquist e Wiking Johnsson como diretores e representantes do Enskilda Bank e Haldesbanken.

Com grupo de diretores formado, os mesmos nomearam, para assumir as funções gerenciais da Ericsson, um novo executivo<sup>99</sup> que, apesar de não ter experiência na indústria telefônica, tinha a reputação de ser austero e eficiente no comando de grandes empresas (ERICSSON, 2010).

Do ponto de vista organizacional, a Ericsson estava, enfim, voltando à normalidade. Naquele momento, só faltava reorganizar a empresa quanto ao aspecto financeiro. Não há como negar a habilidade de Marcus Wallenberg em renegociar as dívidas e restabelecer o crédito da Ericsson com inúmeros credores, principalmente o sistema financeiro (ERICSSON, 2010).

Ao ter equacionado os dois problemas mais imediatos, ou seja, as dívidas e a falta de crédito, Marcus Wallenberg proporcionou “carta branca” ao novo presidente para começar as mudanças na empresa. O presidente, Hans Theobald, iniciou um processo de reestruturação e corte de gastos jamais visto na história da Ericsson que durou quatro anos, resultando na recuperação da empresa (ERICSSON, 2010).

Em 1942, com a aposentadoria de Hans, a Ericsson nomeou, como novo presidente<sup>100</sup>, um ex-funcionário público com vasta experiência no ramo da telefonia. Em termos de gestão, é possível destacar a sua habilidade de relacionamento com os funcionários. Líder carismático conseguiu motivar as pessoas, por meio da criação de espaços de lazer na empresa, como, por exemplo, leitura, música, esportes e investimento na qualificação profissional (ERICSSON, 2010).

Outra marca de sua administração foi a transformação da Ericsson em uma empresa com foco no mercado das telecomunicações, ou seja, a grande maioria dos investimentos da organização foi dirigir para esse segmento, culminado com a expansão no mercado internacional, por intermédio das empresas de vendas, concessão e fabricação (ERICSSON, 2010).

Em virtude do seu falecimento, a Ericsson nomeou um novo presidente<sup>101</sup>, com larga experiência em vendas e vivência internacional, mostrando que estava

---

<sup>99</sup> Hans Theobald Holm ocupou o cargo de Presidente da Ericsson durante nove anos entre o período de 1933 a 1942.

<sup>100</sup> Helge Ericson permaneceu no comando da empresa até 1953.

<sup>101</sup> Svens Ture Aberg ocupou o cargo de 1953 até 1964.

interessada em mudar a estratégia da empresa, tornando a mesma mais direcionada para a expansão das vendas no exterior. O novo gestor, ao passar vinte e cinco anos dirigindo empresas do grupo na Europa, América do Norte e Sul, tinha o conhecimento e a vivência internacional que a Ericsson precisava naquele momento (ERICSSON, 2010).

Com a saída de Svens Ture Aberg do comando da empresa, outro executivo<sup>102</sup> assumiu o posto. A marca registrada de sua administração foi o forte investimento em tecnologia. A Ericsson, neste período, tornou-se uma gigante no desenvolvimento de estações de transmissão de dados<sup>103</sup>, revolucionando, assim, o mercado das telecomunicações (ERICSSON, 2010).

Bjorn Lunvall se aposentou da Ericsson em 1977, passando o comando para um jovem executivo<sup>104</sup> que permaneceu à frente do cargo durante treze anos. A gestão de Bjorn Svedberg foi uma junção de estilos dos dois presidentes que o antecederam.

Svedberg, de carisma parecido com o de Helge Ericson e com profunda visão tecnológica, como Bjorn Lunvall, foi considerado o gestor mais democrático que até então tinha passado pela empresa, devido à sua habilidade de construir consenso entre todos os funcionários e demais gestores. Em relação à tecnologia, foi um dos responsáveis pelo desenvolvimento de um dos maiores projetos<sup>105</sup> da Ericsson que se tornou um produto de sucesso em vários países, como, por exemplo, a Arábia Saudita (ERICSSON, 2010).

O desenvolvimento do projeto só foi possível graças à junção de forças entre a Ericsson e a Televerket, vinculada ao governo sueco em 1970, que criaram uma outra empresa denominada “Ellementel”. A criação da nova empresa foi processo longo de negociação que envolveu inclusive a participação do parlamento sueco, já que se tratava da associação de uma empresa privada com uma de natureza pública (ERICSSON, 2010).

---

<sup>102</sup> Bjorn Lunvall ocupou a presidência entre os anos de 1964 a 1977.

<sup>103</sup> Também conhecido pelo termo técnico em sueco AKE (Automatiska – Kodvaljarbaserade – Elektronikvaxlar).

<sup>104</sup> Bjorn Svedberg exerceu a função de presidente no período de 1977 até 1990.

<sup>105</sup> AXE é o nome técnico da estação de transmissão de dados que revolucionou o mercado.

O propósito da Ellemtel foi o de ser um centro de desenvolvimento tecnológico, isto é, realizar pesquisas sobre novos produtos para depois encaminhar a Ericsson e a Televerket para vender ao mercado. A maneira, encontrada para conseguir desenvolver produtos diferenciados, foi a de contratar os melhores engenheiros<sup>106</sup>, disponíveis no mercado sueco. Após oito anos de intensa pesquisa, a Ellemtel desenvolveu, com sucesso, o AXE, passando todo o conhecimento para as mãos da Ericsson e da Televerket (ERICSSON, 2010).

De posse da tecnologia, a Ericsson e a Televerket partiram para a comercialização do produto com bons resultados, o que, de certa maneira, demonstrou o sucesso da parceria entre o setor privado e o público. Com o passar dos anos, muitos funcionários da Ellemtel foram contratados pela Ericsson em decorrência do processo natural de fechamento da Ellemtel, que culminou com a Televerket vendendo suas ações da Ellemtel para a Ericsson em 1995 (ERICSSON, 2010).

No que se refere aos resultados da administração de Svedberg, o lançamento do AXE, com certeza, foi o mais importante, porque recolocou a Ericsson na disputa do mercado internacional das telecomunicações. Entretanto, nem só de bons resultados é construída uma gestão. Svedberg resolveu investir no mercado de informática, levando a Ericsson a realizar um enorme investimento sem o retorno esperado, resultando em um grande prejuízo econômico (ERICSSON, 2010).

Em momentos de crise econômica, o receituário para sair da mesma foi o de corte de gastos, que durou três anos, levando a Svedberg a reestruturar a Ericsson, principalmente com a venda da empresa, que fora criada para atuar no mercado de computadores, e o retorno do foco para as telecomunicações. Foi somente em 1989 que a Ericsson, definitivamente, começou a se recuperar da crise, em decorrência do mercado promissor da telefonia móvel que estava surgindo (ERICSSON, 2010).

Em 1990, Svedberg se retirou do comando da Ericsson, em função de sua aposentadoria e assumiu outro funcionário<sup>107</sup> da empresa, com ampla experiência internacional. Lars Ramqvist teria pela frente uma fase promissora em termos de

---

<sup>106</sup> Um exemplo de engenheiro renomado que trabalhou no projeto foi o sueco Bengt-Gunnar Magnusson.

<sup>107</sup> O novo presidente será Lars Ramqvist que ocupou o cargo entre os anos de 1990 até 1998.

resultados, fruto dos ajustes realizados na gestão anterior que fizeram com que a Ericsson voltasse para as suas origens ou, na linguagem empresarial, “core business”<sup>108</sup> (ERICSSON, 2010).

A gestão de Lars foi caracterizada basicamente por duas ações. A primeira, assim como a de alguns de seus antecessores, foi o investimento em pesquisa científica, no qual Lars tinha afinidade, devido à sua própria formação profissional<sup>109</sup>, e a participação em diversos órgãos de pesquisa e desenvolvimento como, por exemplo, “Royal Swedish Academy of Engineering Sciences”<sup>110</sup> (ERICSSON, 2010).

A segunda ação que marcou a sua gestão foi no desenvolvimento intelectual dos funcionários. Lars acreditava que a Ericsson, por atuar em um setor altamente tecnológico, deveria investir pesado em qualificação profissional. Sendo assim, a empresa disponibilizou recursos para gastar em treinamento. O resultado dessas ações mostrou-se positivo, quando, em 1998, Lars deixou o cargo de presidente e a empresa em boas condições financeiras (ERICSSON, 2010).

Já no período que antecedeu o início do novo milênio, a Ericsson contava com um novo presidente<sup>111</sup> que permaneceu o menor tempo na função. É possível identificar três aspectos que contribuíram para o atual presidente permanecer tão pouco tempo à frente dos negócios da Ericsson. O primeiro foi o foco, ou seja, Sven-Christer privilegiou a área produtiva em detrimento da área comercial, o que provocou descontentamento no grupo de diretores. Na visão do grupo, não adiantava produzir bons produtos, se a Ericsson não tivesse bons canais de distribuição ou pontos de vendas (ERICSSON, 2010).

O segundo aspecto foram mudanças administrativas que Sven-Christer implementou, como, por exemplo, o aumento do número de assessores. Por último, o terceiro, a falta de carisma significou a dificuldade em sustentar a sua permanência no cargo, isto é, a liderança não era forte nem no grupo de diretores, nem no grupo dos funcionários (ERICSSON, 2010).

---

<sup>108</sup> A expressão significa que a empresa deve focar o trabalho na especialidade para a qual foi constituída. No caso da Ericsson, o foco da empresa é produzir produtos e serviços para o mercado de telecomunicações.

<sup>109</sup> Lars foi considerado, por muitos, na Ericsson um profissional completo, porque mesclava ampla experiência profissional com densa formação acadêmica, já que era doutor em ciências.

<sup>110</sup> Instituição criada em 1919, que realiza pesquisas nas áreas de tecnologia.

<sup>111</sup> Sven-Christer Nilsson foi presidente da Ericsson somente entre os anos de 1998 até 1999.

Com o afastamento de Sven-Christer, a Ericsson entra o novo milênio com outro presidente<sup>112</sup>. Kurt Hellstrom foi chamado para assumir, devido à sua experiência na área comercial, principalmente por ter fixado o nome da Ericsson no mercado Asiático. Em termos de resultados de sua gestão, destaca-se a aproximação da empresa com o tema da Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa<sup>113</sup>. Outra marca foi a fusão<sup>114</sup> com a gigante japonesa, produtora de bens de consumo, conhecida mundialmente pelo nome de Sony. A fusão entre ambas foi o resultado de uma decisão estratégica de combinar a tecnologia de produção de bens da Sony com a tecnologia de telecomunicações da Ericsson em aparelhos móveis ou telefones celulares (ERICSSON, 2010).

Diferentemente do seu antecessor, que foi desligado do cargo por iniciativa do próprio grupo de diretores, Kurt Hellstrom decidiu se aposentar em 2002, por livre e espontânea vontade. Seu sucessor<sup>115</sup> foi eleito e assumiu a função em 2003, com a tarefa de administrar uma fusão complexa e recolocar a Ericsson na vanguarda do mercado das telecomunicações (ERICSSON, 2010).

Carl-Henric Svanberg foi considerado um dos melhores presidentes que a Ericsson teve em sua história. As marcas de sua gestão podem ser resumidas em três pontos principais: busca pela diversificação, investimento pesado em tecnologia e foco na Sustentabilidade (ERICSSON, 2010).

A busca pela diversificação foi uma das ações mais marcantes de Carl-Henric porque, ao adotar essa estratégia, a Ericsson começou a adquirir empresas nos setores de telefonia fixa, fibra óptica, entre outros. Essas aquisições tornaram a Ericsson uma empresa diversificada em termos de atuação, pois permitiu a sua entrada em mercados que até então não estavam sendo atingidos (ERICSSON, 2010).

Em relação ao investimento pesado em tecnologia, Carl-Henric apostou fortemente no desenvolvimento de uma nova forma de conexão chamada de

---

<sup>112</sup> Assim como Sven-Christer o novo presidente Kurt Hellstrom vai ocupar a presidência por um curto espaço de tempo entre os anos de 1999 a 2003.

<sup>113</sup> Sob a sua presidência a Ericsson aderiu ao Pacto Global da ONU em 26 de julho de 2000.

<sup>114</sup> Sony-Ericsson foi criada em 2001 e ainda está em pleno funcionamento.

<sup>115</sup> Carls-Henric Svanberg foi presidente da Ericsson durante os anos de 2003 a 2009.

“GSM”<sup>116</sup>. A Ericsson soube aproveitar o bom momento e acabou tornando-se uma grande especialista nesse tipo de tecnologia (ERICSSON, 2010).

No que tange à Sustentabilidade, Carl-Henric seguiu os passos de seu antecessor com a diferença de colocar, em prática, algumas ações nesta área. Foi durante a sua presidência que a Ericsson recebeu, em 2005, do Pacto Global, a menção de “notável” no que diz respeito à Comunicação de Progresso. Também se destaca na busca pela divulgação dos relatórios de Sustentabilidade com maior precisão e informação para os grupos de interesse (ERICSSON, 2010).

Carl-Henric desligou-se do cargo de presidente por vontade própria. Os bons resultados que a Ericsson apresentou durante a sua gestão não justificavam a saída da presidência. Porém, Carl é um exímio executivo internacional e, em 2010, assumiu a função de presidente na empresa petroleira britânica, chamada de “British Petroleum”. Apesar de não estar mais na presidência da Ericsson, Carl-Henric ainda pertence ao grupo de diretores da empresa sueca (ERICSSON, 2010).

Em 2010, a Ericsson anunciou o seu novo presidente<sup>117</sup>, que assumiu as funções em janeiro do mesmo ano. Hans Vestberg tem a característica de um jovem executivo com experiência internacional<sup>118</sup>. Até o presente momento, a gestão de Hans tem se caracterizado por mudanças significativas na estrutura organizacional da empresa (ERICSSON, 2010).

Desde abril de 2010, a Ericsson reduziu o número de vinte e três unidades para dez regiões de atuação no mundo. Essa nova estratégia foi chamada de “regionalização” que, segundo o atual presidente, tem por objetivo atender melhor aos clientes da Ericsson. De certa maneira, a gestão de Hans Vestberg indica que será austera e focada no consumidor. As dez regiões estão distribuídas da seguinte maneira: América do Norte, América Latina, Mediterrâneo, Europa Ocidental e Central, Norte da Europa e Ásia Central, Oriente Médio, África Subsariana, Índia, Sudeste da Ásia e Oceania, China e Norte da Ásia Oriental (ERICSSON, 2010).

---

<sup>116</sup> Conhecido pela expressão “Group Special Mobile”. Tecnologia de comunicação, desenvolvida nos anos de 1980 na Europa, que revolucionou a telefonia móvel na década de 1990.

<sup>117</sup> Hans Vestberg é o atual presidente da Ericsson mundial.

<sup>118</sup> Durante três anos, entre 1998 a 2000, Hans exerceu a função de diretor financeiro da Ericsson no Brasil.

Outra característica que tem acompanhado a gestão de Hans Vestberg é continuar desenvolvendo ações de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa Social que se destacaram na gestão anterior de Carl-Henric (ERICSSON, 2010).

Ainda é precoce definir se Hans irá colocar mais ou menos ênfase neste tema do que seu antecessor, pois o relatório de 2010 será divulgado somente em 2011. Contudo, Hans já assinou a versão mais recente<sup>119</sup> que, apesar de ser da gestão anterior, mostra que a Ericsson continuará investindo na melhoria da prestação das informações (ERICSSON, 2010).

Uma das melhorias observadas diz respeito: ao estabelecimento dos objetivos do ano de 2009, o seu “status”, isto é, se foi ou não atingido e a comparação com os objetivos para o ano seguinte. Trata-se de uma das recomendações do Pacto Global no que tange à Comunicação de Progresso, ao solicitar que os participantes demonstrem para os interessados os avanços ou entraves na implementação dos objetivos. Baseado na característica de que as empresas aprendem com os exemplos das outras, o atual relatório da Ericsson tem evoluído em relação às versões anteriores (ERICSSON, 2010).

Para finalizar as discussões sobre a Ericsson mundial, o Gráfico 7 mostra a evolução da Ericsson em termos de funcionários<sup>120</sup>:

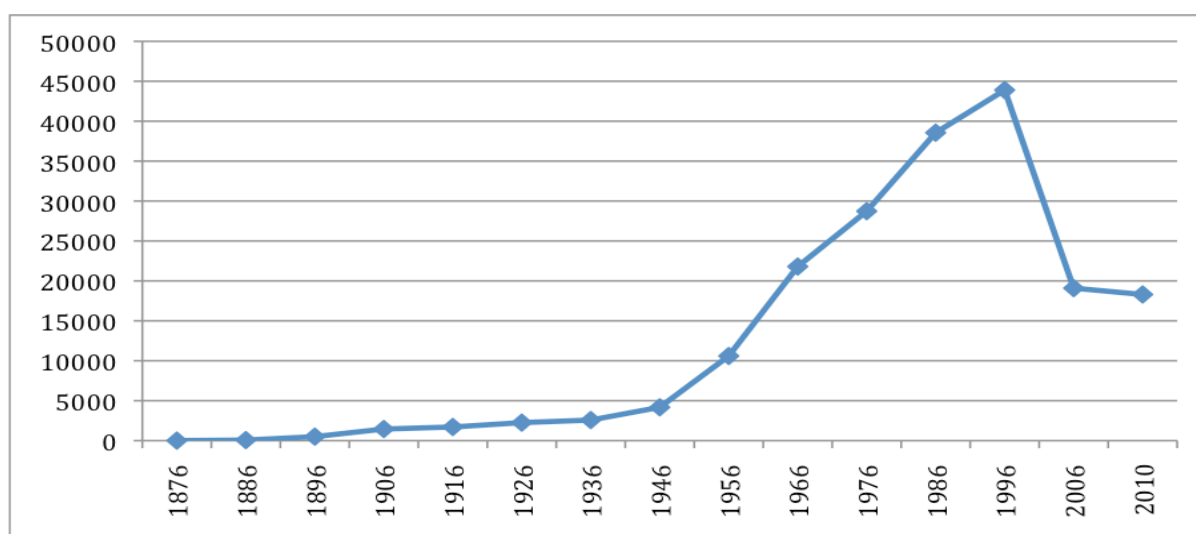


Gráfico 7 - Evolução dos funcionários da Ericsson de 1876 a 2010

Fonte: ERICSSON, 2010.

<sup>119</sup> Denominada de “Ericsson Sustainability and Corporate Responsibility Report 2009”.

<sup>120</sup> Os números se referem aos funcionários que estão localizados na Suécia.



Os números acima mostram a trajetória de uma empresa com mais de cem anos de existência. Um dado que ficou evidente foi a drástica redução no quadro de funcionários da Suécia, ocorrida entre o período de 1996 a 2006, sob o comando dos seguintes presidentes: Lars Ramqvist, Sven-Christer Nilsson, Kurt Hellstrom, Carl Henric Svanberg. A atual<sup>121</sup> gestão de Hans Vestberg segue o mesmo no que se refere à redução do número de funcionários na Suécia (ERICSSON, 2010).

O próximo gráfico também demonstra a evolução no número de funcionários. Entretanto, a análise inicia-se na década de 1950 e refere-se aos funcionários que atuam na Ericsson e as suas empresas espalhadas pelas dez regiões ao redor do mundo.

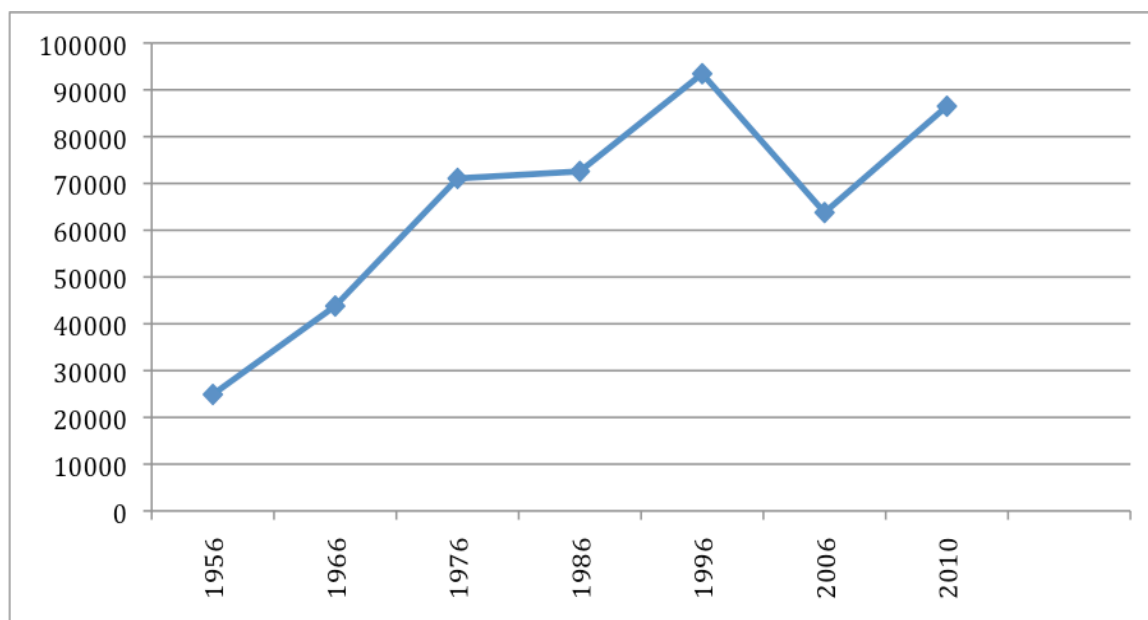


Gráfico 8 - Evolução dos funcionários da Ericsson de 1956 a 2010

Fonte: ERICSSON, 2010.

Os números acima também apontam a trajetória de queda entre o período de 1996 a 2006. A diferença, em relação ao gráfico anterior, foi que, na Suécia, a Ericsson continuou reduzindo o quadro de funcionários na atual gestão, diferentemente das empresas em outros países que reagiram, ao aumentarem o número de funcionários. Com este dado, é possível compreender duas situações.

<sup>121</sup> Os dados de 2010 estão atualizados até março do referido ano.

A primeira refere-se à nova forma de “regionalização” organizacional que, em tese, não representou a diminuição do número de funcionários no mundo, o que, de certa forma, contraria os processos de “downsizing”. Conforme Nogueira (2005, p. 23), este significa “a redução dos níveis organizacionais e diminuição da força de trabalho por meio de processos de reestruturação organizacional”.

A segunda é a percepção de que a Ericsson continuará investindo no seu processo de internacionalização já que, em apenas quatro anos, isto é, de 2006 a 2010, o número cresceu de 63.781 para 86.500 funcionários. O crescimento deu-se devido à necessidade de atender aos principais clientes da empresa, estando os mercados prioritários concentrados na Itália, Grã Bretanha, Índia, Indonésia, Suécia, e Brasil. Este é fruto de um longo período de atuação da empresa nestes países que se iniciou no século passado, como o caso brasileiro.

A chegada da Ericsson no Brasil tem relação ao desenvolvimento histórico das telecomunicações no país durante o Segundo Império, sob a regência do Imperador Dom Pedro II.

Trindade (2004, p. 01) menciona que:

D. Pedro II buscava a imagem de um imperador esclarecido e procurava sustentar a idéia de que a elite imperial brasileira estava empenhada no avanço científico e preparada para incorporar as conquistas técnicas modernas, como o telégrafo e a ferrovia. O imperador delegou a Guilherme Schuch de Capanema a tarefa da implantação do primeiro sistema de telégrafo brasileiro em 1852.

A forma que D. Pedro II utilizou para sustentar a imagem de que era conhecedor do desenvolvimento tecnológico foi por intermédio da visita em feiras internacionais. Em 1876, o norte-americano, Graham Bell, recebeu o reconhecimento de sua patente como o inventor do telefone. Neste mesmo ano, houve uma grande exposição, com o objetivo de festejar o centenário da Independência dos Estados Unidos e, ao mesmo tempo, expor as diversas inovações que estavam sendo produzidas por aquele país. Este evento teve a participação de ilustres personalidades locais e internacionais, como, por exemplo, a visita de D. Pedro II (ERICSSON, 2010).

Outro que esteve presente ao evento foi Lars Magnus Ericsson. Executivo de negócios viajou para vários países a serviço do governo sueco, a fim de pesquisar mercados e conhecer novas tecnologias. Lars participou da exposição como expectador e teve a oportunidade de conversar com o imperador do Brasil sobre o seu interesse de fazer negócios com o país (ERICSSON, 2010).

No ano seguinte, em 1887, Dom Pedro II ordenou a instalação de linhas telefônicas, com o intuito de estabelecer contato entre o Palácio da Quinta da Boa Vista com as residências dos seus Ministros. A empresa que ficou encarregada de realizar a operação era de capital norte-americano chamada de “Western and Brazilian Telegraph Company”, que oficialmente inaugurou a telefonia no Brasil (ERICSSON, 2010).

Contudo, D. Pedro II já tinha negociado com Graham Bell a compra de telefones para o Brasil. Dessa forma, foi concedida, por meio de um Decreto, a autorização para uma empresa, associada à Graham Bell, construir linhas telefônicas no Estado do Rio de Janeiro, que ficou conhecida pelo nome de “Telephone Company of Brazil”. Em 1889, o Império brasileiro outorga, para uma empresa alemã denominada “Brasilianische Elektricitats Gesellschaft”, a concessão para a implantação da primeira linha telefônica interurbana e de centrais pelo país (ERICSSON, 2010).

Lars Magnus Ericsson já tinha percebido a dificuldade de entrar no mercado brasileiro e somente em 1900 conseguiu vender a primeira estação de telefone no Brasil, o que fez com que aquele aguardasse um momento mais propício para tentar entrar com mais força no país (ERICSSON, 2010).

A empresa alemã que estava dominando o mercado brasileiro em 1912 foi vendida para outra de capital canadense que estabeleceu uma subsidiária brasileira, conhecida pelo nome “Brazilian Traction Light and Power”. Porém, em 1912, essa empresa passou a ser chamada de Companhia Telefônica Brasileira, conhecida pela sigla CTB (ERICSSON, 2010).

Até os anos de 1920, Lars ficou estudando a forma de entrar no Brasil. Escolheu como estratégia de penetração o estabelecimento de uma empresa de

vendas em 1923 no Rio de Janeiro que começou a ser chamada de “Sociedade Ericsson do Brasil Ltda.”. (ERICSSON, 2010).

Além de grande estrategista empresarial, Lars era um exímio recrutador de bons funcionários. Em 1934, contratou um vendedor inglês, chamado “Wolf Kantif”, com o objetivo de colocá-lo para explorar mercados no Brasil que não estavam geograficamente em áreas de concessão da CTB. O novo vendedor se mostrou um grande articulador, fazendo com que a Ericsson, em seis anos de operação no Brasil, começasse a vender com força. A grande virada do mercado brasileiro ocorreu para a Ericsson, quando a CTB diminuiu as compras dos concorrentes e começou a pedir produtos da Suécia, levando, por definitivo, o estabelecimento da marca Ericsson no Brasil (ERICSSON, 2010).

Durante um período relativamente longo, de doze anos, a Sociedade Ericsson do Brasil atuou com tranquilidade no mercado brasileiro, no que tange às suas vendas. No entanto, a importação, em demasia, de produtos para a telefonia chamou a atenção do governo brasileiro e, em 1952, começou a pressão sobre a matriz<sup>122</sup> na Suécia para a Ericsson instalar uma fábrica no Brasil (ERICSSON, 2010).

No período pré-governo de Juscelino Kubistchek, a Ericsson resolveu apostar no investimento brasileiro e, em 1955, inaugurou a sua fábrica de equipamentos de telecomunicações na cidade paulista de São José dos Campos, devido à sua posição logística, já que está próxima da via Dutra<sup>123</sup> (ERICSSON, 2010).

Assim como a matriz sueca investia em pesquisa e desenvolvimento, era comum esta estratégia ser aplicada às subsidiárias da Ericsson. Em 1959, foi criado o Centro de Treinamento Técnico, objetivando formar mão de obra qualificada, para atuar na empresa (ERICSSON, 2010).

