

# Do Brasil para o mundo: inovação e sustentabilidade nas cadeias globais de valor



# Do Brasil para o mundo: inovação e sustentabilidade nas cadeias globais de valor

Sergio Adeodato

Martha San Juan França

Ana Moraes Coelho

Paulo Durval Branco



São Paulo

2015

## Realização

Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)

Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil)

## Edição

Sergio Adeodato

## Autores

Sergio Adeodato

Martha San Juan França

Ana Moraes Coelho

Paulo Durval Branco

## Coordenação Executiva

Mario Monzoni e Paulo Durval Branco, GVces

Márcia Nejaim e Adriana Rodrigues, Apex-Brasil

## Coordenação Técnica

Ana Moraes Coelho, GVces

Gilson Spanemberg, Apex-Brasil

## Equipe

Sueli Helena Rocha Lopes

## Colaboração

**GVces:** Adriana de Lima, Annelise Vendramini, Beatriz Kiss, Bel Brunharo, Bruno Heilton Toledo Hisanoto, Felipe Frezza, Felipe Giasson Luccas, Daniela Sanches, Gabriela Alem, Hilton Rogerio Ceccacci, Isabella Fumeiro, Lígia Ramos, Luciana Stocco Betiol, Máira Bombachini, Maria Cristina Fedato, Mariana Goulios, Marina Borges, Maurício Jerzolinski, Milene Akemi Fukuda, Munir Younes Soares, Patrícia Padim, Phillipe Lisboa, Renata Toledo, Ricardo Barretto, Ricardo Dinato, Sonia Loureiro e Sueli Helena Rocha Lopes.

**Apex-Brasil:** Alex Figueiredo, Ana Paula Repezza, Clarissa Furtado, Edson Carvalho, Fátima Ricart, Fernanda Baker, Fernando Spohr, Guilherme Machado, Jacy Braga, Juarez Henrique Alves Leal, Leonardo Deppe, Lígia Dutra, Manoel Franco, Maria Luísa Wittenberg, Mônica Lôbo Costa, Nelma Vieira, Rafael Freitas, Roberta Diniz, Sílvia Breda, Suemi Mori Andrade, Tiago Terra, Ulisses Junior.

## Projeto Gráfico e Edição de Arte

Walkyria Garotti

## Ilustrações

Marcos Aurélio/Estúdio Manga

## Fotos

Ricardo Lisboa/Yantra Imagens, F. Pepe Guimarães/Yantra Imagens, 123RF Stock Photos, fotospublicas.com, Agência Brasil e RGBstock

## Revisão

José Julio do Espírito Santo

## Impressão

Pigma Gráfica e Editora Ltda.

logo FSC

## Sobre a Apex-Brasil

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) tem a missão de desenvolver a competitividade das empresas brasileiras no exterior, promovendo sua internacionalização e a atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para o Brasil.

A Agência apoia mais de 11 mil empresas em 80 setores da economia brasileira, que por sua vez exportam para mais de 190 mercados. A Apex-Brasil também desempenha um papel fundamental na atração de investimento estrangeiro direto para o Brasil, trabalhando para identificar oportunidades de negócios, promovendo eventos estratégicos e dando apoio aos investidores estrangeiros interessados em alocar recursos no Brasil.

## Sobre o GVces

Fundado em 2003, o Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) é um espaço aberto de estudo, aprendizado, reflexão, inovação e de produção de conhecimento, composto por pessoas de formação multidisciplinar, engajadas e comprometidas, e com genuína vontade de transformar a sociedade. O Centro atua na formulação e acompanhamento de políticas públicas, na construção de instrumentos de autorregulação e no desenvolvimento de estratégias e ferramentas de gestão empresarial para a sustentabilidade, nos âmbitos local, regional, nacional e internacional. Sua missão consiste em expandir de forma colaborativa as fronteiras do conhecimento, contribuindo para um desenvolvimento sustentável nos setores público e privado.



## Prefácio

Planejar o futuro dos negócios, de olho nas potencialidades do País e na urgência de se gerar benefícios para a sociedade como um todo, é uma estratégia que passa cada vez mais pela perspectiva da “internacionalização” – ou seja, da competição no mercado externo. A globalização do comércio, a partir de demandas e regras para além das fronteiras nacionais, tem influenciado inúmeros setores da economia. No caso dos produtos e serviços com diferenciais de inovação e de sustentabilidade, a necessidade de integração ao contexto internacional se mostra ainda mais imperativa. Alinhado com as missões do GVces e da Apex-Brasil, o tema é chave na transição dos negócios em direção a uma nova economia – uma economia que respeite os limites do planeta e promova a redução das desigualdades sociais ao mesmo tempo em que reconhece e valoriza as empresas que atuam nessa direção. Ao somarem competências e comprometimento no campo da sustentabilidade e internacionalização de empresas, ambas as instituições potencializam e dão escala a contribuições fundamentais para os empreendedores que estão pavimentando essa nova estrada. Juntando forças, o projeto ICV Global se destaca por promover e apoiar micros e pequenas empresas brasileiras, que possuem diferenciais de inovação e sustentabilidade, a se inserirem em cadeias globais de valor.

Isso se dá em várias instâncias, que incluem o desenvolvimento de capacidades empresariais, a construção de metodologias e ferramentas de gestão, a promoção e o fortalecimento de *networking*, assim como a articulação dos mais diversos atores

que buscam a consolidação de um ecossistema de inovação para sustentabilidade no Brasil e no mundo. A resposta, portanto, vai ao encontro da construção de estratégia e cultura exportadoras, e não do simples aproveitamento de janelas de oportunidade oriundas de câmbio favorável, de demandas esporádicas de clientes internacionais ou de outro fator que independe da firme decisão do empreendedor.

Neste cenário, os negócios de menor porte merecem atenção especial. Tendo em vista a trajetória e os resultados do primeiro ciclo do projeto, que são objeto desta publicação, os esforços se voltam para os desafios futuros. Assim, na perspectiva do amanhã, GVces e Apex-Brasil se veem ainda mais comprometidas em promover as empresas no cenário internacional, expressando a contribuição do Brasil para um desenvolvimento efetivamente sustentável.

**David Barioni Neto**

Presidente da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil)

**Mario Monzoni**

Coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces), da FGV-EAESP



## Apresentação

O livro *Do Brasil para o mundo: inovação e sustentabilidade nas cadeias globais de valor*, elaborado por meio da parceria entre o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (GVces), com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), juntamente com os jornalistas Sérgio Adeodato e Martha San Juan França, é fruto da união de conhecimentos e consolidação de experiências advindas de ambas as instituições nos temas da sustentabilidade e da internacionalização. A obra tem como pano de fundo o trabalho realizado no âmbito do ciclo inaugural do projeto Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor (ICV Global), que busca contribuir para a internacionalização de empresas brasileiras de pequeno porte e de cadeias de valor de empresas âncoras a partir do fortalecimento dos atributos de sustentabilidade de seus produtos, serviços e comportamento empresarial.

A obra mostra como Apex-Brasil e GVces atuam em parceria para fomentar soluções potencialmente exportadoras e contribuir para o Brasil assumir um papel de liderança no campo do desenvolvimento sustentável. O livro se inicia apresentando o cenário brasileiro que justifica a atuação do projeto. Traça o panorama das exportações, bastante focado em *commodities* e de faturamento pouco expressivo proveniente de empresas de menor porte. O capítulo inicial também evidencia a demanda crescente por atributos de sustentabilidade, o que tem se tornado muito presente nas negociações comerciais e demonstrado que há bastante espaço para as pequenas empresas brasileiras se destacarem internacionalmente como protagonistas de inovações que oferecem soluções aos desafios socioambientais.

O segundo capítulo detalha a metodologia do projeto e sua agenda de trabalho, que buscaram aprimorar os atributos de sustentabilidade dos produtos, serviços e práticas empresariais das empresas selecionadas, bem como desenvolver argumentos de venda que traduzam esses diferenciais. Um conjunto de infográficos aponta as etapas do projeto e também identifica os diferentes elos da cadeia de valor onde atuam as empresas participantes. Já no terceiro capítulo, o leitor encontra os casos inspiradores das dez micros e pequenas empresas, que foram selecionadas em função do grau de inovação e sustentabilidade de seus produtos, serviços e modelos de negócios.

No quarto capítulo, dentro de uma abordagem mais orientadora, explicitam-se os principais desafios e oportunidades a serem endereçados pelo projeto e pelas instituições parceiras. São apresentadas proposições, que passam a fazer parte das agendas do GVces e da Apex-Brasil, no sentido de fortalecer a presença nas cadeias globais de valor de empresas brasileiras com atributos de inovação e sustentabilidade.

Boa leitura!

Adriana Rodrigues  
Coordenadora de Competitividade da Apex-Brasil

Paulo Durval Branco  
Vice-coordenador do GVces

# 1 O diferencial da sustentabilidade

*A união de forças para qualificar micros e pequenas empresas à exportação de produtos e serviços com a marca socioambiental*

página **10**

# 2 A força do aprendizado

*Como uma metodologia inovadora prepara pequenos negócios com diferencial da sustentabilidade para a exportação*

página **26**

# 4 Futuro de oportunidades

*Pela via da internacionalização, inovações transformadoras se fortalecem e estimulam novos avanços na busca pela sustentabilidade*

página **64**

# 3 Experiências inovadoras

*As histórias das empresas integrantes do primeiro ciclo do ICV Global*

página **46**





# 1



## O diferencial da sustentabilidade

*A união de forças para qualificar micros e pequenas empresas à exportação de produtos e serviços com a marca socioambiental*

No saguão de entrada, peças de artesanato, objetos de decoração e móveis assinados por *designers* brasileiros se destacam como um *showroom* de produtos tipicamente nacionais. Tudo no ambiente parece indicar a finalidade última do trabalho realizado naquele prédio de visual contemporâneo, incrustado entre arranha-céus de ares sessentistas no Setor Bancário Norte,

em Brasília (DF). As salas de reunião guardam estilo e frases na parede inspirados em personalidades do Brasil. A que homenageia Santos Dumont destaca sua reflexão sobre a busca pelo novo: “Os pássaros devem experimentar a mesma sensação, quando distendem suas longas asas e seu voo fecha o céu. Ninguém, antes de mim, fizera igual”. O recinto ao lado é dedica-

do ao cientista Carlos Chagas: “Não vai demorar que passemos adiante uma grande e bela ciência, que faz arte em defesa da vida”.

Inovação, ciência, arte, meio ambiente, vida – componentes cada vez mais presentes também nos bons negócios que levam em conta o uso sustentável dos recursos do planeta. O tema torna-se frequente naqueles espaços criativos, onde são debatidas e formuladas ações de apoio a empresas exportadoras, instadas a alcançar competitividade, olhando a partir de diferentes perspectivas para os indicativos do comércio internacional. O objetivo é promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros diretos para setores estratégicos da economia nacional.

No subsolo do prédio, onde funciona a área operacional, um dos vários corredores com estações de trabalho abriga a equipe de sustentabilidade – um time voltado à tarefa de incorporar o tema às estratégias da organização, o que inclui o desafiador esforço de identificar, articular e preparar negócios centrados em soluções socioambientais para voos mais audaciosos no mercado, aproximando-os de compradores externos. O intuito, no final da ponta, é potencializar oportunidades frente a novas demandas internacionais, dinamizar a balança comercial e criar um modelo inovador de exportação de produtos e serviços com a marca Brasil, posicionando o país como inovador.

Estamos na Apex-Brasil, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, elo de uma parceria institucional que tem o potencial de ir longe no casamento virtuoso entre as vantagens econômicas e as socioambientais, tendo como pano de fundo a conquista de espaços que se abrem no mercado internacional. No outro lado da parceria está o Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces), da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo. No prédio da Avenida Nove de Julho, região central da capital paulista, funciona a coordenação de iniciativas que, ao longo de 12 anos, construíram um inédito acervo de conhecimento sobre o processo de transformações na gestão dos negócios e de políticas públicas sob o ponto de vista das suas relações com o meio ambiente e o





contexto social. Desenvolver e aplicar novas ferramentas para avaliar impactos positivos e negativos e auxiliar a tomada de decisão está entre os esforços acadêmicos que têm contribuído para a construção de uma economia de base mais sustentável.

