

Pangea Empreendimentos – Em prol de uma causa?

Autoria: José Luiz Trinta, Joyce Gonçalves Altaf, Márcio Moutinho Abdalla

Resumo

Este trabalho aborda o tema Responsabilidade Social Empresarial e o Desenvolvimento Sustentável, ilustrado através do caso para ensino que apresenta as ações socialmente responsáveis desenvolvidas pela empresa Pangea Empreendimentos, dando ênfase a Escola Internacional Pangea. Para isso apresenta a trajetória desta organização, sediada no município de Matias Barbosa (MG), através da descrição de seu histórico, sua evolução, sua atividade principal e o seu planejamento estratégico, constituído por práticas socialmente responsáveis que são adotadas internamente e externamente. Discorre sobre os principais aspectos mercadológicos e contempla como discussão, a visão do dirigente e dos *stakeholders*. Finalmente, dois importantes pontos são abordados: os benefícios alcançados, abordando as dificuldades inerentes ao seu processo de mensuração e avaliação, e a questão da comunicação das ações aos diferentes *stakeholders*, questionando a opção da empresa pelo intenso esforço de divulgação para o público interno comparado a pouca visibilidade externa alcançada.

1 – Introdução

Nas últimas décadas muito se tem debatido sobre a relação entre os interesses econômicos empresariais e suas externalidades sociais e ambientais. Os primeiros, em geral, possuem o potencial de causar muitos impactos sociais e ambientais negativos, tais como: a má distribuição de renda, os desníveis educacionais e os desmatamentos. A questão posta é: será que estes mesmos interesses econômicos também são capazes de promover o crescimento e possibilitar incrementos de recursos direcionados ao financiamento de melhorias sócio-ambientais?

Em um passado mais longínquo, as questões sociais e ambientais não recebiam tanta atenção de governos, investidores e da sociedade civil em geral. Entretanto, devido ao crescente avanço mundial da desigualdade social e da deterioração do meio ambiente, isso vem mudando. A sociedade civil, cada vez mais organizada e exigente, também tem exercido pressão crescente sobre as empresas para que estas busquem soluções que visem tanto os interesses dos acionistas quanto ao de todos os envolvidos e interessados em seus processos, ou seja, os *stakeholders*.

A Pangea Empreendimentos, que faz parte do grupo U&M Minerações Ltda., iniciou sua trajetória, no ano de 1997, pautada nos princípios da responsabilidade social e sustentabilidade corporativa. A Pangea é uma empresa de empreendimentos imobiliários com atuação no setor residencial, comercial e industrial atividades estas, que impactam diretamente no meio ambiente em que esta inserida.

Dentre seus valores destacam-se políticas de respeito e valorização, implementadas através da realização de uma série de ações sócio-ambientais. As principais são a criação da Reserva do Ibitipoca, o desenvolvimento da conscientização da comunidade sobre o uso dos recursos e da necessidade da conservação do meio ambiente, projetos de reflorestamento e de reintrodução de espécies da fauna e flora em extinção, estudos em parceria com pesquisadores da Universidade Federal de Juiz de Fora sobre espécies nativas ameaçadas de extinção e apoio a entidades filantrópicas localizadas no município de Juiz de Fora.

Além destas ações, a construtora criou um programa de marketing para causas sociais, que demanda um alto desembolso financeiro, denominado de Escola Internacional Pangea. Este projeto, foco principal do presente caso de estudo, tem como objetivo central a inclusão social dos filhos de funcionários do grupo U&M com menor poder aquisitivo, dos filhos de

funcionários de empresas parceiras, fornecedoras e clientes, além dos filhos de famílias de baixa renda que habitam a região onde a sede da empresa está localizada.

Para a elaboração deste trabalho, foram utilizados documentos de diversas fontes, dentre elas: Relatórios Anuais do grupo U&M (2004 e 2005); sites do grupo U&M, Pangea Empreendimentos e Instituto Ethos de Responsabilidade Social além de entrevistas com o principal executivo da Pangea (Renato Machado), a diretora da Escola Internacional Pangea e diversos formadores de opinião da cidade de Juiz de Fora.

2 – Histórico

A empresa Pangea Empreendimentos, inicialmente denominada Planet Empreendimentos, foi fundada em Juiz de Fora pelo economista Renato Machado, em 1997, com o intuito de administrar os terrenos adquiridos por ele ao longo de sua carreira como um dos principais executivos do grupo U&M Mineração e Construção (pertencente a seu pai, o engenheiro Gumerindo Barroso Machado). O grupo U&M Mineração e Construção, que presta serviços de mineração e construção pesada, é a maior empresa do Brasil em portes de equipamentos de terraplanagem que oferece serviços terceirizados possuindo investimentos em estados do Brasil, como Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, e também em países da América Latina, como Argentina, Chile e Venezuela.

Inicialmente, Renato optou por terceirizar a administração da empresa Pangea Empreendimentos, devido às dificuldades para gerenciar uma empresa nova e atuar como principal executivo de um grande grupo consolidado. Entretanto, o aumento significativo dos ativos empresariais e novas oportunidades de negócios indicaram a necessidade de mudanças no planejamento estratégico da empresa. Assim, no segundo semestre de 1999 foram contratados os primeiros colaboradores diretos.

Essa mudança viabilizou que Renato Machado conciliasse suas atividades na Planet Empreendimentos e na U&M. Logo em 2000 a empresa começou a construir os primeiros empreendimentos imobiliários e mudou seu nome para Pangea Empreendimentos, denominação esta oriunda do fato da empresa começar a trabalhar com empreendimentos imobiliários - ligados à terra - e em alusão a tendência de proximidade entre os países oriunda do movimento da globalização.