Os anos seguintes vão significar a entrada do país em um regime militar. Segundo Trindade (2004, p. 05), “o efetivo desenvolvimento das telecomunicações no Brasil teve início com os governos militares devido à preocupação com a integração nacional do país, em virtude de sua Doutrina de Segurança Nacional”.

---

<sup>122</sup> O presidente da Ericsson mundial era Sven Ture Aberg.

<sup>123</sup> Considerada a rodovia mais importante do Brasil, pelo fato de ligar São Paulo ao Rio de Janeiro, que são os principais mercados da telefonia.

Dessa forma, o regime militar criou uma empresa brasileira<sup>124</sup>, um fundo<sup>125</sup>, para financiar o desenvolvimento das telecomunicações e um Ministério específico, para lidar com a área de comunicações.

A Ericsson do Brasil aproveitou esse período de desenvolvimento da área de comunicações e resolveu inaugurar, em 1970, o Centro Ericsson de São Paulo que concentrou todas as operações da empresa, desde a administração central até os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. Essa fábrica, ao longo de sua trajetória, passou por cinco ampliações, para acompanhar o crescimento da Ericsson do Brasil. Em 1974, a Ericsson decidiu se desfazer da fábrica e, em uma área, localizada em uma distância de 10 km da anterior, inaugurou o Complexo Industrial de Eugênio Melo, também em São José dos Campos (ERICSSON, 2010).

No decorrer dos anos, a Ericsson acompanhou o desenvolvimento do mercado das telecomunicações brasileiro e, já nos anos de 1995, o governo de Fernando Henrique Cardoso propôs uma Emenda Constitucional<sup>126</sup>, para implementar uma reforma estrutural do setor de telecomunicações, com o propósito de introduzir a competição na exploração dos serviços e a universalização do acesso aos serviços básicos. Essa emenda, na prática, significou a quebra do monopólio estatal que predominava na maioria dos países, diferentemente dos Estados Unidos, onde o monopólio era privado. Em decorrência da abertura em 1997, o Brasil aprovou a nova Lei Geral de Telecomunicações, que definiu as linhas gerais do novo modelo institucional e estabeleceu uma série de medidas, destacando-se a criação da Agência Reguladora do Sistema denominada “ANATEL”.

Com a abertura do setor de telecomunicações, surgiram os serviços de telefonia móvel, e a Ericsson do Brasil começou a investir em parcerias e desenvolvimento de produtos, para atender a este mercado promissor, o que levou a empresa a construir, em 1997, uma unidade específica de fabricação de telefones celulares. Também, com o advento da Lei da Informática em 2001, a empresa criou outro Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, só que, desta vez, focado em softwares (ERICSSON, 2010).

---

<sup>124</sup> Embratel.

<sup>125</sup> Fundo Nacional de Telecomunicações – FNT.

<sup>126</sup> Emenda Constitucional número 8.

A longa trajetória que a Ericsson percorreu para se estabelecer no Brasil, entre outras características, fez com que a empresa fosse escolhida como objeto de análise para este estudo de caso acerca de sua participação no Pacto Global das Nações Unidas. O objetivo de estudar o caso da Ericsson partiu do interesse de analisar, com profundidade, uma unidade social que, neste caso, recaiu sobre a subsidiária da empresa, localizada no Brasil.

O setor de atuação da Ericsson se configura como estratégico para a inserção da economia brasileira no mundo globalizado. Em suma, com o advento da “sociedade em rede”, as empresas e os países que despontam, como exemplos de desenvolvimento no setor das telecomunicações, possuem vantagens competitivas em relação aos demais.

A importância do estudo de caso da Ericsson do Brasil é a noção de que a indústria das telecomunicações, na visão de Lafferty (2006), é um caso exemplar para tratar do tema sobre a Responsabilidade Social Corporativa, já que existem “efeitos negativos diretos” e “indiretos”. O primeiro tem relação com a indústria em si, e o segundo, com o uso da tecnologia, propriamente dita. O Quadro 14 mostra quais os possíveis efeitos negativos diretos do setor das telecomunicações, no que diz respeito ao tema da Responsabilidade Social Corporativa.

Proteção do meio ambiente	<p><b>Operações, produtos e serviços:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente consumo de energia</li> <li>- Crescente emissão</li> <li>- Uso de substâncias perigosas</li> <li>- Curto ciclo de vida dos produtos</li> </ul>
Direitos Humanos	<p><b>Distribuição da tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento da divisão digital</li> </ul> <p><b>Acesso a tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode ser usada para fins de crime</li> <li>- Perda da privacidade do consumidor</li> </ul>
Ações dos fornecedores	Características dos fornecedores de Coltan
Questões comunitárias	<p><b>Campo eletromagnético</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riscos à saúde</li> </ul> <p><b>Eficiência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do número de empregos</li> </ul>

Quadro 14 - Efeitos negativos diretos das telecomunicações

Fonte: LAFFERTY, 2006.

Com relação ao meio ambiente, é uma característica do setor consumir energia em demasia, devido ao tipo de produto que fabrica, visto que existe a necessidade de manter os produtos em funcionamento durante as vinte e quatro horas do dia, como, por exemplo, as estações de rede e os servidores. Mesmo que a empresa não esteja em operação, a obrigatoriedade de deixar aparelhos ligados ocorre em função da necessidade de preservar o fluxo das informações que não pode ser interrompido (LAFFERTY, 2006).

As substâncias perigosas se configuram como um dos principais efeitos negativos diretos. Os exemplos mais comuns são os materiais tóxicos, empregados por algumas empresas, na fabricação de baterias e cabos, para a telefonia móvel. Além de conter esse tipo de substância prejudicial à saúde, o lixo ou o descarte do material também se configura como um grande problema ambiental.

O curto ciclo de vida dos produtos também aparece como um problema, na medida em que a indústria da tecnologia luta diariamente contra a obsolescência. O mercado consumidor demanda por novidades tecnológicas a todo momento, fazendo com que os produtos tenham cada vez menor o seu ciclo de vida, contribuindo para o lixo industrial e de difícil eliminação.

Quanto aos Direitos Humanos, Lafferty (2006) chama a atenção sobre a distribuição da tecnologia, pois pode provocar a divisão digital, que é o processo de exclusão de muitas pessoas do mundo nesta área. Este setor intensivo em pesquisa tende a fabricar produtos caros, o que leva uma parte considerável da população a não ter acesso a ela. Na sociedade em redes de Castells (1996), fica cada vez mais difícil a inserção, por exemplo, no mercado de trabalho, se as pessoas não possuem acesso às novas formas de tecnologia e comunicação.

Se a falta de acesso à tecnologia tem gerado problemas, o acesso a ela também tem um impacto negativo, se esta for usada para fins ilícitos. É preciso que as indústrias das telecomunicações invistam fortemente em mecanismos que protejam o acesso à informação, caso contrário será cada vez mais facilitada a prática de crimes, relacionados às questões financeiras (desvio de dinheiro) e a pedofilia (LAFFERTY, 2006).

Sobre a privacidade do consumidor, trata-se de um direito universal e que deve ser respeitado. Entretanto, existem alguns casos de empresas que, às vezes, não preservam o direito a privacidade, quando enviam comunicações, ou fazem ligações para os clientes em locais, horários e momentos inoportunos, com o objetivo de oferecer produtos e serviços (LAFFERTY, 2006).

As ações dos fornecedores consistem em outro efeito negativo direto de grande repercussão na indústria. A cadeia de suprimentos das grandes empresas que atuam no setor das telecomunicações tende a ser enorme e dispersa ao redor do mundo. Por essas características, o setor tem inúmeras dificuldades de mapear os seus fornecedores, permitindo, não por vontade própria, mas involuntária, que muitos fornecedores não respeitem padrões mínimos de direitos trabalhistas, entre outros. É quase impossível auditar todos os fornecedores sob pena de tornar o processo de fabricação sem competitividade, e, conseqüentemente, este custo das auditorias será repassado aos preços dos produtos para o consumidor (VOGEL, 2006).

Assinala-se que o setor das telecomunicações utiliza uma substância denominada “Coltan”, que é o resultado da combinação de dois minerais, chamados de “Columbita” e “Tantalita”. Desta mistura se extrai o tântalo, que é um metal de alta resistência térmica, eletromagnética e corrosiva. Devido a essas características, esse metal é utilizado, com frequência, na fabricação de capacitores para celulares, “notebooks” entre outros aparelhos portáteis. O problema é que a maioria das reservas desse mineral está localizada na República do Congo que tem um longo histórico de guerra civil. Alguns movimentos contestatórios têm levantado a culpabilidade das corporações que utilizam esse tipo de produto, ao provocarem a demanda por esse tipo de mineral na população local.

As questões comunitárias centram-se na radiação, emitida por esses tipos de produtos, em função do campo eletromagnético. Existem inúmeros exemplos de baterias de celulares e “notebooks” que provocaram danos à saúde da população, ao explodirem durante a sua utilização. Para finalizar os efeitos negativos diretos, a autora acredita que a tecnologia tem um impacto social, ao levar a eliminação de postos de trabalho, gerando o desemprego, porque algumas tarefas eram realizadas por pessoas e passaram a serem conduzidas por computadores.



Os efeitos indiretos, na visão de Lafferty (2006), tendem a ter uma conotação positiva, diferentemente do anterior. No Quadro 15, são mostrados os efeitos indiretos, provocados pelo setor das telecomunicações:

Proteção do meio ambiente	<p><b>Utilização da tecnologia de telecomunicações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução das viagens</li> <li>- Desmaterialização</li> <li>- Aumento da eficiência</li> <li>- Redução em transportes</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Acesso a informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência sobre problemas ambientais</li> </ul>
Direitos Humanos	<p style="text-align: center;"><b>Acesso a informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição da divisão digital</li> </ul>
Ações dos fornecedores	-
Questões comunitárias	<p style="text-align: center;"><b>Acesso à informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento da participação no debate público</li> <li>- Melhoria da assistência médica</li> <li>- Aumento da preocupação em relação à saúde</li> <li>- Aumento do acesso à educação</li> </ul>

Quadro 15 - Efeitos indiretos das telecomunicações

Fonte: LAFFERTY, 2006.

A utilização da tecnologia da informação para a proteção do meio ambiente, pode ser sustentada pelo uso da internet para promover encontros via videoconferência e, que, em tese não há a necessidade de se deslocar até o local. A contribuição estaria relacionada com a diminuição do uso de veículos, como automóveis, aviões, entre outros que poluem o meio ambiente.

A desmaterialização se traduz na diminuição do uso de papel, ou seja, a tecnologia da informação possibilita que, por intermédio da “Internet” e do “e-mail”, muitos documentos não precisem ser impressos, o que, conseqüentemente, levaria a um menor gasto de papel e desmatamento florestal.

O aumento da eficiência se concretiza na implementação de processos organizacionais, que auxiliam na melhoria da prestação de serviços, principalmente,

no setor público, ao permitir a população ter acesso aos documentos ou informações<sup>127</sup>, sem ter que se dirigir até a repartição governamental.

A consciência sobre os problemas ambientais parte do entendimento de que as informações podem chegar às pessoas com maior facilidade. Exemplos de ações do Greenpeace, entre outros movimentos, partiram da mobilização pela “Internet” de seus seguidores em informar ao público sobre os danos causados ao meio ambiente devido às ações de determinadas empresas.

Sobre os aspectos positivos na área de Direitos Humanos, Lafferty (2006) menciona que os mesmos são possíveis. Contudo, para que isso aconteça, é necessária a diminuição da exclusão digital, mediante a universalização do acesso à rede de computadores para todas as classes sociais, principalmente, para os menos favorecidos economicamente.

As questões comunitárias vão estar diretamente ligadas às dificuldades que os governos têm de fazer a “diplomacia secreta”. Na Era da Informação, os regimes autoritários e até mesmo os democráticos têm, cada vez menos, maneiras para esconder ou manipular as informações que serão repassadas ao público. Casos de escândalos ou corrupção na vida pública podem ser facilmente divulgados pela rede de computadores e chegar às mãos dos devidos organismos de combate a este tipo de prática delituosa.

A melhoria da assistência médica se reveste no desenvolvimento de novos aparelhos de diagnóstico e também na difusão das informações. Em função das telecomunicações, é possível acessar prontuários, bancos de dados sobre os pacientes a milhares de distância e, inclusive, atender comunidades, onde o acesso ao local é restrito.

A vida moderna tem levado as pessoas a se alimentarem com pouca qualidade. Resultado do estresse, gerado em várias atividades profissionais, é comum a população apresentar problemas característicos da atualidade, como, por exemplo, excesso de peso, sedentarismo, entre outros. A Tecnologia da Informação

---

<sup>127</sup> O Governo brasileiro é um exemplo da utilização da tecnologia da informação para esses objetivos. Desde o ano 2000, vem desenvolvendo um programa denominado “Governo Eletrônico”, com o objetivo de universalizar as informações para o cidadão.

auxilia na difusão da informação, por meio de campanhas, “blogs” para discutir a necessidade da mudança de hábitos entre a população.

O aumento do acesso à educação está ligado às novas formas de ensinar e aprender. Os cursos à distância e as videoconferências são cada vez mais comuns nas Universidades e escolas, facilitando o acesso daquele estudante que, muitas vezes, não pode estar o tempo todo presente.

Em resumo, esses são alguns dos argumentos, para sustentar a importância do estudo de caso da Ericsson do Brasil. Devido às suas particularidades, ou seja, estar localizada em um país que procura um maior espaço no “capitalismo informacional” e o setor resultar em efeitos negativos ou positivos para a sociedade como um todo.

Em relação à metodologia e à construção do protocolo do caso, a plataforma teórica que sustentou a pesquisa partiu da discussão sobre a Governança Global, pelo fato de o Pacto Global ser fruto do processo da Globalização, e a Ericsson ter, no seu histórico, a internacionalização da empresa como uma de suas estratégias de crescimento e desenvolvimento. Em decorrência da constatação de que alguns atores, no Sistema Internacional, estão adquirindo maior espaço na disputa pelo poder em detrimento dos Estados, a teoria sobre os atores não estatais que discutiu a transnacionalidade auxiliou na compreensão da Ericsson como um ator não estatal que participa no tabuleiro do jogo de xadrez das Relações Internacionais.

Ao verificar a proeminência dos atores não estatais, neste caso, particularmente, as corporações transnacionais, as Nações Unidas iniciaram uma reaproximação com o objetivo de estreitar os laços de cooperação entre os dois que, apesar de serem parceiros desde a fundação da Organização, ficaram afastados por um determinado período. Assim, descrever e analisar como as Nações Unidas se relacionaram e ainda se relacionam com o ator empresarial foi de suma importância, para compreender, em qual contexto histórico, político, econômico e social, o Pacto Global foi criado, sendo hoje considerado uma das maiores parcerias entre a ONU e o ator empresarial.

Uma das formas que o ator empresarial tem utilizado para buscar espaço no Sistema Internacional é por meio do conceito da Cidadania Corporativa (visão

americana) e Responsabilidade Social Corporativa (visão europeia). Em que pese já ser discutido desde a década de 1950, somente a partir dos anos de 1990 é que as corporações estabeleceram ações práticas sobre o tema e começaram a informar essas atitudes para os grupos de interesse, mediante a divulgação de relatórios de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.

A teoria sobre a Responsabilidade Social Corporativa foi fundamental para compreender a expectativa, gerada sobre a corporação, no que diz respeito ao seu comportamento na atualidade, devido à percepção de que os grupos de interesse agem como se fossem cidadãos perante as corporações, influenciando no seu comportamento e nas ações no mercado.

Ao sustentar que as corporações possuem direitos e obrigações perante a sociedade, esta pesquisa analisou, com profundidade, a estrutura organizacional da maior iniciativa do momento sobre Responsabilidade Social Corporativa, denominada “The United Nations Global Compact”. Levando em consideração a espinha dorsal do programa, conhecida por “princípios” e o referencial teórico, baseado em um estudo de Laferty (2006) sobre a Responsabilidade Social Corporativa de algumas indústrias das telecomunicações, este estudo criou critérios teóricos para analisar a implementação dos princípios pela Ericsson do Brasil.

Sobre a definição da coleta de dados, nesta dissertação, optou-se por utilizar, como técnica, a entrevista, a observação e os documentos institucionais, que foram fornecidos pela Ericsson do Brasil e se caracterizam por serem aplicados nos estudos de caso (GIL, 2009).

Além da constatação de que a forma de coletar os dados da presente estudo está de acordo com a pesquisa, definida como estudo de caso, ainda se faz necessário verificar a representatividade dos participantes, conforme menciona Gil (2009, p. 112):

Uma das primeiras indagações que fazem os leitores dos estudos de caso refere-se à representatividade dos sujeitos da pesquisa. Interessa-lhes saber se as pessoas entrevistadas, assim como as situações observadas e os documentos analisados, são, de fato, representativas do fenômeno estudado. [...] um problema comum em estudos de caso é o referente à seleção de participantes não representativos. Nestes estudos, é comum a seleção dos informantes pelo critério de acessibilidade.

No que concerne à representatividade do sujeito da pesquisa, a opção foi justamente pelo contrário, ou seja, selecionar um representante da Ericsson do Brasil de nível hierárquico elevado dentro da estrutura organizacional da empresa. Normalmente, executivos deste nível não possuem agendas elásticas, para participarem de pesquisas externas (acadêmicas), devido aos inúmeros compromissos corporativos, tornando o acesso a essa pessoa, muitas vezes, restrito.

Entretanto, para coletar as informações empíricas, iniciou-se uma fase de negociações, no ano de 2010, com a matriz da Ericsson, localizada na Suécia e, posteriormente, com a subsidiária no Brasil, com o objetivo de explicar os propósitos da investigação, de realizar a entrevista e a observação. Em janeiro do referido ano, o Gerente da Cadeia de Suprimentos e Responsabilidade Social Corporativa autorizou a visita às dependências da Ericsson do Brasil, localizadas no Estado de São Paulo.

Com o “sinal verde” do representante da Ericsson do Brasil de uma área que lida, diretamente, com o tema da dissertação, a pesquisa fundamentou a seleção do participante para fins metodológicos.

Ao ter a visitação, concedida pela empresa, definiram-se os instrumentos de coleta de dados. Conforme mencionado anteriormente, decidiu-se por utilizar três técnicas de coleta de dados. A primeira utilizada foi a entrevista, porque, segundo Gil (2009, p. 62):

A entrevista é provavelmente a mais importante dentre as técnicas utilizadas no âmbito das ciências sociais. Há autores que lhe atribuem valor semelhante ao tubo de ensaio na Química ou ao microscópio na Microbiologia. De fato, por sua flexibilidade, é adotada como técnica fundamental de coleta de dados em pesquisas abordando os mais diversos domínios da vida social. Nos estudos de caso, tem sido indubitavelmente a técnica mais utilizada.

Devido à sua plena aceitação, nos estudos de caso, não quer dizer que ela tenha somente vantagens, ou seja, na entrevista, também é preciso saber lidar com as suas limitações. Uma delas, para Gil (2009), é a desmotivação do entrevistado em responder aos questionamentos. Entrevistas, dependendo da pauta de perguntas, podem se prolongar durante um tempo considerável, e estar motivado para enfrentar uma bateria de questionamentos nem sempre é uma tarefa fácil. Nesta questão, é salutar a motivação do Gerente da Ericsson do Brasil em

responder aos questionamentos, pois dedicou um dia do seu trabalho, para acompanhar e estar à inteira disposição do pesquisador.

Por ser tratar de uma técnica de coleta de dados que depende muito da interação entre o entrevistado e o entrevistador, é fundamental o bom relacionamento entre os dois no momento da realização da mesma. A cordialidade e a simpatia são requisitos fundamentais para o sucesso da entrevista, pois evitam o surgimento de dúvidas em relação aos objetivos da mesma. Dessa forma, é imprescindível que o seu propósito seja explicado novamente minutos antes do início da coleta dos dados, o que foi devidamente encaminhado.

Outra questão que é importante frisar trata-se da necessidade de definir a modalidade da entrevista e que, de acordo com Gil (2009, p. 63), “[...] pode ser feita mediante critérios diversos, sendo que o mais usual refere-se ao seu grau de estruturação”.

A entrevista da presente dissertação se denominou “por pauta” que, segundo Gil (2009, p. 64), “se caracteriza pela relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente [...]”.

Foram definidos quatro pontos de interesse, divididos da seguinte maneira: Direitos Humanos, que abordou questões sobre a exclusão digital e a pedofilia. O segundo ponto foi a Proteção do Meio Ambiente, que focou no aumento do consumo de energia, no material prejudicial ao meio ambiente, nos produtos com curto ciclo de vida e no lixo tecnológico. O terceiro tratou de questões sobre o trabalho e a ética, envolvendo os temas relativos à discriminação contra a mulher, à reestruturação, à terceirização, ao departamento de compras e às misturas de dois minerais. O quarto abordou as ações na comunidade local, destacando a responsabilidade da Ericsson na cidade de São José dos Campos.

O referencial teórico, utilizado para a criação das perguntas, partiu dos quadros de Lefferty (2006), mencionados anteriormente, ou seja, foram eles que sustentaram as perguntas, realizadas para o entrevistado. Os quadros referidos são fundamentais, porque, conforme Martins (2008, p. 27), “[...] tanto o roteiro de

entrevista como orientações para uma conversação objetiva devem estar ancorados em referencial que está dando suporte teórico ao estudo [...].”

Ao chegar no dia 25 de janeiro em São Paulo, o pesquisador se dirigiu até as dependências da Ericsson, sendo recebido pelo Gerente de Responsabilidade Social Corporativa. O horário coincidiu com o intervalo de trabalho na empresa, e após se deslocarem para a sala de reunião, a fim de começar a entrevista.

Realizadas as devidas apresentações, foi explicado o propósito da pesquisa, e o entrevistado concordou em gravar o áudio, não mostrando objeção quanto a isto, o que favoreceu na condução da entrevista, porque, para Gil (2009, p. 68):

A maioria das entrevistas nos estudos de caso é gravada. Este constitui, portanto, um item que deve ter sido objeto de negociação [...] a gravação evita a tomada de notas apressadas e muitas vezes desesperada que monopoliza a atenção do pesquisador em detrimento da condução da entrevista. A tomada de notas dificulta a plena interação com o entrevistado, já que dificulta oferecimento de sinais não verbais. Só mediante a gravação é que se torna possível captar as falas do entrevistado em suas múltiplas dimensões e proceder à verificação do que realmente foi dito durante a entrevista.

Durante uma hora, o entrevistado respondeu 11 perguntas abertas, com o objetivo de deixá-lo falar, livremente, sobre as quatro áreas do Pacto Global das Nações Unidas. Após o encerramento da entrevista, o Gerente conduziu o pesquisador para conhecer as dependências da empresa, inclusive a linha de produção.

A segunda técnica de coleta de dados utilizada foi a observação que, segundo Gil (2009, p. 71), “[...] nada mais é que o uso dos sentidos para adquirir os conhecimentos necessários para viver o dia a dia. Mas representa uma das mais importantes estratégias para obtenção de dados na investigação científica”.

Por essa definição, é possível afirmar que essa técnica possibilitou a aproximação entre a pesquisa e o fenômeno estudado, na medida em que a viagem até a empresa em São Paulo favoreceu a percepção direta do pesquisador, sem qualquer intermediação, da implementação dos princípios do Pacto Global na Ericsson do Brasil.

Assim como a entrevista, a observação também possui diferentes modalidades que são definidas pelo seu grau de estruturação e participação do investigador. Para fins metodológicos, a observação da pesquisa é a modalidade definida pela expressão “observação sistemática” e que, conforme Gil (2009, p. 73):

A observação sistemática é adequada para estudos de caso descritivos. Nesta modalidade de estudos, o pesquisador sabe quais aspectos da comunidade, da organização ou do grupo são significativos para alcançar os objetivos pretendidos.

Esta definição é de suma importância. Para Gil (2009, p. 73): “[...], na elaboração do plano de observação, podem ser previamente definidas categorias que orientam a coleta, análise e interpretação dos dados”.

Os aspectos da organização para serem observados foram, previamente, definidos também com base no estudo de Lafferty (2006) e foram divididos em quatro aspectos, a saber: a proteção do meio ambiente, o trabalho, a ética e as ações com fornecedores, bem como na comunidade local.

Ao ter estabelecido os aspectos observados nesta pesquisa, procurou-se identificar e observar os atos ou as ações, desenvolvidas pela Ericsson do Brasil, na implementação dos princípios do Pacto Global das Nações Unidas. O registro da observação foi realizado no momento em que a mesma ocorreu, ou seja, quando o pesquisador percorreu diversos departamentos da empresa na companhia do Gerente, e a maneira de registrar a observação foi por meio de notas por escrito.

Para finalizar, a terceira técnica de coleta de dados utilizada foi a análise de documentos que, segundo Gil (2009, p. 76) é:

A consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso. Quando, por exemplo, o pesquisador analisa documentos elaborados no âmbito de uma organização, passa a ter informações que o auxiliam na coleta de dados mediante observação ou entrevista.

Em outras palavras, a documentação foi importante para complementar as informações, obtidas na entrevista e na observação. Quando o pesquisador retornou para Porto Alegre, foram encaminhados alguns questionamentos que não ficaram



muito claros na entrevista e que, prontamente, foram respondidos pelo Gerente da Ericsson. Além de retornar com as respostas, todos os documentos, solicitados pela pesquisa, foram enviados por “e-mail” para posterior análise.

De posse das informações, iniciou-se a fase de seleção das mesmas. O primeiro passo, nesta direção, foi a transcrição da entrevista. Com a utilização de um arquivo, em formato denominado “mp3”, foi possível obter qualidade de áudio, para a transcrição, na qual, resultou em 67 páginas.

A observação foi selecionada, com base nas notas por escrito das áreas que foram possíveis de serem observadas. Aqui cabe a ressalva que nem todas as ações foram observadas, devido ao pouco tempo de permanência do pesquisador nas dependências da Ericsson do Brasil.

No que concerne aos documentos institucionais, um total de nove foram selecionados para análise e interpretação, devido às suas relações com as áreas, propostas no estudo de Lafferty (2006). Os materiais selecionados foram os seguintes:

- Saúde e Alegria – Project Vivo and Ericsson”;
- “ROHZ – Restriction of Hazardous Substances”;
- “Ecology Management Take Back”;
- Código de Ética na versão em Português;
- “Ericsson Code of Conduct”;
- “MU Brazil”;
- “Marketing and Strategy and Communication”;
- “Supplier Code of Conduct Audit Report”;
- “Conflict Minerals (including Tantalum)”.

Os documentos institucionais acima foram solicitados, para serem preenchidas lacunas que apareceram na entrevista, ou seja, para contrastar as respostas com a documentação. Igualmente, serviram para auxiliar na montagem dos quadros teóricos de análise e da interpretação do Estudo de Caso da Ericsson do Brasil.

Iniciando pelo primeiro documento chamado de “Saúde e Alegria – Project Vivo and Ericsson”, foi requerido, para a análise e a interpretação de como a Ericsson do Brasil está implementando os princípios do Pacto Global na área dos Direitos Humanos.

O segundo documento, intitulado de “ROHZ – Restriction of Hazardous Substances”, foi selecionado, em função de sua relação com a área da Proteção do Meio Ambiente. O documento se reveste de importância, porque explica, por meio de uma legislação europeia que a Ericsson do Brasil segue, quais são os materiais, utilizados em equipamentos elétricos e eletrônicos, que se enquadram na categoria de perigosos, devido à eliminação de substâncias tóxicas no meio ambiente.

O documento, denominado “Ecology Management Take Back”, também, tem relação com a área acima, porque se trata de um princípio da Gestão Ambiental da Ericsson do Brasil. Um dos objetivos principais desse processo é trazer de volta os produtos da Ericsson na fase do pós-consumo, conhecido pela literatura como “Gestão da Logística Reversa”.