Algumas iniciativas e projetos referem-se à gestão de carbono, um dos temas ambientais mais emergentes no meio empresarial. Enquanto o Programa Brasileiro GHG Protocol, coordenado pelo GVces, objetiva a elaboração de inventários corporativos de gases do efeito estufa, a plataforma Empresas pelo Clima está direcionada atualmente à agenda da adaptação às mudanças climáticas. Já o projeto Tendências em Serviços Ecosistêmicos desenvolve estratégias e ferramentas

destinadas a gerir impactos, dependências, riscos e oportunidades relacionados a serviços ambientais, como provisão de água, recursos genéticos e alimentos, além da regulação do clima e da polinização, entre outros. Além desses, ações voltadas à relação de grandes empreendimentos com o desenvolvimento local, às compras sustentáveis e à inovação e sustentabilidade na cadeia de valor, por exemplo, compõem o leque de experiências que credenciou a instituição a somar forças com a Apex-Brasil para um novo e importante passo.

A união de expertises entre a Agência e a academia marcou, em 2013, o nascimento do projeto Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor (ICV Global) – iniciativa pioneira na qual foi realizada uma série de atividades de capacitação, em diferentes etapas metodológicas, tanto para motivação, troca de experiências e aquisição de conhecimento, como para o planejamento e a efetiva concretização de negócios no exterior. Assim, durante pouco mais de um ano, a expectativa de oportunidades de mercado a partir do novo aprendizado mobilizou um seleto grupo de dez micros e pequenas empresas interessadas em exportar produtos e serviços com o conceito de sustentabilidade.

Além dessas, em outra frente de ação, o projeto desenvolveu um trabalho específico envolvendo duas corporações âncoras de grande porte



e pequenos negócios que atuam em suas cadeias de valor. Entre outros fatores motivadores, a estratégia partiu da premissa de que a demanda das maiores empresas, calejadas quanto a exigências socioambientais e constantes pressões do mercado internacional, tem o valioso potencial de mobilizar inovações por parte das pequenas com as quais se relacionam, sejam como fornecedoras ou compradoras de matéria-prima, fortalecendo-as também para o comércio exterior.

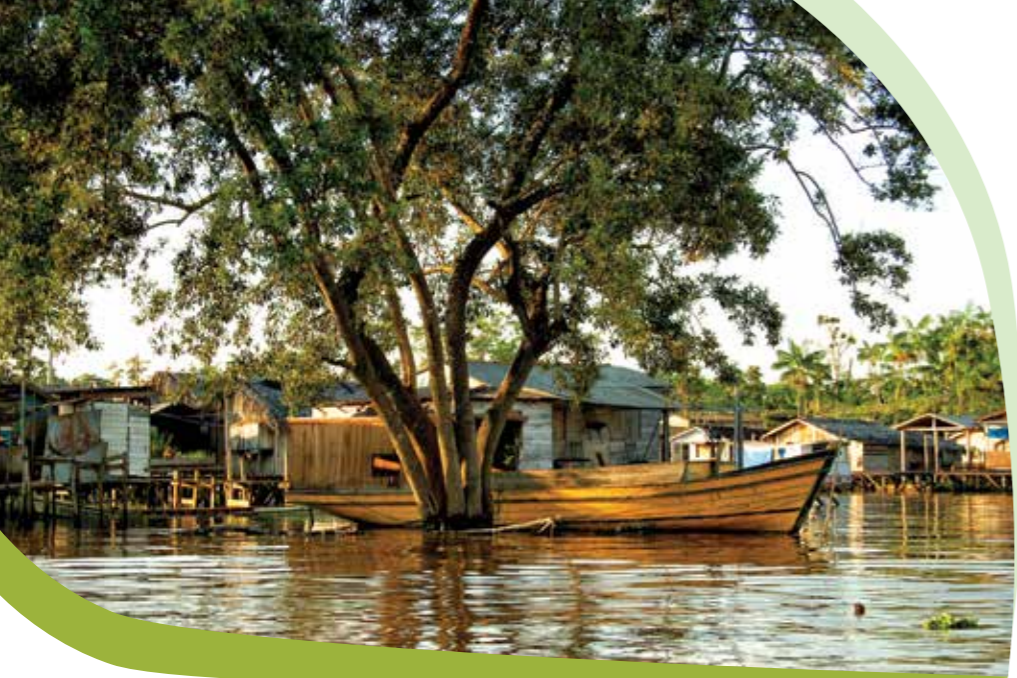
O objetivo foi colocar a serviço dessas empresas um conjunto de experiências bem particular: o GVces, com a forte tradição acadêmica no campo da sustentabilidade empresarial e no fortalecimento de modelos de negócios com esse apelo; e a Apex-Brasil, com a grande experiência no mercado internacional, contribuindo para que a parceria colocasse as empresas em contato com potenciais compradores,

a partir de um prévio mapeamento de mercados. Elas tinham diferenciais consistentes, mas faltava ajudá-las a formular bons argumentos para posicionar produtos e serviços internacionalmente. “Cada vez mais o comprador internacional vê na sustentabilidade um atributo para decisões de compra e reconhece o Brasil como potencial fornecedor”, analisa Paulo Branco, vice-coordenador do GVces.

Na lógica da economia de mercado, quanto mais atrativa sob o ponto de vista do negócio, a sustentabilidade tem mais chances de se replicar em benefício dos recursos do planeta e do bem-estar da sociedade como um todo. Tanto globalmente como localmente, existem normas que apontam para novos padrões de produção e consumo. Apesar de ainda pontuais, tendem a reforçar o caminho da chamada “nova economia”. E o Brasil, dono de expressivos estoques de recursos







naturais, tem inegável potencial para se destacar globalmente neste campo, abrindo um novo leque de oportunidades produtivas e comerciais.

### As vantagens comerciais de um Brasil megadiverso

O Brasil tem território de proporções continentais: seus 8,5 milhões km<sup>2</sup> ocupam quase a metade da América do Sul e abarcam várias zonas climáticas, desde o trópico úmido no Norte, ao semiárido no Nordeste e às áreas temperadas no Sul. Tais diferenças climáticas determinam grandes variações ecológicas, expressas em diferentes biomas: a Floresta Amazônica, maior floresta tropical úmida do mundo; o Pantanal, maior planície inundável; o Cerrado, de savanas e bosques; a Caatinga, de florestas semiáridas; os campos dos Pampas; e a floresta tropical pluvial da Mata Atlântica. Isso

sem falar de uma costa marinha de 3,5 milhões km<sup>2</sup>, que inclui ecossistemas como recifes de corais, dunas, manguezais, lagoas, estuários e pântanos.

Diante de tantos ambientes naturais com diferentes características, o País abriga a maior biodiversidade do planeta, possuindo 20% do total de espécies biológicas, muitas só existentes aqui. Além disso, as várias paisagens brasileiras guardam uma rica sociobiodiversidade, representada por mais de 200 povos indígenas e diversas comunidades – como quilombolas, caiçaras, ribeirinhos e seringueiros – detentoras de um inestimável patrimônio de conhecimentos tradicionais sobre o uso e a conservação da natureza.

São recursos estratégicos para o futuro da vida na Terra – e também para a produção de bens e serviços diferenciados por vantagens ambientais e sociais, mais valorizadas e demandadas no cenário de novos conceitos que se disseminam no mercado. Para es-

pecialistas do Ministério do Meio Ambiente, é fundamental a intensificação de pesquisas em busca de um melhor aproveitamento da biodiversidade brasileira, além, é claro, da manutenção do acesso aos recursos genéticos trazidos de outras regiões, igualmente essenciais ao melhoramento da agricultura, da pecuária, da silvicultura e da piscicultura nacionais, com reflexo na geração de renda e no desenvolvimento econômico. Sim, a questão não é apenas de meio ambiente ou segurança alimentar: a biodiversidade, incluindo os produtos originários do agronegócio, ocupa lugar de destaque na economia nacional.

Mas há o desafio de aumento da participação de produtos nativos do País – provenientes de cultivos ou do extrativismo – na matriz econômica. Além de alimentos, madeiras, fibras, sementes, da biodiversidade se obtêm recursos como água, energia, regulação climática, microrganismos e vários outros serviços vitais para a produção e o

atendimento das necessidades básicas da humanidade. Por tudo isso, o valor da biodiversidade é incalculável. Considerando-se apenas seu valor econômico, estima-se globalmente algo em torno de 33 trilhões de dólares anuais, representando quase o dobro do PIB mundial, segundo o estudo *The Economics of Ecosystems and Biodiversity* (TEEB).

Além do uso inteligente desse enorme patrimônio natural, mantendo-o saudável para o suprimento das gerações futuras, existe toda uma gama de oportunidades de negócio voltadas ao trabalho de remediação e conserto dos estragos já cometidos ao meio ambiente. De igual modo, desenvolvem-se métodos de controle na produção e no consumo para que as agressões não se repitam. Poder público, academia e empresas movimentam-se em busca de soluções, como as que estão em curso para a redução de emissões de carbono que agravam o efeito estufa e a melhor gestão dos resíduos urbanos, por exemplo.



A imagem do Brasil como país megadiverso reforça o potencial para produtos e serviços com atributos de sustentabilidade capazes de agregar valor aos negócios, aliando ganho econômico, qualidade de vida e conservação ambiental. O destaque brasileiro no processo global de incorporação da economia verde carrega um diferencial que pode abrir espaços nobres na balança comercial do País, no rastro de políticas públicas, desenvolvimento de inovação, e engajamento das micros e pequenas empresas que começam a romper barreiras e a vislumbrar um horizonte mais amplo no mercado.

### Inteligência de mercado para dinamizar novos conceitos nas exportações

Historicamente, as exportações brasileiras baseiam-se em bens primários (*commodities*) com baixo valor tecnológico. As importações, por sua vez, têm grande participação de produtos com maior nível de inovação e complexidade. De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), referentes a 2014, o setor industrial exporta três vezes mais que o de serviços, sendo que os segmentos de média e alta tecnologia – como os de aeronáutica, telecomunicações, medicamentos, equipamentos eletrônicos, produtos químicos e veículos, por exemplo – correspondem a 20%

do total. Nesse cenário, enquanto as micros e pequenas empresas brasileiras exportaram 2 bilhões de dólares em 2014, as grandes corporações, bem menores em número, venderam 225 bilhões de dólares (superior a 100 vezes mais). Cerca de 70% do volume total das exportações concentra-se em aproximadamente 200 companhias, com ênfase em *commodities* agrícolas e minerais.

As micros e pequenas empresas do projeto ICV Global trazem valor agregado para os negócios e também para o País, tendo a sustentabilidade como fator indutor – um imperativo frente às questões socioambientais planetárias que influenciam o comportamento de diferentes mercados. “Cada vez mais o tema é colocado como linha de corte, inclusive como barreiras comerciais”, afirma Ana Paula Repezza, gerente de Estratégia de Mercado da Apex-Brasil. Na parede de sua sala, um mapa-múndi pontilhado por “post-it” com anotações sobre vários países e regiões indica a complexidade dos exercícios de estratégia lá conduzidos. “É mais fácil definir esses valores associados à sustentabilidade olhando para a demanda do consumidor do que para a oferta de exportação”, completa a analista Lígia Dutra, integrante da equipe. Ela reforça que há vários interesses em jogo, inclusive relativos a marcos regulatórios criados por determinados mercados, “com padrões ambientais e restrições

que muitas vezes têm o objetivo de vender com exclusividade serviços de certificação obrigatórios para a entrada de produtos em regiões como a União Europeia”.

Assim, diz a analista, cria-se um cenário de desigualdade, no qual as soluções de maior valor agregado se concentram na Europa onde há maior exigência, enquanto os produtos e serviços mais poluentes ou socialmente inadequados proliferam em regiões do planeta mais pobres e menos restritivas. Como um jogo de quebra-cabeça, é preciso entender a maneira como as peças se encaixam, identificar oportunidades e respostas capazes de influenciar a economia como um todo. Uma questão é saber como os padrões socioambientais exigidos lá fora para as exportações brasileiras poderiam se refletir em melhorias também para

o que é comercializado internamente no País, gerando escala para a sustentabilidade e um ambiente de negócios atrativo para mais inovações.