Apesar do crescimento experimentado desde sua constituição até o ano de 2003 ela possuía apenas um setor, o gerencial, composto por cinco funcionários. Já em 2004, passou por um processo de reestruturação sendo dividida em cinco setores: compras, financeiro, comercial, planejamento e recursos humanos. Concomitantemente, houve a contratação de quinze novos profissionais e a re-elaboração do planejamento estratégico, no qual foram definidas novas missão, visão e valores. A missão, alinhada ao negócio da organização, empreendimentos imobiliários, foi determinada como sendo “a transformação de oportunidades em realidade, através de soluções diferenciadas e que superem a qualidade esperada”. Seguindo esta ótica, a visão, foi definida como “o constante crescimento e desenvolvimento, pautados em ações responsáveis e competentes”. Já os valores da organização se resumem em dois pilares centrais: a ética e a busca pela igualdade social. Resumidamente dizem o seguinte: “somos um time... praticamos transparência, austeridade, humildade e qualidade; reconhecemos talentos...; dedicação, criatividade, iniciativa e principalmente resultados são recompensados; nos diferenciamos... por atenção aos detalhes, simplicidade e soluções de vanguarda.; o trabalho pode ser divertido... aproveite; nossas atitudes humanistas... visam a um mundo melhor.”

O conhecimento adquirido por Renato Machado, enquanto executivo do grupo U&M Mineração e Construção e durante suas experiências fora do país, em empresas americanas, européias e na Austrália onde visitou 14 minas e as quatro maiores operadoras (de minas)

objetivando fazer *benchmarking* para a empresa de seu pai, lhe proporcionaram *know how* suficiente para construir um “time”, dotado de princípios inovadores e trazer para a cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, um conceito novo de administração de empresa.

Hoje, em seus quase onze anos de atuação no mercado, a Pangea superou as expectativas, que era apenas de possuir uma central que administrasse os terrenos de Renato Machado, trazendo consigo uma fórmula inovadora em soluções imobiliárias, inteligentes e que buscam sempre a ótima localização, a melhor relação custo-benefício para o cliente e a melhor utilização dos recursos naturais. Além disso, lidera o ramo de empreendimentos de grande porte em Juiz de Fora e região tendo participação em empresas como Pedra Sul, pedreira que detém 60% do mercado local; Independência Shopping que possui mais de 200 lojas, dentre elas grandes redes como C&A, Casa e Vídeo, Renner e Zara; La Rocca, centro de eventos com mais de 40 mil metros quadrados de área..

Destacam-se também outros empreendimentos como: Residencial Estrela Sul, o primeiro condomínio residencial de Juiz de Fora com centro de convivência, lojas e salas; Residencial Bossa Nova, condomínio de prédios localizado dentro do Estrela Sul; Center Car, shopping de carros novos e usados, acessórios e equipamentos, oficinas, lava-jatos, centro de lazer com bares e espaço destinado a encontros e exposições automobilísticas; Condomínio Ecológico Estrada Real, em estilo colonial e que segue o conceito de sustentabilidade, nunca antes mencionado na cidade.

Além dos empreendimentos apresentados destaca-se o Park Sul, fundado em 2005 e localizado estrategicamente na rodovia BR040, km 800, sentido Juiz de Fora - Rio de Janeiro. A idéia surgiu quando Machado conheceu um centro empresarial nos Estados Unidos que estava obtendo bons resultados e achou que este tipo de empreendimento funcionaria bem na região de Juiz de Fora. Desta forma, construiu no município vizinho de Matias Barbosa o Park Sul, um dos primeiros e mais importantes *business park* do Brasil, que é totalmente destinado à locação. Apesar de totalmente controlado pela PANGEA, conta com órgão consultivo para as principais decisões a AEPS (Associação das Empresas do Park Sul), o que possibilita condições especiais para a atração de empresas. O parque, possui infra-estrutura focada na segurança: portaria blindada, cancela de identificação das entradas e saídas de veículos, monitoramento de câmeras de vigilância nas vias e principais pontos estratégicos, além de oferecer diversidade na dimensão e no *lay-out* dos imóveis, lojas dos Correios, bancos, restaurante, bistrô e linhas de ônibus e van. Outro atrativo são os benefícios fiscais como isenção total de IPTU e ISS por 30 anos, obtidos através de uma parceria com a prefeitura da cidade.

3- Responsabilidade social na empresa

Nos últimos anos é crescente a quantidade de empresas que informam publicamente a adoção de práticas socialmente responsáveis, ainda que o conceito Responsabilidade Social careça de um consenso acadêmico e empresarial. Basicamente, tais práticas relacionam-se aos públicos internos e externos da organização, buscando atender aos interesses e expectativas dos diferentes *stakeholders*.

Diante deste contexto e influenciado pelas necessidades do país, Renato Machado declarou: “ser responsável é uma obrigação de todas as empresas, ainda mais no Brasil, um país que tem uma dívida social enorme. Fazer com que os empresários enxerguem este novo papel com bons olhos se torna um desafio diário, mas que deve ser enfrentado com exemplos mensuráveis e sustentáveis”.

Entretanto, quais seriam as melhores alternativas? O que diferencia assistencialismo de responsabilidade social? Quais são os Institutos mais apropriados para a busca de apoio? Qual seria o volume ideal de transferência diretas dos recursos da Pangea para a comunidade

e o ambiente na qual está inserida? E o Estado? Qual o seu verdadeiro papel? Qual a importância da Responsabilidade Social para imagem externa da organização? E para os colaboradores internos?