Em relação à terceira área abordada no trabalho, referente à ética e às ações com os fornecedores, os cinco últimos documentos, mencionados na relação, foram fundamentais para a análise. Os documentos “Código de Ética” e “Ericsson Code of Conduct”, em suas versões na língua portuguesa e inglesa, auxiliaram na compreensão das exigências que o Conselho de Administração, os executivos, os funcionários, os clientes, os fornecedores, os acionistas e os demais públicos de interesse devem cumprir, para estarem de acordo com os princípios diretivos da Ericsson.

Os documentos, chamados de “MU Brazil” e “Marketing and Strategy and Communication”, foram escolhidos para análise, em função de sua importância para o princípio do Pacto Global das Nações Unidas, que trata da discriminação no emprego, pois mostra um organograma da empresa com os seus respectivos responsáveis. Durante a entrevista, surgiu a informação de que, para evitar a discriminação no emprego, foi citado o número cada vez maior de mulheres em cargos de comando na empresa.

Com o objetivo de finalizar a seleção dos documentos institucionais, são mencionados o “Supplier Code of Conduct Audit Report” e o “Conflict Minerals (including Tantalum)”. O primeiro foi escolhido, pela existência de um complemento ao Código de Ética da empresa, que estende a obrigatoriedade de respeitá-lo não somente dentro da Ericsson, mas, sim, em sua cadeia de suprimentos. Além de exigir o cumprimento das regras por parte dos seus fornecedores, o “Supplier Code of Conduct Audit Report” estabelece mecanismos de auditoria nos parceiros da Ericsson do Brasil.

Em relação ao “Conflict Minerals (including Tantalum)”, o pedido de um pronunciamento por escrito da empresa foi solicitado, devido ao desconhecimento, durante a entrevista, da existência de um conflito geopolítico internacional, localizado na África. Através de estudos, como o da Organização Internacional “Friends of the Congo”, verifica-se a ligação desse conflito com o comércio do mineral, utilizado em produtos elétricos e eletrônicos.

De posse do material, devidamente selecionado, iniciou-se a análise e a interpretação do estudo de caso da Ericsson do Brasil. Entretanto, para começar essa fase, foi necessária uma definição dos modelos analíticos, adotados nos estudos de caso e as etapas, seguidas no processo de interpretação, com o objetivo de sustentar a análise apesar de “[...] a rigor, não existirem métodos e técnicas específicos para análise de dados, obtidos em estudos de caso” (GIL, 2009, p. 92).

Essa dificuldade faz com que haja a necessidade de buscar procedimentos analíticos que são utilizados em outras pesquisas, como, por exemplo, a qualitativa que dispõe de uma série de procedimentos à disposição do pesquisador (GIL, 2009).

Os dados do estudo de caso da Ericsson do Brasil se fundamentaram no procedimento denominado “análise de conteúdo” que, segundo GIL (2009, p. 98):

Trata-se, portanto de um procedimento analítico aplicável a qualquer comunicação escrita. Pode ser utilizada, por exemplo, na análise de material publicado em jornais e revistas, poemas, discursos, cartas e material disponível em sites institucionais. Pode ser utilizada também para análise de conteúdo de entrevistas e depoimentos, desde que devidamente transcritos.

A análise de conteúdo se mostrou como o procedimento mais adequado, já que havia dados disponíveis em três formas para a realização da pesquisa: a entrevista, devidamente transcrita; a observação, com as respectivas notas por escrito; e os documentos institucionais, fornecidos pela Ericsson do Brasil. No entanto, é necessário explicar mais, detalhadamente, o modelo qualitativo, utilizado na análise de conteúdo, baseado na definição de nove estágios, a saber (GIL, 2009):

**1) Determinação do material:** Já devidamente identificado, sendo a entrevista realizada no dia 25 de janeiro de 2010 nas dependências da Ericsson, em São José dos Campos, juntamente com as notas, por escrito, e do material institucional, fornecido pelo entrevistado.

**2) Análise da situação em que o texto foi originado:** O material foi produzido, mediante a confecção de um questionário, com o objetivo de orientá-lo no decorrer da entrevista. As perguntas foram dispostas em quatro pontos de interesse, e, no momento da entrevista, estavam presentes o Gerente da Ericsson, um funcionário e o pesquisador.

**3) Caracterização formal do material:** A entrevista foi gravada no dia da visita e transcrita no decorrer de duas semanas, bem como havia notas por escrito e documentos institucionais, analisados em um período de três semanas pelo pesquisador.

**4) Determinação da direção da análise:** O objetivo na pesquisa, estando de posse dos três materiais (entrevista, notas por escrito e documentos institucionais) foi o de compreender como a Ericsson do Brasil está implementando os princípios do Pacto Global. Dessa maneira, a entrevista foi confrontada com as notas e os documentos disponíveis.

**5) Diferenciação teoricamente fundamentada:** Está baseada na teoria da Cidadania Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa, que defende a tese de que existem grupos de interesses que agem como se fossem cidadãos, perante as corporações e que influenciam algumas decisões das empresas.

**6) Seleção das técnicas analíticas:** Baseada no que Gil (2009, p. 99) chamou de “explicação, que consiste no esclarecimento de trechos ambíguos ou

contraditórios”. No estudo de caso da Ericsson do Brasil, utilizou-se desta técnica, quando, na pesquisa, foram solicitadas maiores informações por escrito e documentos, em virtude de alguns pontos da entrevista terem gerado dúvidas.

**7) Definição da unidade de análise:** Denominada, conforme Gil (2009, p. 100), “unidade analítica, que estabelece passagens analisadas sequencialmente”. No caso específico, a entrevista foi estruturada por pontos, que seguiam uma lógica predeterminada, e, assim, cada passagem das respostas foi analisada, respeitando uma sequência.

**8) Análise do material:** É baseado na redução, na exibição e na conclusão das informações, obtidas nas três formas de coleta dos dados.

**9) Interpretação:** Os resultados são interpretados, de acordo com as respostas dos questionamentos, confrontando com um referencial teórico.

Com base nas definições metodológicas acima, iniciou-se o processo de análise, propriamente dito, que seguiu três etapas, definidas por Miles e Huberman (1994), citado por Gil (2009, p. 100), denominadas “redução, exibição e conclusão/verificação”.

Na redução, conforme Miles e Huberman (1994), citado por Gil (2009, p. 100), “o que se pretende com esse procedimento é que o grande acúmulo de dados brutos seja reduzido ao essencial para proporcionar sua análise e interpretação”. O estudo de caso da Ericsson reduziu o número de páginas para análise, na medida em que considerou muito elevado o inicial, de sessenta e sete laudas.

Na exibição, Gil (2009, p. 100) menciona que:

[...] consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento. Esta apresentação pode ser constituída por textos, diagramas, mapas ou matrizes que permitam uma nova maneira de organizar e analisar as informações.

De acordo com as semelhanças entre o que foi respondido na entrevista, observado com o auxílio das notas por escrito e apresentado em termos de

documentos institucionais, se estabeleceu quatro quadros, para a exibição dos dados.

Ao ter codificado os quadros de exibição pelas áreas do Pacto Global, a próxima etapa foi a da definição da forma de concluir e a da verificação dos dados. Na visão de Gil (2009, p. 100), “na conclusão e verificação, por fim, o pesquisador procura identificar o significado dos dados, as suas regularidades, os padrões e as explicações” acerca do fenômeno estudado.

A maneira de explicar as informações foi a que Gil (2009, p. 134) definiu de “descrição particular, que consiste na apresentação de citações das pessoas entrevistadas, de transcrições de notas de campo e de trechos de documentos analisados”.

Assim, foram retiradas algumas citações, provenientes das respostas do Gerente da Ericsson do Brasil, acrescidas das notas de campo e também dos documentos institucionais da empresa. Os Quadros 16, 17, 18 e 19 estão dispostos com as suas respectivas conclusões.

<b>Áreas do Pacto Global</b>	<b>Questões relacionadas com a Responsabilidade Social Corporativa</b>	<b>Ações implementadas pela Ericsson do Brasil</b>	<b>Nome ou tipo de projeto</b>
<b>Direitos Humanos</b>	1) Exclusão Digital	- Seleção de adolescentes que vivem em albergues, com o objetivo de formar o cidadão por meio da importância da tecnologia	- Jovem Parceiro
		- Implantação de uma antena de conexão de “Internet” banda larga para 20 mil pessoas do Pará	- Saúde e Alegria
	2) Pedofilia	- Parceria com uma ONG	ONG Childhood
		- Desenvolvimento de “features” (filtros) para evitar o uso da “Internet”, para fins ilícitos, como o da pedofilia.	

Quadro 16 - Ações de Direitos Humanos na Ericsson do Brasil

Fonte: Autor, baseado na análise da entrevista e documentos da Ericsson.

A análise inicia-se com a primeira área, chamada de “Direitos Humanos”. Ao ser questionado sobre a exclusão digital, o representante da Ericsson respondeu que a empresa atua em dois projetos, para diminuir este problema, denominados “jovem parceiro” e “saúde alegria”. Sobre o primeiro, o Gerente respondeu que se trata de um programa, com o objetivo de dar uma formação profissional para jovens de 16 aos 18 anos e ajudá-los a se inserirem no mercado de trabalho, conforme o seu relato:

*“[...] sem dúvida, a questão da inclusão digital é um dos pilares que a gente está trabalhando muito forte. É, nós temos projetos hoje, internos com adolescentes, é que também vai cair depois, talvez, um pouco na questão social. É, nós temos adolescentes com os quais nós fazemos trabalhos de inclusão. Esses adolescentes, como que é o projeto, a gente chama “Jovem Parceiro”. São adolescentes de risco que normalmente vivem, é, em albergues. Esses adolescentes, eles são selecionados por ano. Hoje nós temos em torno de vinte adolescentes. E o programa, ele tem como objetivo formar esse cidadão. Então, ele entra com dezesseis anos e sai com dezoito anos. E, aí, um dos pilares é, realmente, a inclusão digital. É passar pra eles a importância da tecnologia. É, e o compromisso ele vai um pouco além. A partir dos dezoito anos, que ele está formado, nós temos um compromisso [...] de que, pelo menos, 80% desses adolescentes que cumpriram toda a agenda de trabalho, ele seja garantido aí na empregabilidade. Não necessariamente nos nossos quadros, mas, no quadro de parceiros ou, até mesmo, no mercado. Pra nossa alegria, esse ano que passou, nós conseguimos sucesso em 91% dos adolescentes que cumpriram, é, esse programa. Com relação à projetos com a sociedade ou projetos privados, nós trabalhamos muito na questão, é, o que é que a tecnologia [...] nossa principal entrega pode fazer para essa inclusão”.*

Com base nesse relato, na pesquisa, levaram-se em consideração somente as respostas do entrevistado. Essa ressalva é devida pela falta de oportunidade de observar o projeto “*in loco*”, visto que demandaria mais tempo de permanência do pesquisador no Estado de São Paulo e também pela falta de algum documento institucional para comparar. Em que pese a análise esteja menos aprofundada, o que se visualizou, nesta questão, é que a Ericsson mobiliza alguns dos seus parceiros, para auxiliarem no futuro, na colocação do jovem no mercado de trabalho, já que não tem condições de garantir emprego para todos após o término da formação.

Sobre o segundo projeto chamado de “Saúde Alegria”, o Gerente comentou o seguinte:

*“especificamente, nós fizemos, no ano passado, uma parceria com a VIVO, uma das maiores operadoras daqui do Brasil, um projeto no Nordeste, na verdade, no Norte. No Vale do Rio Tocantins, o que sobe, é ali? Com saúde e alegria, uma organização não-governamental, chamada Saúde e Alegria.*

*Qual é o objetivo desse programa, deste projeto? É fazer a inclusão social e digital dos ribeirinhos. Porque o Saúde e Alegria, ele tem um barco chamado Abaré, que é onde vão os médicos fazer o atendimento das comunidades. E, então, nós colocamos lá uma, um sistema que lá não tinha, não tem acesso à rede, montamos lá uma BTS, né? Que é uma estação rádio-base numa cidadezinha, no interior do Pará, chamada "Belterra". E essa antena, ela irradia, e colocamos então junto com a VIVO, sempre junto com a VIVO e outros parceiros, que são parceiros mais importantes. No barco, uma repetidora, qual que é a intenção ali? É usar, é, a tecnologia para auxiliar o tratamento médico das comunidades ribeirinhas. Então, o médico, ele passa no barco, mas os agentes das comunidades, eles ficam com os telefones celulares, então têm algumas pesquisas que medem, por exemplo, olha, eu tô chegando em tal dia. Quais são as prioridades, tu já faz a lista de priorização, e, ao mesmo tempo, os voluntários, já que estão naquelas comunidades, eles passam informação pra base, via celular, via SMS. Ou, quando o médico vai, ele já tem uma informação prévia do que ele vai encontrar, tá? Então, esse é um dos projetos que nós estamos fazendo agora. É, em cima dessa linha de raciocínio".*

Nesta questão, na pesquisa, também, não se teve a oportunidade de observar o projeto no local. Por estar localizado no Estado do Pará, a distância e a falta de tempo inviabilizaram o deslocamento do pesquisador. Contudo, foi possível comparar a resposta com os documentos institucionais e, assim, melhorar o nível de qualidade da análise.

A resposta do entrevistado mostrou que se trata do maior projeto de inclusão social, realizado pela Ericsson do Brasil. A magnitude do projeto levou a empresa a formar uma "joint venture", com mais duas empresas, para proporcionar o acesso à "Internet" banda larga e tecnologia celular de terceira geração na região. Ao comparar a resposta com os vários documentos, foi possível identificar que, desde o mês de novembro de 2009, já existe uma antena, instalada pela Ericsson, que proporciona o fornecimento do serviço. O auxílio da Ericsson do Brasil igualmente foi observado no desenvolvimento e na implementação de soluções necessárias, como equipamentos de rádio; serviços relacionados; aplicativo multimídia, que pesquisa e monitora os impactos ambientais, os índices de qualidade de vida e que realiza diagnósticos na área da saúde, facilitando a comunicação entre a equipe e as comunidades.

Para finalizar a análise neste quesito, ficou evidenciado que o Projeto "Saúde e Alegria", sem dúvida, é uma das principais ações que a Ericsson do Brasil está realizando para diminuir o isolamento e a exclusão digital da Amazônia e que,



inclusive, foi incorporada ao relatório mundial da matriz sueca, denominado “Responsabilidade Social Corporativa de 2009”.

Continuando com a próxima questão, que finalizou sobre a área dos Direitos Humanos, quando indagado sobre o tema pedofilia, o Gerente respondeu:

*“[...] essa pergunta é realmente muito interessante. É, a gente sempre tem, trabalha, né, dinheiro, sociais, às vezes, se trabalha com o bem, o mal, com o negativo e o positivo, variações [...] e, realmente, essa questão da pedofilia é o lado perverso da Tecnologia de Informação. A Ericsson, ela tem um, um “agreement” com a Child Hood. A gente trabalha muito próximo com eles, nós fizemos, no ano passado, uma campanha muito forte internamente, pra chamar a atenção, nós temos uma cartilha, depois eu posso até te entregar uma pra você ver como é que funciona. É, existe, sim, um desenvolvimento de “features” pra você tentar, é, reduzir ou minimizar os riscos [...] mas reconhecemos que é muito difícil, porque, assim como têm profissionais com condições de fazer o bem, têm outros com o mesmo nível de inteligência, às vezes, até maior pra fazer o mal, que são os “hackers”, e que a gente faz e coloca é esse compromisso, né, de tá atuando junto com essa entidade, com a ChildHood, entre outras, no sentido de usar a tecnologia para o bem e nunca para o mal. E entendemos claramente que a pedofilia é uma coisa que tem que ser banida e, no ano passado, nós fizemos todo esse trabalho, envolvemos todos os nossos, é, colaboradores e clientes. Nós chegamos a falar com clientes sobre o trabalho, como nós vamos fazer, como que poderia ser feito. E estamos totalmente abertos pra novas ideias, o que puder ser feito faremos [...] a Ericsson fará para evitar esse mal”.*

Ao analisar essa questão, constatou-se que faltaram informações suficientes para se chegar a uma conclusão mais elaborada. Na resposta do entrevistado, percebe-se um acordo com uma instituição não-governamental, reconhecida mundialmente, por defender os direitos da infância e promover melhores condições de vida para as crianças em situação de vulnerabilidade. No entanto, faltaram documentos institucionais sobre a parceria ou “agreement”, para analisar as ações conjuntas. Evidentemente, não se duvidou da relação entre a “Childhood” e a Ericsson do Brasil, porque a organização não-governamental informou, em seu “website”, a Ericsson, como uma de suas principais parceiras.

O Gerente também respondeu que existe a possibilidade de criar alguns mecanismos de proteção nas redes de informação. Neste ponto, na pesquisa, ressalta-se a dificuldade de se ter acesso a esse tipo de ferramenta, fato este muito discutido, previamente, com o entrevistado, sendo acordado que, por se tratar de um diferencial tecnológico, não seria objeto de divulgação. Dessa forma, pode-se

concluir que existem meios de tentar amenizar o uso da Tecnologia da Informação para fins ilícitos, como a pedofilia. Porém, a melhor solução ainda está no tripé, definido pelas ações da “Childwood”, que são: informar, educar e prevenir este tipo de crime na sociedade.

No Quadro 17, menciona-se a segunda área do Pacto Global, denominada “Meio Ambiente”, referentes às questões sobre o tema Responsabilidade Social Corporativa, as ações e os respectivos nomes ou tipos de projetos da Ericsson do Brasil.

<b>Áreas do Pacto Global</b>	<b>Questões relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa</b>	<b>Ações implementadas pela Ericsson do Brasil</b>	<b>Nome ou tipo de projeto</b>
<b>Proteção do Meio Ambiente</b>	3) Aumento do consumo de energia	- Redução da massa, matéria e eliminação de toxidade dos produtos	-
		- Componentes para administrar o consumo de energia	- Tecnologia chamada de “Power Saving”
		- Ações nos clientes	- Tecnologia chamada “Power Service”
	4) Material prejudicial	- Aplicação de uma diretiva internacional para banir	- Diretiva do RoHS
		- Ações com os fornecedores (cadeia RoHS) pré-requisito para ser fornecedor	- Código de Conduta para os fornecedores
	5) Produtos com curto ciclo de vida/ lixo tecnológico	- Reciclagem dos produtos	-
		- Descarte dos produtos	- Ecology Management chamado de “Take Back”

Quadro 17 - Ações da Ericsson do Brasil para o Meio Ambiente

Fonte: Autor, baseado na análise da entrevista, nas notas de campo e nos documentos da Ericsson

Ao ser questionado sobre o aumento do consumo de energia, o representante da Ericsson afirmou:

*“é, pergunta muito interessante também. Como todas. Mas a questão, ela nasce no novo produto. É, como você bem colocou, o equipamento, como um todo, ele é um consumidor de energia na fase de uso dele. Na fase de produção, é quase nada perto da fase de uso. Então, o que a Ericsson faz e aí, a Ericsson corporativa, porque nós não temos desenvolvimento local, o ponto de vista de produto, existem três, é, objetivos. Redução de massa, né, de matéria, redução de eliminação de toxidade, nós vamos poder ver isso na produção e eficiência energética. Então, quando nós olhamos a evolução da tecnologia e olhamos o consumo de energia, você vê uma curva descendente absurda. É uma preocupação enorme da Ericsson, porque esse é o nosso maior aspecto ambiental, consumo de energia. O que nós fazemos localmente? Redes que já existem, não é simplesmente chegar lá e trocar, porque é muito simples de falar, né, tem uma rede mais [...] eficaz, mais eficiente, só que eu tenho todo um capital investido, o que ele já foi construído, ele já existe. Não é simplesmente chegar lá e substituir por um novo. Então, o que se faz é desenvolver, através de software, é, algumas ‘features’, né, alguns, é, componentes que possam ajudar no gerenciamento. Pra isso, nós temos uma ‘feature’, chamada ‘Powers Savings’. Que que é Powers Savings? Ele é entregue para o cliente, e durante, por exemplo, sazonalidades, vou pegar um exemplo aqui de praias, que, no verão, você tem alto nível de concentração de chamadas. E já no inverno, nem tanto. E não no período de baixo uso essa ferramenta vai lá e desliga e desliga os ‘transfers’, desliga os rádios e coloca os rádios em ‘standby’, então isso é, consegue se reduzir até 25% do consumo de energia. Então, existe essa, esse trabalho no desenvolvimento de novos produtos pra torná-los cada vez mais eficientes, mas, ao mesmo tempo, existe uma, um trabalho no sentido de gerenciamento de rede, o que já tá lá. O que é que nós podemos fazer pra fazer essa redução. E aí entra também o nosso cliente, lógico, então o que que nós fazemos? Nós vamos até o cliente, conversamos com ele, explicamos e nos colocamos à disposição, no sentido de ajudá-los. Nós já temos o ‘Power Service’ instalado hoje com a VIVO, estamos trabalhando com a TIM, com todas as grandes operadoras. Internamente, existe a mesma concepção. É, como aqui nós temos fábrica, né, a ideia, o ano passado, nós mensuramos de que forma. Só pra se ter um exemplo. É, o ‘base life’ é o consumo de oito em relação ao consumo de nove. E houve uma redução de, eu tenho os números lá, me desculpe, mas são muitos números, mas são por volta de 20%, redução do consumo. OK? É, pra esse ano, o que nós estamos promovendo pra esse ano, além de mensurar a redução do consumo, nós vamos inventariar todas as fontes consumidoras e vamos fazer estudos de caso pra ver a questão da substituição daqueles que estão com o consumo, é [...] excessivo ou o que a gente já consiga uma tecnologia mais atraente, pra fazer essa substituição. OK? É importante lembrar também que a nossa, a nossa, tanto a matriz, aqui em São Paulo, quanto nós, somos abastecidos por hidrelétrica, mas isso não diminui a nossa responsabilidade de fazer essas reduções. Então, energia elétrica é, faz parte da nossa estratégia de redução”.*

Com base na resposta acima, foi possível fazer a primeira comparação entre as palavras do Gerente da Ericsson e a observação do pesquisador. Ao terminar a entrevista, o pesquisador teve a oportunidade de conhecer as dependências da empresa, incluindo a linha de produção. Na observação no local, constatou-se, cada vez mais, a redução de massa dos produtos, fabricados pela Ericsson do Brasil.

Ao observar um funcionário, montando uma placa de circuitos, a pesquisa comparou o tamanho de uma tecnologia mais antiga versus uma mais recente, e a diferença de massa entre as duas tecnologias foi constatada, porque o produto mais novo é cada vez menor. Apesar da redução do tamanho, ainda o consumo de energia está presente na indústria das telecomunicações, devido à necessidade dos aparelhos estarem permanentemente ligados. A forma de evitar esse consumo excessivo é por meio da tecnologia chamada de “Power Saving”, porque desliga os aparelhos, quando os mesmos não estão em constante funcionamento. Entretanto, apesar da existência dessa ferramenta, não foi possível visualizar os efeitos da redução do consumo de energia.

As ações com os clientes surgiram como uma estratégia para conscientizá-los no que tange ao consumo de energia. Nesta questão, novamente, na pesquisa, ficou-se restrito às respostas do entrevistado, não sendo possível comparar com alguma observação ou documento institucional.

Na análise, concluiu-se que o convencimento é importante para fazer com que os clientes da Ericsson do Brasil incorporem a redução do consumo de energia, como uma estratégia de gestão nas suas empresas. Verificou-se ainda que se trata de uma estratégia de longo prazo, ou seja, pode levar algum tempo para surtir efeitos de redução do consumo de energia.

A próxima questão versou sobre os materiais empregados nos produtos e que podem ser prejudiciais à saúde. A resposta foi a seguinte:

*“[...] então, é, nós já aplicamos aqui no Brasil a diretiva do Ross, que é o Restrict of the Hass of the Substance, e, além do Ross, a lista de materiais banidos aqui da Ericsson ele acaba sendo mais completa [...] então, a nossa cadeia de suprimento aqui no Brasil já há dois anos, ela tende a direcionar a Ross ainda mais completa. Você citou o caso de cabos. Cabos, o nosso principal, é elemento ou substância, é, são os, as substâncias, é, como bromo [...] então, ou seja, a nossa cadeia de suprimento local ela já é livre, o que que nós fizemos? Como não existe, na legislação no Brasil, que coloque isso, nós seguimos a diretiva europeia que é a diretiva que a Ericsson segue. Que é uma das mais apertadas do mundo. E colocamos a nossa cadeia de suprimento local adequada a isso. Já há dois anos, então, tudo o que nós recebemos não tem Ross. Nós passamos, lógico, quando nós fizemos o projeto, nós fizemos o projeto da seguinte forma: aquilo que já tava produzido, normalmente, a toxidade, ela se apresenta no momento da produção. O cabo, por exemplo, quando se tá colocando a resina, é no momento da produção que ele emite, é, tem emissor na atmosfera. [...] então, a gente consumiu o estoque e não ia jogar aquilo tudo fora. A gente*

*consumiu aquele estoque e fechou a torneira, fechou a entrada. Então, o estoque começou a mudar. Nós trocamos a demanda no Brasil de não Ross para Ross. Daí nós criamos essa demanda no mercado brasileiro. Então, hoje, a nossa cadeia de suprimento, ela é toda Ross. Então, existe, no contrato, uma cláusula específica disso, e, o nosso fornecedor, ele recebe a lista de materiais banidos e restritos e ele é periodicamente verificado. Qualquer, qualquer [...] deslize ou qualquer não-atendimento, quer dizer, não pode ter outro [...], ele tem que atender, isso é requisito”.*

A diretiva denominada “Ross” trata-se de uma legislação, na qual a Comissão Europeia, em 1995, colocou em prática, com o objetivo de substituir metais pesados, entre outros componentes tóxicos, que fazem parte de determinados produtos. No ano de 1996, a Comissão Europeia, novamente, emitiu outra diretiva, que responsabilizou os fabricantes para que retirassem de circulação e reciclassem os equipamentos elétricos e eletrônicos.

Nesta questão, é possível constatar um enorme empenho por parte da subsidiária. Na análise das respostas, com a documentação fornecida pela empresa sobre o tema, constatou-se que a empresa está engajada neste assunto no Brasil, porque a sua Política de Meio Ambiente atesta que “deve preencher ou exceder requisitos legais para proteger o meio ambiente”. Em outras palavras, a empresa ultrapassa as exigências legais do Brasil, ao seguir uma legislação europeia que é muito mais dura e rigorosa do que a nacional.

Para chegar nesse atual estágio, na análise documental, percebeu-se que a empresa mapeou todos os produtos, que podem ter a presença de substâncias prejudiciais à saúde. Com este controle, criou um banco de dados que armazena todos os produtos e verificou os que estão de acordo com a “Ross”. Estes passos permitiram que, gradativamente, a organização eliminasse da sua produção os produtos que estavam em desacordo com a diretiva da Comissão Europeia.

De posse das informações sobre os produtos, a empresa continuou investindo no aprimoramento do controle sobre esta questão. Uma destas ações foi a determinação de que todos os componentes, adquiridos pela empresa, devem estar de acordo com a “Ross”. Para conseguir este objetivo, a empresa tomou as seguintes atitudes: exigir que somente produtos “Ross” seja, cotados pelo departamento de compras, inserir uma cláusula contratual que estipulando a obrigação para os fornecedores; enviar uma ordem de compra que preencha os

requisitos da “Ross” e divulgar uma lista para todos os fornecedores das substâncias restritas e banidas pela Ericsson.

A outra ação de aprimoramento do controle foi a criação do pré-requisito de fornecimento para a organização. Ao estabelecer a obrigatoriedade por parte dos fornecedores em seguir a diretiva “Ross”, a empresa incentivou o desenvolvimento de um novo mercado, isto é, baseado em produtos mais seguros para a população. Por se tratar de uma empresa de grande porte, inúmeros fornecedores têm o objetivo de ser os seus supridores. Assim, as empresas, interessadas em trabalhar e, ao mesmo tempo, permanecerem como supridoras, entraram na competição para atender às necessidades da organização neste pré-requisito.