O esforço de planejamento e promoção comercial no exterior inclui a permanente prospecção sobre o que acontece no mundo, com atenção redobrada para que padrões de sustentabilidade exigidos por determinados mercados não atinjam a imagem do País e, em consequência, a competitividade das empresas nacionais. O radar está sempre ligado para detectar cenários positivos e negativos, como o último relatório do US Department of Labor (DoL), publicado em 2014, no qual o Brasil figura na lista dos países com maior número de setores usuários de trabalho forçado e/ou infantil – à frente de nações como Bangladesh, Mianmar e Camboja.







O assunto foi tema da edição de abril de 2015 do Boletim de Facilitação de Negócios, elaborado pela Apex-Brasil para orientação do mercado. A análise apontou incongruências da metodologia de avaliação americana, baseada principalmente em notícias veiculadas pela mídia. E destacou que as iniciativas dos diferentes setores produtivos nacionais para erradicar práticas degradantes de trabalho devem ser devidamente reportadas ao DoL, de modo que o País seja reconhecido por elas e deixe de figurar ao lado de países em que a prática de *dumping* social é um dos meios utilizados para alavancar a competitividade internacional dos seus produtos.

O informativo também mostrou as expectativas para o aumento nas exportações de produtos orgânicos, diante do crescente consumo dos países desenvolvidos. Na União Europeia, o setor já corresponde a um mercado

de cerca de 18 bilhões de euros, segundo a Organic Monitor. O atual vigor se reflete no projeto da Apex-Brasil para a promoção comercial de produtos orgânicos, Organics Brasil, que atingiu em 2014 um recorde nas exportações, alcançando 136 milhões de dólares para as cerca de 60 empresas beneficiadas. A iniciativa gerou estudos de mercado compartilhados posteriormente com as participantes do ICV Global que atuam no setor.

São informações valiosas à tomada de decisão sobre os melhores caminhos para as exportações, uma vez que o viés da sustentabilidade torna-se muito presente nas negociações comerciais. Nos dias atuais, é preciso inteligência para mostrar aos importadores e formuladores de políticas públicas, principalmente na Europa e Estados Unidos, que é exatamente por meio da valorização dos produtos com conceito de sustentabilidade que

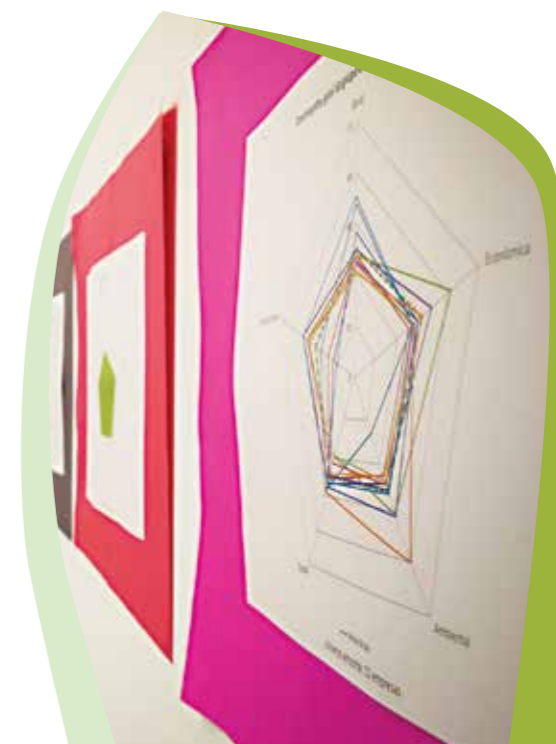
a floresta será conservada. No Brasil, ocorreu acentuada redução do desmatamento na última década, principalmente devido a ações de controle e fiscalização. O desenvolvimento da cadeia da economia florestal com base em princípios sustentáveis se mostra essencial para novos avanços na redução da derrubada de árvores.

### O valor de uma história bem contada

A imposição de barreiras comerciais capazes de inviabilizar a produção e consumo baseados nesses atributos pode resultar em destruição ambiental. “Infelizmente, tomadores de decisão no exterior formulam restrições pensando mais nas cenas da Amazônia pegando fogo do que na possibilidade de protegê-la valorizando seus produtos”, afirma Lígia. Bater na tecla de uma lógica diferente pode ser decisivo para uma virada de jogo a favor do Brasil, com potencial de tirar vantagens comerciais e tarifárias em relação à sua biodiversidade como forma de mantê-la adequadamente conservada para o bem de todo o planeta e para o uso das futuras gerações.

Para construir bons argumentos de venda, as empresas devem aprender a contar suas histórias, a falar sobre o que fazem, sobre boas práticas que adotam para além do que obriga a legislação. E a razão é simples: como tais requisitos tendem a ser adotados

globalmente como barreira comercial não tarifária, faz-se necessária uma tática para comunicá-los nas negociações. A questão se apresenta mais premente no caso das micros e pequenas empresas que têm o atributo de sustentabilidade como pressuposto de negócio, ou seja, aquelas cujos produtos e serviços são vendidos em si mesmo como solução socioambiental de interesse para diferentes segmentos produtivos. Apesar desse importante apelo, muitas delas não têm a experiência de exportação, o que inspirou a Apex-Brasil e o GVces a juntar forças no projeto ICV Global para desenvolver uma dinâmica inovadora de capacitação, aproximar pequenas empresas de compradores e oferecer suporte de inteligência de mercado, planejamento, *branding*, *marketing* e outras competências indispensáveis para a venda no exterior (*leia mais no capítulo 2*).





Nos primeiros passos para o desenvolvimento de uma cultura exportadora, um desafio é saber exatamente como e em quais aspectos os diferenciais de sustentabilidade poderiam gerar valor e representar competitividade para empresas brasileiras. Como auxílio às decisões, foram realizados estudos de mercado para os diferentes segmentos de atuação das empresas participantes do projeto. A partir de uma série de cenários, a pesquisa identificou os melhores mercados para se concentrar a estratégia de exportação, conforme as especificações dos produtos e características macroeconômicas e socioambientais das regiões potencialmente compradoras. O estudo abrangeu a análise de cerca de 40 países, com avaliação de 40 indicadores, inclusive sobre concorrência. Além dos potenciais específicos

para cada empresa, foram definidos cinco mercados prioritários para todo o grupo – Estados Unidos, Colômbia, Canadá, Peru e Alemanha.

“O valor socioambiental para nós é ferramenta de negócios”, ressalta Adriana Rodrigues, coordenadora de competitividade da Apex-Brasil. A partir de 2009, quando a agência incorporou a temática à rotina de suas operações e ao planejamento estratégico, os olhares se voltaram com maior ênfase para as oportunidades que surgiam no setor. Decidiu-se, então, analisar cenários e iniciar um movimento de sensibilização e mobilização das empresas brasileiras para um novo mercado que valoriza o diferencial da sustentabilidade como apelo de consumo. A principal motivação estava na matriz energética limpa e na riqueza brasileira em biodiversidade,



vantagens competitivas capazes de tornar o Brasil reconhecido como país “sustentável” – imagem positiva que significaria ganhos para a competitividade da economia como um todo.

Logo surgiu o desafio de encontrar um método de preparar micros e pequenas empresas, detentoras de conhecimento técnico e inovações em sustentabilidade, para uma atividade mais ambiciosa: a exportação. Após conversa com o vice-coordenador do GVces, Paulo Branco, na Conferência Ethos de 2012, nasceu a ideia de integrar a internacionalização à inovação e sustentabilidade na cadeia de valor das empresas. A experiência foi inicialmente aplicada ao setor exportador moveleiro e, diante dos bons resultados, com propostas incorporadas a políticas públicas, a

parceria entre Apex-Brasil e GVces ganhou impulso. Aos poucos, consolidavam-se valores e conceitos antes incomuns para os diferenciais de negócio na exportação, catalisando o debate sobre o potencial econômico das soluções sustentáveis.

Foi um processo de muitos aprendizados. Pela primeira vez, a Apex-Brasil lançou edital para seleção de empresas abrangendo diversos setores – e não de um único ramo de atividade, como ocorria tradicionalmente nas iniciativas de capacitação e rodadas de negócio com compradores externos. Com o suporte do GVces, foi desenvolvido todo um processo de aceleração de impacto que durou nove meses, mediante simulações de compra e oficinas com temas que variaram do *marketing* aos argumentos de venda, planos de





negócios e instrumentos do comércio exterior, até culminar numa missão comercial à Califórnia (EUA) – meca de boas ideias e tecnologias no mercado americano, que é bastante exigente e valoriza soluções inovadoras.

### Integrando-se a uma “nova economia”

Uma nova perspectiva que marca o ambiente de negócios na atualidade foi apresentada aos participantes, com objetivo de ampliar o raio de visão e entender as tendências e demandas do mercado global, diante dos principais dilemas do planeta, como as mudanças climáticas, a degradação e escassez de recursos naturais e a necessidade de tornar a produção e

o consumo mais justos e equitativos para uma população em constante crescimento. Nesse sentido, um dos principais tópicos de debate e aprendizado durante as oficinas do ICV Global foi o conceito de desenvolvimento sustentável, disseminado pelo emblemático relatório “Nosso Futuro Comum”, encomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 1987. No entanto, a consciência pública sobre a crise ambiental já havia eclodido bem antes, no início da década de 1970, a partir do documento “Os Limites do Crescimento”, do Clube de Roma, e da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo. Em 1992, a Carta da Terra e a Agenda 21 reforçaram a necessidade de novos modelos de gestão e de relacionamento entre a espécie humana e a natureza, na Conferência da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro. Na ocasião, ocorreu o primeiro grande alerta sobre a importância do consumo em bases sustentáveis, levando o tema de maneira explícita para a agenda do desenvolvimento.

Aos poucos, o conceito passou a ser incorporado pelo meio empresarial. Os riscos associados ao aquecimento global e à escassez de matéria-prima aceleraram o processo que evoluiu no contexto da chamada “nova economia” – ponto central da Rio+20, a conferência da ONU sobre desenvolvimento sustentável, realizada em

2012. No encontro, a mobilização da sociedade civil, incluindo iniciativas empresariais e de ONGs, simbolizou a dimensão e o ritmo de como o assunto já interfere nas políticas públicas e decisões de investimentos.

Entender as tendências e os processos relacionados à tão almejada “sustentabilidade”, termo que entrou para o vocabulário do meio empresarial e governamental nas últimas décadas, é condição básica para se direcionar negócios e arriscar novos mercados a partir de produtos e serviços baseados nesse diferencial. Assim, as oficinas do ICV Global geraram reflexões e descobertas. Quais os caminhos práticos, mudanças e adaptações em curso na produção e no consumo? Como os atributos de sustentabilidade podem ser medidos e valorizados e em quais setores o processo anda mais rápido ou mais devagar e por quê?

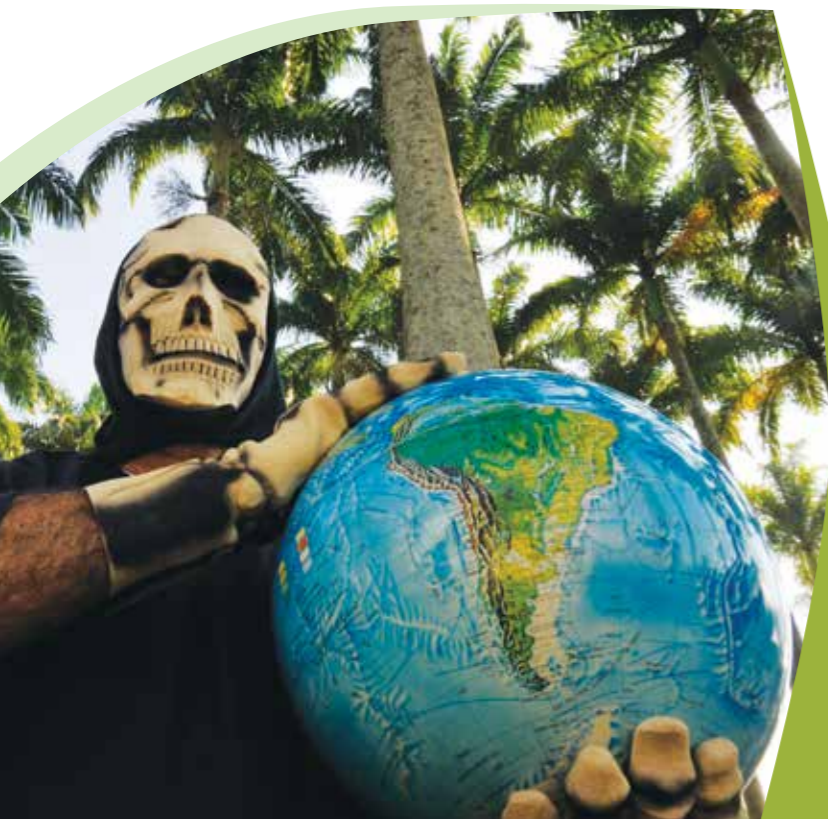
Do café com selo socioambiental ao algodão orgânico colorido, passando por sistemas de rastreabilidade da origem da carne vendida em supermercados – as empresas integrantes do projeto tinham boas vantagens a apresentar para seus produtos e serviços. Mas também barreiras, como dificuldades na gestão, na maneira de comunicar o atributo da sustentabilidade e nos caminhos mais adequados para o acesso aos compradores estrangeiros.