Com estas questões em mente, Renato Machado contou com o apoio e a experiência de seu pai para iniciar os primeiros projetos de responsabilidade social e ambiental na empresa U&M. Segundo Gumercindo Machado: “consciência envolve reflexão, entendimento e motivação e, apesar de vivermos em um mundo em constantes mudanças, sem consciência não se chega a lugar”.

Para começar a responder suas indagações, Renato Machado associou a Pangea Empreendimentos ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Como as ações de Responsabilidade Social relacionam-se aos públicos da organização, tanto interno quanto externo, definiu-se que estas deveriam começar internamente, já que o bem-estar do público interno é um fator essencial para seu bom desempenho. Assim, os funcionários, que são chamados de colaboradores, têm além seus salários, benefícios como: vale transporte, refeição, subsídio a plano de saúde e cesta básica. A empresa também realiza junto a organizações especializadas nas áreas de saúde, recursos humanos e segurança palestras com o objetivo de estimular e informar seus colaboradores sobre temas diversificados, como tabagismo, segurança no trabalho, alcoolismo, entre outros. Estas palestras são abertas aos parceiros e aos terceirizados.

Os colaboradores são sempre incentivados a se aperfeiçoarem, para isso a empresa incentiva e patrocina a participação em congressos e feiras, assina revistas especializadas e disponibiliza acesso irrestrito à internet. Quando um integrante da equipe participa de um curso, palestra ou treinamento ele realiza uma mini-palestra para repassar aos demais membros o conhecimento adquirido e ainda preenche um formulário de avaliação do curso com o objetivo de arquivar as informações.

Todas as terças e quintas os colaboradores do escritório têm aula de inglês na própria sede da empresa. Para aqueles que faltam até uma vez no mês, como forma de incentivo, o aluno que mantém uma média de 80% recebe uma bolsa da empresa que representa 50% nos custos do curso, os que obtêm médias acima de 90% têm bolsa de 100%.

Durante todas as manhãs, todos são convidados a participar de um programa de saúde conhecido como “Ginástica Laboral”, uma atividade física e lúdica que proporciona ao trabalhador uma melhora física e psicológica para enfrentar a jornada de trabalho e auxilia no alívio à sobrecarga corporal e mental. Após a implantação deste programa houve um crescimento significativo do rendimento produtivo e, praticamente, extinguiram-se as doenças ocupacionais dos colaboradores.

Diversas atividades de integração da equipe são realizadas, como as comemorações dos aniversariantes do mês; o final de cada obra; o aniversário da empresa e as comemorações de final de ano. Na primeira sexta-feira de cada mês, é realizado um show ou uma peça de teatro para todos os clientes e trabalhadores do Park Sul.

Como forma de motivação, a empresa criou o “ranking de sucesso” entre os colaboradores do escritório. Semestralmente é verificado o rendimento baseado nas seguintes tarefas: desempenho, reunião de integração, ginástica laboral, treinamentos, cursos e metas. Os quatro melhores colocados ganham uma viagem para realizarem juntos a qualquer lugar de Minas Gerais escolhidos entre eles e o direito de se ausentar da empresa por um dia da semana. Além disso, contratou-se uma empresa de consultoria especializada em recursos humanos para desenvolver um Plano de Cargos e Salários e um sistema de avaliação individual com o objetivo de avaliar, promover, motivar e reconhecer os talentos.

Outra atividade de responsabilidade social praticada é o programa de participação dos colaboradores nos lucros da empresa, criado para reconhecer as pessoas, seu desenvolvimento individual e servir como estímulo para o alcance das metas. Além deste, a Pangea Empreendimentos tem um sistema de remuneração baseado em um Banco de Idéias onde o colaborador possui um formulário para apresentação de idéias, que em sua ótica, seriam favoráveis à organização. Após análise de uma comissão avaliadora, caso a sugestão seja implantada e gere algum tipo de economia financeira, o autor da idéia recebe um percentual da economia alcançada.

No Park Sul, onde fica a sede da organização, existe uma estação própria de tratamento de água e esgoto e realiza-se a coleta seletiva de lixo. Além de exigir que as empresas lá instaladas tenham licenciamento ambiental junto aos órgãos competentes, vistoriais regulares são realizadas para verificar se todas as condições determinadas estão sendo cumpridas.

Com relação ao público externo, a Pangea Empreendimentos também mantém uma postura socialmente responsável buscando atender da melhor forma possível seus diversos *stakeholders*. O fato de interagir diretamente com o meio ambiente fez com que a empresa desenvolvesse estratégias para minimizar os impactos causados por suas atividades, estas acompanhadas através de metas de desempenho ambiental interno e externo. A utilização de modernas tecnologias, amparadas em ações preventivas e planos de contingência, diminuem a poluição e resguardam os riscos de acidentes ambientais.

Uma parceria importante foi o investimento realizado em 2005 na fundação importante AMA-JF (Associação pelo Meio Ambiente de Juiz de Fora), que tem como missão transmitir e formar valores sobre a importância de cuidar do meio ambiente. Dentre seus principais projetos, que estão espalhados por cinco cidades mineiras, destaca-se Aimirim (formiguinha, em tupi-guarani), que objetiva consolidar a consciência ecológica em crianças, adolescentes, universitários e idosos. A proposta envolve palestras, oficinas de reciclagem e plantação de mudas. Cada uma possui uma formatação específica para cada tipo de visitante, buscando associar os temas a cada realidade. Segundo Renato Machado, a recompensa pelo trabalho vem da motivação das pessoas em aplicar os novos conhecimentos no dia-a-dia, como os jovens que tornam a reciclagem sua fonte de renda e os adultos que modificam os antigos hábitos domésticos para favorecer o meio ambiente.