Outra conclusão a que se chegou a partir da análise desta questão foi que a Ericsson do Brasil descobriu uma maneira inteligente de “pré-audit” os seus fornecedores. Na discussão da literatura, nota-se que existe a possibilidade de um aumento na estrutura dos custos de produção das empresas que auditam os seus fornecedores, ao longo da sua cadeia de suprimentos. Muitas vezes, a organização fornecedora inicia a parceria e, no decorrer do relacionamento, ajusta a sua produção aos critérios da compradora. No caso da Ericsson do Brasil, o processo é um pouco diferente, porque, já na seleção, a candidata a fornecer **a matéria prima** deve cumprir com a diretiva da “Ross”, tornando o processo mais eficaz.

Por último, apresenta-se a disseminação da cultura empresarial quanto aos fornecedores tem que perceber os esforços feitos pela empresa, no sentido de ser percebida pelos consumidores como uma organização responsável socialmente. Esta mudança está diretamente relacionada com a fundamentação teórica da dissertação, quando discutiu o papel da Corporação na nova economia. Existem os grupos de interesse que agem como se fossem cidadãos perante as corporações, demandando destas um comportamento mais adequado no capitalismo informacional.

A próxima questão relaciona-se aos produtos de curto ciclo de vida e que geram o chamado “lixo tecnológico”. Conforme o Gerente da Ericsson:

*“esse é um ponto que, a gente tem que tratar isso como segmento, não só a Ericsson, porque o que eu tenho dentro de casa. Nós temos um processo de descarte, onde a gente consegue reciclar 99% de tudo, inclusive eletrônicos, é, nós temos um contrato com um parceiro, que ele recupera todos os metais da placa de circuito impresso, porque, quando a gente fala de eletrônicos, no nosso segmento de infraestrutura, se você pegar um celular, como você tem aqui, na mesa, inclusive que a gente tá usando pra gravar essa entrevista, ele tem como eletrônico 80% embarcado e 20% é plásticos e metais não nobres. No caso de infra, é o contrário, é, 90% são metais e plásticos que você recicla localmente e 5% são placas, lixo eletrônico, né? Então, o que que nós fazemos? Essas peças, elas são separadas, é, se são peças muito antigas, ainda pode ter algum componente tóxico, esse componente, ele é retirado da placa, separado. Essa placa que não contém os elementos tóxicos, é, ou fatais, como o óxido de berilo, essas são enviadas para a reciclagem, e a gente consegue reciclar 99.8. É muito alto o índice. Aquilo que não é reciclado, essa, é enviado para a incineração [...]”.*

O lixo tecnológico é um dos principais problemas, gerados pelas empresas que atuam neste ramo, devido ao fenômeno chamado de “obsolescência”. A Ericsson do Brasil sabe que a sua contribuição é importante no tratamento do problema, mas que, isoladamente, não conseguirá resolvê-lo. As ações, com o objetivo de tratar esta questão do ponto vista sistêmico, serão necessárias, já que englobam, igualmente, a cadeia de suprimentos e o setor como um todo.

Enquanto as ações no segmento são mais complexas de serem empreendidas, a Ericsson do Brasil tem feito a sua parte nesta questão. Na análise da entrevista e de dois documentos institucionais, denominados “Certificate of Destruction”, emitidos por um órgão independente, atestaram índices de reciclagem próximos aos 99%, evidenciando as ações para reciclar os produtos.

No que tange ao descarte dos produtos, que foi a última ação analisada sobre a proteção do meio ambiente, o representante da Ericsson do Brasil respondeu da seguinte maneira:

*“[...] Só que a nossa responsabilidade ela é estendida, ela ultrapassa os níveis da nossa, do nosso, digamos assim, do nosso limite territorial aqui da fábrica. Nós oferecemos para o nosso cliente a possibilidade dele devolver para nós os produtos no final do ciclo de vida. Que são produtos que já foram utilizados, que não têm mais condições tecnológicas [...], que são obsoletos, na planta dele, se você, é, ele não é obrigado, porque, a partir do momento que eu vendo, passa a ser propriedade dele. Eu não posso chegar lá e falar: me dá de volta. Porque é propriedade dele, mas nós oferecemos o serviço de ‘takeback’ que a gente chama, é, me dá de volta que eu faço a destinação final. Então, nós nos propusemos a fazer isso com o cliente. É, normalmente o cliente também tem já a cadeia de reciclagem*

*dele e definida, e nós, conversamos, sentamos na mesa e falamos, como é que funciona a sua cadeia de suprimento. Abertamente, nós discutimos isso, a proposta agora pra dez é que nós fechamos isso junto com os nossos clientes em termos de conversa sobre esse tema, é, desenvolver isso do ponto de vista de setor. O que nós podemos atuar conjuntamente, pra ter tudo isso balanceado. O que a grande questão aqui é o seguinte, depois que eu vendi eu troquei de propriedade. A propriedade é dele. É meu interesse como fabricante fazer o 'takeback', porque aí eu tenho o círculo fechado, mas eu tenho que respeitar o limite de propriedade. Então, é, ele não é obrigado a devolver pra mim, mas, abertamente nós sentamos e discutimos a melhor forma de fazer a destinação final, nós damos suporte o que ele precisar para aquele produto que ele tem".*

Na análise da ação do descarte dos produtos, utilizaram-se, como fonte de dados, a entrevista e um documento institucional, chamado de "Ecology Management Take Back", que possibilitou compreender o que é o "Take Back" e como funciona. Este é um serviço, oferecido pela Ericsson do Brasil, com o intuito de *"criar condições para o retorno dos produtos da Ericsson pós-consumo contribuindo para a sustentabilidade do planeta"*.

O serviço tem sete fases que iniciam com a solicitação do cliente, para coletar o material em suas dependências ou em outro local definido. De acordo com a resposta do Gerente, esta fase é fundamental para que o serviço seja colocado em prática. Sem o interesse do cliente, o "Take Back" ficará prejudicado, porque a Ericsson do Brasil não tem como exigir que aquele devolva o material. Dessa maneira, concluiu-se que o sucesso desta iniciativa está diretamente relacionado ao poder de convencimento da Ericsson junto aos seus clientes.

Por meio da entrevista e dos documentos, percebemos ainda que existem duas questões que podem incentivar a prática deste serviço, sendo a primeira, em um aspecto mais geral, e a outra, do ponto de vista da estratégia organizacional da Ericsson do Brasil.

A primeira é uma questão de âmbito externo, pois engloba o mercado empresarial. Segundo o documento, há uma "demanda corporativa" no Brasil, ou seja, uma procura por parte de algumas empresas em colocar o "Take Back" em funcionamento. Na medida em que a gestão do descarte dos produtos se tornar um diferencial competitivo para as empresas, acredita-se que, cada vez mais, o "Take Back" será uma realidade na proteção do meio ambiente. A conclusão parte do



pressuposto de que é muito comum, no meio empresarial, as organizações seguirem os exemplos bem sucedidos das outras, o que se convencionou de “benchmarking”.

A segunda questão está no âmbito interno da Ericsson do Brasil. O “Take Back” tem sido implementado pela empresa como um processo sustentável e orientado para difundir a logística reversa em suas ações de gestão do descarte dos produtos. Na análise documental, evidenciou-se que, por meio do “Take Back”, a empresa tem os seguintes objetivos:

*“atender a legislação ambiental, proteger a marca e evitar mídia negativa, prevenir a entrada de produtos Ericsson no mercado de segunda mão, prevenir acidentes relacionados ao manuseio incorreto dos resíduos gerados e assegurar atendimento à política de sustentabilidade dos clientes”.*

O primeiro objetivo parte do esforço da empresa em cumprir com a lei. Neste aspecto, independentemente do Pacto Global das Nações Unidas, a Ericsson do Brasil já atende o objetivo, porque possui a certificação internacional conhecida como ISO 14000. O segundo tem relação com a imagem da organização, pois lida com a marca, e, no mercado empresarial, este bem intangível configura-se como um dos mais valiosos para as organizações.

O terceiro tem um grau de prevenção, pois quer evitar a expansão dos seus produtos no mercado de usados. Esta preocupação parte de um viés mercadológico, visto que as empresas que atuam no ramo da tecnologia investem recursos expressivos no desenvolvimento de produtos cada vez mais sofisticados. A maneira de fazer frente aos investimentos não será na aquisição de produtos usados por parte do consumidor e, sim, cada vez mais, de produtos novos. Outra questão que o “Take Back” auxilia é no que se refere à falsificação de produtos, porque, ao retirá-los de circulação do mercado de usados, ameniza, pelo menos em tese, o desenvolvimento da pirataria tecnológica.

O quarto objetivo é uma das maiores contribuições do “Take Back”. Ao possibilitar que o manuseio dos resíduos gerados seja realizado por empresas habilitadas, isto é, que possuem qualificação para tal, sem dúvida, auxilia na prevenção de acidentes. É muito comum, atualmente, empresas do setor de

tecnologia disponibilizarem postos de coleta de materiais, como pilhas, baterias, entre outros, para posterior reciclagem e descarte por profissionais especializados.

O quinto tem relação com a difusão do conceito no segmento como um todo. Novamente, a cadeia de suprimentos é chamada para cumprir o papel de protagonista na preservação do Meio Ambiente. Por se tratar de uma rede que tem vários participantes, como fabricantes, fornecedores, distribuidores, revendedores, a Política de Sustentabilidade deverá levar em consideração as ações de todos, como, por exemplo, os clientes da Ericsson, já que estes fazem parte da rede.

Com base nos argumentos acima, finalizou-se a análise da área do Pacto Global denominada “Proteção do Meio Ambiente” e encaminhou a próxima, com base no Quadro 18 que levanta as ações da Ericsson do Brasil na área do trabalho, ética e relacionamento com os fornecedores.

<b>Áreas do Pacto Global</b>	<b>Questões relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa</b>	<b>Ações implementadas pela Ericsson do Brasil</b>	<b>Nome ou tipo de projeto</b>
Trabalho, Ética e Ações com fornecedores	6) Discriminação contra a mulher	- Incentivar a diversidade por meio de ações que permitem os funcionários opinarem sobre o tema	- “Hot Line” (canal de denúncia) para casos de descumprimento do Código de Ética
		- Até abril desse ano, o Presidente da Ericsson do Brasil era uma mulher	- “Individual Performance Management”, para avaliar competências dos funcionários
		- Designação de mulheres para cargos de chefia na empresa	“MU Brazil e Marketing Strategy and Communication”
	7) Desligamento de funcionários do quadro	- Investimento em treinamento e desenvolvimento de competências	
		- Incentivo à busca pelo conhecimento	
	8) Desrespeito às leis trabalhistas na cadeia de fornecedores por causa da terceirização	- Existência de uma área específica para avaliar o fornecedor	- Supply Quality Management
		- Realização de auditorias e emissão de relatórios sobre os fornecedores	- Supplier Code of Conduct Audit Report
	9) Corrupção no departamento de compras	- Canal para denúncias de possíveis desvios	- Hot line
		- Adequação do funcionário às normas da Ericsson	- Código de Ética
		- A maioria dos contratos de compras são fechados pela matriz sueca (acordo de preço mundial)	
- Comprador não pode aprovar pedidos de compra		Hierarquia de aprovação de documentação	
10) Utilização do Contan	- Investigação em 2009 na cadeia de suprimentos		

Quadro 18 - Ações da Ericsson do Brasil na área do trabalho, ética e fornecedores

Fonte: Autor baseado na análise da entrevista e documentos da Ericsson.

A respeito do trabalho e ética, o Gerente foi questionado sobre a discriminação contra a mulher que, historicamente, tem sido vítima em termos de posição hierárquica inferior e, até mesmo, salarial no meio corporativo. O entrevistado respondeu que a diversidade é fundamental para a Ericsson. Nas palavras do Gerente:

*“[...] nós trabalhamos muito forte pra questão da diversidade. A diversidade, pra gente, ela é mais do que só a questão de cor, raça e sexo. Inclusive, é a oportunidade de você poder discutir abertamente qualquer tipo de tema. Então, é um trabalho que ele é feito muito fortemente aqui, até, nós temos um programa chamado “Diversidade” [...], mas a pergunta é muito mais como ela lida com isso, né? [...] acho que é mais um comportamento. E o que se tenta fazer é, internamente, é incentivar, realmente, a diversidade através de programas, através de ações, de “marketing”, através, nós temos uma ferramenta muito forte, chamada IPM, que é Individual Performance Management. Então, como eu gerencio pessoas, eu tenho que conversar com cada funcionário daquela, da minha área. E, é um modelo mundial, onde eu avalio os aspectos de liderança, os aspectos de performance, e, o entrevistado, ele tem a liberdade de falar, também, o que ele sente. E nós temos um canal aberto, ‘hotline’, que ele pode, via “Internet”, fazer qualquer denúncia, de discriminação, de qualquer coisa. E isso chega num ‘board’ pra tomar decisão. Então, é um canal aberto da “Internet” que ele chega e coloca a reclamação e a opinião dele. São ferramentas, são meios que a gente usa pra incentivar realmente a diversidade. Mas, sinceramente, eu acho que é uma questão muito difícil, de você mensurar, eu acho que é muito do ‘feeling’, da percepção nossa, do dia a dia, né? Nós temos, é, falando de novo de mulheres, né? [...] como é que você lida com, a gente se preocupa muito com a criação da competência, da capacidade das pessoas, então, é muito importante que o profissional seja bem formado e tenha uma condição de galgar no espaço, na carreira dele. E aí, a gente só faz, não importa se é homem, se é mulher, se é preto. É o dia adia, é a performance, é o que ele quer fazer [...], não se pode discriminar. Isso nem é questão da empresa, é questão do ser humano. É, a gente fala da empresa, mas o que faz a empresa somos nós. Certo. Eu tenho que acreditar nisso, eu, como gestor, tenho que acreditar nisso, eu tenho que defender essa bandeira [...] é, os nossos valores, eles são baseados no profissionalismo, respeito e perseverança [...] agora, direto na sua pergunta que você colocou, em relação às mulheres, eu posso te falar que a gente teve assim um acréscimo significativo em posições de gerente”.*

Ao iniciar a análise desta área, comparou-se a entrevista com quatro documentos institucionais. O primeiro utilizado foi o “Código de Conduta da Ericsson”, estabelecido em 2002. Uma constatação de suma importância foi a de que este documento está baseado no Pacto Global das Nações Unidas, ou seja, o modelo utilizado pela Ericsson, para tratar de questões sobre a discriminação no trabalho, é justamente a iniciativa da ONU.

No Código de Conduta da Ericsson, salienta-se a seguinte informação:

Os funcionários são tratados com respeito e dignidade. Punições corporais, abusos verbais ou físicos ou qualquer outro tipo de abordagem ilegal e quaisquer ameaças ou outras formas de intimidação são proibidos. Toda forma de discriminação, com base em parcialidade ou preconceito, é proibida, tal como a discriminação com base na raça, cor, sexo, orientação sexual, estado civil, gravidez, situação de paternidade, religião, opinião política, nacionalidade, herança étnica, origem social, situação social, regionalismos, limitações físicas, idade, associação a sindicatos trabalhistas ou qualquer outra característica protegida por leis locais conforme seja aplicável (CÓDIGO DE CONDUTA ERICSSON, 2002, p. 6).

Concluiu-se que a Ericsson, por meio do seu Código de Conduta, estipulou de forma abrangente, as formas de discriminação que são proibidas, porque englobou várias minorias que estão cada vez mais inseridas no mercado de trabalho e nas organizações empresariais.

Contudo, não basta estar somente escrito, ou seja, é preciso que, de fato, a empresa crie mecanismos que incentivem a comunicação das violações por parte daqueles que as não respeitaram. Neste aspecto, constatou-se que a empresa tem contribuído para o cumprimento do seu código, na medida em que abriu um canal de comunicação interna, chamado de “hot line”.

O segundo documento mostra que a Ericsson do Brasil tem encorajado os funcionários a comunicarem exemplos de discriminação, e é o “Código de Ética Empresarial”, que trata da visão geral das políticas diretivas que orientam o relacionamento da Ericsson com os demais grupos de interesse. Neste documento, é destacada a seguinte passagem nesta pesquisa:

você é encorajado a comunicar qualquer conduta que acredite, de boa fé, ser uma violação das leis do Código de Ética Empresarial à seu gerente ou então aja conforme o procedimento estabelecido localmente. Se o seu gerente estiver envolvido na situação que você deseje comunicar, ou que não queira ou não tenha analisado adequadamente suas preocupações, pedimos que você se comunique com um gerente hierarquicamente superior, ou aja, conforme o procedimento estabelecido localmente. Espere-se que os gerentes abordem com seriedade a questão e trabalhem para garantir que se chegue a uma solução satisfatória, em linha com a ética e os valores de nosso Grupo e com quaisquer leis ou regulamentos locais [...] a Ericsson não aceitará qualquer tipo de discriminação ou retaliação contra funcionários pelo fato de eles terem informado, de boa fé, supostas violações (CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL, 2006, p. 06).

Está bem claro que o papel do gerente é fundamental no amadurecimento deste processo. Sem a participação ativa do mesmo, em levar adiante as

comunicações, o combate à discriminação ficará sujeito somente ao canal “hot line”, visto ser muito comum, nas organizações, a falta de diálogo sobre determinados temas.

Ao constatar que a Ericsson do Brasil atua na prevenção da discriminação, indagou-se ao representante sobre a participação das mulheres em cargos de chefia como uma forma de evitar a discriminação por sexo, obtendo a seguinte resposta:

*“[...] essa questão, como você colocou da mulher, ela é codificada, lógico, você sabe quantas mulheres têm no quadro de trabalho, quantas são gerentes ou não. É, existe realmente um movimento nessa direção, a Ericsson, hoje, do Brasil, ela é dirigida por uma mulher, é a Fátima Raymond. É uma das poucas brasileiras, né? E, pra nossa felicidade, também é uma brasileira, é, administrando ou liderando a companhia aqui no Brasil, né? E há outras, outros exemplos que podem ser é, evidenciados, lógico, né?”.*

Para analisar e confrontar a resposta sobre a participação da mulher em cargos de comando, foram utilizados o terceiro e o quarto documentos, denominados “MU Brazil” e “Marketing and Strategy and Communication”.

Os dois documentos mostraram um organograma da Ericsson do Brasil, que está dividido por clientes e departamentos de atuação. Na divisão por clientes, foi constatada somente a participação de homens nos cargos de comando. Entretanto, quando a divisão é por departamentos, a presença de mulheres, em posições de nível hierárquico elevado, foi visualizada. Um dos exemplos que mais chamou a atenção foi a presidência da Ericsson do Brasil ser exercida por uma mulher, no momento da realização da pesquisa, já que, atualmente, devido a uma nova reorganização<sup>128</sup> da empresa mundialmente, a Ericsson do Brasil não está mais sob o comando de uma mulher.

Finalizando a análise da discriminação contra a mulher, conclui-se que a participação das mesmas em cargos de comando tende a ser cada vez mais comum na empresa, de acordo com os documentos. Uma das explicações a partir das quais a pesquisa se baseou, para esta conclusão, foi a concepção de um instrumento de avaliação, denominado “Individual Performance Management”, que procura tornar os critérios de avaliação mais transparentes e objetivos na empresa.

---

<sup>128</sup> Vide informações sobre a regionalização da Ericsson, efetuada em 2010, no capítulo sobre a Ericsson.

A questão sobre o desligamento de funcionários do quadro surgiu devido à constatação de que as empresas do ramo da tecnologia passam por processos de fusão e aquisição no mundo inteiro, oriundos do aumento da competição. Um dos primeiros reflexos desse fenômeno é conhecido na literatura de Gestão Empresarial, como “reestruturação”, e uma de suas primeiras ações é a redução da mão de obra ou “downsizing”. Ao ser questionado sobre essa questão, o Gerente afirmou:

*“é, sem dúvida, essa é uma preocupação muito grande, que é a questão da empregabilidade. Eu, o que eu acho que a Ericsson faz de melhor nessa, nessa área, digamos assim, é a preparação do, é a competência do funcionário interno. A Ericsson investe muito em treinamento e competência. Em todas as áreas de atuação, desde produção, é, logística. Então, nada melhor hoje, na sociedade com conhecimento que o próprio conhecimento. Então, nós acreditamos fortemente que aquele que passa pelos nossos quadros de trabalho, ele tem uma empregabilidade muito alta. Isso é, é visto no, quando acontece isso, realmente acontece, infelizmente é [...], a gente sabe que existe realmente a busca pela eficiência e redução, isso significa também redução da força de trabalho. Infelizmente. Mas uma das coisas importante de frisar é isso. A Ericsson é, ela investe muito na, na, na criação de conhecimento e competência, e, além disso, em havendo a, o desligamento, quando há, existe, sim, a preocupação da nossa área de recursos humanos de procurar, é, de colocar a disposição do ex- funcionário as ferramentas disponíveis pra buscar um novo, uma nova colocação no mercado [...] mas, o que eu acredito que é o que mais, mais significativo de tudo isso, ele só vai conseguir um novo emprego, se ele tiver uma boa preparação profissional. E isso a Ericsson investe muito [...]”.*

No que tange ao desligamento de funcionários do quadro, na análise, é destacada esta questão, ficando sujeita à resposta da entrevista e à observação na linha de produção. O Gerente mencionou que a busca pela eficiência pode levar a um enxugamento de posições na empresa. No entanto, comentou que uma das formas de amenizar este problema é o investimento em programas de qualificação interna, ou seja, que a Ericsson do Brasil investe no seu quadro, pois parte do entendimento que uma boa formação é sinônimo de empregabilidade. Na linha de produção, percebeu-se que, de fato, a qualificação da mão de obra da Ericsson é um diferencial. Os manuais de operação dos equipamentos são escritos na língua inglesa, o que exige dos funcionários um conhecimento do idioma, para poder usar os equipamentos.

O desrespeito às leis trabalhistas na cadeia de fornecedores tende a ser recorrente nos processos de terceirização, por isto foi objeto de análise. Nesta questão, o Gerente se posicionou da seguinte forma:

*“[...] nós temos uma área que, na verdade, é também do meu departamento que cuida especificamente disso. É, quando a gente tá falando de cadeia de suprimento, nós temos uma área chamada “Supply Quality Management” [...] além das questões de trabalho, nós olhamos, nós vamos auditar o fornecedor, o profissional, ele é preparado pra olhar inclusive a folha de pagamento, o número de funcionários, são documentos que são exigidos por outra [...], ele olha se a empresa tem, é, pendências jurídicas, se tem pendências, é, fiscais e financeiras. Então, é, se, imagina que a gente identifique um fornecedor com esse risco. É, não é praxe nossa chegar lá e cortar o fornecedor, nós damos uma segunda chance. E nós trabalhamos com ele um plano de ação. Nós nunca tivemos, é, questão de trabalho infantil nas nossas investidas, tivemos outros tipos de problemas, até alguma coisa ambiental, mas não trabalho infantil. Quando tem identificado um problema, é feito um trabalho de acompanhamento com aquele fornecedor, e se ele, mas, paralelo a isso, a gente já tenta buscar uma fonte alternativa. Normalmente, a gente trabalha com duas, três fontes de, de alternativas. Se esse não tá desempenhando bem, a gente dá uma segunda chance, acompanha. Se ele cumpre as etapas, só que continua fornecendo, senão, ele é excluído da base de fornecimento. Isso é feito, é, regularmente, é feito [...]”.*

Concluiu-se, com base na resposta acima, que a Ericsson do Brasil criou uma estrutura com funcionários capacitados para verificar o descumprimento, por parte dos fornecedores, no que diz respeito às violações no campo trabalhista. Enfatiza-se que é salutar a busca pela solução do problema, como faz a Ericsson, ao estipular um plano de ação para o fornecedor corrigir o descumprimento das normas estipuladas pela organização.

A realização de auditorias e a emissão de relatórios sobre os fornecedores, sem dúvida, são os principais mecanismos, para forçá-los a atuarem em conformidade com as normas da Ericsson do Brasil. Sobre esta ação, o Gerente mencionou:

*“[...] auditorias, nós temos um plano, identificamos, lógico, o pessoal lá que nós temos, a área lá, ela tem a competência suficiente, pra identificar os principais riscos dos fornecedores, [...] e aqueles fornecedores são mapeados, e ali, essa parte de ‘self assessment’, [...] que é de mandar questionário, olhar sistema, olhar SERASA, isso a gente olha tudo aqui. Mas, se é identificado um risco significativo, aí o auditor vai “in loco”. E mais do que isso, nós temos já o que eles chamam de ‘observers’, [...], o nosso pessoal de engenharia indo pra esses fornecedores, eles são os “observers” [...] e o plano de auditoria, ele é anual, a gente identifica os riscos, auditoria que eu digo é auditoria de ir no local, e o ‘assessment’ tem os formulários que são enviados frequentemente e, pelo menos uma vez, a cada semestre, a gente olha todo o banco de dados dos fornecedores. E, nós temos uma classificação de, a gente chama de “prefered”, “approved” e “observers”. A “prefered” são os fornecedores que a gente já tem um longo relacionamento, é, a gente tem um controle já, maturidade, cê não precisa ficar indo toda hora, são fornecedores, é, aprovados, com alto nível de performance. Os “approved”, eles são aprovados, eles estão bem, mas ainda não chegaram no nível de “prefered”. E os “observers” são aqueles que eu lhe disse, olha, esse aqui a gente tem que tomar um pouquinho mais*



*de cuidado que eles ainda tão num nível de maturidade não muito legal, né? E aí, se esses “observers” são os que têm mais riscos de serem, é, eliminados da base de fornecedores”.*

Na análise, utilizou-se o documento institucional chamado de “Supplier Code of Conduct Audit Report” e constatou-se que ele é diversificado, porque audita as condições dos empregados, como, por exemplo, o contrato de trabalho ou a carteira assinada, o local de trabalho e as suas condições, o uso de mão de obra infantil, a liberdade de associação sindical, as horas de trabalhos e o período extra, o salário pago, entre outros aspectos.

Também, engloba aspectos sobre a saúde e a segurança do trabalhador, tais como: investimento em capacitação funcional, ambiente físico no que diz respeito ao barulho, qualidade do ar, fornecimento de equipamentos de proteção individual e ações de prevenção de acidentes do trabalho. Por ultimo, o documento institucional audita os processos para implementação do código e dos sistemas de gerenciamento dos riscos para o meio ambiente.

Ao levar em consideração todas estas questões, a Ericsson do Brasil estipulou um “ranking” de classificação dos fornecedores. Baseado em três categorias, existe a possibilidade de eliminação daquele que se encontra na posição mais baixa do “ranking”. Para finalizar, constatou-se que a empresa tem um mecanismo de auditoria dos fornecedores, bem abrangente, porque engloba vários aspectos a serem analisados e cumpridos pelos mesmos.