Lacunas foram solucionadas a partir das oficinas de capacitação. Além disso, como desdobramento do pro-



jecto, o grupo de empresas entrou no radar das iniciativas da Apex-Brasil já existentes para promoção do produto brasileiro, com a possibilidade de se adquirir ainda mais conhecimento para navegar no mercado externo. Desta forma, um novo perfil empresarial passou a se beneficiar, por exemplo, do Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), que se destina à qualificação empresarial.

Além do Projeto Comprador Brazilian Sustainable Solutions (BSS), realizado no âmbito do ICV Global para que as empresas brasileiras interagissem com compradores externos para fechar vendas, foram oferecidas oportunidades de participação em outras rodadas de negócio, como o Projeto Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, envolvendo o segmento de cafés de altíssimo valor agregado. De igual modo, algumas participantes da





iniciativa conduzida pela Apex-Brasil e GVces foram convidadas para eventos como a Expo Milão, em 2015, uma das maiores exposições do mundo com foco em sustentabilidade e segurança alimentar.

Outro possível desdobramento é a integração das empresas a estratégias de atração de investimentos estrangeiros para o Brasil, mediante a formação de joint venture e outras parcerias com companhias internacionais de maior porte, interessadas em se associar a quem detém tecnologias e possa induzir boas práticas na cadeia produtiva. “A busca por parcerias é uma tendência forte entre grandes corporações”, avalia Maria Luisa Wittenberg, gerente executiva de inves-

timentos da Apex-Brasil. A agência tem como uma de suas principais atividades a prospecção de parcerias entre empresas brasileiras e estrangeiras, para novos investimentos no País em áreas que envolvem alto índice de inovação, como a energia renovável.

Enfim, essas e outras iniciativas são cada vez mais norteadas por conceitos emergentes no mundo dos negócios. Por exemplo, a tarefa de identificar oportunidades de espaços no mercado externo deve verificar os possíveis ganhos quando se considera as conexões ambientais e sociais entre o consumo e o descarte, na ponta final da cadeia, e a extração da matéria-prima, na origem do ciclo produtivo. Nesse sentido, o desafio inclui o co-

nhecimento básico sobre as principais ferramentas disponíveis para o mercado separar o joio do trigo, orientando consumidores, normas de padronização e políticas de comércio exterior. Uma delas é a chamada Avaliação do Ciclo de Vida (ACV), que considera os impactos ambientais ao longo de cada etapa do caminho de um produto ou serviço, desde a obtenção de insumos até o destino final após o uso.

Novos modos de avaliar a produção e a compra de produtos vão além do preço, prazo e qualidade. Cada vez mais o valor das coisas incorpora os custos e ganhos ambientais e sociais – ou seja, os impactos negativos ou positivos que hoje não são medidos

em cifrões e acabam pagos por toda a sociedade, devido aos efeitos para a qualidade de vida e para a conservação dos recursos vitais. Portanto, as chamadas “externalidades”, conceito que também se torna frequente no jargão empresarial, podem ser fontes de oportunidades de negócio para quem ambiciona a internacionalização, tanto grandes como pequenos. Há espaços para quem inova e está antenado às necessidades do mundo globalizado. A inspiração pode vir da mensagem do famoso cientista brasileiro Oswaldo Cruz, estampada na parede de uma sala de reunião da Apex-Brasil: “Pelos erros dos outros, o homem sensato corrige os seus”.





## A força do aprendizado

*Como uma metodologia inovadora prepara pequenos negócios com diferencial da sustentabilidade para a exportação*

Ninguém escondia a expectativa. Naquele primeiro dia de atividades, já foi possível sentir o tamanho do desafio que todos tinham pela frente: adquirir conhecimento, traçar um plano de ação, preparar as energias e dar os passos iniciais para o desbravamento de uma promissora fronteira de negócios, nova para a maioria dos que lá estavam. Na trincheira, se des-

tacava um especial grupo de micros e pequenas empresas, focadas no horizonte do mercado externo, e as armas para a conquista de espaços nobres e estratégicos lá fora eram suficientemente convincentes e poderosas, sobretudo quando se imagina o futuro da vida na Terra. Elas tinham como munição algo inovador, capaz de abrir portas e gerar bons resulta-

dos, tanto para as finanças quanto para o cenário ambiental e social: a oferta de produtos e serviços que se diferenciam como soluções para a sustentabilidade do planeta.

Na regência do grupo estavam especialistas da Apex-Brasil e GVces, instituições parceiras que desenvolveram uma metodologia pioneira para a qualificação dos participantes e seus negócios, bem como a aproximação deles a compradores, com vistas a oportunidades de exportação. Durante todo o ano de 2014 até maio de 2015, o trabalho abrangeu uma série de oficinas, palestras, visitas técnicas, consultorias de mercado, rodadas de negócios, missão comercial e todo um arsenal de ferramentas que catalisou o aprendizado para o ingresso em seara até então estranha e desconhecida, mas de grande potencial para quem desejava abrir-se para o mundo. Tudo foi conduzido de forma que as empresas entendessem o caminho das exportações e se preparassem para competir, com a oportunidade de ficar frente a frente com compradores de companhias multinacionais e *tradings* de fornecedores que valorizam e demandam produtos e serviços com diferenciais de sustentabilidade.

A busca pelo novo não se traduzia apenas nas tecnologias de produtos e serviços vendidos como soluções para água, resíduos, energia, emissões de carbono ou para o uso mais sustentável e inclusivo de recursos naturais

de uma maneira geral. Consistia também em identificar valores, melhorar o *marketing* e achar uma maneira eficiente de comunicar os diferenciais. Enfim, exigiu-se o desenvolvimento da gestão empresarial, rumo a um jeito diferente de fazer negócio com inovação – o “pensar grande” para ultrapassar barreiras de olho nas vendas para o exterior. O trabalho de sensibilizar, informar, capacitar e mobilizar os participantes tornou-se um modelo de referência para ambas as instituições parceiras, um legado para voos mais altos em futuros projetos.

### O valor da sustentabilidade

Após a seleção das micros e pequenas empresas que se candidataram ao edital aberto pela Apex-Brasil e GVces



(leia no capítulo 3), realizaram-se sessões de treinamento em sustentabilidade e consultorias específicas, com o objetivo de aprimorar os modelos de negócios e os potenciais de mercado a eles associados. Baseada em modelos de iniciativas anteriores do GVces, a primeira fase abrangeu um completo processo de *mentoring*, no qual foram compartilhadas experiências e conhecimentos tanto para identificar quais mercados demandariam os produtos das empresas como para oferecer esses produtos nos padrões de exigência internacional. Entre março e maio de 2014, foram oferecidas três oficinas iniciais, cada uma com dois dias de duração, nas dependências da EAESP-FGV, em São Paulo. Cada empresa pôde levar até três representantes, sendo obrigatória a presença de um responsável pela alta administração (sócio ou diretor-executivo). O principal objetivo: entender o valor da sustentabilidade.

No ponto de partida do trabalho, conduzido pelo vice-coordenador do GVces, Paulo Branco, as empresas se viram diante de um tema que lhes era familiar, mas ao mesmo tempo envolvia uma série de nuances e conexões cujo entendimento se fazia essencial para a reflexão sobre o como os diferenciais de sustentabilidade poderiam ser vantajosos no negócio. Naquele pontapé inicial, a tarefa foi debater o conceito de sustentabilidade. Qual o significado, as forças envolvidas, o contexto histórico e as tendências atuais, as urgências planetárias, as ferramentas para medi-la, as respostas do mercado e dos governos e as luzes que se pode enxergar a partir dela. O que para a maioria das empresas era apenas um valor social e ambiental intrínseco ao seu trabalho, ou, como disse um dos participantes, “um caminho baseado na intuição”, foi apresentado como oportunidade de negócios. Para viabilizar o acesso ao mercado internacional, os atributos de sustentabilidade

## De olho nos padrões do mercado internacional

Vender para o mercado externo é um grande passo para micros e pequenas empresas, mas não basta ter um produto inovador, gestão eficiente e diferenciais sustentáveis. É preciso ter pleno conhecimento do país e do mercado para o qual exportar. Assim, os participantes do ICV Global tiveram acesso a um levantamento pioneiro executado pela equipe do GVces sobre padrões de sustentabilidade adotados pelo mercado internacional para os diversos setores contemplados no projeto, tendo como alvos prioritários União Europeia, Estados Unidos e Colômbia.

A proposta foi mapear as certificações socioambientais relevantes para o entendimento sobre as barreiras técnicas para a importação. A tarefa exigiu um mergulho em normas internacionais em diversas línguas, que deram origem às discussões sobre a inserção de critérios socioambientais no comércio entre países e puderam servir de referência no tema. União Europeia e Estados Unidos se constituem os principais *benchmarks* em consumo sustentável.

O diagnóstico abrangeu os setores de café, cosméticos, embalagens descartáveis, maquinários relacionados ao ozônio, produtos veterinários e têxteis. A análise mostrou que quase todos estão engajados em processos, práticas e políticas que possam auxiliar na inserção de atributos de sustentabilidade nos produtos. O estudo demonstrou como as certificações, normalmente consideradas barreiras comerciais, também abrem portas e podem se tornar um ponto a favor ao conferir valor e legitimidade aos produtos.

Os setores de café e cosméticos estão à frente. As certificações existentes abordam questões diretamente relacionadas aos produtos, como segurança, uso de materiais oriundos de recursos renováveis e rastreabilidade, mas também abrangem processos de gestão ambiental, como controle de emissões de gases de efeito estufa, redução de poluição e reciclagem de resíduos.

Segundo o estudo, mercados muito competitivos buscam produtos diferenciados. Oferecem às empresas brasileiras a oportunidade de adequação aos padrões internacionais e, conseqüentemente, a conquista de espaços no cenário internacional.





teriam que estar atrelados também a outros fatores, como redução de custos e inovação no processo de produção. O desafio então colocado para os empreendedores que participaram do projeto foi identificar e agrupar seus produtos e serviços nos quadrantes da matriz de valor sustentável, desenvolvida por Stuart Hart e Mark Milstein, professores da Cornell University's Johnson School of Management, nos Estados Unidos. A metodologia parte do princípio de que uma empresa sustentável é aquela que gera benefícios econômicos levando em consideração as dimensões sociais e ambientais. Em síntese: os atuais dilemas globais, vistos com lentes apropriadas, podem inspirar estratégias e práticas que contribuam para uma sociedade mais sustentável e, simultaneamente, gerar valor para o acionista.

Aos poucos, o tema é incorporado como negócio pelas empresas, inclusive por grandes compradoras no mercado externo – abordagem que inspirou a atividade conduzida pela coordenadora do Programa Sustentabilidade Global do GVces, Annelise Vendramini, ao apresentar às empresas o conceito de “materialidade” proposto nas diretrizes do GRI (Global Reporting Initiative). Na ocasião, foi reforçada a relevância da identificação de temas voltados para a sustentabilidade de acordo com as especificidades de cada setor e da atuação dos seus respectivos negócios, com rigor metodológico e confiabilidade,

nas questões que devem influenciar as decisões, ações e desempenho das empresas ou de seus *stakeholders* frente a mercados externos muito exigentes.