Em parceria com universidades e com a sociedade civil, a Pangea Empreendimentos criou, em 1998, a Reserva do Ibitipoca, uma área de 2000 hectares que circunscreve o Parque Estadual de Ibitipoca - localizado a 80 km do município de Juiz de Fora, formando um cinturão de proteção. O objetivo é preservar a vegetação e os animais nativos da região. São desenvolvidos planos de conscientização da comunidade sobre o uso dos recursos e da necessidade da conservação do meio ambiente; projetos de reflorestamento e reintrodução de espécies da fauna e flora em extinção; estudos sobre espécies nativas como o macaco Monocarvoeiro (Muriqui), maior primata das Américas e ameaçado de extinção, que são estudados por pesquisadores da Universidade Federal de Juiz de Fora. Em 2004, o grupo U&M Mineração e Construção, lançou o livro “Reserva do Ibitipoca”, como uma forma de divulgar e incentivar a preservação do local.

Entre os projetos sociais realizados pela empresa destaca-se a utilização do esporte, em parceria com a Associação Atlética Viviany Anderson, como meio usado para resgatar a cidadania de diversas pessoas, que passaram a ver oportunidades e buscar mudanças em sua perspectiva de futuro. O grupo é formado por crianças e jovens da cidade de Matias Barbosa (MG), sendo que muitos integrantes são filhos de colaboradores da empresa, para isso é necessário um bom desempenho escolar. Para que os pais dos alunos também se integrassem e se socializassem foi criado outro projeto, denominado Projeto Dê Tempo à Vida cujo objetivo é ensinar técnicas de artesanato que possam gerar renda e aumentar a auto-estima.

A Pangea Empreendimentos também apóia entidades filantrópicas de Juiz de Fora como a Associação de Livre Apoio ao Excepcional (ALAE). A ALAE é uma entidade filantrópica criada em 1985 com o objetivo de auxiliar o excepcional, através de convênios com outras instituições e intercâmbio cultural. Atualmente ela atende a aproximadamente 60 crianças e adolescentes portadores de deficiência mental. Além disso, a empresa mantém a Escola Internacional Pangea, que é uma de suas ações mais marcantes no campo social e será descrita em detalhes em seguida.

4 – Escola Internacional Pangea: a adoção de uma causa

De acordo com Renato Machado: “uma das premissas de sua empresa é a de agir em prol do resgate humano: valores, respeito e oportunidades. Através de projetos sociais, culturais e esportivos, mostramos as crianças e adolescentes que qualidade de vida não existe apenas em sonho, mas que é realizável com vontade e garra.” Seguindo esta filosofia e pautado no princípio de que sem educação não se pode construir um mundo melhor, ele idealizou há 15 anos, a criação da Escola Internacional Pangea. Entretanto, foi a partir de uma pesquisa entre as escolas, com o objetivo de matricular seus filhos em um colégio com um projeto pedagógico diferente das que existiam em Juiz de Fora, que Renato Machado tomou a iniciativa: “encomendei um projeto pedagógico ao professor Murílio Hingel, então ministro da educação, mas não consegui fazer com que saísse do papel, afinal, naquele momento não foi possível encontrar um profissional com as características necessárias para coordenasse tal projeto.”

Anos mais tarde, em 2002, após acompanhar a experiência de seus filhos em uma escola localizada no Rio de Janeiro, resolveu retomar o projeto, desta vez, com foco exclusivo na inclusão social. Com o apoio da secretária municipal de educação, iniciou o projeto de criar uma escola de alta qualidade, de tempo integral, bilíngüe e gratuita aos filhos de famílias de baixa renda da cidade de Matias Barbosa e filhos de funcionários de empresas clientes da Pangea Empreendimentos.

Em 2003, efetivou-se a contratação de uma profissional, Luciana Barros, que já vinha traçando seu percurso acadêmico na área da diversidade e inclusão social. Desta forma, a escola estava pronta para iniciar suas atividades. Ela recebeu o nome idealizado há anos atrás: Escola Internacional Pangea. Este nome “Pangea” foi escolhido pelo sentido global e multiculturalista, além de fazer referência à empresa mantenedora. O termo “Internacional” foi acrescentado caracterizando uma escola bilíngüe, de padrão internacional e visando à participação de educadores e voluntários estrangeiros como fator de enriquecimento.

Preocupado com o alinhamento entre a escola e a empresa mantenedora, Renato Machado contou com o apoio de Luciana Barros, que atualmente é a diretora da escola, para a definição da missão, da visão e dos valores da escola, conforme descritos no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Missão, Visão e Valores da Escola Pangea

MISSÃO	Proporcionar a inclusão social por meio de educação de vanguarda.
VISÃO	Ação social de referência nacional em Educação Infantil em 2010.
VALORES	Educar é a melhor opção para a promoção da inserção social; a educação de alta qualidade é aquela capaz de potencializar competências e formar cidadãos com sólidos princípios éticos em suas ações no mundo; a diversidade do grupo enriquece o processo de ensino-aprendizagem; toda a sociedade se beneficia com a educação tornando-se mais justa; a solidariedade é valor motriz para o progresso da humanidade; [e] o ser humano é repleto de potenciais e esses precisam ser desenvolvidos.

