

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

Rodrigo Bordignon

**Recarregando o Planeta:  
Tutto Brasil um exemplo de responsabilidade ambiental**

Porto Alegre  
2007

Rodrigo Bordignon

**Recarregando o Planeta:  
Tutto Brasil um exemplo de responsabilidade ambiental**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.**

**Orientador : Prof. Dr. Rosinha Machado Carrion**

Porto Alegre  
2007

## **RESUMO**

O presente estudo de caso, pretende apresentar uma nova realidade no ambiente empresarial, onde evidencia-se um movimento pela ética empresarial e a responsabilidade social. Uma nova postura das empresas, explicitando essas questões, exige uma redefinição da comunicação empresarial. Preocupar-se com questões sociais e a ética é o desafio posto à comunicação empresarial. Trata-se de um caso verídico, com informações fictícias dos personagens, visando a confidencialidade das informações da empresa, podendo ser utilizado em salas de aula como ferramenta complementar de ensino.

**Palavras-Chave:** ética nos negócios, dilemas éticos, responsabilidade ambiental

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 A EMPRESA E BREVE HISTÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>3 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
3.1 Parecer técnico .....	12
3.2 Legislação .....	13
<b>4 EVOLUÇÃO DOS FATOS .....</b>	<b>16</b>
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
5.1 A Ética na Sociedade .....	25
5.2 A Ética no Universo Corporativo .....	28
<b>6 QUESTÕES PARA RESOLVER .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>37</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Site de Gerenciamento Logístico.....	19
Figura 2: Conscientização no Site Institucional da Empresa .....	22

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Evolução das Coletas de Baterias no Brasil .....	22
Tabela 2 – Evolução das Coletas no Brasil, Após o programa de Remuneração Variável.....	24

## **1 INTRODUÇÃO**

Em Junho de 1997, uma grande empresa italiana decide ampliar sua participação no mercado mundial de celulares. A Itália, Grécia e República Tcheca já eram mercados tomados por uma participação inacreditável e a rentabilidade começava a perder força. Assim, a América Latina começou a ser vislumbrada como forte promissora neste mercado.

O Brasil, emergente e extremamente importante por seu grande território e população, foi o primeiro a receber as instalações de um escritório de pesquisa mercadológica da empresa. As oportunidades não pararam por aí, como o país ainda possuía uma estrutura de telefonia precária, a empresa italiana participou de licitações e comprou parte da estrutura oferecida pelo governo de uma grande empresa estatal e assim, iniciou suas atividades técnicas e comerciais no país, com um futuro extremamente promissor na venda de linhas telefônicas móveis, com o nome de Tutto Brasil.

O negócio da Tutto Brasil é, e sempre foi, o comércio de Linhas telefônicas móveis, mas isso não seria possível sem a parceria com fabricantes de terminais específicos para uso móvel, conhecidos popularmente como celulares. Sem tardar muito, o governo brasileiro percebeu que a concorrência por mais espaço e cobertura poderia ser prejudicial para o bem-

comum, então, visando proteger seus rios, lagoas, e a maior riqueza, as florestas, não exitou em criar muitas leis de proteção ambiental.

Assim, não eram apenas os fabricantes de celulares que estavam sendo fiscalizados pelo governo, mas todas as empresas, que de uma forma ou outra, comercializavam estes produtos, que passavam a ser co-responsáveis pelo destino de materiais radioativos e metais pesados. Aos poucos, as prefeituras foram fazendo uso da Lei instituida pelo CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente), em 1999, para autuar as empresas de telefonia que estivessem irregulares. As multas eram altíssimas e poderiam comprometer o capital investido no país.

A Tutto Brasil não tardou em criar um comite ambiental e designou o Sr. Marcelo Porter no RS para desenvolver um projeto que fosse capaz de atender todas as exigências do governo, sem custos elevados, e que trouxesse para a empresa o status de ambientalmente correta, para que fosse utilizado em suas campanhas institucionais. A seguir vamos entender a realidade do mercado desta empresa e do executivo Marcelo Porter.

## **2 A EMPRESA E BREVE HISTÓRICO**

“A comunicação é para todos” é o mote escolhido no Brasil pela única empresa de telefonia móvel, que opera em todo o território nacional, composto por 27 estados. A Tutto Brasil é uma das operações mais importantes do grupo italiano, uma vez ser o Brasil o quinto maior país do planeta, com mais de 186 milhões de habitantes, portanto, duas vezes maior que a comunicade européia. Além disso, outro fator que torna o Brasil um país especial para a empresa, é que 25% de sua população é de origem italiana. Ou seja, o Brasil, é a maior comunidade italiana fora da Itália.