A corrupção é o décimo princípio do Pacto Global e não podia estar de fora da análise, devido à sua importância, principalmente, nas grandes empresas no setor de compras, pois são assediados para receberem propinas, entre outras formas de corrupção. Ao ser questionado sobre a possibilidade de desvios de conduta, o Gerente afirmou:

*“é, nós temos uma política bem clara, tem um código de ética bem claro que cada funcionário tem que assinar, é, é proibido aceitar presentes, tem lógico, se caneta, nós temos um limite. E passado disso, qualquer presente que se recebe, ele vai pra nossa área de recursos humanos, ela faz doação pra entidades, é, filantrópicas [...] é muito claro. Não pode receber, e existe, como eu te falei há pouco, a questão do “hotline”. Qualquer denúncia pode ser feita através do “hotline”. A gente não tem como ficar cão de guarda, olhando cada comprador, se ele tá ou não, mas, qualquer desvio de*

*conduta, é, tá claro, no código de ética, o que pode e o que não pode [...] mas as compras Ericsson, o contrato normalmente ele é sueco [...], então, o comprador, ele acaba perdendo muito da autonomia aqui, nas outras empresas ele tem. Aqui a engenharia não é subordinada a 'sourcing'. A minha área não é subordinada à 'sourcing'. Então, eu, como qualidade, eu trabalho de igual pra igual com o comprador no projeto. Então, o mesmo nível de informação que ele tem, eu tenho, às vezes até mais. E tem essa questão também da, deles terem que reportar pra Suécia. São mecanismos que inibem a, a, a corrupção [...], mas eu acredito que a estrutura montada que nós temos, ela inibe essa questão da corrupção. É a questão do comprador não ter tanto, é, autoridade né, ele não pode aprovar pedidos de compra. A gente tem níveis de pedido de compra. Então, se passou de, sei lá, mil reais, não é mais ele que aprova, é o chefe, aí mais de dois já não é mais nem o chefe, é o diretor, pode já tá na vice-presidência, é o presidente. Então, ele não trata de grandes negócios [...], Isso é a questão da, da, da aprovação né, da hierarquia de aprovação de documentação. E quando se trata de negócios grandes, né, com, com fornecedores, é uma equipe. Não é um único negociador que vai lá. Então, eu acredito que esse mecanismo ele iniba muita corrupção. Inibe... é assim que funciona".*

Na análise documental, foram reforçados os argumentos do representante, que mostrou o seguinte:

ninguém poderá, direta ou indiretamente, exigir ou aceitar, oferecer ou dar qualquer tipo de propina, remuneração ilegal ou qualquer outro benefício ou antiético a funcionários ou a outros representantes ou associados da Ericsson ou de qualquer terceiro (CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL, 2006, p. 11).

Novamente, o canal "hot line" é um aliado na comunicação da violação por parte de qualquer funcionário, não importando o seu nível hierárquico na empresa. Porém, antes de partir para esta situação, todo o colaborador que entra na organização recebe as informações e assina o Código de Ética Empresarial, ou seja, ele está ciente de suas obrigações, no que concerne à ética na Ericsson do Brasil.

Sem dúvida, o estabelecimento de compras fechadas pela matriz sueca e a não permissão de sua aprovação, sem passar por um critério de análise mais rigoroso, demonstra que a empresa atua de forma a prevenir os casos de desvio de conduta no Departamento de Compras.

Para finalizar a área do trabalho, ética e ações com os fornecedores, procurou-se levantar a discussão sobre o Coltan, sendo a resposta do Gerente:

*“eu, particularmente, não ouvi falar [...], mas é, a gente pode encaminhar uma pergunta pra nosso departamento [...], que é onde são definidas as substâncias, mas, pelo que eu sei, da parte nossa de engenharia, da lista que a gente recebe, nunca ouvi falar [...], eu não tenho como te responder, posso pesquisar internamente com nosso, com a nossa área”.*

Sobre este tema, na pesquisa, voltou-se a questionar, por “e-mail”, o representante da Ericsson, e este solicitou as informações para o escritório da matriz na Suécia, a fim de se posicionar a este respeito. A resposta enviada mencionou que a empresa tem realizado esforços para auditar a cadeia de fornecimento, reconhecendo que se trata de uma questão complexa de ser avaliada. Como forma de lidar com o gerenciamento da cadeia de suprimentos, informou que esta se baseia, principalmente, no código de conduta e na sua política para o meio ambiente.

Para finalizar a análise dos resultados, encontrados ao longo da pesquisa, e, com base na confrontação dos documentos, o Quadro 19 mostra uma área que não faz parte, literalmente, do Pacto Global, como princípio, mas que foi questionada, por estar relacionada com a esfera de influência da Ericsson.

<b>Áreas do Pacto Global</b>	<b>Questões relacionadas com a Responsabilidade Social Corporativa</b>	<b>Ações implementadas pela Ericsson do Brasil</b>	<b>Nome ou tipo de projeto</b>
Ações na comunidade local	11) Iniciativas na comunidade de São José dos Campos	- Não procura fazer ações com parceiros privados e, sim, algumas isoladas com a Prefeitura	

Quadro 19 - Ações da Ericsson do Brasil na comunidade local

Fonte: Autor, baseado na análise da entrevista e documentos da Ericsson.

No tange às ações na comunidade local, a Ericsson respondeu o seguinte:

*“então, é, aqui em São José, o que a gente trabalha com, é, as comunidades pobres aqui com a formação de adolescentes. Nós, também, utilizamos o mesmo modelo que nós usamos em São Paulo. São adolescentes de 16 a 18 anos, não é o menor aprendiz, tá, não é no*

*programa do menor aprendiz, é, realmente a formação deles. Então, eles vêm pra dentro da empresa, eles ficam aqui dois anos, onde nós provemos pra eles, é, treinamento, competência, convivência com, com a nossa organização, e, depois, dentro daquele processo de empregabilidade, garantindo pelo menos 80% dele já sair empregado. Eles têm uma renda mensal, isso é feito junto com a, com um organização aqui que é a FUNDAS [...] é, existem outras iniciativas, mas, muito mais, é, digamos, que a Ericsson é como eu te disse, nós não trabalhamos com os projetos sociais privados. Nós buscamos mais trabalhar em projetos em que a gente possa aplicar a nossa tecnologia para fazer um desenvolvimento daquela região”.*

Finalizando a análise da entrevista, das notas por escrito e dos documentos institucionais, verificou-se que a empresa não pretende atuar em projetos de cunho filantrópico, pois se trata de uma visão diferente da percepção da empresa de como agir em prol dos mais necessitados.

## CONCLUSÃO

Ao longo desta pesquisa, identificou-se que a Governança Global tem trazido, para a arena internacional, temas que levantam a proeminência de novos atores em detrimento dos Estados Nacionais. Os exemplos mais notórios desses personagens são as Organizações Não Governamentais e as Corporações Transnacionais.

Um desses atores, as Corporações Transnacionais, têm procurado, cada vez mais, mecanismos de legitimação perante os grupos de interesse que o cercam nas suas mais variadas relações no sistema internacional. Tradicionalmente, a maneira, escolhida pelo ator empresarial, de se colocar, estrategicamente no tabuleiro do xadrez das Relações Internacionais, tem sido por meio do investimento direto estrangeiro, realizado, principalmente, nos países ditos em desenvolvimento ou emergentes.

Entretanto, uma forma diferente surgiu nos anos de 1950 e ganhou mais força nas proximidades do novo século, denominada “Responsabilidade Social Corporativa”. O conceito tornou-se mundial, ao ponto de as Nações Unidas, representante dos Estados Membros, propor um pacto, com o objetivo de incentivar a prática da Responsabilidade Social Corporativa nas corporações. O Pacto Global, principal bandeira do ex-Secretário Geral da ONU Kofi Annan, tomou forma e, em 2000, já era uma realidade.

A Ericsson, como uma corporação centenária experiente no sistema internacional e conhecedora dos temas que cercam a sua atuação, aderiu à iniciativa, sendo uma de suas fundadoras. No entanto, a Ericsson é composta por inúmeras subsidiárias, espalhadas pelo mundo, destacando-se a que está localizada no Brasil.

Esta pesquisa procurou verificar como a subsidiária brasileira estava implementando os princípios do Pacto Global em sua esfera de influência, ou seja, no contexto brasileiro. Constatou-se que, das três formas discutidas, no referencial teórico, de engajar as subsidiárias no Pacto Global, a maneira, utilizada pela a Ericsson do Brasil, é a do engajamento direto com a matriz na Suécia, porque

solicita que todas as informações sejam enviadas e concentradas no seu relatório anual sobre Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.

Entretanto, em que pese a concentração das informações ficarem na matriz, não há como negar que a Ericsson do Brasil tem implementado os princípios do Pacto Global em suas operações do dia a dia. O estudo possibilitou ampliar o conhecimento sobre esta realidade, ao evidenciar que, dentro do contexto brasileiro, a Ericsson realiza ações que se configuram, como Responsabilidade Social Corporativa e que possuem relações diretas com o Pacto Global das Nações Unidas.

Ao citar o exemplo dos Direitos Humanos, ficou evidenciado que uma de suas ações prioritárias foi o combate à exclusão digital, por meio de uma ação conjunta com outras empresas e o respeito à diversidade, na medida em que é visível a ascensão da mulher em postos de comando na hierarquia da empresa.

Quanto à utilização da tecnologia da informação para fins ilícitos, a Ericsson do Brasil tem contribuído, para eliminar este tipo de prática e, inclusive, reconheceu a necessidade de trabalhar, continuamente, com outros parceiros, para diminuir esta problemática. Não obstante, cabe a ressalva de que na pesquisa, reconhece-se que o responsável por esta situação não é a empresa, visto ser o problema multifacetado, e não se pode ficar restrito somente à análise pelo prisma tecnológico.

Em relação ao meio ambiente, ficou evidenciado que as ações da Ericsson nesta área receberam um foco especial, principalmente, no que diz respeito aos materiais, prejudiciais à saúde humana, e aos produtos com curto ciclo de vida. As ações que se destacaram e que serviram para esta conclusão foram o estrito cumprimento a uma legislação internacional denominada “RoHS”, que é mais exigente e severa do que a própria legislação nacional, e o desenvolvimento de um extenso programa chamado de “takeback”, com o objetivo de fazer a logística reversa do seu processo de fabricação, ou seja, buscar, no seu cliente final, aquele produto obsoleto e determinar a sua destinação para fechar o ciclo de produção.

Sobre as áreas que discutiram o trabalho, a ética e as ações com os fornecedores, percebeu-se uma ênfase na cadeia de suprimentos. Ao estabelecer

um departamento específico para se relacionar com os fornecedores e, inclusive, estipular um código de auditoria com poderes para excluir determinado fornecedor que não segue as diretrizes, a Ericsson do Brasil está disponibilizando um “know how” muito importante, para a Responsabilidade Social Corporativa, que é a dificuldade de auditar e gerenciar a cadeia de suprimentos. Inclusive, este tema é um dos novos focos do Pacto Global das Nações Unidas.

A área da corrupção recebeu uma atenção moderada, visto que a matriz estipulou mecanismos que, de certa forma, estancam a possibilidade de práticas, relacionadas ao recebimento de propinas ou suborno. É claro que os mecanismos estabelecidos podem sofrer violações, mas, na presente investigação, verificou-se pelo fato de haver o estabelecimento da “hierarquia de aprovação” e de os preços serem negociados mundialmente, dificultam-se a realização de atos de corrupção.

A utilização do Coltan nos produtos ainda é passível de uma pesquisa mais aprofundada. Porém, reconhece-se que este é um problema geopolítico internacional de enorme complexidade e que não conseguirá ser eliminado somente por meio das ações das empresas, mas, sim, com a participação das Nações Unidas neste processo. No caso específico da Ericsson do Brasil, fica o questionamento que a presente pesquisa levantou sobre esse tema.

Através da análise das ações, na comunidade local de São José dos Campos, evidencia-se que a Ericsson do Brasil não é adepta à prática da filantropia, mecanismo muito utilizado pelas grandes corporações, para se aproximarem dos grupos de interesse que pertencem à sua esfera de influência. A Ericsson do Brasil acredita muito mais na contribuição que o uso da tecnologia pode trazer para determinada comunidade, do que no ato de doar algum tipo de recurso ou material.

Com base nas ações acima, concluiu-se que, dentro das quatro áreas que englobam os dez princípios do Pacto Global, a Ericsson deu uma ênfase moderada à forma como a Ericsson do Brasil está implementando os princípios do Pacto Global. A partir desta constatação, podem ser aprofundadas as ações em determinadas áreas, tais como o meio ambiente, o trabalho, a ética e as ações com os fornecedores.

Para finalizar, na investigação, optou-se por se basear, teoricamente, no conceito da Responsabilidade Social Corporativa, para explicar o surgimento deste fenômeno, que exige, cada vez mais, que as grandes corporações prestem contas de suas atividades e ações perante os grupos de interesse da corporação.

No que concerne às limitações da pesquisa, fica a ressalva de que o estudo de caso, por natureza, determina uma triangulação na análise e interpretação das informações de diversas fontes. Na pesquisa, procurou-se fazer essa triangulação de forma mais aprofundada. Entretanto, isto não foi possível, devido à impossibilidade de o pesquisador permanecer mais dias na Ericsson do Brasil, para observar como os princípios estavam sendo implementados “in loco” e, assim, confrontar, com maior rigor, os dados da entrevista, dos documentos institucionais e da observação.

Outra limitação da pesquisa está relacionada com a entrevista em termos de quantidade. Em decorrência de estar baseada somente em uma pessoa, por meio da entrevista, coletaram-se informações sob um único ponto de vista, que pode ter visão diferenciada de outros membros da organização, como, por exemplo, funcionários e demais colaboradores.

As sugestões para pesquisas futuras são no sentido de procurar outros casos de empresas, que representem a mesma importância para o tema da Responsabilidade Social Corporativa, em decorrência do seu tamanho organizacional, do período de estabelecimento no Brasil e do setor de atuação.

Outra sugestão para novos estudos é a necessidade de, conjuntamente com a empresa, buscar a confrontação de suas respostas e dos documentos institucionais com o grupo de interesse da organização. Neste caso, é de suma importância que os estudos, no futuro, abordem a relação da empresa com os acionistas, funcionários, fornecedores, sociedade civil e clientes.

Ao analisar a relação com os acionistas, será possível verificar, sob a ótica da literatura, se, de fato, existe, na prática, o conceito denominado “Shareholder Activism”, isto é, acionistas que defendem que as ações empresariais devam ter um cunho social. Os funcionários, neste estudo, serão importantes, pois é possível identificar, se a visão do “Co-determination”, ou seja, a que descreve a relação em



que os funcionários participam da gestão, é aplicada em empresas que discutem a Responsabilidade Social Corporativa. Para isto, há a necessidade de se entrevistar mais de um funcionário, para esta compreensão. Os fornecedores entram novamente nos estudos, em função de sua importância na cadeia de suprimentos, pois o mapeamento de suas ações, em prol da Responsabilidade Social Corporativa, ainda carece de estudos mais aprofundados.

A sociedade civil aparece como um importante elo de ligação entre a empresa e a opinião pública, no geral e que pode ser representada por Organizações Não-Governamentais. Finalizando, com os clientes ou os consumidores, o estudo da percepção destes, sobre o comportamento da empresa, poderá auxiliar na compreensão do “poder da carteira”, ou seja, a não aquisição de produtos de empresas que contrariam os preceitos da Responsabilidade Social Corporativa.

## REFERÊNCIAS

ANNAN, Kofi. "We the peoples: the role of the United Nations in the twenty-first century". **Relatórios**, n. 54, 2000.

\_\_\_\_\_. A new coalition for universal values. **International Herald Tribune**, 2000. Disponível em: <<http://www.un.org/News/ossg/sg/stories/articleFullsearch.asp?TID=31&Type=Article>>. Acesso em: 15 mar. 2009.

ANDERSON, Sarah; CAVANAGH, John. **Top 200: the rise of corporate global power**. Institute for Policy Studies, 2000.

ARTURI, Carlos S. **Contestação internacional e reacção interestatal**. In: VIII CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. Coimbra 16, 17, 18 set. 2004.

BHAGWATHI, Jagdish N. **Em defesa da globalização**. São Paulo: Campus, 2004. 320 p.

BENDELL, Jem. **Flags of inconvenience? The global compact and the future of the United Nations**. Nottingham: International Centre for Corporate Social Responsibility, 2004.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **The modern corporation and private property**. Transaction Publishers, 1991.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Tradutor Francisco M. Guimarães. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1975. 350 p.

BLOWFIELD, Michael. **Corporate Social Responsibility - The Failing Discipline and Why it Matters for International Relations**. Massachusetts, 2005. Disponível em: <<http://ire.sagepub.com/cgi/content/abstract/19/2/173>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

BRASIL. **Lei Federal n. 11.079 de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.

CAMILLERI, Joseph A. **Democratizing Global Governance**. Gordonsville, USA: Palgrave Macmillan, 2002.

CARROLL, A. B. **Business & Society – Ethics & Stakeholder Management**. Cincinnati, USA: South-Western Publishing Co., 1979.

\_\_\_\_\_. 'The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders'. **Business Horizons**, July-Aug. 1991.

CASTELLS, Manuel. **The rise of the network society, the information age: economy, society and culture**. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell, 1996. [second edition 2000]. v. I.

CETINDAMAR, D.; HUSOY, K. 'Corporate Social Responsibility Practices And Environmentally Responsible Behavior: The Case Of The United Nations Global Compact'. **Journal of Business Ethics**, v. 76, p. 163-176, 2007.

CLARK, John. **Civil Society and the Battle for Ethical Globalization**. Bloomfield: USA: Kumariam Press, 2003.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Livro verde**. Bruxelas: 2001.

CRANE, Andrew et al. **Corporations and Citizenship**. UK: Cambridge University Press, 2008.

CUTLER, A. Claire; HAUFLE, Virginia; PORTER, Tony. **Private authority and international affairs**. State University of New York Press, Albany, 1999.

DAVIDSSON, Linda. **Corporate Social Responsibility (CSR) Activities of Swedish Multinational Companies (MNCs): Contributing to Economic and Social Development in the Argentinean Society**. Linkopings: Linkopings University, 2004.

DAHLSTRUD. **Corporate social responsibility, corporate restructuring and firms performance**. USA: Springer, 2006.

DEVA, Surya. Global compact: a critique of the UN's "Public-Private" Partnership for Promoting Corporate Citizenship. **Syracuse Journal of International Law and Commerce**, Syracuse: Fall, v. 34, Iss. 1, p. 107-151, 2006.

ERICSSON. **Código de Ética na versão em Português**. 2006.

\_\_\_\_\_. **Conflict Minerals (including Tantalum)**. 2010.

\_\_\_\_\_. Disponível em:

<<http://www.ericssonhistory.com/templates/Ericsson/StartPage.aspx?id=2049&epslanguage=EN>>. Acesso em: 15 fev. 2010.

\_\_\_\_\_. **Ecology Management Take Back**.

\_\_\_\_\_. **Ericsson Code of Conduct**. 2002.

\_\_\_\_\_. **Marketing and Strategy and Comunication**.

\_\_\_\_\_. **MU Brazil**.

\_\_\_\_\_. **ROHZ – Restriction of Hazardous Substances**.

\_\_\_\_\_. **Saúde e Alegria – Project Vivo and Ericsson**.

\_\_\_\_\_. **Supplier Code of Conduct Audit Report**.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Tradução para o português de Irene de Bojano e Mario de Souza. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FRASER, Moleketi, G. **World We Could Win**. Amsterdam, NLD: IOS Press, 2005.

FUCHS, Dóris. **Business power in global governance**. UK: Lynne Rienner, 2007.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**. Porto Alegre: [s.n.], 2009.

GIDDENS, Anthony. **The politics of climate change**. Polity Press, Malden, USA: 2009. 256 p.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GJØLBERG, Maria; RUUD, Audun. **The UN Global Compact – A Contribution to Sustainable Development?**. Oslo: University of Oslo, 2005. 19 p.

GLOBAL 500-2010: **Annual Ranking of the World's Biggest Companies, ranked by revenues**. Disponível em: <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/>>. Acesso em: 24 fev 2010.

GUIMARÃES, Fernando V. **Parceria público privada: caracterização dos tipos legais e aspectos nucleares de seu regime jurídico**. 2008. 577 f. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná, 2008.

HALL, Rodney Bruce. **Emergence of Private Authority in Global Governance**. NY: USA. Cambridge University Press, 2002.

HARROD, Jeff. The Century of the Corporation. In: MAY, Christopher. **Global Corporate Power**. USA: Lynne Rienner Publishers, 2006. p. 23-46.

HIGGOTT, Richard A.; UNDERHILL, Geoffrey R.D.; BIELER, Andreas. **Non-State Actors and Authority in the Global System**. London: Routledge, 1999. 320 p.

HUNTINGTON, Samuel P. **Who are we? The challenges to America's National identity**. 2005. 448 p.

JACKSON, Ira A.; NELSON, Jane. **Profits with principles – seven strategies for delivering value with values**. Doubleday, 2004.

KAMARCK, Elaine Ciulla; N.Y.E, Joseph S. **Governance.com: democracy in the information age**. Washington, DC, USA: Bookings Institution Press, 2002.

KAPPEN, Thomas R. **Bringing Transnational Relations Back In**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

KELL, Georg; LEVIN, David. **The evolution of the Global Compact Network: an historic experiment in learning and action**. Denver, 2002.

KELL, Georg; RUGGIE, J.G. **Reconciling economic imperatives with social priorities**: The global compact. New York, 2000.

KELL, Georg. **Ten years after**. New York, 2008.

LAFFERTY, Helene. **Corporate social responsibility in the telecommunications industry**. Oslo: University of Oslo, 2006.

LEE, Min Dong Paul. A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, 2007.

LEISINGER, Klaus M. Capitalism with a Human Face: The UN Global Compact. **The Journal of Corporate Citizenship**, 2007.

LOHMAN, Ola; STEINHOLTZ, Daniel. **Det ansvarsfulla företaget**. Ekerlids förlag, Stockholm, 2003.

MARREWIJK, M. Van. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. USA: **Journal of Business Ethics**, USA, p. 95-105, 2003.

MARTI, Griffiths. **Fifty Thinkers in International Relations**. KY. USA. Routledge, 1999.

MARTIN, Xavier Sala I. **The world distribution of income: falling poverty and... convergence period**. 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAY, Christopher. **Global corporate power**. USA: Lynne Rienner Publishers, 2006.

MINGST, Karen A. **Princípios de relações internacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 353 p.

MOLEKETI, Geraldine F. **The world we could win**. Amsterdam: IOS Press, 2005.

NASON, Robert. **Structuring the Global Marketplace: The Impact of the United Nations Global Compact.** USA: Journal of Macromarketing, 2008.

NEJAD, Tagli Date-Sagafi; DUNNING, John H. **The UN and transnational corporations: from code of conduct to global compact.** Indiana University Press, USA, 2008.

NYE, Joseph, S.; KAMARCK, Elaine Ciulla. **Governance.com: Democracy in The Information Age:** USA, 2001.

\_\_\_\_\_. **Soft power: the means to success in world politics.** New York: Public Affairs, 2004.

PRICE, M. Richard; ZACHER, Mark, W. **The United Nations and Global Security.** Palgrave Macmillan, 2004. 304 p.

RASCHE, Andreas. **A Necessary Supplement – What the United Nations Global Compact is and is Not.** Helmut Schmidt University. [s.d.].

RATHGEBER, Theodor. **UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations.** Geneva: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2006. 23 p.

RODRIK, Daniel. **Has globalization gone too far?** Institute for International Economics. USA: Washington, 1997, 108 p.

ROSECRANCE, Richard. **The rise of the trading state: commerce and conquest in the modern world.** New York: Basic Books, 1986. 268 p.

ROSENAU, James N.; CZEMPIEL, Otto. **Governança sem Governo.** São Paulo: Editora da Universidade de Brasília, São Paulo, 2000.

RUGGIE, John G. **Taking Embedded Liberalism Global:** American Political Science Association, Annual Meeting, Boston, Aug. 31, 2002.

\_\_\_\_\_. Reconstituting the Global Public Domain – Issues, Actors, and Practices. **European Journal of International Relations**, p. 10, 2004.

\_\_\_\_\_. **Human rights policies management practices of fortune global 500 firms.** Boston: Harvard University, 2006.

SARFATI, Gilberto. **Teoria das relações internacionais.** São Paulo: Saraiva, 2005. 383 p.

\_\_\_\_\_. **O terceiro xadrez:** como as empresas multinacionais negociam nas relações econômicas internacionais. 2006. 252 f. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SATO, Eiti. **A ordem internacional hoje:** globalização, papel do estado e bens públicos internacionais. Brasília, 2001.

SCHWAB, Klaus. **Global corporate citizenship:** working with governments and Civil Society. USA: Foreign Affairs, 2008. p. 107-118.

SCHOLTE, Jan Art. **Globalization:** a critical Introduction. New York: USA. Pgrave Publishers, 2000.

SINCLAIR, Timothy J. **The new masters of capital:** american bond rating agencies and the politics of creditworthiness. Cornell University Press, New York, 2005.

SINGER, J. David; SMALL, Melvin. **The composition and status ordering of the international system, 1815-1940.** World Politics, 1966. v. XVIII.

SOEDERBERG, Susanne. Taming corporations or buttressing market-led development?: a critical assessment of the global compact. **Globalizations**, v. 4, iss. 4, p. 500-513, 2007.

STERNBERG, Elaine. **Just business:** business ethics and action. 2. ed. Oxford Press, 2000.

STIGLITZ, Joseph. **A globalização e seus malefícios:** a promessa não cumprida de benefícios globais. 4. ed. [S.l.]: Futura, 2003.

TARROW, Sidney; PORTA, Donatella della. **Transnational protest and global activism.** Oxford, 2005.



TESNER, Sandrine. **The United Nations and business**. USA: St. Matins Press, 2000.

THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Disponível em:  
<<http://www.unglobalcompact.org/>>. Acesso em: 15 jan 2009.

\_\_\_\_\_. **Global Compact Governance Framework**. 2005.

\_\_\_\_\_. **Inaugural UN Global Compact Board Meeting**. New York, 2006.

\_\_\_\_\_. **Global Compact Leaders Summit**. Geneva, 2007.

\_\_\_\_\_. **The Global Compact Leaders Summit**. New York, 2007.

\_\_\_\_\_. **Meeting of the Global Compact Board Final Report**. New York, 2007.

\_\_\_\_\_. **The United Nations and the private sector**. New York, 2008.

\_\_\_\_\_. **Annual Review**. New York, 2008.

\_\_\_\_\_. **Meeting of the Global Compact Board Final Report**. New York, 2008.

THE UNITED NATIONS. **Resolução A/RES/55/215 de 2000**.

\_\_\_\_\_. **Resolução A/RES/56/323 de 2001**.

\_\_\_\_\_. **Resolução A/RES/56/76 de 2001**.

\_\_\_\_\_. **Resolução A/RES/58/129 de 2003**.

\_\_\_\_\_. **Resolução A/RES/58/227 de 2003**.

\_\_\_\_\_. **Resolução A/RES/60/214 de 2005**.

\_\_\_\_\_. **Resolução A/RES/60/215 de 2005.**

\_\_\_\_\_. **Resolução A/RES/62/211 de 2007.**

\_\_\_\_\_. **Resolução A/RES/62/341 de 2007.**

\_\_\_\_\_. **Resolução A/RES/64/337 de 2009.**

THERIEN, Jean-Philippe; POULIOT, Vincent. The Global Compact: shifting the politics of international development? **Global Governance**, v. 12, n. 1, p. 55-75, 2006.

THOMPSON, Grahame; HIRST, Paul. **Globalisation in question**. USA: Blackwell Publishers Inc., 1999.

TRINDADE, Diamantino F.; TRINDADE, Laís dos Santos. **As telecomunicações no Brasil: do segundo império até o Regime Militar**. 2004. Disponível em: <<http://www.fdi.com.br/download/artigos/social14.pdf>>. Acesso em: 10 mar 2010.

UNCTAD. **“World Investment Report”**: transnational corporations and the infrastructure challenge. 2006. Disponível em: <<http://www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2068>>. Acesso em: 12 fev 2009.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <[www.unctad.org](http://www.unctad.org)>. Acesso em: 15 fev 2009.

VISSER, Wayne. **Corporate Social Responsibility in Developing Countries**. USA, 2003.

VISSER, Wayne et al. **The A to Z of corporate social responsibility**: a complete reference guide to concepts, codes and organizations. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England, 2007.

VOGEL, David. **The market for virtue**: the potential and limits of corporate social responsibility. USA: Brookings Institution Press, 2005. 222 p.

WALLACE; Josselin. **Non state actors in world politics**. New York: Palgrave Macmillan, 2001.

WALLERSTEIN, Immanuel. **The capitalist world-economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

WALTZ, Kenneth. **Theory of international politics**. Berkeley: University of California, 1979.