Após a contratação de uma equipe de profissionais qualificados iniciou-se a seleção dos alunos. Com o auxílio do departamento de Serviço Social da Prefeitura de Matias Barbosa e das empresas clientes e fornecedoras da Pangea Empreendimentos, foi realizado um levantamento entre seus funcionários que se adequassem ao perfil demandado (famílias com renda de até dois salários mínimos e que demonstraram responsabilidade, interesse e compromisso pela proposta educacional).

As aulas começaram em agosto de 2003 com atividades curriculares bilíngües (Inglês), e com horário das 8 às 17 horas, incluindo música, artes plásticas, psicomotricidade e teatro. Desde o início, a equipe demonstrou identificação com a missão da escola. A partir de 2004, decidiu-se adotar o Método Montessori, utilizado por várias escolas internacionais de outros países como Estados Unidos, Itália, Índia, Japão, Chile e Argentina.

Por ser uma idéia inovadora, tanto no que se refere ao conceito educacional quanto ao fato de uma empresa de Juiz de Fora se preocupar com o custeio da educação de crianças carentes, o “sonho” de Renato Machado chamou atenção de pessoas de diversas áreas – fonoaudiologia, odontologia, direito, psicologia, informática, medicina e comunicação social. Estes passaram então a contribuir através de parcerias e prestação de serviços voluntários, agregando ainda mais valor ao projeto

Ao longo de seus cinco anos de existência, a escola foi diversas vezes premiada pelo trabalho desenvolvido. Em 2005, ganhou o 11º Prêmio Ser Humano “Oswaldo Checchia”, concedido anualmente pela Associação Brasileira de Recursos Humanos com o objetivo de premiar as mais importantes contribuições para o desenvolvimento das pessoas nas organizações, na categoria Responsabilidade Social Terceiro Setor, com o case “Os Frutos da Responsabilidade Social para a Educação Infantil”. Ainda em 2005, um case sobre a Escola Internacional Pangea foi finalista do 1º Concurso Casos do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), promovido pelo portal Pró-menino/Risolidária, que procura divulgar histórias de cidadania vividas por meio da efetivação das diretrizes previstas no ECA. Em 2006, outro case sobre a escola recebeu uma Menção Honrosa na segunda edição do mesmo concurso.

A escola obteve grande repercussão na mídia local e nacional, o que fez com que famílias que não estavam definidas como participantes do projeto também se interessassem em matricular seus filhos. Em um primeiro momento, surgiram algumas dúvidas: como seria possível integrar crianças oriundas de contextos sociais tão diferentes em uma mesma escola? Como ficaria a imagem da empresa mantenedora caso esta idéia não desse certo? Poderia um projeto social, até então benéfico para a empresa, se transformar em algo negativo? E se isso acontecesse como recuperar a imagem institucional perdida? Entretanto, se a Escola Pangea recusar a abrir vagas para alunos pagantes, o que poderia vir a acontecer? Seria a Escola Pangea considerada discriminadora? Crianças com melhores condições sociais também não deveriam usufruir de uma estrutura de tamanho sucesso?

Após muito refletir e pesquisar a diretora pedagógica da Escola Pangea conheceu o conceito de “Caldeirão Social”, desenvolvido na escola Lumiar de São Paulo, também fundada por um empresário, Ricardo Semler. A idéia do “Caldeirão Social” se refere à variedade da condição financeira e cultural das famílias dos alunos na mesma escola ou seja, através da implementação deste conceito a Pangea poderia tentar solucionar uma serie de dilemas, como os expostos anteriormente. Assim, foi proposto pela equipe o “Caldeirão Social”, iniciado no ano de 2007, abrindo vagas para crianças pagantes e propiciando uma oportunidade de convívio entre classes sociais diferentes. Além disso, mais seis crianças entre três e quatro anos da comunidade de Matias Barbosa foram selecionadas para serem bolsistas, que, juntos com os outros alunos pagantes, formaram uma nova turma. Atualmente o público atendido constitui-se de trinta alunos com bolsa integral e oito pagantes.

Objetivando evitar com que a imagem tanto da Escola Internacional Pangea quanto da Pangea Empreendimentos sofram abalos, o projeto ainda é tratado com bastante cautela por todos os envolvidos. Berenice Machado, mãe do empresário Renato Machado e fundadora de uma escola particular de Juiz de Fora, denominada Saci, propôs que ambas dividissem o mesmo espaço físico, o que otimizaria os custos e tornaria ainda mais presente o conceito de “Caldeirão Social”. E assim foi feito.

As duas escolas – Saci e Pangea - prosseguem em 2008, cada uma com seu projeto e contabilidade próprios, interagindo nas decisões administrativas e eventos pedagógicos para a comunidade escolar (pais, alunos e professores), enquanto avaliam se será viável um processo de fusão gradativa em médio prazo. Seria esta a solução para o dilema apresentado ou a idéia pode ser interpretada como uma estratégia da família Machado para divulgar e aproveitar do bom conceito da Escola Pangea para reforçar a Escola Saci?

5 – Considerações finais

Ao longo de sua existência a Pangea Empreendimentos sempre investiu em ações de filantropia e responsabilidade social, mantendo também essa postura em relação ao meio ambiente, com os clientes e com a sociedade. A responsabilidade social faz parte do planejamento estratégico da empresa, o que é demonstrado por meio de sua visão e de seus valores.

A empresa obteve ganhos em função da adoção de boas práticas de responsabilidade social e da criação da Escola Internacional Pangea. Uma forma mais exata e quantitativa de se evidenciar isso é a dedução fiscal no imposto de renda da empresa; outras, de cunho qualitativo, são: o ótimo ambiente interno de trabalho, aumentando a produtividade e diminuindo os custos relativos ao *turnover*, e o retorno positivo em sua imagem institucional, uma vez que várias pessoas associam a Pangea Empreendimentos com a locução adjetiva “socialmente responsável”.