O modelo de desenvolvimento alternativo praticado no Brasil impõe, entretanto, um desafio tecnológico e comercial particular à investidores do “velho” mundo. O telefone fixo não obteve, aqui, um desenvolvimento que possa ser comparado ao europeu ou ao norte-americano: há aproximadamente 37 milhões de linhas fixas, pouco mais de um a cada cinco habitantes, em comparação com 102 milhões de celulares. Ou seja, um em cada dois habitantes possui um celular, quantia esta que continua a aumentar porque o país exige cada vez mais comunicação, e as enormes distâncias e os custos de ativação do sistema de telefonia fixa dificultam a extensão desse tipo de rede.

Tutto Brasil, criada em 1997, foi a primeira a lançar os telefones celulares com a tecnologia GSM e os cartões pré-pagos. Hoje ele é a segunda operadora móvel do país, com mais de 26 milhões de clientes. É líder na cobertura do território, tanto para voz, quanto para dados, e a primeira operadora móvel em receita faturando mais do que sua principal concorrente no Brasil.

O mercado brasileiro é muito disputado. Existem operadoras regionais amplamente competitivas, muitas vezes apoiadas por acionistas internacionais. A Tutto Brasil é a única empresa presente em todos os estados brasileiros, e conta com uma participação de aproximadamente 27% do mercado, o que corresponde a uma cobertura de 47% de todo o território nacional e, aproximadamente, 75% da população do país. Com cerca de 81% dos celulares funcionando na modalidade pré-pago, a conquista de mercado junto às faixas sociais de menor renda é uma estratégia que vem sendo implementada. Observa-se, entretanto, uma relativa redução no consumo médio por cliente.

Diante do acima exposto, se de um lado a Tutto Brasil cresceu, de outro ela enfrenta o desafio decorrente da necessidade de ajustar-se à legislação ambiental brasileira. Você deve estar se perguntando: como uma empresa de celulares poderia prejudicar o meio ambiente? É muito simples, todos nós podemos ter nossa participação para salvar o planeta. As exigências do Estado, em termos de legislação ambiental, são uma maneira de obrigar as empresas privadas a fazerem a sua parte nessa questão tão importante.

Os fabricantes de celulares fazem seu papel: produzem os aparelhos, mas são apenas os fornecedores. Cabe a operadora, ou seja, à prestadora de serviços de telefonia móvel, convencer seus clientes a darem o destino adequado para as baterias de celulares.

A Tutto Brasil tinha, assim, dois caminhos: desenvolver um projeto inovador capaz de envolver todos os seus funcionários na conscientização da comunidade sobre o correto descarte das baterias, ou infringir a lei, e resignar-se a despende uma quantia significativa de recursos para o pagamento das multas que lhe seriam aplicadas pelo Governo.

Diante desse dilema ético a decisão tomada pela empresa foi criar um comitê ambiental, presidido pelo executivo Marcelo Porter, com a responsabilidade por implantar, em menos de 6 meses, um projeto ambiental capaz de contemplar as exigências da Legislação Ambiental. Decisão essa que traria como vantagem adicional prestígio para a empresa, na medida em que ela passaria a ser percebida como ambientalmente correta. Os acionistas estavam certos de que não poderiam ter feito melhor escolha.

Sr. Porter era um executivo muito experiente, atuava no setor de telecomunicações há mais de 5 anos. Administrador de empresas com pós graduação em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, falava Italiano, Francês, Inglês e Espanhol. Extremamente correto e polido em suas relações interpessoais, havia participado de vários projetos internacionais no âmbito do grupo italiano com grande êxito na maioria de suas ações.

Na seqüência você vai entender o dilema do Sr. Porter e como foi o desfecho deste case.

### **3 SITUAÇÃO PROBLEMA**

#### **3.1 Parecer técnico**

Segundo o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) cerca de 1% do lixo urbano é constituído por resíduos sólidos urbanos contendo elementos tóxicos. Esses resíduos são provenientes de baterias de celulares, entre outros produtos que a população joga no lixo, ignorando tratar-se de resíduos perigosos contendo metais pesados ou por não terem outra alternativa para descartar-se desses resíduos.

As pilhas e baterias apresentam em sua composição metais considerados perigosos à saúde humana e ao meio ambiente como mercúrio, chumbo, cobre, zinco, cádmio, manganês, níquel e lítio. Dentre esses metais os que apresentam maior risco à saúde são o chumbo, o mercúrio e o cádmio.

O cádmio é predominantemente consumido em países industrializados. Os maiores consumidores são EUA, Japão, Bélgica, Alemanha, Grã-Bretanha e França, esses países representam cerca de 80% do consumo mundial.

Em 1986, o consumo americano de cádmio foi de 4800 toneladas. Desse total 26% (1268 toneladas) foram usados na produção de baterias. Estimou-se também, que 73% (930 toneladas) foram para os depósitos de lixo municipal. O descarte das baterias de níquel-cádmio nos lixos municipais representam cerca de 52% de todo o cádmio dos lixos municipais todo ano.