Quais seriam esses mercados? A pergunta parecia simples, mas demonstrou ter um alcance muito maior do que estava presente no imaginário dos participantes do programa. Enquanto a maioria estava de olho em países ricos e promissores como França e Estados Unidos, considerados a meca dos exportadores, a equipe Apex-Brasil e GVces questionou essas escolhas. Será que não seria mais adequado buscar outros mercados menores, mas com menos riscos e mais oportunidades para os negócios? Quais seriam as condições mais adequadas para exportar? Quais as oportunidades, interesse e competitividade de cada país? As respostas a essas perguntas só poderiam ser obtidas com o mapeamento cuidadoso das peculiaridades dos mercados e, dentro dele, de cada região. Assim, em princípio, foram priorizadas três regiões – Colômbia, Estados Unidos e União Europeia – para que os participantes pudessem fazer uma avaliação do panorama socioeconômico, comercial e logístico de seus mercados, bem como aspectos das legislações, padrões de sustentabilidade demandados, autorregulação, *benchmarking*, entre outros fatores que influenciam as compras.

Os participantes da primeira oficina de *mentoring* também puderam

conhecer um caso de empreendimento de pequeno porte que obteve sucesso na inserção de seu produto no mercado internacional. Foi apresentada a história da AMMA, empresa de chocolate gourmet, fundada pelo empresário Diego Badaró em Salvador (BA), que tem entre 50 e 60% de seu faturamento anual resultante de exportações. O produto é feito a partir de cacau plantado organicamente originado de sementes de amêndoas cultivadas à sombra da Mata Atlântica. Segundo a apresentação da embaixadora da empresa, Mariana Marshall, o processo produtivo mais natural, refletido nas sensações que o chocolate produz no paladar dos consumidores, permitiu o acesso a mercados mais exigentes, além de atrair investidores estrangeiros que depois se associaram ao empreendimento.

Em seguida, naquele primeiro dia de atividades do ICV Global, as micros e pequenas empresas brasileiras foram convidadas a refletir sobre quais estratégias fariam diferença para a internacionalização de seus negócios e que competências poderiam identificar de forma semelhante à que foi mostrada pela AMMA. Com esse objetivo, foi aplicada a ferramenta do Canvas Business

Model com foco em exportações – um mapa ou resumo estratégico dos pontos-chave de um plano de negócio, que permite desenvolver e esboçar atividades novas ou aprimorar as já existentes para conseguir um melhor resultado. Indicado para organizações de todos os portes, o método Canvas é usado principalmente por empresas pequenas na fase mais básica de planejamento de negócio, permitindo relacionar as informações de uma forma sistêmica, integrada e rápida.

### Da teoria à prática

Para muitos participantes, lidar com plataformas gerenciais desenvolvidas na academia para a tomada de decisões e direcionamento dos negócios era uma grande novidade. Em teoria, a oportunidade poderia ajudá-los a



tomar um novo rumo, identificando janelas, ou a consolidar o caminho que já seguiam. O resultado prático surgiu a partir da segunda oficina, realizada em abril, quando as empresas já estavam mais familiarizadas com o método e voltaram a se reunir para debater dúvidas e dificuldades no preenchimento do modelo Canvas, gerando dados conclusivos.

Na ocasião, foi apresentada uma outra novidade: a análise SWOT – do inglês *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) –, destinada a mapear riscos e oportunidades relativos à sustentabilidade nas cadeias de valor. Trata-se de um sistema simples para o posicionamento da estratégia de uma empresa ou a avaliação dele, tanto em nível interno como externo. No que diz respeito ao diagnóstico do ambiente externo, o método permite identificar possibilidades e potenciais

barreiras para os empreendimentos, no caso, visando à exportação.

O quadro de subsídios às pequenas empresas se completou com a apresentação de um detalhado mapeamento das normas técnicas e padrões internacionais de sustentabilidade adotados pela União Europeia e Estados Unidos nas relações comerciais. Apresentado por especialistas do Programa de Consumo e Produção Sustentável do GVces, o estudo teve enfoque customizado aos segmentos-alvo das empresas participantes do projeto, como cosméticos, têxtil e café (veja detalhes na página 29).

Em igual caminho, estudo financiado pela Apex-Brasil e conduzido pela consultoria Organic Monitor mostrou o potencial do mercado de produtos orgânicos e sustentáveis na Europa para além das tradicionais *commodities* agrícolas. Abrem-se oportunidades para novos produtos que têm

maior valor agregado e atendem determinações legais do mercado europeu (*mais informações na página 29*). Para Gilson Spanemberg, gestor de sustentabilidade da Agência e responsável pela apresentação do estudo, “as empresas participantes já tinham o pressuposto do diferencial da sustentabilidade como negócio, mas não a experiência comercial”.

Foi necessário apoiá-las com suporte básico de inteligência de mercado, *branding* e *marketing* – informações por meio das quais se percebeu a importância de investimentos, melhorias e mudanças, inclusive na embalagem de produtos. Equipes foram treinadas e até redesenhadas, inclusive sabendo-se que falar fluentemente inglês passaria a ser um requisito indispensável. Grande parte dessa orientação teve como origem o PEIEX (Projeto de Extensão Industrial Exportadora), programa de incremento à competitividade e promoção da cultura exportadora empresarial da Apex-Brasil. Foi mais ou menos como “a cereja do bolo” oferecida aos participantes do ICV Global naquela segunda oficina de *mentoring* (leia no capítulo 1).

Além disso, foi disponibilizada a ferramenta “Passaporte para o Mundo”, com informações essenciais para a competição no mercado internacional. Na lista das necessidades, uma se mostrava premente: centralizar a prioridade em mercados-alvo com argumentos de venda adequados. Para auxiliar na tarefa, a Apex-Brasil

apresentou estudos especialmente preparados para o projeto, apontando os melhores mercados para os diferentes produtos ofertados pelas empresas, com base em suas especificações técnicas e características das regiões potencialmente compradoras. Foram analisados cenários a partir de 80 variáveis em cerca de 50 países. Depois, os estudos se aprofundaram e se aprofundaram em cinco mercados prioritários.

Naquela segunda oficina, a equipe do GVces apresentou um questionário de sustentabilidade para ser aplicado nas empresas, com base em metodologias de consulta consagradas nacional e internacionalmente, tais como as diretrizes GRI (Global Reporting Initiative) e o Índice de Sustentabilidade da Bovespa. A pesquisa estabeleceu 58 indicadores, distribuídos em dimensões, como a econômica, ambiental e social, com o propósito de conhecer o estágio geral do grupo nas diferentes temáticas e assim subsidiar o diagnóstico individualizado das práticas de sustentabilidade, identificando avanços e gargalos a serem trabalhados nas etapas seguintes de trabalho.

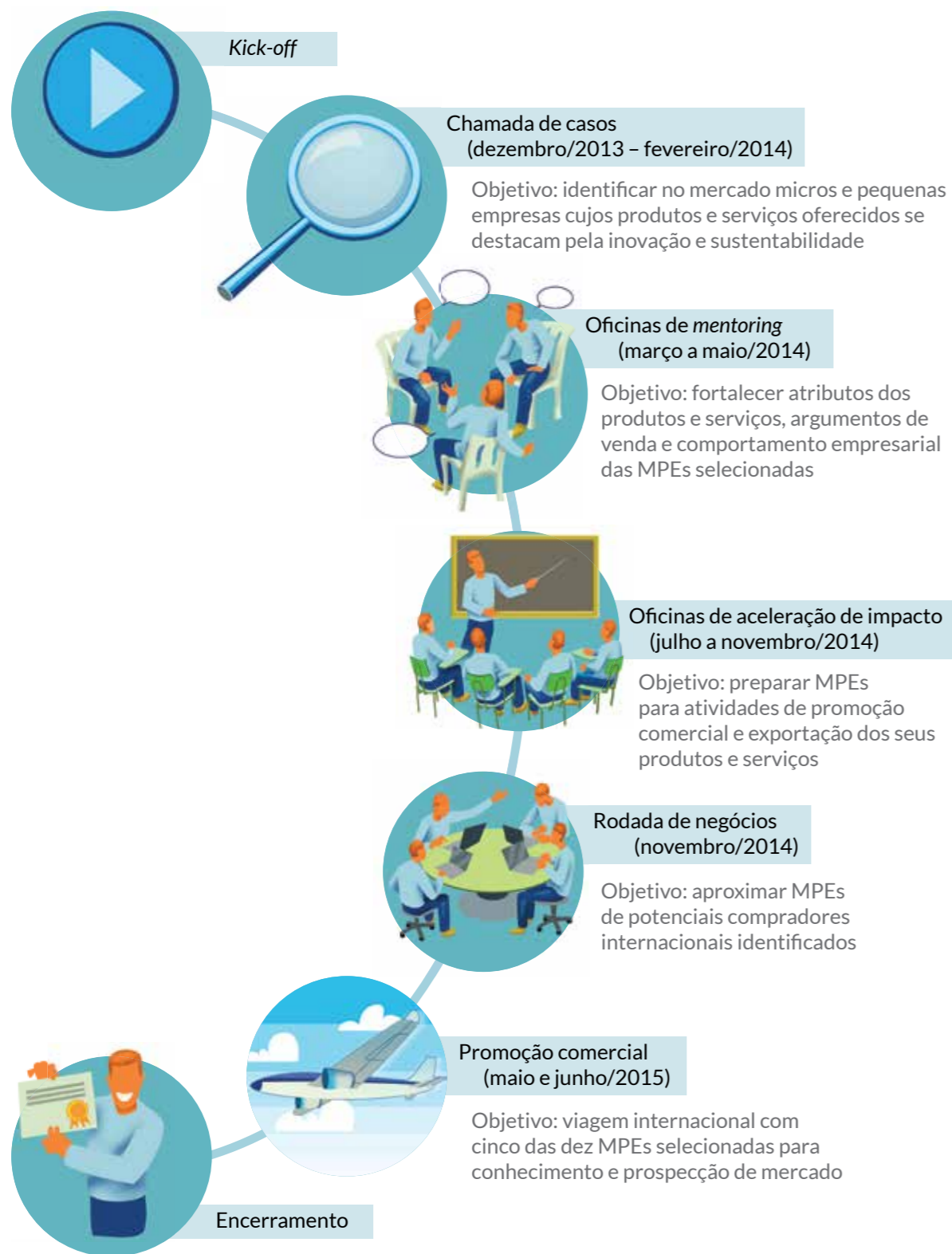
### A importância do plano de ação

Até o momento, as oficinas do projeto tinham centrado o processo de aprendizado no planejamento sistematizado das ações voltadas à exportação, na identificação de