WEBB, Kernaghan. **Understanding the voluntary codes phenomenon**. voluntay codes: private governance, the public interest and innovation. Carleton University, 2004.

WILLIAMS, Oliver. **Peace through commerce**. USA: University of Notre Dame, 2008.

ZADEK, Simon. **The civil corporation**. The new economy of corporate citizenship. rev. ed. USA, 2001.

ZAMMIT, Ann. **Development at risk: rethinking un-business partnerships**. Geneva: UNRISD, 2003.

## APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO AO GERENTE



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS



A/C: Sr. \_\_\_\_\_

Assunto: Pesquisa sobre o “the United Nations Global Compact” na Ericsson do Brasil

Porto Alegre, 15 de Janeiro de 2010.

Prezado \_\_\_\_\_

Meu nome é Heitor Bonatto e estou cursando mestrado em Relações Internacionais na Universidade Federal do Rio Grande do Sul sob a orientação do Professor Dr. Israel Roberto Barnabé. A realização da pesquisa é uma importante fase do curso e ter a oportunidade de realizá-la em sua empresa sem dúvida enriquecerá a dissertação.

O objetivo da dissertação é analisar como a Ericsson do Brasil está implementando os princípios do “the United Nations Global Compact”. Neste momento, gostaria de convidá-lo a também participar desta pesquisa. Se você concordar, será entrevistado individualmente. A entrevista será conduzida no dia 25 de janeiro e necessita de aproximadamente 1 hora do seu tempo. A entrevista ocorrerá em um horário e local convenientes para você.

Em relação ao grau de estruturação da entrevista ela será por meio de pautas que visam orientar a relação das perguntas. As pautas são as seguintes:

- a) Direitos humanos;
- b) Trabalho;
- c) Meio Ambiente;
- d) Ética nos negócios;
- e) Ações com os fornecedores (supply chain);
- f) Ações na comunidade local

De acordo com a sua permissão a entrevista será gravada. O acesso aos dados é restrito ao pesquisador e seu orientador. Nenhum resultado será publicado sem sua concordância, ressaltando que os mesmos serão somente para fins acadêmicos. A participação na pesquisa é voluntária e a empresa receberá o resultado da pesquisa.

Dúvidas sobre a pesquisa, por gentileza entrar em contato pelo e-mail [heitorbonatto@gmail.com](mailto:heitorbonatto@gmail.com) ou pelo telefone (51) 9179-5956.

Desde já agradeço pela sua atenção.

---

Heitor Bonatto

---

Dr. Israel Roberto Barnabé

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO ENTREVISTA INDIVIDUAL****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES  
INTERNACIONAIS**

Eu, \_\_\_\_\_, gerente da \_\_\_\_\_ **consinto** em participar de uma entrevista a ser conduzida por Heitor Bonatto em sua pesquisa de dissertação de mestrado. Tem conhecimento de que o propósito desta técnica de coleta de dados é fornecer informações e subsídios para analisar a implementação dos princípios da iniciativa das Nações Unidas denominada de “Global Compact” na empresa Ericsson do Brasil.

Estou ciente de que:

- 1) Os objetivos e métodos do estudo foram explicados;
- 2) Estou participando voluntariamente da pesquisa;
- 3) Os resultados serão utilizados para fins acadêmicos;
- 4) Estou livre para cancelar minha permissão em qualquer momento da pesquisa.

\_\_\_\_\_  
**GERENTE**

**Data:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Ericsson Telecomunicações SA  
www.ericsson.com

## APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Título da Pesquisa: The United Nations Global Compact: Um estudo de caso na Ericsson do Brasil.

Pesquisador: Heitor Bonatto

Entrevistado: Sr. \_\_\_\_\_

Data: 25 de Janeiro de 2010.

#### Roteiro:

- 1) Apresentação do pesquisador
- 2) Finalidade da pesquisa, sua importância para a comunidade /grupo pesquisado
- 3) Importância da colaboração pessoal do entrevistado
- 4) Entrevista

#### Questões para a entrevista/ Responsabilidade Social Corporativa na Indústria de Telecomunicações

a)

b) Efeitos Negativos Diretos em quatro categorias

Direitos Humanos	<p>1) Exclusão Digital – Ocorre em diversos países e grupos da sociedade. Gostaria que o Sr falasse um pouco se a Ericsson tem condições de auxiliar na diminuição desse fenômeno.</p> <p>2) Pedofilia – Tem se tornado um dos crimes mais comuns na Internet. Quais ações a Ericsson do Brasil poderia desempenhar para auxiliar no combate a essa prática?</p> <p>3) Discriminação contra a mulher – Em muitas segmentos da economia mesmo as mulheres ocupando cargos de chefia ainda recebem salários menores que os homens. Qual a opinião da Ericsson sobre essa questão?</p>
Proteção do Meio Ambiente	<p>4) Aumento do consumo de energia – Empresas do ramo das telecomunicações “nunca param de funcionar”, ou seja, elas são responsáveis pelo gerenciamento de milhares de informações que são armazenadas, por exemplo, em servidores ligados “24 horas por dia”. Quais os esforços da Ericsson em diminuir o consumo de energia?</p> <p>5) Material prejudicial ao meio ambiente – Muitos componentes dos produtos como (baterias, cabos) podem causar danos. Como a Ericsson tem atuado para diminuir o lixo tóxico?</p> <p>6) Produtos com curto ciclo de vida/ lixo tecnológico – Como lidar com o descarte de equipamentos que já ultrapassados tecnologicamente?</p>
	<p>7) Algumas vezes a empresa passa por fases de reestruturação. Uma das medidas tomadas é o desligamento de funcionários do quadro. O Sr. acredita que a Ericsson pode contribuir para aliviar os prejuízos do desemprego?</p> <p>8) No Brasil a terceirização é um processo que ainda apresenta algumas deficiências. Umas das mais</p>

<p>Trabalho Ética</p> <p>} Ações com fornecedores</p>	<p>tradicional é o desrespeito dos direitos trabalhistas. Muitos fornecedores não assinam ou garantem os direitos dos funcionários em sua plenitude. Como a Ericsson encara essa questão?</p> <p>9) O departamento de compras de muitas organizações tende a ser muito assediado no que tange ao recebimento de propinas ou outras formas de corromper. Como a Ericsson atua para evitar o desvio de conduta por parte do setor de compras?</p> <p>10) Uma questão muito complexa trata-se da mistura dos minerais conhecida como "Coltan" ou "Columbita Tantalita". É utilizado em inúmeros produtos como celulares, laptops etc. Organizações Não Governamentais acusam que o setor de telecomunicações entre outros contribuem indiretamente para os conflitos na República no Congo. Como a Ericsson se posiciona em relação a essa questão?</p>
<p>Ações na comunidade local</p>	<p>10) Uma empresa do porte da Ericsson tem uma grande responsabilidade perante a comunidade na qual está inserida. O Sr. poderia citar alguns exemplos de iniciativas na comunidade local ?</p>



## APÊNDICE D - ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO

Título da Pesquisa: The United Nations Global Compact: Um estudo de caso na Ericsson do Brasil.  
Pesquisador: Heitor Bonatto  
Ação Observada:  
Data: 25 de Janeiro de 2010.

**Roteiro:**

- 1) Apresentação da ação
- 2) Finalidade da ação, sua importância para a comunidade /grupo pesquisado
- 4) Resultados obtidos com a ação/iniciativa

Direitos Humanos	
Proteção do Meio Ambiente	
Trabalho Ética } Ações com fornecedores	
Ações na comunidade local	



**ANEXO A - SAÚDE E ALEGRIA – PROJECT VIVO AND ERICSSON**

# Saúde & Alegria Project Vivo and Ericsson

November 25-27, 2009



## Vivo and Ericsson organized a joint press trip to amazon

---

- › Launch the radio base station and visit Projeto Saúde & Alegria headquarters, the boat used as hospital (Abaré) and local communities
- › Roberto Lima, CEO Vivo and Fatima Raimondi, MU Head as spokespeople
- › 15 journalists from business and trade media and more than 20 articles published so far
- › Positive coverage for both companies supporting our brand strategy specially in the sustainability arena
- › Good opportunity to strength relationship and increase awareness with media

## Saúde e Alegria, Vivo e Ericsson anunciam parceria para conectar comunidades da Amazônia



16 de Outubro de 2009 por Fabio Pena

No dia 15 de outubro durante um dos maiores eventos de telecomunicações da América Latina, o Futurecom, que está acontecendo em São Paulo, foi anunciada a parceria da Vivo e Sony Ericsson, Prefeitura de Belterra e o Projeto Saúde & Alegria para beneficiar as comunidades atendidas pela organização não-governamental na Região.

Com a infra-estrutura da Vivo, maior operadora do Brasil com mais de 48 milhões de clientes, e a Ericsson, a proposta é levar conectividade em banda larga móvel ao coração da Amazônia Legal. A razão deste investimento é ampliar as condições de atendimento da ONG Projeto Saúde & Alegria, que promove o desenvolvimento e o estímulo à formação de comunidades de aprendizagem para mais de 30 mil pessoas de 143 vilarejos em Belterra, Santarém e Aveiro, no Oeste do Pará.

O Projeto Saúde & Alegria atua diretamente em três municípios do Oeste do Pará – Belterra, Aveiro e Santarém –, atendendo principalmente as populações rurais e com o propósito do desenvolvimento comunitário na Amazônia.

A missão é desenvolver as comunidades por meio do aprimoramento de políticas públicas e a oferta de serviços básicos para a população, principalmente voltados à saúde e educação. Uma equipe interdisciplinar visita regularmente as comunidades, realizando programas de desenvolvimento comunitário nas áreas de saúde, organização comunitária, economia da floresta, educação, cultura e comunicação.

*Da esquerda para direita: Rodrigo, Secret. Munc. de Infraestrutura de Belterra; Roberto Lima, presidente da Vivo; Geraldo Pastana, Prefeito de Belterra; Caetano Scannavino, coordenador do PSA; Fatima Raimondi, presidente da Ericsson.*



<http://redemocoronga.org.br/2009/10/16/saude-e-alegria-vivo-e-sony-ericsson-anunciam-parceria-para-conectar-comunidades-da-amazonia/>



## População do Oeste Paraense recebe primeira antena de celular com tecnologia 3G

Fonte: Joyce Karoline, especial para o Portal Amazônia  
**BELTERRA – A Primeira antena de celular da região Oeste do Pará foi inaugurada na última quinta-feira (26), no município de Belterra. A antena, batizada com o nome Estação de Rádio Base (ERB) Pedro Teixeira, conta com a tecnologia de Terceira Geração (3G), que permite, além da comunicação por voz com celulares, o acesso a internet com banda larga móvel em alta velocidade.**

A ação foi realizada por meio das empresas "Vivo e Ericsson", por meio de seus presidentes, Roberto Lima e Fátima Raimondi, além de outros parceiros. Lima e Fátima entregaram a placa de inauguração da Estação para o prefeito de Belterra, Geraldo Pastana.

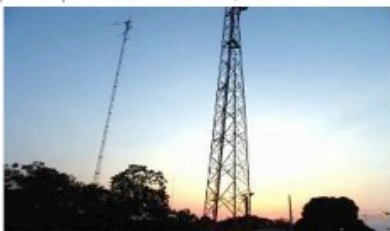


Foto: Joyce Karoline - Portal Amazônia / Antena de Belterra

- Belterra agora está perto de todo o Brasil e do Mundo, com esta nova tecnologia. Com a inauguração desta torre, o povo deste município concretiza muitos sonhos, declarou Pestana. A implantação do projeto, tornará possível a conexão com o mundo e principalmente com comunidades atendidas pela ONG Saúde & Alegria (PSA), que atua em 175 vilarejos em três municípios do Oeste do Pará (Belterra, Santarém e Aveiro). De acordo com a trabalhadora rural, Maria das Graças Lira Lima, 51, a telefonia fixa já existia no município, mas a móvel é a novidade do momento. - Já moro em Belterra há 40 anos e com a inauguração desta antena vai melhorar muito a nossa condição de vida eu e meus vizinhos estamos ansiosos. Poderemos nos comunicar com pessoas de todos os lugares. Eu não tenho celular, mas já vou comprar o meu, disse entusiasmada Maria das Graças.



[http://www.oficinadeclipping.com.br/area\\_cliente/arquivo\\_clipping/ericsson/1893532.pdf](http://www.oficinadeclipping.com.br/area_cliente/arquivo_clipping/ericsson/1893532.pdf)

## População do Oeste Paraense recebe primeira antena de celular com tecnologia 3G

Segundo o presidente da Vivo, Roberto Lima, o serviço que a empresa desenvolve, beneficia a população. Segundo ele a empresa sempre planeja ações disposta a responder às necessidades do cliente.

- Ao longo desses anos que estou na Vivo, temos práticas pioneiras como reciclagem de celulares. Esta é a primeira vez que vou à inauguração de uma antena, mas se vim aqui é porque Belterra também precisa ter o conhecimento e a informação. As experiências hoje transmitidas podem ser transmitidas através de iniciativas educacionais do Projeto Saúde & Alegria, através de uma conexão móvel e seus aplicativos, neste país de dimensões continentais, enfatiza o presidente.

Siga o Portal Amazônia no Twitter

Enquanto que a presidente da Ericsson, Fátima Raimondi, observa que as comunicações móveis tem um papel importante que é ajudar a comunidade.



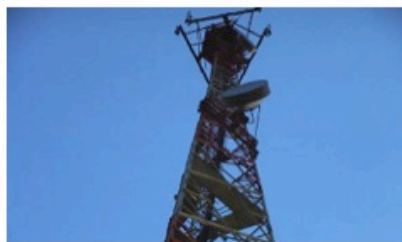
Presidente da Ericsson, prefeito, vice-governador, presidente da Vivo.

[http://www.oficinadeclipping.com.br/area\\_cliente/arquivo\\_clipping/ericsson/1893532.pdf](http://www.oficinadeclipping.com.br/area_cliente/arquivo_clipping/ericsson/1893532.pdf)

© Telefonaktiebolaget LM Ericsson 2009

Ericsson Internal

É com um imenso orgulho que a Erickson participa deste Projeto, apoiando uma causa para a inclusão digital, sem esquecer da ação social, destacou Raimondi. A torre da antena de transmissão de ondas para celular e internet possui 70 metros. Durante a inauguração, o ministro das Comunicações, Hélio Costa, parabenizou por telefone o município de Belterra e destacou a importância de estabelecer uma comunicação de terceira geração. "Esse é um empreendimento muito importante da Vivo e Erickson, isso mostra o interesse de colocar uma banda larga móvel. Parabéns a todos de Belterra", finalizou o Ministro.



Antena 3G.



2009-12-09



**ERICSSON**

**ANEXO B - ROHZ – RESTRICTION HAZARDOUS SUBSTANCES**



# RoHS

Restriction of Hazardous Substances



CDC \ Modules São José dos Campos

# Requirements

## Design for Environment Incentive

### European Commission

- **Directive 2002/95/EC** (RoHS)  
The substitution of heavy metals and brominated flame retardants will prevent generation of hazardous waste.

- **Directive 2002/96/EC** (WEEE)  
Producers will be responsible for taking back and recycling electrical and electronic equipment

### Brazil

- **Law 6.938 National Policy for Environment**  
Polluter will be responsible for paying the bill and repair all damaged caused to the environment including third parts affected by your activities, independent of guilt.
- **Law 6.905 Environment crime**  
Incrimination for any nature of pollution.
- **On debate**  
National law for solid waste

# What is RoHS?

## The rules

- **Legislation**

In order to prevent the generation of hazardous waste, Directive **2002/95/EC** requires the substitution of various heavy metals and brominated flame retardants in new electrical and electronic equipment **put on the market from 1 July 2006**.

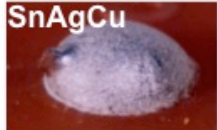
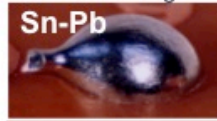
- **Heavy Metals**

- Cadmium (Plastics, Lacquer and Surface Treatment)
- Lead (Soldering)
- Mercury (Electronic Components)
- Hexavalent chromium (Surface Treatment)

- **Halogens**

- Brominated compounds as fire retardants. (PBB and PBDE)

Lead Soldering



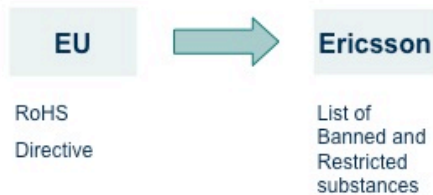
Lead Free Soldering

# RoHS within Ericsson

Continually improve the environmental performance

Ericsson's Environmental Policy states that **Ericsson "Shall meet or exceed legal and others requirements to protect the environment"**.

Phasing out banned and restricted substances is a continuous work within Ericsson.

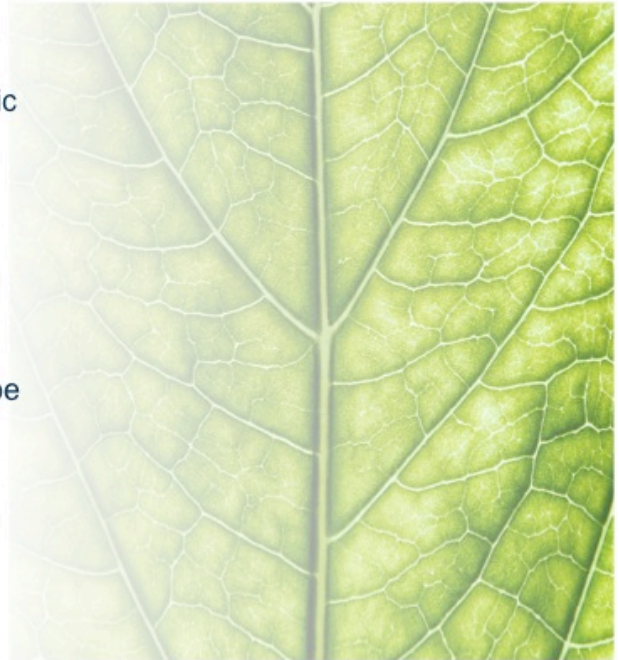


# RoHS within Ericsson

Continually improve the environmental performance

Phasing out banned and restricted substances requires time and systematic evaluation of all steps in supply chain where substances has to be replaced.

**Lead in solder** – The solder paste that Ericsson decided to use is Tin-copper-Silver alloy that has higher melting temperature, which means there must be stricter requirements on components.



# RoHS within Supply

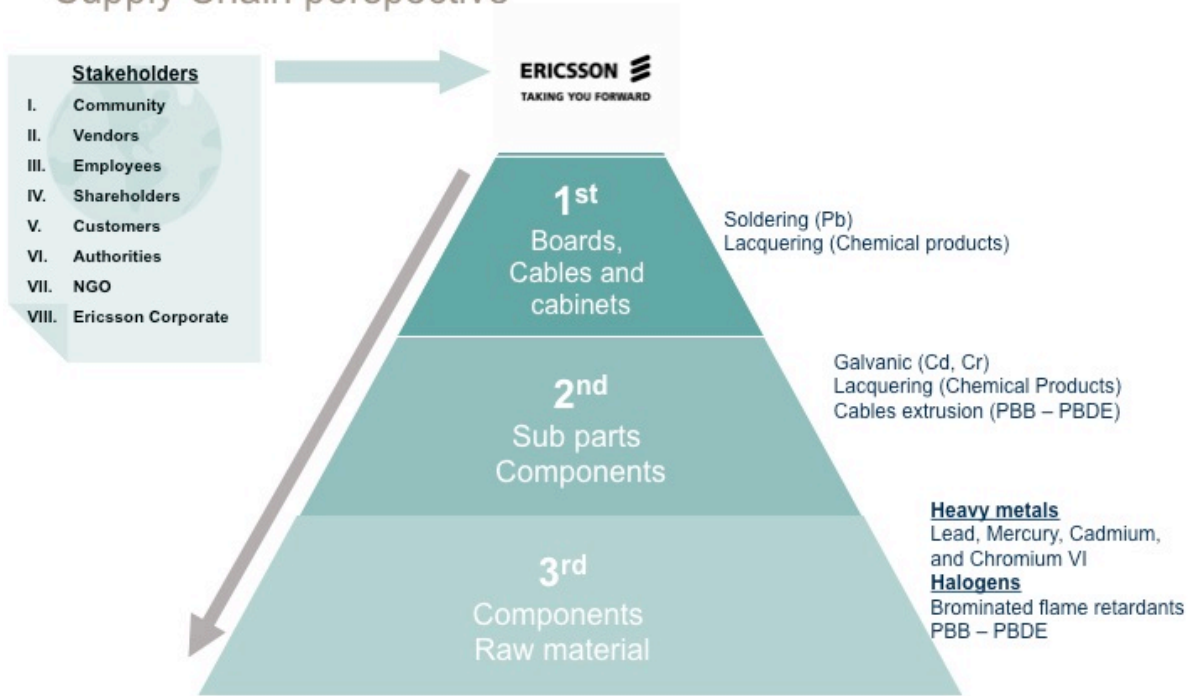
Continually improve the environmental performance

All production sites are fully responsible of **manufacturing products in accordance** with Ericsson environmental objectives, all legislative requirements and the Ericsson lists of **Banned and Restricted Substances**.



# Where banned substances can be?

Supply Chain perspective



# Cables Halogen Free

What its mean?

## Halogens Elements

Group 17 in Periodic Table

F - Fluorine

Cl - Chlorine

Brominated compounds can't be used in products (PBB & PBDE). They are banned for all applications. In cables its compounds are used as **frame retardants**.

Br - Bromine


I - Iodine

PVC has Chlorine in its composition. Although, there is no restriction to use it in cables.

At - Astatine



# RoHS in Materials Database



**Materials data** ERICSSON

**Make a request**

Manufacturer Product Declaration Questioner Summary

Specify a product

Add product no. Add manufacturer des. Search PRM/ELZA

Select environment to search from

PRM  ELZA

Added products

Manufacturer Designation	Ericsson Prod. No	R-State
<input type="radio"/> TL074CN	RYT 101 000	--
<input type="radio"/> TL074 CN	RYT 101 009A	--
<input type="radio"/> TL071CD	RYT 101 009C	--
<input type="radio"/> LM 211 JG	RYT 101 013G	--
<input type="radio"/> LM 111 JG	RYT 101 013G	--

Remove checked product

**RoHS declaration**

Manufacturer name	Man ID	Ericsson product number	R- State	Man designation	RoHS Compliant	Soldering process	Max Soldering Temp (°C)	Planned RoHS and LFS Compliant date	Planned max Soldering temp (°C)	Compatible with Leaded Soldering Process	New Man Designation	Comments
TOVE TEST SUPPLIER	918	ABC 112 0049		AP-17-R2	No	Pb	270	2006-01	260	Yes	AP-17-R2T	

<http://materialsdata.ericsson.se/>

**Request for data**

**Analysis reports**

Product no.	RoHS Decl.	RoHS Compliant	Soldering process	Max. Soid temp	Planned RoHS and LFS date	New max temp	Compat. with Lead Soid Process	New Man Design.	Dissemp.	ManId	ManName	ManCode	ManDesign.
RJE 376 2063/33L	APPR	YES	ALL	250						EAB/POR/K/9999	EPCOS	4	B45296-R1337-MM19
RJE 376 2063/33L	APPR	YES	ALL	250						EAB/POR/K/9999			B45296-R1337-MM19
RJE 376 2063/33L	APPR	YES	PB	250	2005-03	260	YES			EAB/POR/K/1080	SANYO EL	1	6TPE333ML
RJE 376 2063/33L	APPR	YES	ALL	250						EAB/POR/K/9999	EPCOS	1	6TPE3337M040
RJE 376 2063/33L	APPR	YES	ALL	260						EAB/POR/K/268	HEMET	1	T5200337M006ATE040
RJE 376 2063/33L	APPR	NO	ALL	250	NOW	260	YES	T5200337M006ATE040		EAB/POR/K/268	HEMET	1	T5200337M006ASE040
RJE 376 2063/33L										EAB/POR/K/268	HEMET	2	T5200337M010ATE040



# RoHS in Product database

<http://piwin.ericsson.se>

**R-state Details - RYT 119 157/I**

General		Component	
Des. resp.:	Rel. resp.:	Contact ID:	Ready accept.:
EAB/PDR/AK			RE code test:
DS code:	2005-12-23	EX code:	Product notat
DS4			
PR code:	2005-05-20	PS code:	Product issue t
RE code:		ML code:	ML office:
			Version design
ECCN Control List Classification:		Environmental data:	
EU/WA ECCN code:	US ECCN code:	Soldering process:	
0	EAR99	ALL	
Add. exp. code:		Max temp.:	
0		260	
Changed by:	Changed by:	Material declaration:	
ERASAJH	ERASAJH	Approved	
		RoHS compliant:	
		Yes	

**Search**

Search Product    Search Document    Extended Search

Product number: **RJC 464 3045**

Design responsible:

Function designation:

Contact ID:

Product number	RoHS compliance	Soldering process	Max temp	Material declaration
RJC 464 3045/1	Yes	ALL	255	Approved
RJC 464 3045/12			260	Approved
RJC 464 3045/15	Yes	ALL	255	Approved
RJC 464 3045/18			260	Approved
RJC 464 3045/22	Yes	ALL	255	Approved
RJC 464 3045/27	Yes	ALL	255	Approved
RJC 464 3045/33	Yes	ALL	255	Approved
RJC 464 3045/39	Yes	ALL	255	Approved
RJC 464 3045/47	Yes	ALL	255	Approved
RJC 464 3045/56	Yes	ALL	255	Approved
RJC 464 3045/68	Yes	ALL	255	Approved
RJC 464 3045/82	Yes	ALL	255	Approved

# Glossary of terms

I.	GDP	Gross Domestic Product
II.	RoHS	Restriction of Hazardous Substances
III.	WEEE	Waste Electrical and Electronic Equipments
IV.	CoC	Code of Conduct
V.	DfE	Design for Environment
VI.	ICT	Information and Communication Technology
VII.	CO <sup>2</sup>	Carbon dioxide
VIII.	HDI	Human Development Index
IX.	NGO	Non-Governmental Organization
X.	SnPb	Alloy Tin and Lead.
XI.	SnAgCu	Alloy Tin, Silver and Copper
XII.	PBB	Polybrominated biphenyls
XIII.	PBDE	Polybrominated diphenyl ethers



## Next Steps

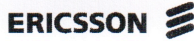
- To get competence in Lead Free Soldering
    - Action – To certificate a specialist in order to deploy the knowledge within production and repair center.
      - Resp – Ana Carolina Due date: Q1/07
  
  - To prepare CDC in order to be RoHS compliance.
    - Action – Tracking the current action plan to adequate the CDC processes
  
    - RoHS Steering Group approved the following targets for products with local production outside EU, i.e. Brazil, China and India:
      - RoHS compliance by 2007-07-01.
      - LFS (Lead Free Solder) compliance by 2008-12-31.
- Resp – JARC
-

# Communication Strategy

In Cooperation with HR

WHO	WHAT	WHEN
Management Team	Luiz and Maurício	07/11/2006
Managers and Specialists	Luiz and Maurício	W51
Engineering and Customer Solution	Maurício	W04/07
Whole Supply	Maurício and Luiz	W05/07

**ANEXO C - SUPPLIER CODE OF CONDUCT AUDIT REPORT**



Ericsson Confidential  
REPORT

1 (4)

Prepared (also subject responsible if other)		No.		
Approved	Checked	Date	Rev	Reference S-CoC

**Receiver**

< Auditee Company name >  
< Company Representative >  
< State and Country >

**<COMPANY NAME>  
SUPPLIER CODE OF CONDUCT AUDIT REPORT**

**Contents**

<b>1</b>	<b>Audited Supplier and participants.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Audit Team .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Objective.....</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Audit procedure .....</b>	<b>2</b>
<b>5</b>	<b>Summary Scorecard .....</b>	<b>3</b>
<b>6</b>	<b>Audit coverage .....</b>	<b>3</b>
	6.1 Employee Conditions .....	3
	6.2 Health and Safety.....	3
	6.3 Process for securing Code of Conduct in the supply chain.....	4
	6.4 Environmental Management System .....	4
<b>7</b>	<b>Corrective actions.....</b>	<b>4</b>
<b>8</b>	<b>Follow-up .....</b>	<b>4</b>

**Template information**

Use document "Guideline for Ericsson Code of Conduct Auditors" 1/0443-FCZ 101 18  
Please describe findings in respective chapter below and be as specific as possible.  
Do not remove chapter with area that not have findings.  
Write "No finding" on area where you have not find anything.  
Write "No Info" if you have not possibility to realize the assessment  
Include Audit scorecard, template 5/002 01-FCZ 101 18  
Remove this information area and text between < >before you complete the document.  
The report shall be approved and stored in EriDoc in WG CoC Management

Prepared by: EAB/FBR Christer Andersson  
Approved by: (EAB/FBR (Christer Andersson)





Prepared (also subject responsible if other)		No.		
Approved	Checked	Date	Rev	Reference S-CoC

**1 Audited Supplier and participants**

**Supplier:** < Supplier name >

**Address:** < Supplier address >

**Representatives from the supplier:**

<b>Title</b>	<b>Name</b>
--------------	-------------

- < XXX >
- < YYY >
- < other representative >

**Date of Audit:**

**2 Audit Team**

Lead auditor	< EAB/TBD Name > Telephone: E-mail:
--------------	---

Auditor	< EAB/TBD Name > Telephone: E-mail:
---------	---

Supplier Responsible	< EAB/TBD Name > Telephone: E-mail:
----------------------	---

**3 Objective**

The primary purposes of the audit were to evaluate the Supplier's compliance with Ericsson Code of Conduct and Environmental Requirements and to help the supplier identify improvement possibilities in the Code of Conduct areas.