Os efeitos prejudiciais à saúde associados à exposição ao cádmio começaram a ser divulgados na década de 40, mas a pesquisa sobre seus efeitos aumentou bastante na década de 60 com a identificação do cádmio como o principal responsável pela Doença itai-itai. Essa doença atingiu mulheres japonesas que tinham sua dieta contaminada por cádmio.

Apesar do Cádmio não ser essencial para o organismo dos mamíferos, ele segue os mesmos caminhos no organismo de metais essenciais ao desenvolvimento como o zinco e o cobre. A meia-vida do cádmio em seres humanos é de 20-30 anos, ele se acumula principalmente nos rins, no fígado e nos ossos, podendo levar à disfunções renais e osteoporose. Assim, todas as empresas consideradas responsáveis pela distribuição de produtos que contenham esse tipo de metal poderão ser autuadas se não cumprirem com a legislação vigente.

### **3.2 Legislação**

De acordo com a Resolução nº 257/99 do CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente), as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações móveis, passaram a ser

também co-responsáveis pelo destino e descarte de baterias dos celulares fabricados pelos seus fornecedores.

A fiscalização é rígida e começaram as inspeções em algumas lojas da Capital gaúcha, mais especificamente em Porto Alegre/RS. Nas primeiras inspeções às lojas da Tutto Brasil foram identificadas irregularidades e a multa foi equivalente a R\$ 100.000,00.

Preocupados com a imagem perante os clientes e diante da necessidade de cumprir a Lei, a Tutto Brasil precisava decidir as estratégias para mais uma inovação no setor com a questão ambiental melhor estruturada, sem onerar custos e ajustando-se à legislação ambiental brasileira.

O executivo, Sr. Marcelo Porter, designado pela empresa para tomar frente a este audacioso projeto, não exitou em buscar maiores informações sobre o assunto. Em contato com a Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM) do Rio Grande do Sul, a surpresa: populações inteiras estavam correndo risco.

Exatamente, o lixo oriundo de telefones celulares fora de uso poderia ser descartado como doméstico, e dessa forma poluir os lençóis d'água dos municípios. Populações inteiras poderiam sofrer com doenças inflamatórias, pois, os metais contidos nas baterias de celulares usados seriam ingeridos e ficariam depositados nos órgãos das pessoas, comprometendo o funcionamento correto da função digestiva.

As perguntas que ficam são: Como o Sr. Porter irá aliar suas habilidades técnicas, à competência já demonstrada em outras situações para o desenvolvimento do projeto de ajuste da TUTTO BRASIL à legislação ambiental brasileira? Conseguirá ele transformar a empresa em referência na questão ambiental para o sistema de telefonia móvel? E os clientes, serão eles os maiores beneficiados?

A seguir, é descrito o processo de implementação da decisão da empresa com o que você vai entender a importância de designar as pessoas certas para as atividades certas. Um bom exemplo de gestão pela inovação e compromisso ambiental.

## **4 EVOLUÇÃO DOS FATOS**

No dia 25 de Janeiro de 2000, o executivo Marcelo Porter foi designado pela empresa Tutto Brasil para desenvolver um projeto ambiental, que atendesse as exigências do governo e lançasse a empresa como a pioneira do setor a tratar com propriedade os impactos ambientais da comercialização de celulares. Futuramente, isso seria utilizado em suas campanhas institucionais.

O executivo conhecia suas limitações orçamentárias e precisou conhecer profundamente a questão técnica do descarte, antes de iniciar o projeto que poderia mudar sua vida na organização. E com essa motivação estudou arduamente, durante duas semanas inteiras, cada metal que constituía as baterias de celular.

Em contato com os fornecedores descobriu que não existia nenhum projeto de conscientização da comunidade sobre a importância do descarte adequado. Marcelo muito estudioso e promissor, sabia que este era o maior desafio, e contava com grande participação de seus parceiros comerciais.

Na seqüência, foi necessário agendar uma visita ao órgão regulador no município, de Porto Alegre/RS, a Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM). Conversando com técnicos especializados descobriu, que apesar do descarte ser simples, envolvia questões de transportes que fugiam de sua experiência como gestor, assim como, que a separação dos materiais pesados só poderia ser feita pelo próprio fabricante. Como cada bateria tem seu próprio fabricante, para cada uma seria necessário um procedimento especial.

Evoluindo nas pesquisas, e passadas três semanas, foi necessário buscar uma transportadora especializada no transporte de materiais tóxicos. Marcelo imaginava, que por ser a maior empresa do setor, seria fácil encontrar um fornecedor por um preço razoável, uma vez que sua capilaridade de coleta abrangeria todas as cidades onde a Tutto Brasil possuía lojas. Ou seja, mais de 70% de todos os municípios do país.

Entretanto, novamente, Marcelo se defrontou com um grande desafio. Os custos elevados, praticamente inviabilizavam o projeto. Além disso a responsabilidade não seria dividida, pois, o contrato com a transportadora se limitava das lojas ao fabricante e, assim, o destino estaria por conta do mesmo.