Um exemplo a apontar é o fato do grupo U&M Mineração, no qual a Pangea Empreendimentos está inserida, ter sido eleito em 2006 na revista Exame-Você S/A, como uma das melhores empresas para se trabalhar, tendo como um dos pontos de destaque a Escola Internacional Pangea.

Atualmente várias empresas que praticam a dita cidadania empresarial divulgam estas ações em revistas, outdoors e anúncios televisivos fazendo da responsabilidade social uma estratégia de marketing. Afinal, a promoção de práticas sociais podem favorecer os interesses de gestores e membros do conselho de administração, além de contribuir com a melhoria da percepção da imagem institucional da empresa. Assim, o aumento no valor da empresa decorreria da obtenção de vantagens competitivas como: aproximação com seus consumidores internos e externos e aprimoramento de imagem pública da empresa

No entanto, apesar do grande esforço no desenvolvimento de suas diversas ações sociais, englobando não só recursos financeiros como também outros, o diretor da Pangea Empreendimentos não demonstra interesse em divulgá-las intensamente.

Vanguarda neste tipo de projeto na cidade de Juiz de Fora, a política socialmente responsável da Pangea Empreendimentos poderia ser melhor divulgada, caracterizando o marketing para causas sociais. Entretanto, quais seriam os principais motivos para a empresa não veicular suas ações sociais de forma a integrar o plano de marketing? Porque a organização possui maciça divulgação apenas para o público interno? Porque a Pangea Empreendimentos teria feito esta opção? Estaria ela no caminho inverso da maior parte das organizações?

Questões para Discussão:

- 1- O debate nos meios acadêmicos, empresariais e governamentais acerca do papel social das empresas privadas não se configura em algo novo. Diversos autores levantaram questões sobre esse papel e as responsabilidades inerentes às organizações. Com o seu conhecimento sobre o tema e no estudo da Pangea Empreendimentos, descreva quais as ações sociais poderiam ser desenvolvidas pelas empresas privadas e que ao mesmo tempo não isentariam o governo de suas obrigações para com o cidadão. Baseie sua resposta em autores que ofereceram contribuições acerca do assunto.
- 2- O tipo de relacionamento entre empresas e *stakeholders* expressa a complexidade de interesses e expectativas dos diferentes agentes e são avaliados sob três dimensões: economia, social e ambiental (*Tripple Bottom Line*). Essas dimensões estão presentes no caso apresentado? Em quais passagens?
- 3- As ações voltadas à satisfação das necessidades do público interno, como treinamento e benefícios a funcionários, convertem-se em investimentos no capital humano e tornam a empresa mais competitiva. Com base nesta afirmação, analise as ações desenvolvidas pela Pangea Empreendimentos e destaque quais delas contribuem estrategicamente para a empresa.
- 4- A própria aceção do termo marketing social é imprecisa. Há ainda que se considerar o fato de existirem entendimentos diversos, cada um com suas especificidades características. A partir das diferentes propostas, qual delas você acredita representa melhor a proposta adotada pela Escola Internacional Pangea? Por quê?
- 5- Sob a perspectiva utilitarista, a promoção de práticas sociais pode favorecer os interesses dos gestores e membros do conselho de administração, além de contribuir com a melhoria da percepção da imagem institucional da empresa. Em sua opinião qual seria o real intuito da Pangea Empreendimentos?

Notas de Ensino**1 – Metas de Aprendizagem**

O caso de ensino apresentado é preferencialmente destinado a alunos de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* de administração. Entretanto, pode ser também aplicado em cursos de graduação de administração, desde que respeitadas algumas limitações de seus alunos (por exemplo, modificando-se o grau de dificuldade das questões ou não as aplicando em sua integralidade). Considerando-se as três dimensões (analítica, conceitual e de apresentação) propostas pelo modelo denominado *Case Difficulty Cube*, defendido por Erskine & Leenders (1997) que contemplam o desenvolvimento de um caso, verifica-se que o caso apresentado enquadra-se no chamado nível 2 da dimensão analítica. Tal enquadramento se justifica pelo fato do caso proporcionar ao estudante possibilidades de decisão distintas das tomadas pelo protagonista do caso. Já na dimensão conceitual, pode-se dizer que o caso é compatível com o nível 2, pois embora os conceitos possam ser claramente entendidos pelos estudantes após cuidadosa leitura – característica do nível 1 – o tema é contraditório e polêmico sob o ponto de vista de alguns autores, não havendo ainda um consenso acerca das

definições de marketing social, nem tampouco para as de marketing para causas sociais. O caso ainda exige conhecimentos simultâneos e de relativa complexidade que o leitor deverá trazer consigo como pré-requisito ao estudo do caso.

Finalmente, no que tange a dimensão de apresentação, verifica-se que o caso pertença ao nível 2 em função de sua relativa extensão de leitura. O caso ainda apresenta informações relevantes não concentradas em um único ponto do texto, ou seja, exige uma leitura atenta por parte do leitor. Embora haja um esforço em se organizar as informações, verifica-se que a realidade existente no mundo prático, proporciona informações e dados muitas vezes espalhados pela linha do tempo, ou mesmo pelos diversos departamentos da organização. O caso tem por premissa explorar as temáticas:

- Marketing para causas sociais
- Responsabilidade sócio-ambiental
- Comunicação empresarial
- Gestão empresarial
- Terceiro setor

Ressalta-se que a não inclusão da teoria como elemento textual do caso baseou-se nos pressupostos de Mascarenhas et al (2007) que têm o entendimento de que o aluno ao qual se destina tem domínio das teorias e disciplinas que envolvem a narrativa e ainda, este é um formato que tende a ser mais desafiador, já que incita o aluno à reflexão dos aspectos organizacionais que ligam a teoria à prática.