**4 Audit procedure**

The audit was conducted towards the requirements in Ericsson Code of Conduct and Environmental Requirements on the supply chain.

The audit was conducted as a sample check, including interviews, observations and document analysis, and more improvement areas may exist.

Prepared by: EAB/FBR Christer Andersson  
Approved by: (EAB/FBR (Christer Andersson))



Prepared (also subject responsible if other)		No.		
Approved	Checked	Date	Rev	Reference S-CoC

## 5 Summary Scorecard

< Include supplier scorecard displayed as an icon and possible to open >

## 6 Audit coverage

### 6.1 Employee Conditions

#### 6.1.1 Employee contract / Handbook. Punishment

#### 6.1.2 Local Labor and Environmental legislation / Child Labor / Freedom of association

#### 6.1.3 Working hours and overtime / Salary and OT compensation

#### 6.1.4 Forced and bonded labor. Deposit of money / documents

### 6.2 Health and Safety

#### 6.2.1 Fire prevention, H&S information and training

#### 6.2.2 Physical working environment / noise / air quality / hazards

#### 6.2.3 Handling of chemicals / MSDS

#### 6.2.4 Personal Protection Equipment (PPE)

#### 6.2.5 Records in incidents/accidents for preventive action

Prepared by: EAB/FBR Christer Andersson  
Approved by: (EAB/FBR (Christer Andersson)



Prepared (also subject responsible if other)		No.		
Approved	Checked	Date	Rev	Reference S-CoC

**6.3 Process for securing Code of Conduct in the supply chain**

**6.4 Environmental Management System**

**7 Corrective actions**

After the audit, each Improvement area must be addressed in an Action plan, specifying corrective actions, responsible and dead-line.

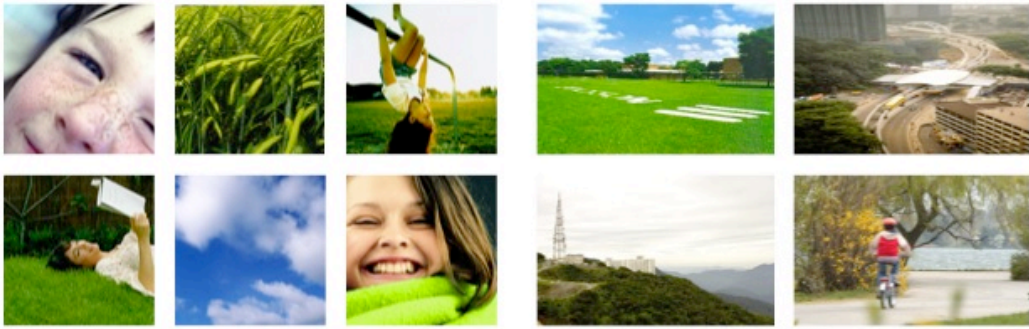
The Action plan must be sent to lead auditor no later than 15 days after receiving the audit report.

**8 Follow-up**

Ericsson may follow up the effectiveness of the planned corrective actions. The forms for the follow up will be decided at a later stage.

Ericsson auditors may audit other areas during the follow-up if they find this advisable.

**ANEXO D - ECOLOGY MANAGEMENT TAKE BACK**



# ECOLOGY MANAGEMENT TAKE BACK



# Motivação

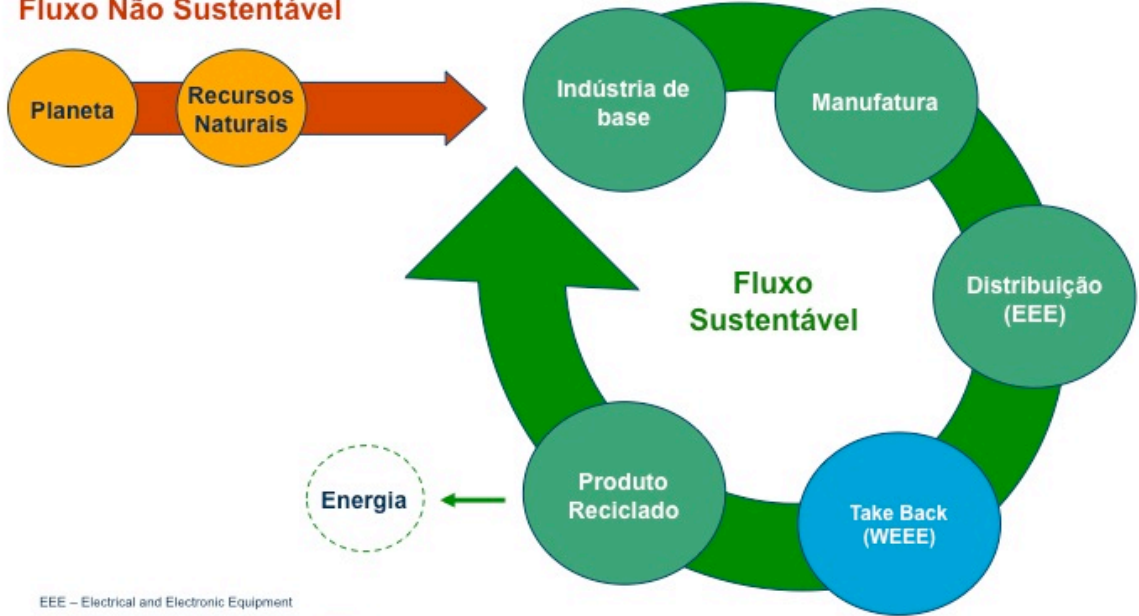
- I. **Demanda Corporativa** para implementação do “Ecology Management” no Brasil;
- II. Processo sustentável orientado para;
  - I. Assegurar o atendimento a **Legislação Ambiental** (Lei 6.938)
  - II. Proteger a marca e evitar **mídia negativa**;
  - III. Prevenir a entrada de produtos Ericsson no **mercado de segunda mão**;
  - IV. Assegurar **Trade Compliance**
  - V. **Prevenir acidentes** relacionados ao manuseio incorreto dos resíduos gerados (Ex. Óxido de Berílio)
  - VI. Assegurar atendimento à **Política de sustentabilidade** dos clientes.



# Ecology Management

## Gerenciamento de Resíduos

### Fluxo Não Sustentável



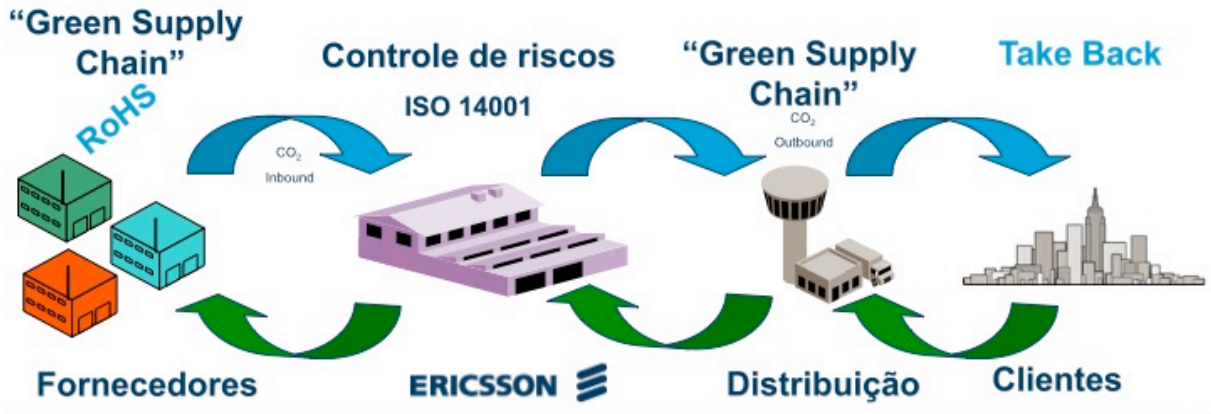
EEE – Electrical and Electronic Equipment  
WEEE – Waste of Electrical and Electronic Equipment

# Ecology Management

Princípio da Gestão Ambiental Ericsson

**CORPORATE RESPONSIBILITY**  
Conscientizando para o futuro.

## Ciclo de Vida de Produtos



## Ecology Management



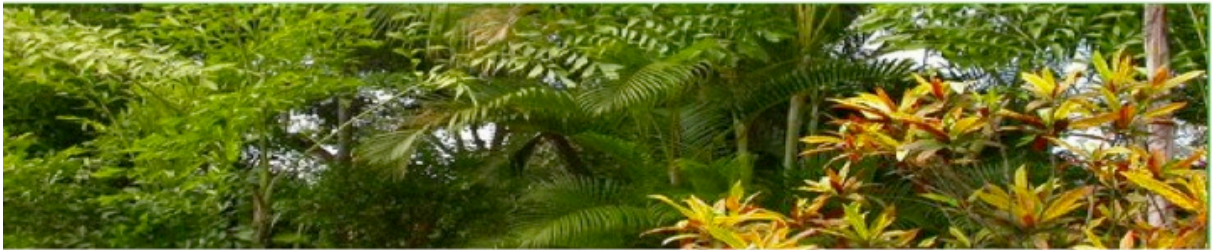
# Ecology Management

## O que é Take Back?



"Take Back" é parte do programa Ecology Management, cujo objetivo é criar condições para o retorno dos produtos Ericsson pós-consumo contribuindo para sustentabilidade do planeta.

- Ambientalmente correto
- Simplicidade
- Qualidade
- Baixo custo



# Ecology Management

Take Back – Controle de riscos

**CORPORATE  
RESPONSIBILITY**  
Conscientizando para o futuro.

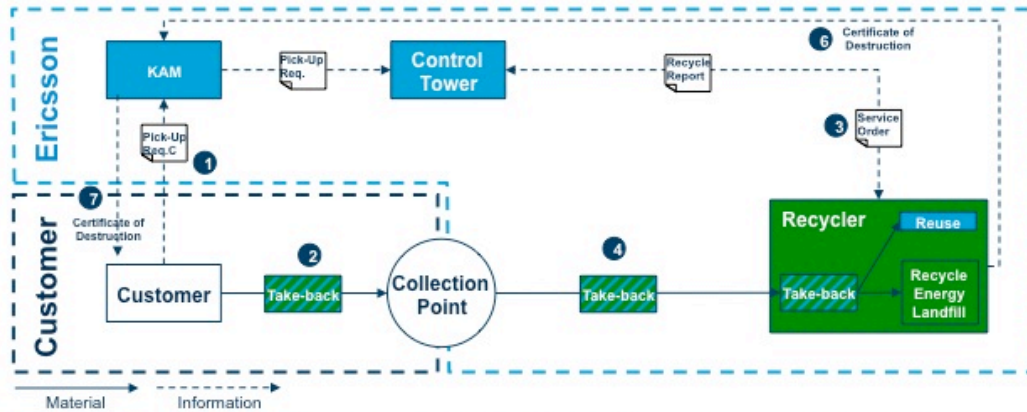
## TAKE BACK

A correta disposição final de produtos pós-consumo contribui para a sustentabilidade do Planeta.



# Take-back

## Take-back of End-of-Life equipment



1. O cliente envia para Ericsson o formulário "Request for Pick-Up", solicitando o recolhimento do material, informando todos os dados pertinentes a este material (Condições gerais, part numbers, serial numbers, quantidade, etc.) e o local do ponto de coleta. A Ericsson confirma o recebimento do pedido.
2. O Cliente disponibiliza o material desmontado no ponto de coleta juntamente com a nota fiscal, já emitida de acordo com as orientações da Ericsson.
3. A Ericsson envia a solicitação de coleta para a empresa de reciclagem
4. A Empresa de reciclagem efetua a coleta do material no ponto de coleta.
5. O material é recolhido e reciclado pela empresa de reciclagem
6. A empresa de reciclagem envia o Certificado de Destruição do Material para Ericsson.
7. A Ericsson envia ao Cliente cópia do certificado de destruição do material.

# Ecology Management

## Escopo

- O procedimento é válido para equipamentos tipo WEEE, providos pela Ericsson, classificados sob as categorias de equipamentos de TI e de Telecomunicações:
- Gabinetes
- Fontes e módulos
- Rádios
- Placas de circuito impresso
- Baterias
- Computadores
- Antenas
- Cabos



## Vantagens para a Operadora

- Redução do custo com estocagem de materiais
- Redução do custo com descarte e reciclagem de materiais
- Pronto para dar cumprimento a oportuna legislação brasileira
- Redução do risco de contaminação ambiental com a garantia do correto descarte de itens
- Garantia de imagem de responsabilidade ambiental da empresa



# Fluxo Fiscal

- Venda de Ativos 100% depreciados
- Preço por Kg: R\$ 0,20 (Vinte Centavos de Real).
- A Nota Fiscal deverá ser emitida e endereçada para a Ericsson – SJC.
- Código de Fatura: CFOP 5551 para o estado de São Paulo e CFOP 6551 para outros estados.
- No campo de texto da Nota Fiscal, deverão constar a seguinte citação: “Material destinado a sucateamento conforme baixa de ativo nº...”



## Condições Gerais

- Quantidade mínima necessária para solicitar o recolhimento do material: 200 Kg.
- Transporte a partir do Ponto de Coleta: incluso no programa
- Ponto de coleta: 1 em cada estado federal
- Empacotamento do material: responsabilidade da operadora.
- Prazo de entrega mínimo do Certificado de Destruição a partir do requerimento da coleta: 120 dias corridos



# Ecology Management

## Take Back

**CORPORATE  
RESPONSIBILITY**  
Conscientizando para o futuro.

### Benefícios

- Minimiza o uso de recursos naturais.
- Maximiza o controle dos resíduos gerados na cadeia produtiva.
- Minimiza a atuação de recicladores clandestinos.
- Reduz o consumo de energia na cadeia produtiva.





# Ecology Management

## Take Back – Casos de Sucesso



### Primeiro piloto no Brasil – 1,2 Ton

- **Processos em andamento:**
  - Atualmente 20 processos em andamento na região da Ásia.
  - Outros 40 processos na Europa.
  
- **Processos já concluídos com sucesso:**
  - Realizado o tratamento de 102 toneladas de baterias e 600 RBS para cliente no Norte da África.
  - Aproximadamente 700 RBS para cliente do Leste Europeu.
  - 85 toneladas de gabinetes RBS para cliente da África Sub-Saariana.

# Destruction Certificate

275413

**datec**  
Datec Technologies Ltd.

CERTIFICATE OF DESTRUCTION

DATE RECEIVED: 05/03/08

DATE DESTROYED: 05/03/08

ERICSSON SERIAL NUMBER: 10000000000000000000

TOTAL WEIGHT DESTROYED: **869 KG**

Recycled (kg)	Energy (kg)	Landfill (kg)
<b>859</b>		<b>10</b>

Índice de reciclagem  
**98,84%**

Datec Technologies Ltd has applied a dismantling and mechanical process to the Take-back Material which ensures minimal landfill and thereby reducing the effects on the environment to a minimum.

Datec Technologies Ltd herewith declares that products are treated according to and in compliance with applicable waste treatment regulations.

Certified this date by:  
*David Krueger*  
Witness for:  
Datec Technologies Ltd  
1 Byrehill Place  
1 Byrehill Industrial Estate  
Kilwinning, KA13 6LD, Scotland

www.datec.co.uk  
www.datec.com  
www.datecusa.com  
email: support@datec.co.uk

ISO 14001  
ISO 9001:2000

A private limited liability company  
Registered in Scotland No. 186289  
Registered Address:  
17 Place Lombard House, 9 George  
Square, Glasgow G2 1DT

**datec**  
Datec Technologies Ltd.

CERTIFICATE OF DESTRUCTION #012

DATE RECEIVED: 05/03/08

DATE DESTROYED: 05/03/08

ERICSSON SERIAL NUMBER: 10000000000000000000

TOTAL WEIGHT DESTROYED: 6173

Reused (kg)	Recycled (kg)	Energy (kg)	Landfill (kg)
	<b>6173</b>		<b>83</b>

Índice de reciclagem  
**98,67%**

Datec Technologies Ltd has applied a dismantling and mechanical process to the Take-back Material which ensures minimal landfill and thereby reducing the effects on the environment to a minimum.

Datec Technologies Ltd herewith declares that products are treated according to and in compliance with applicable waste treatment regulations.

Certified this date by:  
*David Krueger*  
Witness for:  
Datec Technologies Ltd  
1 Byrehill Place  
1 Byrehill Industrial Estate  
Kilwinning, KA13 6LD, Scotland

www.datec.co.uk  
www.datec.com  
www.datecusa.com  
email: support@datec.co.uk

ISO 14001  
ISO 9001:2000

A private limited liability company  
Registered in Scotland No. 186289  
Registered Address:  
17 Place Lombard House, 9 George  
Square, Glasgow G2 1DT



**ANEXO E - ERICSSON CODE OF CONDUCT**

## ERICSSON CODE OF CONDUCT



Supply chain issues in the area of corporate social responsibility are of increasing global importance, and also play an increasingly important role in a company's competitiveness, profitability and ultimately shareholder value.

In order to ensure responsible corporate governance in the areas of basic human rights, labor standards, environmental management and anti-corruption in the workplace, Ericsson's **CODE OF CONDUCT** was established in May 2002.

Ericsson has based its **CODE OF CONDUCT** on the United Nations Global Compact, an international initiative which is supported by corporations around the world to ensure accountability in the areas noted above.

**FOR FURTHER INFORMATION:** [www.ericsson.com/sustainability](http://www.ericsson.com/sustainability)

**ERICSSON**   
**TAKING YOU FORWARD**

## Code of Conduct – Purpose

For the purpose of protecting Human Rights, promoting fair employment conditions, safe working conditions, responsible management of environmental issues and high ethical standards, the **CODE OF CONDUCT** shall be applied in the production, supply and support of Ericsson products and services worldwide.

In addition to compliance with all relevant laws, regulations and standards in all of the countries in which they operate, all Ericsson Units, companies and employees shall comply with the **CODE OF CONDUCT** even if it stipulates a higher standard than required by national laws or regulations.

Ericsson requires suppliers and their subcontractors to comply with the **CODE OF CONDUCT** or similar standards and to verify compliance by providing information and allowing access to their premises.

Ericsson supports the **United Nations Global Compact initiative**. In order to make this commitment clear to employees, suppliers, customers and other stakeholders, the **CODE OF CONDUCT** is based on the **Global Compact's ten principles** and shall be publicly available.

# Code of Conduct \*

## Human Rights

We support and respect the protection of internationally proclaimed human rights. We make sure that we are not complicit in human rights abuses.

## Labor Standards

### FREEDOM OF ASSOCIATION

As far as any relevant laws allow, all employees are free to form and to join or not to join trade unions or similar external representative organizations and to bargain collectively.

### FORCED LABOR

Forced, bonded or compulsory labor is not used and employees are free to leave their employment after reasonable notice as required by national law or contract. Employees are not required to lodge deposits of money or identity papers with their employer.

### EMPLOYMENT CONDITIONS

Employees understand their employment conditions. Pay and terms are fair and reasonable, and comply at a minimum with national laws or industry standards whichever is higher. Working hours comply with national laws and are not excessive.

### CHILD LABOR

No person is employed who is below the minimum legal age for employment. Minimum age is the age of completion of compulsory schooling, or not less than 15 years (or not less than 14 years, in countries where educational facilities are insufficiently developed) as set out in Article 2.4 in the ILO Convention No.138 on Minimum Age.

Children are not employed for any hazardous work, or work that is inconsistent with the child's personal development. A child means a person below the age of 18 years, as defined in Article 1 of the United Nations Convention on the Rights of the Child. Personal development includes a child's health or physical, mental, spiritual, moral or social development as described in the Article 32 of the United Nations Convention on the Rights of the Child.

Where a child is employed, the best interests of the child shall be the primary consideration. Policies and programs that assist any child found to be performing child labor are contributed to, supported, or developed.

### ELIMINATION OF DISCRIMINATION

Employees are treated with respect and dignity. Corporal punishment, physical or verbal abuse or other unlawful harassment and any threats or other forms of intimidation are prohibited.

All kinds of discrimination based on partiality or prejudice is prohibited such as discrimination based on race, color, sex, sexual orientation, marital status, pregnancy, parental status, religion, political opinion, nationality, ethnic background, social origin, social status, indigenous status, disability, age, union membership and any other characteristic protected by local law, as applicable.

Employees with the same qualifications, experience and performance receive equal pay for equal work with respect to their relevant comparators.

### WORKING CONDITIONS

A healthy and safe working environment, and if applicable, housing facilities are provided for employees, in accordance with international standards and national laws.

Appropriate health and safety information and training is provided to employees. Safety includes e.g. clearly marked and unblocked exits, emergency exits and evacuation plans on each floor, regularly tested fire alarm and evacuation drills, first aid equipment, safe and correct handling, marking and labeling of chemicals, machinery and work processes.

The workplace, and if applicable, housing facilities, has tolerable temperature and noise level, adequate ventilation, sufficient lighting, clean toilet facilities, drinkable water and, if applicable, sanitary facilities for food storage.

## Environment

Finite resources are used responsibly and carefully. Operational practices that reduce any environmental burden associated with our activities are promoted. Innovative developments in products and services that offer environmental and social benefits are supported.

## Anti-Corruption

No form of extortion and bribery, including improper offers for payments to or from employees, or organizations, is tolerated.

\* The Ericsson **CODE OF CONDUCT** is based on the United Nation Global Compact's ten principles derived from: **The Universal Declaration of Human Rights, The International Labor Organization's Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work, The Rio Declaration on Environment and Development and The United Nations Convention Against Corruption.**  
<http://www.unglobalcompact.org/>

# Code of Conduct – Supplier Supplement

The **CODE OF CONDUCT** is applicable to all Ericsson operations and to any party that contributes to Ericsson products, services and other business activities ("Supplier").

## Compliance

Ericsson requires the Supplier and its subcontractors to comply with the **CODE OF CONDUCT**, which may request higher standards than required by national laws.

Upon request, a Supplier must, by way of providing information and/or allowing access to premises to Ericsson or its representative, verify to Ericsson's reasonable satisfaction, that the Supplier and its subcontractors comply with the **CODE OF CONDUCT**.

## Obligation to inform

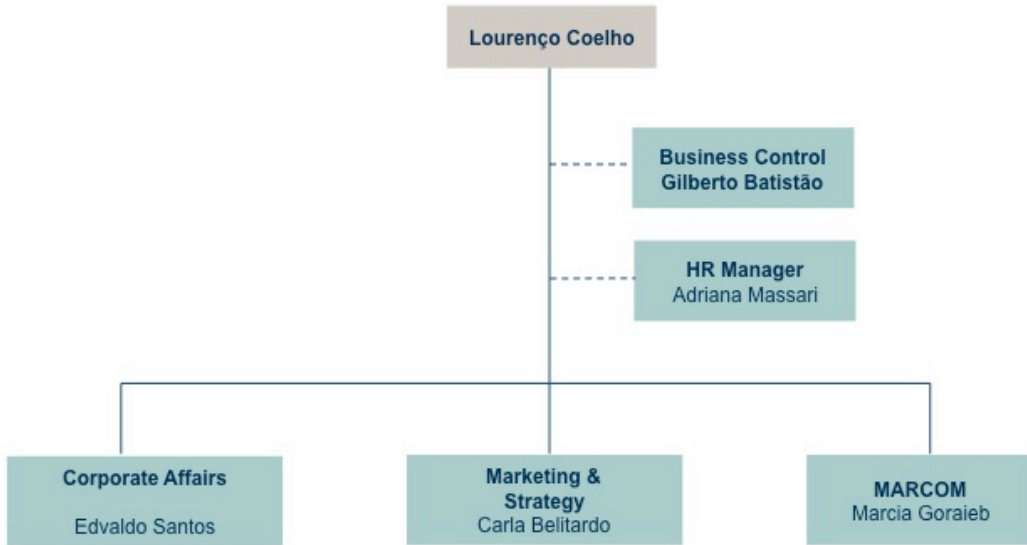
It is the responsibility of the Supplier to ensure that its employees and subcontractors are informed about and comply with the **CODE OF CONDUCT**.





**ANEXO F - MARKETING AND STRATEGY AND COMUNICATION**

## Marketing & Strategy and Communication



Prep: EDB/AD/B Sergio Enabe  
Appr: EDB/AD [VERA GOBETTI]  
Checked:

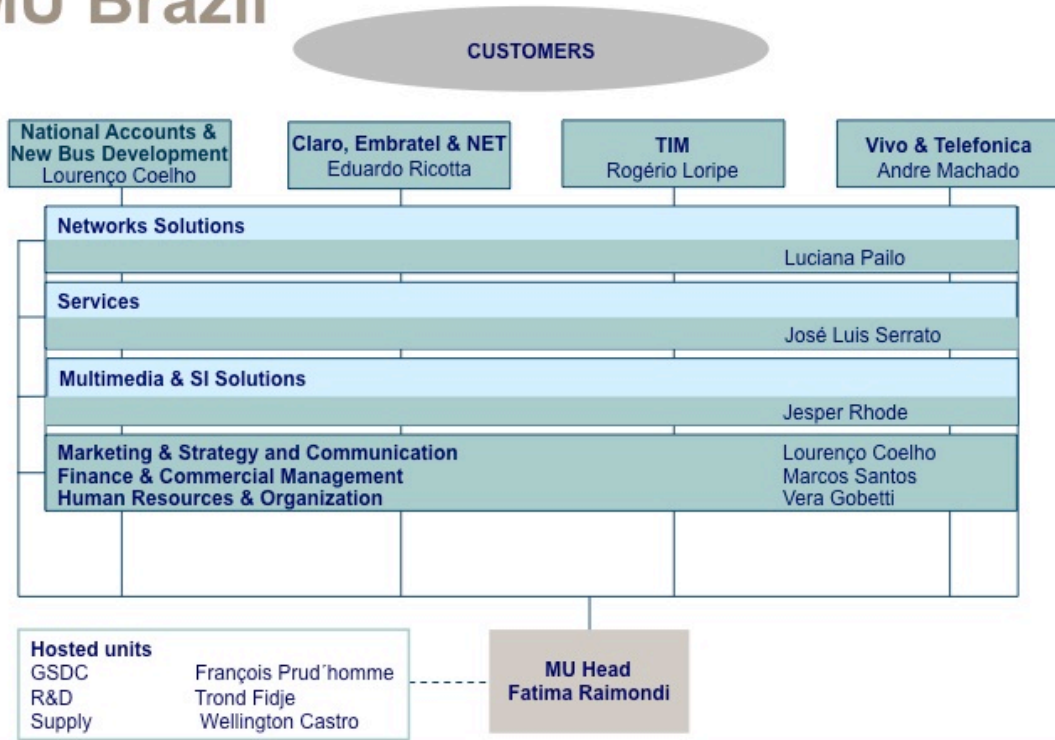
No: EDB-05:000912 Upb  
Rev: V  
Date: 2009-09-29 1 (1)

BD - Marketing & Strategy and Communication  
Ericsson Internal



**ANEXO G - MU BRAZIL**

# MU Brazil



Prep: EDB/AD/B Sergio Enabe  
 Appr: EDB/AD [VERA GOBETTI]  
 Checked:

No: EDB-05:000910 Upb  
 Rev: AE  
 Date: 2009-09-22 1 (1)

DG - MU Brazil  
 Ericsson Internal



**ANEXO H - CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL**

# CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL



## Visão geral das políticas e Diretivas fundamentais do Grupo que orientam nossas relações mútuas e com os públicos de interesse

Outros detalhes e regras para áreas operacionais específicas constam das [Políticas do Grupo](#)<sup>1</sup> e das [Diretivas do Grupo](#)<sup>2</sup>, bem como de instruções locais.