Passaram-se dois meses, quando finalmente Porter encontrou uma transportadora, que estava de acordo com a legislação vigente, e disposta a fazer o serviço por um custo até cinco vezes menor do que os outros orçamentos recebidos. Isso porquê essa transportadora contava com uma tecnologia virtual de controle dos estoques de baterias. E, assim, o projeto foi tomando forma.

Marcelo conseguiu desenvolver o projeto e estava prestes a encaminhá-lo para a aprovação pelos acionistas. Restava-lhe, ainda, pouco mais de três meses para a consolidação em tempo, quando surgiu um novo impasse. Como treinar em tão pouco tempo todas as lojas do país, se apenas para estudar o problema de descarte das baterias, ele próprio, apesar de todo o conhecimento que possuía levava três meses estudando?

A solução veio rápida. As lojas receberiam urnas coletoras e seria desenvolvido um grande programa institucional. Paralelamente, seria criado um site na internet (figura 1), o qual seria alimentado com o volume de baterias recebidas a cada dia e a transportadora seria, automaticamente, acionada quando um volume mínimo, e adequado de baterias depositadas por cidade, fosse atingido. Esse era o ponto fundamental que viabilizaria o projeto.



Figura 2 – Site de Gerenciamento Logístico

Mas, só um minuto! Ele só tinha pouco mais de três meses para implantar o projeto! Exatamente, para receber as bonificações da empresa o executivo tem uma meta a cumprir, e o projeto deveria estar aprovado e implantado em 6 meses. Como se não bastasse Marcelo

Porter foi informado, através de seu Blackbery, que mais outras três lojas da empresa já haviam sido autuadas pela fiscalização.

Uma reunião urgente foi marcada para entender o andamento do projeto. O setor jurídico estava recebendo, em média, três autuações por dia, especialmente da região sul do Brasil. As capitais, Curitiba, e Porto Alegre, promissoras na questão ambiental, eram as primeiras da lista em infrações. A gerente da área jurídica, Marta Schneider, batia na mesa de reuniões com fervor. Ela não conseguia entender como um projeto tão simples não estava tendo sucesso na implantação, o que a obrigava a criar falsos estatutos e textos jurídicos, que nada diziam, a fim de contornar a situação junto às prefeituras, de modo a garantir seu bônus prêmio de produtividade. Pois, ela também era bonificada pelo número de processos defendidos com sucesso.

Marcelo já possuía mais uma área a seu favor para a implantação do projeto, e a reunião com o conselho estava apenas começando. Quando o gerente comercial entrou, sua expressão não era das melhores, e ele não exitou em mostrar os dados das lojas autuadas, e de sua equipe reclamando por uma ação efetiva da empresa.

O projeto custaria para a empresa R\$ 1,5 milhão, que poderia facilmente ser revertido em imagem, pois, sem dúvida, era o projeto mais agressivo já visto no setor. O Gerente de Marketing mal podia esperar, e logo vislumbrou o slogan: “Programa Recarregue o Planeta”. O projeto foi aprovado com louvor. Marcelo consciente dos próximos desafios marcou uma reunião urgente com a gerente de recursos humanos.

A gerente de Recursos Humanos, que também era remunerada pelo número horas de treinamento por funcionário, queria fazer turmas menores, com a maior carga horária possível. Não havia mais tempo, e Marcelo precisava começar os treinamentos o mais rápido possível. Com a ajuda de um consultor criou uma apresentação com a operacionalização de tudo.

Para a equipe de vendas, que possuía no máximo segundo grau completo, seria fácil entender um passo-a-passo. Mas, como conscientizar a comunidade sobre a importância do descarte? Sem volume negociado com a transportadora os custos poderiam ser maiores. Este era, entretanto, um problema para o futuro. Agora o mais importante era distribuir as urnas e treinar a equipe.

As urnas ficaram prontas e chamavam a atenção dos clientes. O gerente de marketing se encarregou de tudo. Urnas, setas indicativas, comunicado oficial na intranet da companhia (figura 2). O Programa Recarregue o Planeta havia saído do papel, e já conquistava a curiosidade da equipe de vendas.



### Meio Ambiente: Respeito e Proteção

Segundo o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) cerca de 1% do lixo urbano é constituído por resíduos sólidos urbanos contendo elementos tóxicos. Dentro de resíduos, estão as **Baterias de Celulares** que a população joga no lixo, pois não sabe que se trata de resíduo perigoso contendo metais pesados e metais tóxicos ou porque não possuem alternativa para descartar esses resíduos.

Baterias apresentam em sua composição metais considerados perigosos à saúde humana e ao meio ambiente como mercúrio, chumbo, cobre, zinco, cádmio, níquel e lítio. Entre esses metais os que apresentam maior risco à saúde são o chumbo, o mercúrio e o cádmio.