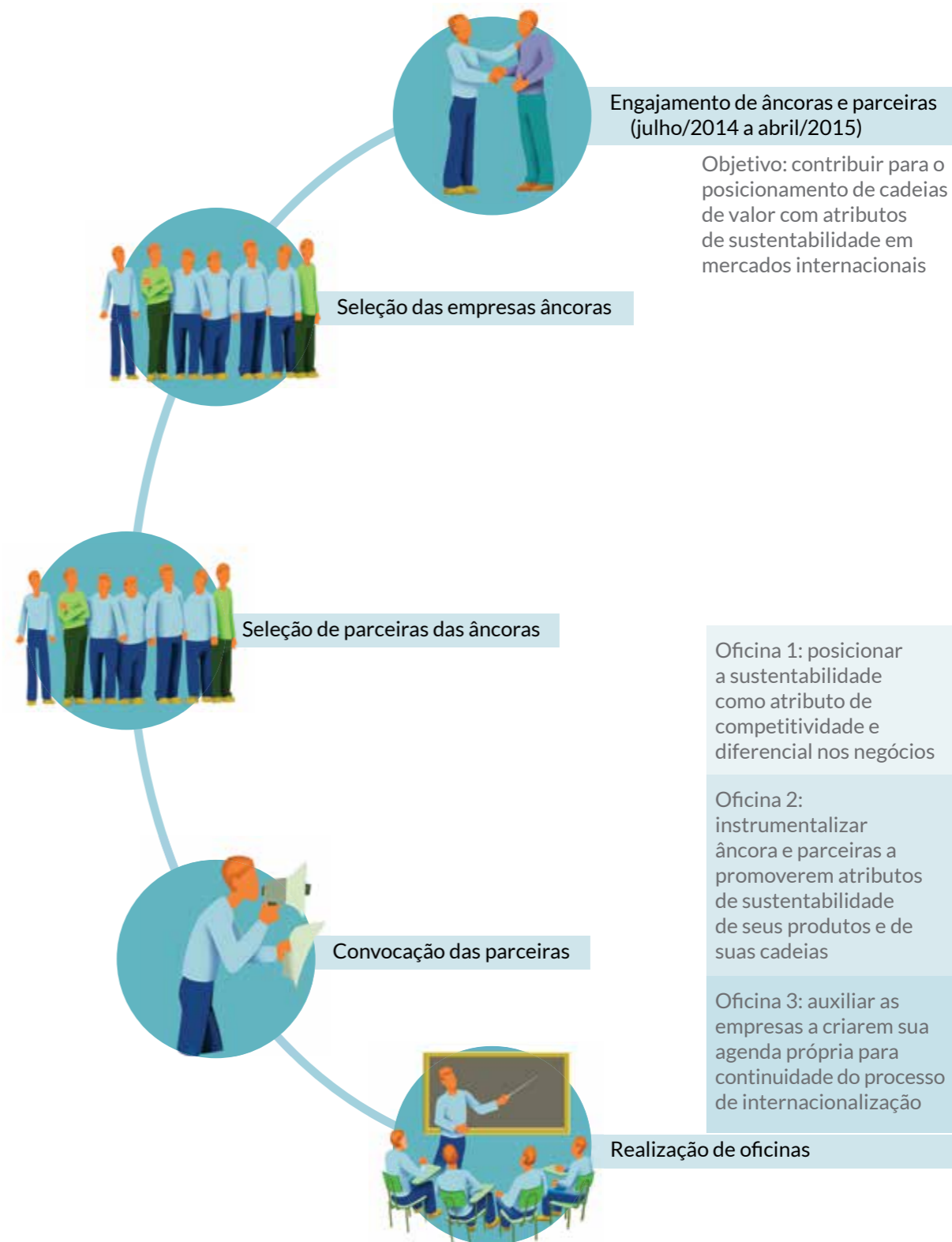


# Fluxo de etapas do projeto

## Etapas da agenda de trabalho com micros e pequenas empresas selecionadas



## Etapas da agenda de trabalho com empresas âncoras e suas parceiras na cadeia de valor







mercados-alvo e na atenção para recursos e canais regulatórios a serem acessados e respeitados. Na terceira e última etapa das oficinas de *mentoring*, os empreendedores foram instigados a internalizar os conhecimentos e as práticas mapeadas em todas as atividades de que participaram, para o desenvolvimento de um plano estratégico voltado para a exportação.

Chegou a hora do arremate final. O plano de ação nada mais é do que uma ferramenta utilizada para planejar todas as ações necessárias para alcançar um resultado desejado. Para atingir um objetivo, uma meta, precisamos definir as atividades e agir. Quanto maior a quantidade de ações e pessoas envolvidas, mais necessário se faz ter um bom planejamento.

O formato de plano de ação criado pela equipe do projeto e aplicado nas empresas participantes baseou-se na metodologia 5W2H. Ele propõe o planejamento estruturado de todas as ações necessárias para alcançar um

determinado fim e a definição de um cronograma econômico-financeiro para a empresa viabilizar a exportação de seus produtos com atributos de sustentabilidade.

Aproximava-se o momento crucial, no qual as empresas estariam frente a frente com potenciais compradores do exterior, na rodada de negociação promovida no projeto. Foi preciso exercitar-se nos aprendizados até então adquiridos. Como preparativo, representantes da Agência passaram instruções às empresas e compartilharam experiências bem-sucedidas em feiras internacionais. Uma das atividades mais importantes foi a simulação de uma rodada de negócios, sob a coordenação de profissionais da Apex-Brasil e do GVces, para azeitar a máquina e afiar os argumentos de venda.

Terminadas as oficinas e a etapa de *mentoring*, o preenchimento dos planos de ação por parte das empresas ficou como “dever de casa” para a terceira e última fase do projeto, chamada

de aceleração de impacto. O objetivo dessa nova fase, realizada de julho a novembro de 2014, foi verificar o grau de apropriação do ciclo anterior. Na prática, gerou uma plataforma de aconselhamento das micros e pequenas empresas, de forma a prepará-las para o diálogo com compradores estrangeiros. Para a consolidação desse trabalho foram realizadas cinco oficinas com um dia de duração cada uma, nas dependências da EAESP-FGV, em São Paulo.

Um dos resultados mais importantes foi a elaboração dos *company profiles* – material de comunicação com o perfil das empresas e seus produtos, em inglês e espanhol, destinado às ações de promoção comercial. Histórico de atuação, diferenciais competitivos, principais destinos de exportação e outras qualificações constaram nos *folders*, que tiveram alcance maior que o esperado, sendo usado em várias iniciativas de *marketing* no Brasil e exterior.

## Estratégia de comunicação

A decisão de se aventurar no mercado internacional exige uma preparação cuidadosa não apenas do produto ou do serviço que se pretende disponibilizar para outros países, mas também na forma como a empresa dialoga com os públicos de fora. O desafio de elaborar estratégias de comunicação do portfólio de produtos

no exterior polarizou os trabalhos da segunda oficina desta etapa do projeto. Na ocasião, o especialista e professor Julio Carlos Moreira levantou perguntas sobre *branding*: para quem o empreendedor quer vender? O que seu cliente quer? Qual é seu foco? As questões inspiraram no grupo reflexões sobre como se diferenciar de marcas visando ações comerciais e institucionais no exterior.

Em complemento, Reginaldo Morikawa, diretor-superintendente da Korin Agropecuária, explanou sobre a estratégia de comunicação institucional da companhia nas ações comerciais. A empresa comercializa alimentos sustentáveis, orgânicos e naturais no mercado internacional, tendo como base sua associação com a Organics Brasil, programa da Apex-Brasil voltado às exportações pelo setor. O objetivo da companhia, que segue as normas internacionais de produção orgânica, é consolidar a marca como a maior empresa brasileira do segmento, aumentando assim seu valor agregado.

A equipe do GVces também enfatizou a importância da comunicação não apenas de materiais de promoção comercial, mas também da forma de reportar resultados institucionais. Relatórios de sustentabilidade, a partir do modelo do GRI (Global Reporting Initiative), fornecem informações que o mercado utiliza para tomar decisões mais esclarecidas. Não só isso. Podem ajudar a tornar as empresas mais efi-



cientes e eficazes no papel de criadora de valores sustentáveis e também auxiliá-las a identificar riscos e oportunidades ligados à sustentabilidade e melhorar o diálogo com os compradores, além de dar mais sentido e transparência para os negócios.

Inovações em *marketing* são importantes tanto antes do contato com o cliente, com a proposição do valor, como na sua cocriação juntamente com o comprador e, por fim, o valor posteriormente percebido pelo cliente no uso. Para o professor José Carlos de Lima Júnior, da ESALQ/USP, palestrante da oficina, o *marketing* deve levar em conta não apenas o produto ou a empresa de forma isolada, mas a partir de um contexto do qual faz parte sua rede de relacionamento, que envolve toda a cadeia de valor, incluindo fornecedores, canais de distribuição e clientes/consumidores. Neste ambiente de rede ou de cadeia produtiva, típico da economia globalizada, surgem oportunidades para as empresas de menor porte que acenam com soluções de sustentabilidade.

O desempenho do *design* dos produtos não está alheio a isso. Pelo contrário, interage cada vez mais com a origem sustentável de matérias primas e com os modos de uso que causam menos impactos ao meio ambiente e às pessoas. Neste campo, estão em jogo a agregação de valor e a geração de competitividade, conforme palestra proferida por um especialista da área

de inovação e *design* da Apex-Brasil, que atua junto às empresas no âmbito dos projetos Design Export e Design Embala, de qualificação de embalagens também para exportação.

Estava quase tudo pronto para o treinamento intensivo visando às rodadas de negócio para início de relacionamento e fechamento de vendas com os compradores internacionais. Faltavam apenas alguns detalhes, afinados no atendimento individualizado e na simulação da rodada de negócios, atividades realizadas nas últimas oficinas da etapa de aceleração.

### Rodada de negócios

São Paulo, novembro de 2014. Atingia o clímax o projeto que há quase um ano preparava aquele grupo de empresas para se tornarem inovadoras e competitivas, qualificadas à exportação de produtos com atributos de sustentabilidade. Após todas as etapas de oficinas e aprendizados, chegou o momento de sentar à mesa com compradores vindos de outros países e concretizar os resultados. Durante quatro dias de intensas atividades, o evento Brazilian Sustainable Solutions, organizado pela Apex-Brasil, simbolizou um desfecho de sucesso. “É um importante marco da história envolvendo a busca pela sustentabilidade, que caminha da borda para o centro das corporações e das decisões de governo”, afirmou Mario Monzoni,



diretor do GVces, durante seminário organizado na manhã do primeiro dia do encontro. Aquele momento, em sua análise, representava “o resultado da visão de empreendedores que descobriram, nos desafios ambientais e sociais, uma oportunidade”.

À tarde, a sala do centro de eventos de um hotel na região dos Jardins, em São Paulo, foi remodelada para o encontro das dez empresas com os potenciais importadores da França, Portugal, Argentina e Peru, convidados para participar da rodada de negócios, além de representantes de dez empresas comerciais exportadoras (*tradings*). Os empreendedores brasileiros tiveram sessões de meia hora com cada comprador, oportunidade na qual o aprendizado dos últimos meses teve seu mais importante teste. Como resultado, foi estimado que o evento gerou US\$ 2,75 milhões em diferentes negócios envolvendo produtos e serviços com viés da sustentabilidade.

A iniciativa proporcionou visibilidade

de e ganhos também para a imagem do país. Além da rodada de negócios, os compradores estrangeiros, *traders* e jornalistas do *El Mercurio* (Chile) e *El Tiempo* (Colômbia) convidados pelo projeto puderam visitar algumas das empresas participantes, com o objetivo de conhecer em campo práticas que estão voltadas à produção verde e carimbam produtos e serviços ofertados por elas no mercado externo. Os dois veículos publicaram reportagens sobre os *cases* e a estratégia brasileira para negócios sustentáveis.

O *gran finale*, no entanto, ocorreu em maio de 2015 com a realização de uma missão comercial à Califórnia (EUA), fronteira da inovação tecnológica no mercado americano. As pequenas empresas com melhor desempenho no programa e mais aparelhadas para exportação e fortalecimento da marca Brasil foram convidadas a integrar a viagem, com possibilidade de dar novos saltos tanto no aprendizado como na futura concretização de negócios.

# Reação em cadeia

*Empresas de maior porte puxam soluções de sustentabilidade entre fornecedores e clientes*

O horizonte da internacionalização motiva grandes empresas exportadoras a induzir boas práticas em suas cadeias produtivas. É uma estratégia para atingir metas de sustentabilidade, se diferenciar e cumprir padrões socioambientais exigidos por determinados mercados. Em paralelo, como uma via de mão dupla, negócios de menor porte que lhes fornecem matéria-prima e serviços ou compram delas insumos para produtos finais podem se beneficiar desses atributos para também caminhar lá fora. Assim, aumentam os resultados financeiros e, conseqüentemente, a escala das soluções para uso sustentável dos recursos do planeta.

A lógica dos ganhos mediante a atuação em cadeia inspirou o projeto ICV Global a abrir o leque da capacitação, adotando uma vertente de trabalho que reuniu duas empresas âncoras com bastante experiência em exportações: a Braskem, fabricante de resinas plásticas; e a Beraca,

produtora de ingredientes naturais para cosméticos e alimentos. Ambas trouxeram um grupo de clientes que potencialmente poderiam tirar proveito do diferencial da sustentabilidade para o mercado externo.