<sup>1</sup> Políticas do Grupo:

[http://internal.ericsson.com/page/hub\\_inside/company/management\\_and\\_control/group\\_policies/index.jsp](http://internal.ericsson.com/page/hub_inside/company/management_and_control/group_policies/index.jsp)

<sup>2</sup> Diretivas do Grupo:

[http://internal.ericsson.com/page/hub\\_inside/company/management\\_and\\_control/group\\_directives/index.jsp](http://internal.ericsson.com/page/hub_inside/company/management_and_control/group_directives/index.jsp)

## Índice

Carta do Presidente	4
Nossos princípios diretivos	5
Nossa responsabilidade pelo cumprimento	6
Reportando violações	6
Tratando os funcionários com respeito e acatando os direitos humanos	7
Cumprimento das leis, normas e regulamentos	8
Comunicação e informações financeiras	9
Lidando com conflitos de interesses	10
Proteção e uso devido dos ativos da empresa	12
Protegendo informações	13
Protegendo o meio ambiente	14
Nossas obrigações como cidadãos corporativos	15





## Carta do Presidente

Prezados Colegas:

A integridade e a ética sempre caracterizaram a forma com que a Ericsson conduz seus negócios. Confiança e fidelidade são valores profundamente enraizados em nossa cultura corporativa. Para nós, o bom relacionamento entre colegas e com os públicos de interesse é de fundamental importância. Com forte integridade e comportamento ético, também garantimos a confiança contínua de nossos clientes.

Todos os funcionários devem estar cientes e cumprir as normas e diretrizes resumidas em nosso Código de Ética Empresarial. Ao ler e aplicar o Código de Ética Empresarial em seu trabalho diário, você assume a responsabilidade individual de ajudar a garantir que nossos negócios sejam conduzidos de acordo com o mesmo.

Carl-Henric Svanberg  
Presidente e CEO  
Maio de 2006

## Nossos Princípios Diretivos

Nós da Ericsson compartilhamos o compromisso, no mais alto nível, de integridade e ética na condução dos nossos negócios. A integridade e a ética sempre caracterizaram a forma com que conduzimos nossos negócios. Operar com forte senso de integridade é fundamental para manter a confiança e a credibilidade de nossos clientes, parceiros, funcionários, acionistas e demais públicos de interesse.

Criar um ambiente de transparência na conduta dos negócios é nossa principal prioridade. Nosso Código de Ética Empresarial é nossa promessa de operar com justiça e autenticidade em nossas negociações e nas comunicações com o mercado.

Esperamos que a empresa opere de acordo com os princípios previstos neste Código e que todos, os membros do Conselho de Administração, a equipe de executivos e cada funcionário individualmente, sejam responsáveis por atender aos padrões previstos.

Nosso Código de Ética Empresarial contém normas referentes às responsabilidades individuais e dos pares, bem como responsabilidades com nossos funcionários, clientes, fornecedores, acionistas e demais públicos de interesse e inclui:

- Cumprimento das leis, normas e regulamentos (incluindo leis de utilização de informações privilegiadas)
- Proteção de informações confidenciais e de outras informações exclusivas, bem como, as de nossos clientes e fornecedores
- Proteção e uso apropriado dos ativos da empresa
- Tratamento dos funcionários com respeito e proteção dos direitos humanos
- Lidando com conflitos de interesses
- Promovendo a divulgação integral, adequada, precisa, pontual e compreensível nos relatórios financeiros e demais comunicados ao público
- Protegendo o meio ambiente
- Incentivando a comunicação de qualquer comportamento ilícito ou antiético



## Nossa responsabilidade pelo cumprimento

Cada um de nós é obrigado a analisar e a seguir este Código, bem como, a cumprir todas as leis aplicáveis e as políticas e diretivas do Grupo Ericsson. Não fazê-lo, pode resultar em responsabilidade civil e criminal e em ações disciplinares, inclusive, rescisão do contrato de trabalho.

Atribuímos responsabilidades adicionais a nossos gerentes. Por meio de seus atos, eles devem demonstrar a importância da conformidade. É essencial liderar pelo exemplo, assim como estar disponível aos funcionários que tenham dúvidas sobre ética ou que desejem informar possíveis violações.

Os gerentes devem garantir que este Código seja observado por meio de medidas disciplinares apropriadas. Eles não podem “fechar os olhos” diante de uma conduta antiética.

Isenções ao cumprimento deste Código de Ética Empresarial podem ser concedidas, caso a caso, mas somente em circunstâncias extraordinárias. Isenções ao cumprimento deste Código pelos funcionários podem ser feitas apenas por um membro do “Group Management Team”. Qualquer isenção ao cumprimento deste Código para nossos Diretores, para o CEO ou outros funcionários de alto escalão, com responsabilidade sobre relatórios financeiros, pode ser feita somente pelo nosso Conselho de Administração ou pelo comitê apropriado de nosso Conselho de Administração.

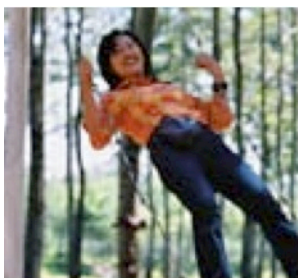
## Reportando violações

Você é encorajado a comunicar qualquer conduta que acredite, de boa fé, ser uma violação das leis do Código de Ética Empresarial a seu gerente ou então aja conforme o procedimento estabelecido localmente. Se o seu gerente estiver envolvido na situação que você deseje comunicar, ou que não queira ou não tenha analisado adequadamente suas preocupações, pedimos que você se comunique com um gerente hierarquicamente superior, ou aja conforme o procedimento estabelecido localmente. Espera-se que os gerentes abordem com seriedade a questão e trabalhem para garantir que se chegue a uma solução satisfatória, em linha com a ética e os valores de nosso Grupo e com quaisquer leis ou regulamentos locais.

Preocupações que envolvam assuntos contábeis ou de auditoria, questionáveis, incluindo alegação de violações relativas à contabilidade, controles contábeis internos e questões de auditoria conduzidas por pessoas que ocupam cargos-chave de supervisão contábil ou de auditoria, também podem ser relatadas de acordo com o procedimento de denúncia descrito no Inside, seção [Reportando Violações](#)<sup>1</sup>.

A Ericsson não aceitará qualquer tipo de discriminação ou retaliação contra funcionários pelo fato de eles terem informado, de boa fé, supostas violações.

<sup>1</sup> [http://internal.ericsson.com/page/hub\\_inside/support/security/incident\\_reporting/rep\\_viol.jsp](http://internal.ericsson.com/page/hub_inside/support/security/incident_reporting/rep_viol.jsp)



## Tratando os funcionários com respeito e acatando os direitos humanos

Com o propósito de proteger os direitos humanos, promover condições empregatícias satisfatórias, condições de trabalho seguras, gerenciamento responsável de questões ambientais e padrões éticos elevados, nosso Código de Ética Empresarial deve ser aplicado na produção, fornecimento e suporte aos produtos e serviços da Ericsson em todo o mundo.

Qualquer funcionário da Ericsson deve ter assegurado seus direitos humanos básicos e de maneira nenhuma deve ser forçado a um sofrimento físico ou mental em seu trabalho. Recomendamos que todos os funcionários devam ter liberdade para formar e unir-se em associações pacíficas e legais de sua própria escolha e devem ter o direito de negociar acordos coletivos. A Ericsson não emprega mão-de-obra infantil.

Nenhum funcionário deve ser discriminado em função de raça, cor, sexo, preferência sexual, estado civil, gravidez, situação de paternidade, religião, opinião política, nacionalidade, herança étnica, origem social, situação social, invalidez, idade ou participação em sindicatos.

Todos os funcionários devem ter conhecimento dos termos e condições básicos de sua contratação. Recomendamos que todos os funcionários com a mesma experiência, desempenho e qualificação recebam remuneração igual por trabalho igual, com relação aos que desempenham as mesmas funções, em condições de trabalho semelhantes.

A saúde dos funcionários e a segurança do local de trabalho devem ter sempre tratamento prioritário. Isso se aplica em todos os aspectos das condições de trabalho, incluindo rotulagem e manuseio de produtos químicos, nível de ruído, temperatura, ventilação, iluminação e qualidade e acesso às instalações sanitárias.

A Ericsson apóia a iniciativa do Pacto Mundial das **Nações Unidas**<sup>1</sup>, que abrange áreas de direitos humanos, padrões trabalhistas, gestão ambiental e combate à corrupção. A fim de fazer com que esse compromisso esteja claro para funcionários, fornecedores, clientes e outros públicos de nosso interesse, nosso Código de Conduta baseia-se nos dez princípios do Pacto Mundial, os quais estão disponíveis ao público no **website**<sup>2</sup> da Ericsson.

Fornecedores e seus subcontratados deverão cumprir e fazer cumprir o Código de Conduta.

<sup>1</sup> <http://www.unglobalcompact.com>

<sup>2</sup> [http://www.ericsson.com/ericsson/corporate\\_responsibility/society/code\\_conduct.shtml](http://www.ericsson.com/ericsson/corporate_responsibility/society/code_conduct.shtml)



## Cumprimento das leis, normas e regulamentos

A Ericsson cumprirá todas as leis e regulamentos aplicáveis a seus negócios. Ao conduzir os negócios da Ericsson, você poderá se deparar com uma série de questões legais. Caberá a cada funcionário obter o devido aconselhamento a respeito de exigências legais pertinentes e outras questões legais.

**Negociações comerciais internacionais** – Leis e regulamentos específicos aplicam-se à nossa participação em negócios internacionais. Os funcionários envolvidos em transações comerciais estrangeiras devem ter conhecimento e cumprir todas as leis e regulamentos nacionais e internacionais aplicáveis. Os funcionários da Ericsson envolvidos em questões comerciais internacionais devem, por exemplo, estar cientes das normas de exportação e importação aplicáveis, disposições anti-boicote, embargos comerciais e sanções em vigor.

**Livre Negociação** – A Ericsson dedica-se à promoção da concorrência leal. A concorrência leal é a base para o desenvolvimento e a inovação dos negócios. Todos os funcionários da Ericsson farão concorrência no mercado aberto da maneira mais agressiva e construtiva possível, além de cumprirem fielmente as leis de cada país em que a Ericsson opere. As normas de defesa da concorrência devem ser abordadas juntamente com o Departamento de Assuntos Jurídicos do Grupo, que é responsável pela gestão e coordenação dessas questões quando instauradas ou de outro modo negociadas judicialmente ou por outra autoridade.

**Relatórios contábeis e financeiros** – A Ericsson é obrigada a observar fielmente os princípios e as normas contábeis para fornecer informações financeiras de maneira exata e completa, bem como para ter controles e processos internos apropriados para garantir que os relatórios contábeis e financeiros estejam em conformidade com as leis, regulamentos e normas de listagem. Você deve fazer o possível para apoiar os esforços da empresa nessa área.

**Utilização de Informações Privilegiadas** – Todos os funcionários da Ericsson cumprirão fielmente todas as normas e regulamentos aplicáveis sobre utilização de informações privilegiadas e recomendação de ações.

Você não tem permissão, direta ou indireta, para comprar ou vender ações ou valores mobiliários de qualquer empresa de capital aberto, incluindo a Ericsson, enquanto estiver de posse de informações privilegiadas a respeito da referida empresa, ou divulgar informações privilegiadas a qualquer pessoa dentro ou fora da Ericsson, incluindo familiares, amigos, colegas de trabalho ou terceiros que não têm necessidade dessas informações para o desempenho de suas atribuições na Ericsson.

“Informações Privilegiadas” são informações não disponíveis ao público e com probabilidade de terem impacto sobre o preço de negociação das ações ou valores mobiliários em questão.



## Comunicação e informações financeiras

É importante que você compreenda bem qual é o desempenho operacional e financeiro de sua unidade, a fim de aumentar seu envolvimento no aperfeiçoamento das operações. Isso deve estar em equilíbrio com a política de divulgação de informações financeiras e com as exigências legais da Ericsson, especificadas em diretrizes, tais como, regras sobre o manuseio de informações privilegiadas, normas de listagem e de divulgação de informações expedidas pelas bolsas de valores e autoridades de supervisão de valores mobiliários. A obrigação da Ericsson de cumprir essas exigências define a maneira de administrar informações relevantes que podem impactar o preço da ação. Comentários sobre desempenho financeiro e perspectivas para partes externas à Ericsson, somente serão feitos por porta-vozes oficiais, conforme autorizado na diretiva de porta-vozes, em conjunto com atividades apoiadas pelo “Group Function Communication”.

Os porta-vozes autorizados serão designados para representar a empresa externamente. Você não fará, em nome da empresa, comentários sobre a Ericsson ou seus assuntos à mídia, a investidores, a analistas financeiros ou do setor, a consultores externos ou em páginas de bate-papo da Internet ou em outros fóruns públicos, sem a aprovação do “Group Function Communication”.

Os funcionários envolvidos em relatórios financeiros fornecerão, sempre, divulgações completas, adequadas, precisas, pontuais e compreensíveis em relatórios e documentos que a Ericsson registrar ou enviar a órgãos e autoridades governamentais e em outros comunicados ao público.



## Lidando com conflitos de interesses

Na Ericsson, tomamos decisões empresariais com base nos melhores interesses do Grupo, em vez de considerações ou relações pessoais. O conflito de interesses surge quando algo interfere ou influencia o exercício de uma opinião isenta do funcionário de acordo com os melhores interesses da Ericsson. Devemos evitar situações em que nossos interesses pessoais possam entrar em conflito ou mesmo pareçam estar em conflito com os interesses do Grupo.

Os seguintes tópicos são exemplos de situações onde é necessário ficar particularmente alerta:


**Oportunidades de negócios** – Você não pode aproveitar oportunidades de negócios em benefício próprio, que forem descobertas por você em um trabalho para a Ericsson, se isso vier a ser contrário aos interesses da própria Ericsson. Nem poderá, de outro modo, usar os bens ou informações da Ericsson ou, ainda, seu cargo na empresa em benefício próprio.

**Outro emprego** – Qualquer emprego fora da Ericsson, com ou sem remuneração, não deverá prejudicar o desempenho do seu trabalho na Ericsson. Você não poderá se dedicar a interesses comerciais externos que desviem tempo e atenção das responsabilidades da Ericsson, ou exijam trabalho durante o horário de expediente na Ericsson. Evite qualquer conflito de interesse em potencial, não aceitando emprego em qualquer empresa de telecomunicações ou fornecedores, contratados, agentes, clientes ou concorrentes da Ericsson.

**Membros do conselho e demais afiliações externas** – A atuação em um conselho de administração ou órgão semelhante de uma empresa com fins lucrativos ou órgão governamental não será permitida caso haja conflito de interesses. Esse serviço deve ser aprovado previamente por seu gerente. A atuação em conselhos de empresas sem fins lucrativos ou voltadas para a comunidade não exige aprovação prévia, a menos que haja potencial conflito de interesses com a Ericsson.

**Atividades políticas** – A Ericsson não fará contribuições ou pagamentos, nem de outro modo e não dará qualquer endosso, direta ou indiretamente, a partidos políticos, comitês, ou a políticos individuais. Você não poderá fazer qualquer contribuição política em nome da Ericsson ou por meio do uso de fundos ou recursos corporativos.

**Doações, benefícios, reembolsos e entretenimento** – O funcionário da Ericsson não poderá oferecer ou aceitar doações, benefícios, reembolsos ou entretenimento de ou para



um terceiro que constituam violação das leis ou que possam afetar ou aparentemente afetar a opinião profissional no desempenho do respectivo trabalho ou atribuições na Ericsson ou de um terceiro.

**Propinas, remunerações ilegais etc.** – Ninguém poderá, direta ou indiretamente, exigir ou aceitar, oferecer ou dar qualquer tipo de propina, remuneração ilegal ou qualquer outro benefício ilícito ou antiético a funcionários ou a outros representantes ou associados da Ericsson ou de qualquer terceiro. Qualquer oferta ou acordo proposto deve ser informado imediatamente à administração do Grupo.

**Divulgação de conflitos de interesses** – A Ericsson pede que os funcionários divulguem situações ou transações que se esperam razoavelmente dar ensejo a conflitos de interesses. Se você suspeita estar envolvido em uma transação ou em qualquer outro acordo que indique um conflito de interesse, ou algo que terceiros razoavelmente entendam como conflito de interesses, você deve informar o fato a seu gerente ou ao “Group Function Legal Affairs”. Seu gerente e o “Group Function Legal Affairs” o ajudarão a determinar se há ou não conflito de interesse e, em caso afirmativo, qual a melhor forma de abordá-lo. Embora transações ou acordos que envolvam conflitos de interesses não sejam automaticamente proibidos, determinadas transações ou acordos podem ser indesejáveis, e para determinadas pessoas, tais como membros sênior da administração, essas transações ou acordos podem exigir a aprovação do “Audit Committee of the Board of Directors” ou de uma assembléia de acionistas.





## Proteção e uso adequado dos ativos da empresa

A Ericsson possui uma grande variedade de ativos, incluindo ativos físicos, informações proprietárias e propriedade intelectual. Você é responsável por proteger os bens da Ericsson que lhe foram confiados e por ajudar a proteger os ativos da Ericsson em geral. Para tanto, você deve estar ciente e entender as diretrizes de segurança da Ericsson. Você deve estar atento e informar qualquer perda ou risco de perda dos bens da Ericsson ao departamento de segurança ou a seu gerente assim que chegar a seu conhecimento.

Constam abaixo instruções sobre como lidar interna e externamente com informações, sistemas de comunicação e propriedade intelectual.

**Propriedade intelectual** – A Propriedade intelectual inclui uma variedade de bens, por exemplo, programas de computador, documentação técnica e invenções. Determinada propriedade intelectual está ou pode estar sujeita à proteção especial por meio de direito autoral, direito de patente, direito de marca etc.

A propriedade intelectual é um ativo de valor imprescindível para a Ericsson e deve ser tratada com o devido cuidado. Você deve seguir e, em caso de dúvida, obter orientação sobre como agir para proteger esse valioso ativo.

A propriedade intelectual criada por você nos termos de seu contrato de trabalho é transferida e cedida à Ericsson por lei e/ou por seu contrato de trabalho, ou outro contrato, exceto conforme previsto em convenções internacionais, leis e em seu contrato com a Ericsson.

**Uso dos sistemas de comunicação da Ericsson** – Os sistemas de comunicação da Ericsson, incluindo conexões de Internet, serão usados para conduzir os negócios da Ericsson ou para outra finalidade inerente autorizada por sua administração ou diretiva aplicável do Grupo, bem como, instruções de trabalho aplicáveis. Certifique-se sempre de seguir as instruções relativas a manuseio de senhas e códigos PIN atribuídos a você.

O uso inaceitável dos sistemas de comunicação da Ericsson inclui processamento, envio, recuperação, acesso, exibição, armazenamento, impressão ou de outra forma de distribuição de material e informação fraudulentos sobre de assédio, ameaças, ilegalidade, preconceito ou discriminação, racial, relativo a orientação sexual, obscenidade, intimidação, difamação ou de outro modo, que seja incompatível com a conduta profissional.

**Em caso de desligamento da Ericsson** – Você deverá devolver todos os ativos da Ericsson, incluindo documentação e quaisquer meios que contenham informações proprietárias da Ericsson. Você permanecerá obrigado às restrições de uso e divulgação de informações proprietárias da Ericsson.



## Protegendo informações

### **Protegendo informações confidenciais e proprietárias da Ericsson e de nossos clientes e fornecedores**

Os funcionários da Ericsson têm acesso a informações de propriedade da Ericsson e, algumas vezes, também a informações de propriedade de terceiros. Essas informações podem ser informações financeiras, planos de negócio, informações técnicas, informações sobre funcionários e clientes e outros tipos de informações. O acesso, uso e divulgação não autorizados podem causar danos à Ericsson ou a terceiros e, portanto, você não tem permissão para acessar, usar ou divulgar as informações, a menos que você tenha obtido a devida autorização em contrário. Sempre que houver dúvida a respeito dessa autorização, você deverá obter orientação a respeito.

Seguem algumas regras que o ajudarão a proteger as informações da Ericsson:

1. Não divulgue a terceiros informações que a Ericsson não disponibilizou ao público à exceção de
  - (I) pessoas que trabalham na Ericsson com acesso, no trabalho, ao tipo de informação disponível e que tenham motivo justificado para possuir as informações,
  - (II) qualquer outra pessoa autorizada pela Ericsson na qualidade de recebedora dessas informações ou
  - (III) pessoas a quem você, de acordo com suas atribuições, deve fornecer essas informações.
2. Não acesse, duplique, reproduza ou faça uso, direta ou indiretamente, de informações exclusivas que não no curso de suas atribuições e trabalho na Ericsson.
3. Quando tiver conhecimento de qualquer uso ou tratamento indevido de informações confidenciais, notifique imediatamente seu gerente e colabore totalmente com a Ericsson para proteger essas informações.
4. Não armazene informações sobre a Ericsson em computadores particulares ou em outra mídia não fornecida pela Ericsson.
5. Caso necessite retirar informações das dependências da Ericsson para cumprir suas atribuições, você deverá devolvê-las quando as tarefas fora das dependências da Ericsson forem cumpridas. Você não poderá armazenar informações em sua casa ou em qualquer outro local.



## Protegendo o meio ambiente

O meio ambiente é um assunto importante para nós e para o público de nosso interesse e a Ericsson há muito tempo vem trabalhando ativamente para minimizar seu impacto ecológico. O principal objetivo ambiental do Grupo é reduzir o consumo de energia de seus produtos e oferecer a nossos clientes produtos com a máxima eficiência em energia no mercado.

O sistema de gestão ambiental baseia-se na norma ISO 14001 e está integrado ao “Ericsson Group Management System EGMS”. O desempenho ambiental da Ericsson, em geral, é alcançado por meio da implementação da Política Ambiental do Grupo, a qual obriga a Ericsson a:

- Melhorar a consciência ambiental entre os funcionários
- Melhorar continuamente nosso desempenho ambiental
- Atender ou superar as exigências ambientais legais
- Usar técnicas de vida útil como ferramentas de orientação
- Usar o “projeto para o meio ambiente” para alcançar resultados reais
- Colaborar com a cadeia de suprimentos para evitar riscos ambientais
- Comunicar-se ativamente com os públicos de nosso interesse a fim de obter retorno construtivo

É sua responsabilidade tratar questões ambientais de maneira profissional, além de ajudar a Ericsson a desenvolver e implementar as oportunidades de negócios inerentes que nosso segmento de produtos de reduzido consumo de energia pode oferecer para ajudar a criar maior sustentabilidade.



## Nossas obrigações como cidadãos corporativos

Esforçamo-nos para sermos cidadãos responsáveis nas comunidades em que operamos. Isso exige nossa sensibilidade frente a questões sócio-ambientais e exige que forneçamos aos públicos de interesse respostas adequadas e exatas a essas questões.

Líder mundial no setor de telecomunicações, a Ericsson acredita que os produtos e serviços que ela fornece têm potencial para oferecer excelentes benefícios à sociedade. Ao mesmo tempo, é importante desenvolver um comportamento social e eticamente responsável. Nos preocupamos com as pessoas que participam da produção e suporte de nossos produtos e serviços em todo o mundo. Esforçamo-nos para aumentar a produtividade e minimizar os impactos ambientais nas sociedades em que operamos.

É importante que a marca Ericsson esteja sempre associada ao respeito pelos direitos humanos, às condições de trabalho justas e seguras e às práticas de negócios ambientalmente corretas.

A Ericsson apóia a iniciativa do Pacto Mundial das **Nações Unidas**<sup>1</sup>, que abrange áreas de direitos humanos, padrões de trabalho, gestão ambiental e anticorrupção.

<sup>1</sup> <http://www.unglobalcompact.com>

**ANEXO I – CONFLICT MINERALS (INCLUDING TANTALUN)**

## **1.1 Conflict minerals (including tantalum) 1.1.1 What are “conflict” minerals?**

Conflict minerals are minerals with an origin from regions where the trade and the income in some cases finance and also fuel on-going conflicts. The Democratic Republic of Congo (the DRC) is known to have regions where this is a problem.

### **2.1.1.2 Which minerals are called conflict minerals and what metals are derived from these?**

- Columbite-tantalite, often called coltan, is used to make tantalum and niobium •
- Cassiterite- a tin oxide mineral used to produce tin
- Wolframite – is used to make tungsten

### **3.1.1.3 Are there other metals from this region that can be associated with the same issue?**

Yes, cobalt, copper, nickel and gold are also extracted and sold from the DRC. Cobalt and gold are at times associated with the same problems as cassiterite and coltan.

### **4.1.1.4 Does Ericsson use conflict minerals from Congo?**

Ericsson does not purchase raw materials such as tin, tantalum, tungsten or gold directly, but purchases components which may contain small amounts of these metals. Regarding tantalum Ericsson made a supply chain investigation in August-September of 2009, and ensured that none of our suppliers selling components containing tantalum, source their raw material from the Democratic Republic of Congo. For tin, this type of supply chain investigation would be very complex.

#### **5.1.1.5 How does Ericsson work with supply chain management?**

Since the origin of the material is difficult to verify in the final product, Ericsson work with selecting suppliers that work seriously with their own supply chain.

Although we do not have a specific policy on minerals, there are two relevant Group policies:

- Our Code of Conduct that clearly states our commitment in the areas of basic human rights, labor standards, environmental management and anti-corruption in the work place. This Code is a requirement for all suppliers and must be applied in the production, supply and support of Ericsson products and services worldwide.
- Our environmental policy, among other issues, clearly states our commitment to meet or exceed legal and other requirements to protect the environment

#### **6.1.1.6 Is Ericsson involved in any industry co-operation regarding conflict minerals?**

Ericsson recognizes that this is a very complex issue and shares the concern raised by NGOs and other parties regarding the conditions related to mining activities in certain areas of the world. Due to the complexity of the issue, we believe that industry cooperation is needed and Ericsson is a member of the Global e-Sustainability Initiative, GeSI. Ericsson will continue to actively support industry-wide efforts to find solutions to the complex issues surrounding metal extraction. We will also actively continue to implement our own Code of Conduct and Environmental Policies to improve our suppliers in the area of working conditions and environmental aspect

A Ericsson está ditando o futuro das comunicações móveis e de banda larga, via Internet, por meio da contínua liderança tecnológica. Ao fornecer soluções inovadoras, em mais de 140 países, a Ericsson está ajudando a criar as mais poderosas empresas de comunicação do mundo.