Uma maneira de reduzir o impacto ambiental do uso de Baterias é efetuar o descarte de acordo com as leis e procedimentos ambientais. Pensando nisso, a GMC, desenvolveu um programa de coleta de baterias e você é nosso convidado a divulgar e garantir que estaremos "Recarregando o Planeta".

#### as melhores alternativas

As baterias são produtos que merecem cuidados especiais na hora de serem descartados, isto é, jogados ao lixo. Isto porque trazem substâncias tóxicas

Figura 3 – Conscientização no Site Institucional da Empresa.

O próximo passo, após despertar o interesse dos funcionários que estavam no frente à frente com o cliente, seria simplesmente transmitir o conhecimento.

Como o orçamento era baixo, o máximo que foi possível fazer foi confeccionar cartilhas e enviar dois, três, quatro, quinze comunicados pela intranet da empresa. Entretanto, em dois meses de implantação o volume de baterias recolhido permanecia baixíssimo, e a empresa de transporte ameaçou suspender o contrato, apesar da tecnologia envolvida para baratear os custos.

Marcelo havia concluído seu projeto em tempo, mas ainda tinha dois compromissos importantes. O primeiro era, sem dúvida, o sucesso do projeto “Recarregar o Planeta”, pois, após tanto estudo, fechar os olhos para algo latente como o caos em que está o nosso planeta seria muita falta de cidadania. Já o segundo, dizia respeito a sua carreira, pois, havia se comprometido com a campanha institucional da empresa.

Para dar conta da situação, Marcelo definiu um grupo de trabalho e nomeou um analista para cada região do Brasil, para estudar e entender as dificuldades que se interpunham ao sucesso do programa. Em algumas cidades o volume de baterias coletas superava a expectativa, em contra partida, em outras, inexistia volume suficiente sequer para uma primeira coleta.

Mais dois meses se passaram e o grupo apresentou um relatório sobre as visitas. Algumas cidades possuíam maior consciência ecológica do que outras (Tabela 1). A par a questão cultural, haviam também diferenças significativas no grau de escolaridade das pessoas, e em suas condutas, que nem sempre eram politicamente corretas. O que surpreendeu o executivo foi, entretanto, o fato de algumas lojas terem deixado de fazer o recolhimento, dado que o sistema, em um momento, ou outro, ficara inoperante.

Tabela 3 – Evolução das Coletas de Baterias no Brasil

Região	Ano 1							
	mai	jun	jul	Ago	set	out	nov	dez
Centro-Oeste	360	368				283		
Norte		207	424	501	764	536	450	
Nordeste		691	1.412	1.669	2.545	1.788	1.500	
Sudeste	87	50			870	2.817	22	7.575
Sul	197		211	1.562	991	100	3.865	
<b>Grand Total</b>	<b>644</b>	<b>1.316</b>	<b>2.047</b>	<b>3.732</b>	<b>5.170</b>	<b>5.524</b>	<b>5.837</b>	<b>7.575</b>

Fonte: bases de dados da empresa (2007).

A essa altura já não haviam mais recursos, e Marcelo sabia que para envolver os funcionários seria necessário modificar a remuneração da equipe comercial. Uma nova reunião foi marcada para apresentar o status dos primeiros dois meses do projeto. A Dra. Marta, lembram? Ela estava com um sorriso “de orelha à orelha”, pois, desde a implantação

do projeto, havia recebido uma única autuação, mas ainda assim indevida! O gerente de Marketing? Esse sim, estava rico! Marcelo nem lembrou, mas este gerente também recebeu seu bonus variável pela qualidade do material, e numerosas notinhas no jornal sobre o Programa Recarregue o Planeta, da Tutto Brasil.

Quem não ficou feliz foi o Gerente Comercial, ao receber a notícia de que suas lojas não estavam trabalhando conforme a expectativa. E o Marcelo? Surpreso com a reação do governo à mídia realizada, sentiu-se pequeno diante de tanta injustiça. Para o governo bastava ter uma urna coletora em cada loja. Se após a coleta a bateria fosse jogada num rio da cidade, pouco importava.

Foi nesse momento que Marcelo Porter se encheu de orgulho e falou, incisivamente, para o Gerente Comercial: “- ou você inclui nas metas da suas equipes a divulgação do programa aos clientes, e defini um número mínimo de baterias a ser coletada por loja, ou vamos perder a parceria com a transportadora e o custo será inestimável para a companhia”.

Os acionistas aprovaram a solicitação de Marcelo e, assim, a área comercial passou a ser responsável também por ser a principal difusora da informação de coleta entre os clientes. Para cada cliente que adquirisse um novo produto, ou que quisesse se desfazer do antigo, era feita uma verdadeira palestra sobre a importância de Recarregar o Planeta.

O número de baterias coletadas pela Tutto Brasil aumentou, e aumentou muito, nos últimos meses (Tabela 2). Podemos dizer que a Tutto Brasil não é apenas uma grande empresa de telefonia móvel, mas a empresa do setor com mais responsabilidade ambiental.