O caso possibilita ao leitor se colocar no lugar do tomador de decisões ou solucionador de problemas. Em especial, o caso apresentado desafia e provoca o estudante a fazer uso de teorias implícitas, analisando-as e colocando-as em prática de modo a proporcionar o melhor resultado para a empresa.

1.1 Análise do caso

Para a análise deste caso, aconselha-se o emprego de uma hora e meia, levando-se em consideração uma leitura prévia por parte da turma, com vistas a uma melhor compreensão do assunto. Previamente ao debate, devem ser formados grupos com não mais que quatro integrantes, de maneira que os alunos exponham seus pontos de vista e persigam um consenso. Tal tarefa deverá ter um tempo médio de 30 minutos. Em seguida, o professor poderá propor que a turma se disponha na formação de um círculo e em seguida inicie provocando e mediando as opiniões. Esta etapa deverá durar cerca de 30 minutos. Ao final, o professor deverá realizar um fechamento, gastando um tempo médio de 30 minutos. Nesta etapa, o professor poderá tecer comentários em relação às decisões adotadas pelos membros do debate fazendo uma ligação entre tais propostas e os pontos chaves da teoria.

2 – Conceitos Teóricos

1. Com relação ao papel das organizações e do Estado, Paiva (1998) adverte: “Por um lado é preciso indagar-se [...] até que ponto [essas organizações] não propiciam situação satisfatória e cômoda para o Estado, uma vez que muitas das funções assumidas pela sociedade civil são atinentes às instituições públicas, já completamente desbaratadas, e pelas quais ainda se pagam impostos”. Ou seja, neste caso também não se estaria contribuindo para essa nova configuração atual do Estado, cada vez mais ausente das questões sociais?

2. Para Savitz (2006), o termo *Triple Bottom Line* (TBL) refere-se ao conceito de que todo negócio é alicerçado pelos três pilares (o econômico, o ambiental e o social) que são inter-relacionados e devem ser integrados à estratégia de negócios. Segundo o autor, o TBL captura a essência da sustentabilidade por mensurar o impacto das atividades de uma organização no mundo. Um TBL positivo reflete aumento no valor da companhia.
3. Segundo Brown et al (2006) as decisões de se adotar práticas de Responsabilidade Social Corporativa devem ser capazes de aliar o objetivo de maximização da riqueza dos acionistas com os interesses dos gestores e outros *stakeholders*. Sob a perspectiva utilitarista, a promoção de práticas sociais pode favorecer os interesses de gestores e membros do conselho administrativo, além de contribuir para a imagem institucional da empresa.
4. Pringle e Thompson (2000) alegam que a responsabilidade social passou a fazer parte do escopo das empresas, transformando-se em um mecanismo de fortalecimento de marca e imagem, tendo em vista que estes se tornaram um de seus maiores ativos. Surge então, o conceito de marketing para causas sociais, ou seja, uma forma de divulgar a empresa associando-a a conceitos como “socialmente responsável”, “cidadã”, “amiga” e “preocupada com a sociedade”, o que é de extrema valia para sua imagem.
5. Dowbor (1999) defende que “[...] os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração.”
6. Segundo Ouchi (2006) falta ainda uma melhor estruturação dos procedimentos ligados à comunicação de ações sociais na maioria das empresas. Faltam definições de formato padrão de atendimento e frequências de interfaces com as diversas partes interessadas, bem como faltam relatórios mais padronizados e transparentes no que diz respeito às questões sociais, ambientais e de governança das empresas. Além disso, existe pouca mensuração de resultados de ações sociais o que conseqüentemente influencia na forma com que as empresas tendem a divulgar seus projetos.
7. As especificidades são tantas que autores como Melo Neto e Froes (1999), segmentam o próprio marketing social, considerando que existem diferentes modalidades deste, citando as seguintes: marketing da filantropia, marketing das campanhas sociais, marketing de patrocínio de projetos sociais, marketing de relacionamento com base em ações sociais e, marketing de promoção social do produto e da marca.
8. Ramanathan (1976) foi um dos precursores a tratar, sob a ótica contábil, a questão da responsabilidade social e a evidenciação dos impactos social gerados pelas empresas privadas. O autor levantou questões centrais para um arcabouço teórico da contabilidade social corporativa (diferente do conceito em Economia que trata dos agregados macroeconômicos) e estimulou o debate sobre as relações existentes entre empresas, mercado e comunidade. Ainda que alguns pontos de sua proposta conceitual merecessem ser revistos (ver TIPGOS, 1977 e BURTON, 1977), outros podem ser considerados atuais e relevantes, como a necessidade de mensuração, avaliação e