As oficinas seguiram igual metodologia empregada para a capacitação das outras dez empresas de diferentes setores, selecionadas pela Apex-Brasil e GVces. As dinâmicas foram divididas em três encontros, separadamente para cada âncora e suas respectivas parceiras. Na primeira etapa, realizada em fevereiro de 2015, as participantes foram orientadas a posicionar a sustentabilidade como atributo de competitividade nos negócios. No segundo momento, em março, o objetivo foi instrumentalizar tanto âncora como suas clientes a adotar tais diferenciais na prática. Por fim, a etapa final, em abril, promoveu parcerias para a projeção internacional mediante o fortalecimento da cadeia de valor.

## Ganhos com os plásticos

**Braskem orienta parceiros a valorizar as vantagens ambientais do material mais comum no cotidiano**

Gigante mundial no mercado de resinas termoplásticas, a Braskem está presente na fabricação de grande variedade de itens de consumo – de escovas de dente, embalagens e copos até tubos e conexões, produtos

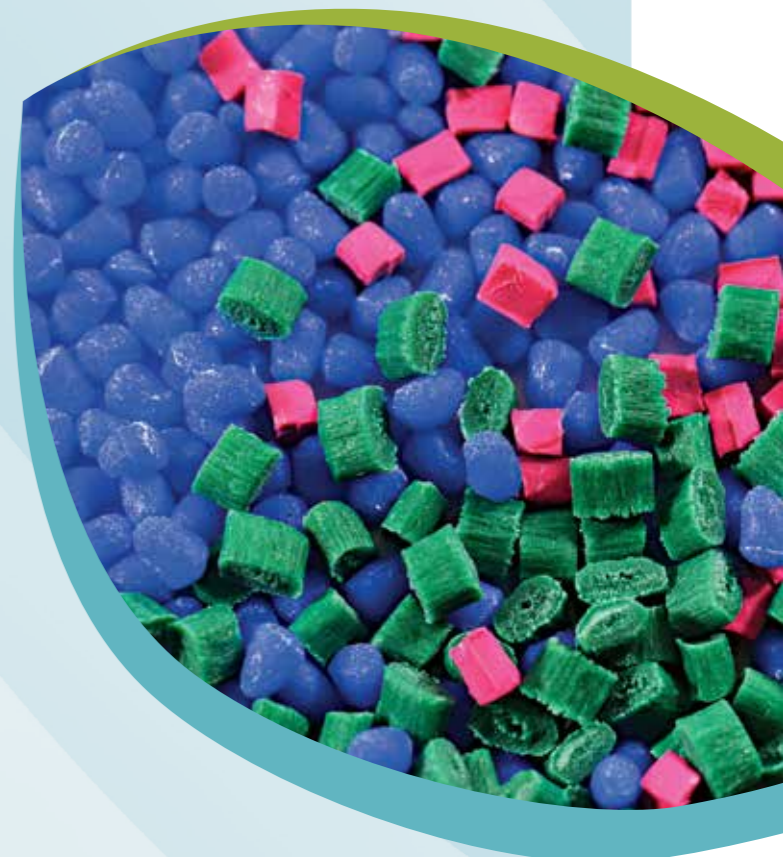
têxteis e componentes de eletrodomésticos, celulares e automóveis. Tamanho capilaridade, com potencial de influência em vários setores industriais, se apresenta como oportunidade para a disseminação de

práticas que reduzam impactos ambientais da produção e consumo. Não foi à toa que a empresa, atenta à sua reputação, colocou o desenvolvimento sustentável no centro dos negócios – um compromisso que envolve toda a cadeia produtiva e não apenas as próprias unidades industriais.

Fornecedores e clientes que compram a resina para transformá-la em produto final são solicitados a se integrar ao processo e assumir a agenda da sustentabilidade em suas operações. Mais que isso: a empresa desenvolve inúmeras ações para demonstrar a seus parceiros que o plástico está associado a boas práticas. Tais vantagens podem ajudá-los a consolidar mercados mais exigentes e a conquistar novos, inclusive externos, o que significa maior demanda pelo material.

O tema ganhou destaque nas oficinas do ICV Global que reuniram âncora e clientes. Para Jorge Soto, diretor de desenvolvimento sustentável, “existe ainda na sociedade, e até em alguns elementos da cadeia, uma visão inadequada de que os plásticos representam um problema”. No entanto, completa Soto, “eles contribuem para a sustentabilidade em diversas dimensões – menor consumo de energia e de água, redução nas emissões de carbono”. Ocorre que, no pós-consumo, quase 50% dos resíduos no Brasil recebem destinação inadequada. O problema acaba associado ao plástico, quando de fato constitui má gestão desse material que poderia ser reaproveitado, segundo o diretor.

Em sua opinião, essa percepção precisa estar presente na argumentação de negócios por parte dos clientes para os quais a Braskem vende resina. Estudos de Avaliação do Ciclo de Vida (ACV), que medem os impactos ambientais ao longo de todo processo, desde a matéria-prima até o descarte, são importantes ferramentas para comprovação dos benefícios que podem resultar em maiores vendas.





## No rastro da floresta

### Beraca mobiliza clientes compradores de ingredientes da biodiversidade para a exportação

Na espaçosa sala de aulas e reuniões, a bacia de barro com o banho de cheiro para “descarrego” contém vindicá, manjerona-de-angola, casca de cedro, patchuli e várias ervas boas para atrair energias positivas. Entre as espécies vegetais dessa alquimia amazônica, uma em especial se destaca pelo aroma que hoje compõe a fórmula de perfumes ao redor do mundo: a priprioca, cultivada no terreno ao fundo juntamente com outras plantas nativas de interesse comercial, como a pataqueira. “Tudo que temos hoje devemos a elas”, afirma Paulo Teles, integrante da associação de produtores orgânicos da comunidade de Boa Vista, município de Acará (PA).

A raiz da priprioca é fornecida para beneficiamento do óleo aromático na Beraca, fabricante de insumos para cosméticos e alimentos com unidade fabril instalada em Ananindeua, Região

Metropolitana de Belém. Mediante técnicas de produção sustentável, os associados encontraram uma valiosa alternativa à roça de mandioca e à derrubada de árvores para produzir carvão.

A maior renda permitiu a construção ou melhoria das residências e a compra de carro, moto e *smartphones*. Além disso, o contrato de repartição de benefícios pelo uso comercial da biodiversidade, firmado com a Natura, compradora dos ingredientes da Beraca, tem gerado ganhos adicionais que resultam nos caprichos da sede da associação. Cercado por jardins de muitos cheiros, o prédio tem biblioteca e sala de informática. “Ganhamos capacitação em troca do conhecimento tradicional”, ressalta o presidente, José Maria do Rosário, ao lembrar que o aprendizado abriu a cabeça para os negócios.

Quem visita as localidades amazônicas conhece as dificuldades e o real valor por trás dos cosméticos e outros produtos finais. “Além da logística complicada devido ao isolamento, o trabalho junto aos produtores envolve a burocracia para regularização da posse da terra e perigos variados, desde picadas de cobra a panes nos barcos com risco de ficar à deriva nos rios”, conta Karina Raiol, supervisora de recursos florestais da Beraca.

Há também um esforço de inovação e qualidade na planta de beneficiamento em



Ananindeua, que processa mil toneladas de matéria-prima por ano. São sementes, folhas, cascas, raízes, polpas e amêndoas, das quais se obtém os ingredientes – 40% hoje destinados à exportação. Além das essências aromáticas, a unidade beneficia a argila amazônica, utilizada no tratamento da pele, e ainda refina diversos óleos que vão compor sabonetes, xampus e cremes hidratantes, obtidos de espécies como andiroba, castanha-do-brasil, buriti, babaçu e açaí. Uma das novidades do laboratório de pesquisa é a ucuuba, a “joia da Amazônia”, cuja árvore era antes cortada para fazer cabo de vassoura e hoje tem alto valor de mercado como componente de perfumes.

O bom relacionamento com os produtores florestais, mediante auxílio técnico e pagamento de valores justos e atrativos para se evitar a dependência de intermediários, é estratégico para a garantia da matéria-prima com origem sustentável. Devido a esse diferencial, a empresa despertou o interesse de uma das líderes mundiais de

especialidades químicas (a suíça Clariant) para a constituição de uma *joint venture* capaz de fazer o insumo da biodiversidade brasileira alcançar novas fronteiras.

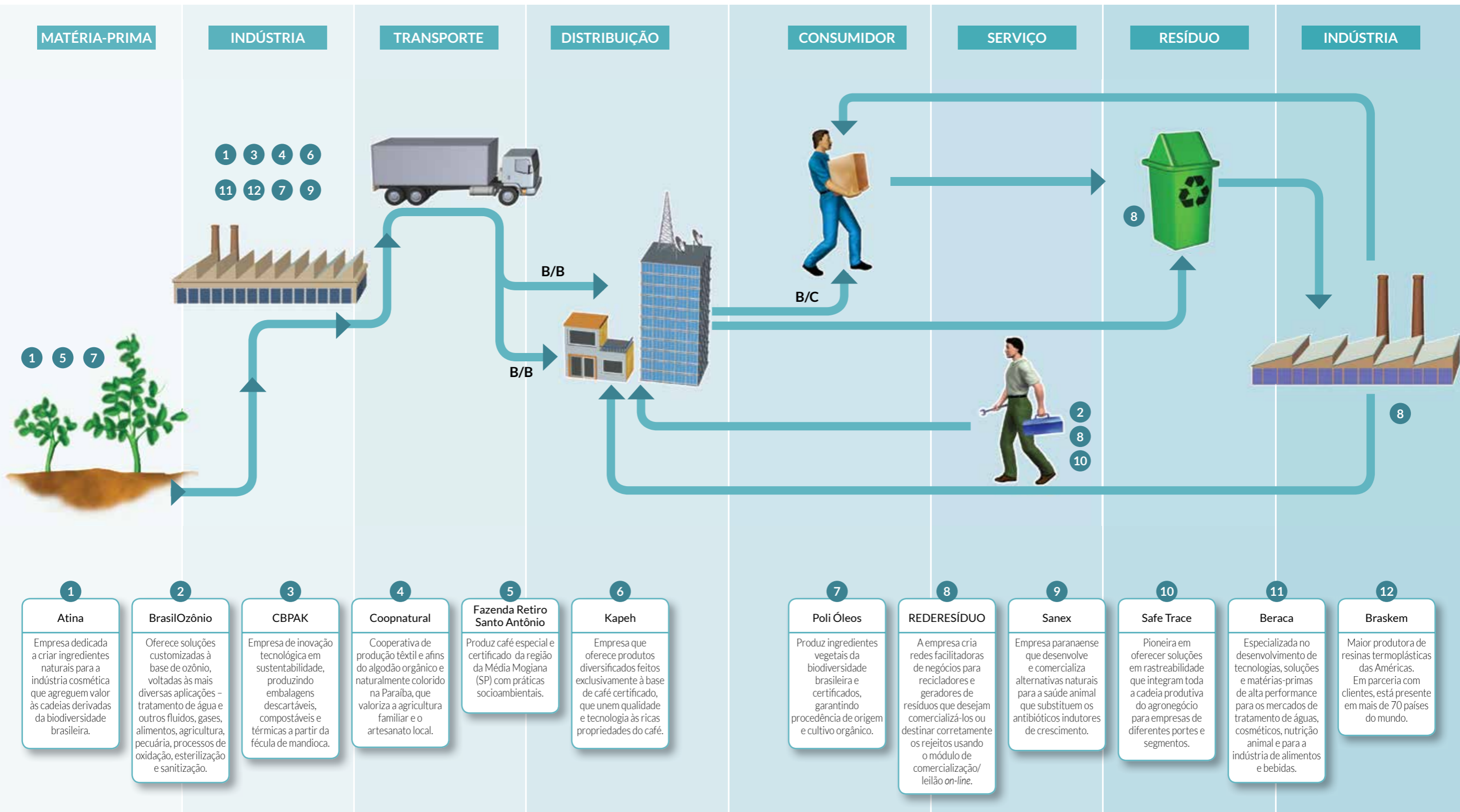
A Beraca trabalha com mais de cem comunidades, em nove estados. “A partir da experiência junto aos fornecedores, a ideia agora é trabalhar o outro lado da cadeia produtiva, ajudando pequenas empresas que comprem nossos ingredientes a explorar os atributos socioambientais para exportar”, destaca o gerente de sustentabilidade, Thiago Terada.