Além dos projetos sociais que já vinha desenvolvendo, a empresa é agente ativo na coleta de baterias e descarte correto.

Tabela 4 – Evolução das Coletas no Brasil, Após o programa de Remuneração Variável

<b>Região</b>	<b>Ano 2</b>					
	<b>jan</b>	<b>fev</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>mai</b>	<b>jun</b>
Centro-Oeste	217	283	368	343	514	617
Norte	1.417	536	207	1.142	1.714	2.056
Nordeste	4.722	1.788	691	3.808	5.712	6.854
Sudeste	618	8.241	9.723	870	1.305	1.566
Sul	438	357	211	8.981	13.472	16.166
<b>Grand Total</b>	<b>7.412</b>	<b>11.205</b>	<b>11.200</b>	<b>15.144</b>	<b>22.716</b>	<b>27.259</b>

Fonte: Base de dados da empresa (2007).

Hoje, ainda é pequeno o número de clientes que conhece a importância do descarte adequado. Mas num mercado de 102 milhões de usuários, 27% deles já podem contar com sua operadora de serviços móveis para o descarte de suas baterias. Querem saber qual é o diferencial? Todos os usuários, sem distinção, podem ir até uma loja Tutto Brasil e descartar sua bateria.

E assim, a Tutto Brasil deu seu primeiro passo no desafio de implantar a ética no seu negócio. Nas mãos do executivo Marcelo Porter estava a exigência para desenvolver uma conduta ética.

A seguir, vamos entender como a ética nos negócios contribuiu para a tomada de decisão da empresa Tutto Brasil.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 A Ética na Sociedade

Ética é um valor de suma importância para qualquer um de nós, porém muitas pessoas não conseguem assimilar e agir, segundo os princípios éticos. A origem da palavra ética tem a mesma base etimológica que a palavra moral, ambas originadas da palavra grega *ethos* e da palavra latina *mores*, significando hábitos e costumes.

Giovanni Vidari, citado por Antonio Lopes de Sá (2000, p.44), observa que:

A ética é a ciência que tem por objeto essencial o estudo dos sentimentos e juízos de aprovação e desaprovação absoluta realizados pelo homem acerca da conduta e da vontade.

Na sociedade as pessoas estão constantemente em convivência, o que as conduz a manterem relacionamentos entre si. O ser humano está sempre em interação e é influenciado, assim como influencia, as crenças e os valores das pessoas com as quais interage. Assim, quando o executivo Marcelo Porter, protagonista do case que acabamos de relatar, se deparou com um dilema ético, analisou sob a sua ótica do que é certo e errado, colocando no projeto os seus princípios pensando no bem comum da sociedade.

Segundo Lisboa (1997), um comportamento contrário àquele que a sociedade tem por correto faz com que interesses coletivos e individuais sejam afetados pela atitude de uma única pessoa. Por esse motivo pode-se observar que o ser humano está engajado à sociedade, mesmo que não queira. A Ética tem por função oferecer princípios, e valores para orientarem a conduta das pessoas. Ou seja, estabelecer padrões de comportamento que permitam a convivência civilizada em sociedade.

A empresa objeto do estudo buscava atender uma demanda legal, para que economicamente suas atividades comerciais não fossem abaladas. Quando o executivo entendeu a nobreza de seu novo desafio o colocou frente a tudo, porquê identificou não apenas uma oportunidade econômica, mas um caminho para continuar com a melhoria da sociedade.

A caracterização da ética como fator econômico, é feita por Giannetti (1993 e 2000), em seus diálogos interdisciplinares envolvendo as teorias clássicas da economia e as reflexões éticas herdadas da filosofia. A idéia central de Giannetti é demonstrar, que embora o mercado seja notadamente o melhor espaço para as trocas de bens e serviços, não pode prescindir da ética. Uma de suas conclusões é que a riqueza, ou a pobreza, de uma nação devem ser buscadas na qualidade ética de seus “jogadores”. Isto é, de todos os agentes econômicos, sociais e políticos envolvidos. Com este raciocínio Giannetti torna visível que a ética não pode ser apreendida como uma ameaça, pelas empresas, mas como uma aliada.

Considerando-se, que a ética na abordagem não apenas de Giannetti, mas também de Srour (2000), e outros, é um excelente negócio, é fundamental delimitar as noções de ética

empresarial a partir de questões práticas; de atos e não simplesmente de discursos bem intencionados dos líderes.

O padrão de ética de uma empresa constitui-se a partir de deliberações, em função de análises das circunstâncias, dos propósitos, da razão, dos resultados previsíveis, dos prognósticos e dos fatores condicionantes. Fatores esses que têm como fundamento níveis elevados de incertezas, flexibilizações e análises de risco.