- comunicação dos eventos relacionados a diferentes *stakeholders*, prestação de contas (*accountability*) e a demonstração do valor econômico agregado a sociedade.
9. Kotler e Roberto (1992) definem Marketing Social como uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.
 10. Mendonça e Schommer (2000) destacam que no Brasil, o “[...] termo ‘marketing social’ está sendo utilizado, especialmente pela mídia, para designar atuação empresarial no campo social com o objetivo de obter diferenciais competitivos, sem que essas ações tenham o objetivo de influenciar em um comportamento coletivo”.
 11. Brink; Odekerken-Schröder e Pauwels (2006) em um estudo realizado com 240 estudantes da Europa Ocidental identificaram que os inquiridos apresentavam um alto índice de fidelidade à marca, como resultado do marketing para causas sociais, desde que a empresa tenha um compromisso a longo prazo com o programa e do mesmo estar relacionado com uma baixa participação produto.
 12. Nan e Heo (2007) demonstram o impacto positivo do marketing para causas sociais ocorrendo principalmente sobre as atitudes dos consumidores para com a empresa, ao invés de suas atitudes para com o anúncio ou a marca.
 13. Percebe-se que a fronteira entre marketing para causas sociais e responsabilidade social é muito tênue. Higuchi e Vieira (2007) questionam: Quando uma organização auxilia instituições filantrópicas ou promove programas sociais e divulga essas ações em sua comunicação, conseguindo, assim, a simpatia do consumidor e sua preferência no momento da compra, ela está sendo socialmente responsável ou está executando esforços em marketing para causas sociais?

Fontes:

AS MELHORES empresas para você trabalhar. **Exame - Você S/A**, São Paulo, Edição Especial 2006, p. 198.

AZEVEDO, José Marcio de. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 2 ago. 2007.

BARRAL, Carlos Elízio. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 15 ago. 2007.

BARROS, Luciana. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 2 out. 2007.

CAMPELO, Ricardo. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 12 ago. 2007.

CID, Gisele. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 15 ago. 2007.

DUSI, Cristina. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 3 ago. 2007.

EMPRESAS destinam mais de R\$ 1,5 mil para social, juntas, Belgo, DaimlerChrysler, MRS Logística e Pangea... **Tribuna de Minas**, Juiz de Fora, 2 nov. 2003, Caderno Economia, p.7.

FABRI, Christiane. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 16 ago. 2007.

GUEDES, Carlos Eduardo Paletta. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 4 ago. 2007.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

ISIDORO, Ângela Maria. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 3 ago. 2007.

MACHADO, Renato. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 13 nov. 2007.

MARTINS, Roseane Soares. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 2 ago. 2007.

MIANA, Gilson. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 2 ago. 2007.

MUNCK, João Carlos. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 2 ago. 2007.

NEJAIM, Geórgia Pereira. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 4 ago. 2007.

OLIVEIRA, Laura Ribeiro de. Estudo de Caso Pangea. Juiz de Fora: 2007. Entrevista concedida em 3 ago. 2007.

Website da PANGEA EMPREENDIMENTOS. Disponível em <www.pangea.com.br>. Acesso em: 14 Out. 2007.

Website da U&M Mineração e Construção. Disponível em <<http://www.u&m.com.br>>. Acesso em: 20 Out. 2007.

Referências:

Nota 10

BRINK, D. V. D.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; PAUWELS, P.. The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty. **The Journal of Consumer Marketing**, Santa Bárbara, v.23, p. 15-25, 2006

Nota 3

BROWN, W. et al. *Corporate Philanthropic Practices*. **Journal of Corporate Finance**, Amsterdam: Elsevier, v.12, n.5, pp.855-877, 2006

Nota 5

DOWBOR, L.. A gestão social em busca de paradigma. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Orgs.). **Gestão social – uma questão em debate**. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999.

Nota 12

HIGUCHI, A. K.; VIEIRA, F. G. D.. Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social Corporativo: uma proposta de fronteira entre estes dois conceitos. In: ENCONTRO ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROOM.

Nota 8

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing Social: Estratégias para Alterar o Comportamento do Público**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

Nota 6

MELO NETO, F. P. ; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Nota 9

MENDONÇA, P. M. E.; SCHOMMER, P. C. O Marketing e suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas, CD-ROM, Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração (ENANPAD), 24. 2000, **Anais...**, Florianópolis: ANPAD, 2000.

Nota 11

NAN, X.; HEO, K.. Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the Role of Brand-Cause Fit in Cause-Related Marketing. **Journal of Advertising**. 2007; 36, v.2, p. 63-74, jul. 2007

Nota 13

OUCHI, C. H. C. **Práticas de Sustentabilidade Corporativa no Brasil: Uma Análise do Setor de Papel e Celulose**. Dissertação de Mestrado, COPPEAD/Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

Nota 1

PAIVA, R.. **O espírito comum: Comunidade, mídia e globalismo**. Petrópolis: Vozes, 1998.

Nota 4

PRINGLE, H.; THOMPSON, M.. **Marketing Social: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

Nota 7

RAMANATHAN, K. V.. Toward a theory of corporate social accounting. **The Accounting Review**. USA. v. 51. n. 3, 1976. p. 516-528.

Nota 2

SAVITZ, A. W.;WEBER, K. **The Triple Bottom Line? How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too.** San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Bibliografia:

ERSKINE, LEENDERS, M.R., Mauffette-Leenders, L.A **Teaching with Cases**, Research and Publications Division, School of Business Administration. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1981.

_____, J.A, LEENDERS, M.R. **Case Research: The Case Writing Process**, Research and Publications Division, School of Business Administration. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1989.

_____, **Learning with cases**. Research and Publications Division, School of Business administration. The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, 1997.

GOMES, J. S. **O Método do Caso de Ensino aplicado à gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

MASCARENHAS, S. A., et al. Do Pau Brasil ao Avião: O Caso Embraer. In: ENCONTRO ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROOM.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas**. São Paulo : Atlas, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Notas sobre a construção de casos para ensino**. In: Enanpad, 30., Salvador-BA, set./2006.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C.; O Método do Caso no Ensino de Marketing. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 3, art. 4, p. 52-68, Set./Dez. 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/rac-e>>, acesso em mar.2008.