Assim, quando o executivo Marcelo Porter trouxe para si a responsabilidade por seus atos, transformou a ética em diferencial não apenas para si, mas, sobretudo, para a empresa diante de juízes cada vez mais exigentes, ou seja, as sociedades contemporâneas. Empresas que se antecipam, isto é, que tomam decisões éticas, têm se destacado em todos os domínios da vida associativa por uma razão: conseguem fidelizar clientes.

A fidelização de clientes é a principal ferramenta utilizada pelas empresas de telecomunicações para garantir a receita. É também um dos indicadores de qualidade das empresas do setor.

Corroborando com essa teoria, Sá (2000) afirma que o valor profissional deve fazer-se acompanhar de um correspondente valor ético, para que exista uma integral imagem de qualidade. De que adianta um profissional ético sem competência, ou um profissional competente sem valores éticos, já que essas duas virtudes se complementam? Quando só há competência técnica e científica, e não existe conduta virtuosa, a tendência é que o conceito no campo do trabalho resulte abalado, notadamente, em profissões que lidam com maiores riscos, uma vez que o profissional poderá utilizar sua competência técnica e científica para

agir de modo ilícito prejudicando, assim, a empresa e a sociedade. No entanto, se existir somente a conduta virtuosa, a empresa tem chances, através de treinamentos, de mudar o comportamento do profissional, conseguindo, em alguns casos - claro, se existir interesse do profissional - conciliar a conduta virtuosa e competência técnico-científica.

Assim, podemos dizer que a ética começa a tomar espaço no universo corporativo, o qual será detalhado a seguir.

## **5.2 A Ética no Universo Corporativo**

O tema da ética nos negócios tem se tornado algo presente no universo corporativo. Não se trata de uma preocupação apenas de poucos líderes, mas de todos nas organizações. São inúmeras as razões para o surgimento de organizações preocupadas em promover a ética.

Entre as principais razões que têm promovido a ética no ambiente empresarial, destacam-se os altos custos de escândalos nas empresas de capital aberto, acarretando perda de confiança na organização, multas elevadas e desmotivação das pessoas.

Os autores questionam aqueles que defendem que a noção de integridade nos negócios pode ser um ideal atingível deixando, porém, os dilemas éticos a cargo da consciência de cada um.

(...) a ética e os negócios têm parecido, com frequência, se não completamente contraditórios, pelo menos extremamente distantes. (NASH, 1993, p.3)

Antes de analisarmos a ética no universo corporativo precisamos compreender sua presença nas empresas. Para Nash (1993, p.06), ética dos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.

Os autores têm destacado a ética como um fator relevante para garantir a competitividade da empresa.

Ter padrões éticos significa ter bons negócios a longo prazo. Existem estudos indicando a veracidade dessa afirmativa. Na maioria das vezes, contudo, as empresas reagem a situações de curto prazo. (TANSEY , 1995, p.104)

A Tutto Brasil não estava apenas preocupada com a legislação, mas com padrões de conduta ética em seu relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e governantes. Desde o começo o objetivo era usar o pioneirismo do projeto para ganhar a confiança de seus clientes, e melhorar o desempenho dos funcionários.

De acordo com a autora, a ética dá lucro às empresas. A empresa é considerada ética se cumprir todos os compromissos éticos que tiver. Ou seja, agir de forma honesta com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com ela. Estão envolvidos neste grupo os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, o governo e a comunidade como um todo. (TANSEY, 1995)

Para garantirmos organizações compromissadas com a ética no relacionamento com seus públicos devemos refletir a seguinte colocação:

A alta administração da empresa deve estar consciente de que a forma de atuação da empresa para fora, para o mercado, terá reflexos internos. Em outras palavras, não se pode exigir conduta ética dos funcionários se a empresa está viciada em procedimentos condenáveis. Os padrões éticos da companhia são a base do comportamento dos funcionários. (TANSEY , 1995, p.100)

A ética influencia a escolha da estrutura e define os padrões de conduta que irão coordenar recursos e motivar os empregados.

A alta gerência da Tutto Brasil estabeleceu a ética cultural, pois, possui responsabilidade pelo estabelecimento de políticas ou código de ética. Normalmente as empresas utilizam sua missão para orientar os empregados nas decisões éticas e, assim, comportamentos éticos fluem na organização de cima para baixo.

Para Leisinger e Schmitt (2001) a formulação de um código de ética empresarial deve oferecer solução para casos concretos sem, no entanto, assumir um caráter irrevogável. Ainda conforme os autores, as normas organizacionais deverão:

- abordar questões relevantes para o conjunto dos stakeholders, ou partes envolvidas;
- ir além dos usos e costumes;
- ter uma linguagem clara e acessível ao público-alvo;
- abordar as atividades/ações organizacionais que são alvo de polêmicas;
- estabelecer objetivos tangíveis;
- serem revisitadas a intervalos regulares ou quando surgirem situações novas.

Cabe destacar a importância do consenso, ou a maior proximidade dele, entre os vários atores envolvidos, uma vez que o código de ética deverá nortear situações particularmente sensíveis em termos sócio-políticos.

Quando a Tutto Brasil optou por desenvolver o projeto foram reunidos os principais executivos da empresa para definir como seria a implantação, e a melhor maneira de garantir seu sucesso. Assim, os interesses de todos os envolvidos seriam preservados e o bem estar social estaria assegurado.

Para Srour (2000, p. 68), as empresas cujas decisões consideram aspectos sociais mais amplos, e não meramente o próprio lucro, tendem a apresentar melhores resultados no longo prazo pelo aumento de sua competitividade, além de fortalecer sua imagem perante o público.

Se o mundo tem caminhado para uma ética pós-qualidade, a organização só atingirá este objetivo na medida em que seus colaboradores absorverem os princípios éticos propostos e isso só ocorrerá se eles forem cidadãos éticos.

Dilemas éticos são comuns nas organizações. As regras de mercado e o pluralismo de nossa sociedade apresentam oportunidades e necessidades de ações, que em princípio não parecem dar motivo para dúvidas morais pessoais, porém, quando examinadas a fundo, representam problemas morais importantes para o indivíduo e para a organização.

Considerando-se, que dado o atual contexto da sociedade, as pessoas não estão preparadas para lidar com conflitos éticos; que conforme os princípios do “empowerment” é cada vez maior o número de pessoas chamadas a tomar decisões na empresa; e que elas passam a maior parte de sua vida produtiva no trabalho, faz sentido pensar que seria responsabilidade da empresa oportunizar a formação ética, e moral, para que as pessoas aprendam a agir como cidadãs.

Assim, podemos dizer que as empresas utiliza a ética como instrumento de qualidade ou argumento de persuasão. Corroborando com essa afirmativa, Nash diz:

Como na qualidade, a ética deve ocorrer de cima para baixo. A força do exemplo ainda é o mais eficaz mecanismo de persuasão. (NASH, 2001, p. 45)

Já que a empresa vai receber estas pessoas e que o mundo dos negócios caminha no sentido de ter a ética como princípio essencial da ação, caberá às organizações desempenhar este papel de formadores do cidadão ético.

## 6 QUESTÕES PARA RESOLVER

1) O executivo Marcelo desempenhou seu papel com qualidade e atingiu o objetivo esperado pela empresa. Em se tratando de um dilema ético, uma vez que a decisão de um gestor poderia influenciar o bem comum, será que o executivo fez o melhor que pode?

R: A empresa impôs metas, definiu prazos e existia a pressão para a redução das autuações recebidas na rede de vendas. O executivo desde o primeiro momento buscou conhecer o tema sobre o qual estava decidindo. Paralelamente, colocou suas características pessoais no projeto e buscou a melhor solução para o problema.

2) Nos dias de hoje fala-se muito em conduta ética. Se a empresa é ética, temos a certeza de que não sofreremos qualquer tipo de injustiça, durante o consumo de seus bens e/ou serviços. Quando a Tutto Brasil decidiu enfrentar o problema das autuações nas lojas, o objetivo era atender a especificação da legislação, ou ter uma conduta ética?

R: A Tutto Brasil não estava apenas preocupada com a legislação, mas com padrões de conduta ética em seu relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e governantes. Desde o início o objetivo era usar o pioneirismo do projeto para ganhar a confiança de seus clientes e melhorar o desempenho dos funcionários.

3) Considerando-se que a empresa possuía conduta ética, de que forma a empresa buscou essa uniformidade? Será que todos os funcionários estariam engajados em projetos de bem comum?

R: A alta gerência da Tutto Brasil adotou uma postura ética, pois, possuía responsabilidade pelo estabelecimento de políticas, e optou por um projeto, que além de ser politicamente correto, trará benefícios para o conjunto de seus stakeholders. É comum as

empresas se valerem de sua missão para orientar os colaboradores a adotarem posturas éticas. Ter na descrição da missão uma clara referência a ética, é um primeiro passo nesse sentido. Não bastam, entretanto, apenas palavras. Para que uma empresa adote um comportamento ético, é indispensável que os colaboradores possam espelhar-se na conduta de seus executivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIANNETTI, Eduardo. **Vícios Privados, Benefícios Públicos ? a Ética na Riqueza das Nações**. Companhia de Letras.1999.

LISBOA, Lázaro Plácido (coord). **Ética Geral e Profissional em Contabilidade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEISINGER, Klaus M. SCHMITT, Karin. **Ética Empresarial – Responsabilidade Global e Gerenciamento Moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001.

SÁ, Antonio Lopes de. **Ética Profissional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NASH, Laura. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

NASH, L. L. **Ética nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001. 239 p.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: campus, 1998. 337 p.

TANSEY, Lori. (entrevistada por Clayton Netz) **Exame Entrevista**. Dezembro, 1995.