O desafio levou a empresa a participar como âncora no projeto ICV Global, ao lado de dez clientes. “Temos agora um plano de ação mais coerente para dar novos passos”, afirma Maria José Viesi, diretora do Empório Saúde, grupo empresarial que tradicionalmente atua no mercado hospitalar e decidiu iniciar a produção de cosméticos orgânicos, carregando valores associados à biodiversidade e ao conhecimento tradicional.



# Multiplicando soluções

As empresas participantes do ICV Global e suas diferentes cadeias produtivas





3

## Experiências inovadoras

*As histórias das empresas integrantes do primeiro ciclo do ICV Global*

**A**lgumas se diferenciam no mercado pela oferta de soluções para o uso racional de água ou para a gestão de resíduos urbanos. Outras se destacam pelos serviços que controlam a origem sustentável e o cumprimento de normas ambientais e sociais pelos produtos até o consumo final. E há ainda as que apostam nos atrativos da chamada “sociobiodiversidade brasileira”

como objeto de negócios e também de conservação de recursos naturais. Seja qual for o ramo de atividades, todas têm um perfil comum: são inovadoras e trabalham com produtos e serviços de alto valor agregado, com ótimo potencial para as exportações.

As dez micros e pequenas empresas brasileiras selecionadas pelo edital da Apex-Brasil e GVces para

participação no projeto ICV Global representam o ponto de partida de uma história pioneira que tem tudo para gerar novos frutos com vistas ao fortalecimento de uma cultura exportadora, com abertura de valiosos espaços no mercado internacional.

Foi um processo desafiador, que exigiu romper barreiras tecnológicas, gerenciais e culturais, identificando oportunidades e ampliando horizontes com uma maior dose de ambição. As oficinas de capacitação que se desenrolaram ao longo de pouco mais de um ano resultaram em planos de negócios e outras ações práticas para que o diferencial da sustentabilidade se traduza em vendas lá fora. As experiências das empresas, apresentadas nas páginas a seguir, apontam para muitas possibilidades. E constituem um acervo de referência para novos ciclos de aprendizagem que estão por vir, a partir da parceria entre governo federal e academia.

Cinquenta e oito empresas responderam ao edital de chamada de casos, lançado pela Apex-Brasil e GVces, para participação no projeto. Os critérios de seleção consideraram a inserção de atributos de sustentabilidade ligados aos produtos/serviços, o grau de inovação e o nível de internacionalização. O grande interesse indica o quanto se faz necessário o trabalho de qualificação e aproximação das empresas a compradores externos.

De acordo com especialistas, as companhias de menor porte expor-

tam pouco, devido à falta conhecimento sobre o mercado de outros países e sobre a logística de armazenagem, distribuição e assistência técnica dos produtos no exterior. Para suprir as lacunas, oficinas de *mentoring* que mapearam oportunidades de criação de valor e aprimoraram argumentos de venda foram alguns dos principais pilares da capacitação das empresas. Mediante dinâmicas de aceleração de impacto, chegou-se mais rápido a resultados práticos e planos de negócio.

A oferta de produtos e serviços que sejam reconhecidos pelo alto grau de inovação, pelo *design* diferenciado e ao mesmo tempo como solução para quem busca práticas de sustentabilidade, pode influenciar as relações com os mercados estrangeiros. Dos cosméticos naturais ao cafezinho sustentável e roupas com tecidos de algodão orgânico, são diversas as opções comercializadas pelas empresas participantes deste primeiro ciclo de formação para as exportações, no qual tiveram a oportunidade do contato direto com potenciais compradores e investidores internacionais.





## O charme do algodão colorido

### Apelo social e ambiental conquista espaços nas vitrines internacionais da moda

O *showroom* exibe para venda uma farta e criativa coleção de roupas e acessórios, redes de dormir e até brinquedos de pano. As vitrines daquele endereço de Campina Grande (PB) seriam como as de uma loja de moda qualquer, não fosse um importante detalhe: os produtos lá expostos foram confeccionados com tecido de algodão que já nasce colorido, cultivado por pequenos produtores paraibanos como fonte de renda complementar às tradicionais atividades, como a roça de mandioca e a criação de gado e bode em meio à Caatinga.

Lá funciona a sede da Coopnatural, cooperativa que reúne artesãos, consultores técnicos e microempresários do setor têxtil e de confecções, com objetivo de ocupar espaços do comércio justo entre compradores que valorizam o produto orgânico, sem aditivos químicos e tingimentos. Isso sem falar da maior economia de água nos processos desde o cultivo da planta, que não exige irrigação.

“O algodão colorido tem o selo de ‘indicação geográfica’, para que se perpetue como identidade cultural do estado, sendo a cooperativa a referência da produção”, ressalta a diretora, Maysa Gadelha. A entidade compra a pluma dos lavradores, manda para fiação e tecelagem (onde é feita a malha), elabora o *design* e depois comercializa o produto final confeccionado pelos cooperados.

A Paraíba já foi o maior produtor brasileiro do chamado “ouro branco”, ciclo econômico que entrou em declínio com a praga do bicudo. Uma nova história para o algodão começou há 15 anos, quando a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) concluiu experimentos e forneceu 300 quilos de pluma colorida para fiação na Coteminas, indústria de grande porte localizada no município. Diante do sucesso, a cadeia produtiva começou a ser estruturada, partindo do zero. Abriam-se, assim, oportunidades de bons negócios para um produto nativo que existe há milênios na natureza, mas era desprezado como uma “anomalia”. O processamento industrial de seus fios nas tecelagens pode contaminar o maquinário com cores diferentes da branca, o que se constituía num importante impeditivo.

Desde o início, o negócio se propôs a vencer barreiras técnicas e voltou-se à exportação, integrado à carteira de serviços

Além de compor roupas, o algodão fornece caroço que alimenta o gado na seca



da Apex-Brasil, com foco no comércio justo e solidário, tendo o artesanato como principal produto. Com a crise internacional de 2008, as vendas lá fora caíram e a estratégia centrou-se no mercado interno. No entanto, mudanças no perfil do turista brasileiro fizeram a cooperativa planejar a retomada dos negócios no exterior, agora com *e-commerce* e ênfase no vestuário com atributo de sustentabilidade – o que motivou a sua participação nas oficinas do ICV Global.

“A partir da iniciativa, profissionalizamos nosso setor de exportação e fizemos adequações nas coleções de roupa, seguindo padrões exigidos no mundo”, conta Maysa. Estão nos planos a construção de uma nova sede para se juntar a cooperativas que trabalham outros produtos e o desenvolvimento de novas tonalidades para o algodão colorido naturalmente, hoje vendido nos tons “topázio”, “rubí”, “verde” e branco. Além disso, a expansão

está vinculada à melhoria da qualidade de vida no campo: “produtores familiares começarão a plantar o algodão porque o caroço da planta é uma riquíssima fonte de proteína para compor a ração animal, principalmente em períodos de seca severa, como o atual, quando as pastagens estão esturricadas”.

Na comunidade de Catolé da Boa Vista, até a roça de palma, cactácea cultivada para alimentar o gado, murchou. Há três anos não chove o suficiente para a manutenção das vacas e para a produção do leite com o qual é produzido o queijo coalho, principal atividade econômica da região. Diante das novas perspectivas de exportação pela Coopnatural, o algodão colorido entrará em cena como uma renda extra – e também como uma solução para o gado não morrer de fome. “Sem chuva nada acontece por aqui, meu filho”, afirma José Pereira Irmão, o Zé Pequeno, presidente da cooperativa local de produtores de leite.





## Gás contra a poluição

### Tecnologia multiplica aplicações do ozônio para descontaminação de produtos e do ambiente

Desenvolver inovação para a sustentabilidade pode ser muito bom como negócio. Melhor ainda é seguir nesta linha aproveitando uma matéria-prima encontrada em algo comum e abundante no planeta: o ar que respiramos. Foi a partir dele que o empresário Samy Menasce concebeu uma solução tecnológica com ozônio inicialmente empregada para o tratamento mais eficiente de água, sendo

mundo, onde foi inicialmente utilizado com finalidade medicinal, para a cura de ferimentos durante a Segunda Guerra Mundial.

Com o desenvolvimento tecnológico das últimas décadas, ficou claro o potencial de variadas aplicações industriais, caso fosse possível chegar a altas concentrações. No primeiro momento, em razão do custo elevado, a solução se apresentava viável apenas para desinfecção de grandes volumes, o que justificou a sua expansão para tratamento de água em capitais europeias, como Paris, a partir da metade do século XX. Mais tarde, o ozônio passou a ser aplicado na indústria da celulose, em substituição ao cloro, que sofria restrições de normas internacionais.

“O pulo do gato foi se aventurar em novos usos com equipamentos menores, portáteis e de baixo custo, usando como insumo o ar ambiente”, revela Samy, proprietário da BrasilOzônio. A empresa nasceu na incubadora de negócios tecnológicos da Universidade de São Paulo, tendo como diferencial o acesso a laboratórios de pesquisa e cérebros na área de química, eletrônica e outras especialidades para o desenvolvimento das inovações. A ênfase no capital humano foi estratégica para dar asas à visionária ideia que o empresário teve quando o pai se submeteu a um tratamento de saúde no hospital

hoje útil para inúmeras aplicações novas, requisitadas pelo mercado na busca por bem-estar, prevenção de doenças e redução de impactos ambientais.

A novidade em questão tem como base o ozônio, gás obtido do enriquecimento do oxigênio. Devido ao poder oxidante, trata-se do mais potente germicida conhecido no

com máquina de oxigênio portátil. Ele se perguntava: “Por que não utilizá-la para fazer adaptações, produzir ozônio em pequena escala e expandir suas aplicações?”.

Foi necessário achar um meio de aumentar a concentração de oxigênio, que passou de uma grama para 25 gramas por hora. Hoje a empresa está na quinta geração de equipamentos, possuindo mais de 3 mil sistemas modulares instalados para uma vasta gama de usos, que vão da desodorização de cigarro em hotéis com apartamentos de fumantes até a esterilização de materiais cirúrgicos e tratamento de efluentes industriais e poços artesianos. Isso sem falar das 300 piscinas tratadas pela empresa com ozônio em lugar do cloro – inclusive a da Casa da Dinda, em Brasília, a pedido do ex-presidente Lula, quando lá descansava nos finais de semana.

Aplicações ultramodernas estão no radar, como a descontaminação da mina de urânio das Indústrias Nucleares do Brasil (INB), em Poços de Caldas (MG), onde há um passivo

ambiental de 2,5 trilhões de litros de efluentes e solos contendo metais pesados. “Grande parte das atuais soluções à base de ozônio são exclusivamente brasileiras”, informa o empresário, habituado às exportações desde quando foi presidente de uma multinacional têxtil.

Após experiências de venda para Peru e Argentina, o plano atual é estabelecer parcerias comerciais para a expansão em outros mercados estrangeiros, inclusive o americano. O objetivo exigirá contínuo esforço na busca de equipamentos mais potentes, práticos e viáveis, inclusive com sistemas de comando à distância. Participar do ICV Global significou *inputs* de conhecimento, sobre tendências do mercado internacional e legislações, que tornaram mais claros os passos a seguir de agora em diante. Para Samy, “as possibilidades da tecnologia parecem não ter limites, ainda mais com a legitimidade e a credibilidade proporcionadas pela chancela da Apex-Brasil e GVces”.



Equipamentos portáteis e de menor custo multiplicam as aplicações do ozônio



## Antibióticos sob controle

### Insumos naturais na ração previnem doenças no gado, suínos e aves

A proliferação de superbactérias resistentes a medicamentos é uma das principais ameaças à saúde humana na atualidade. Em grande parte, segundo especialistas da ONU, o risco provém do uso indiscriminado de antibióticos na ração animal como medida preventiva contra doenças que causam perdas na produção de carne, leite e ovos. “É crescente a restrição do mercado para o emprego desses insumos”, destaca Joel Germano Grzybowski, diretor comercial da Sanex, empresa paranaense que aposta em alternativas naturais para a saúde animal.

São os chamados probióticos, produtos à base de gorduras especiais e ácidos orgânicos, capazes de atuar no controle da microbiota intestinal para que os animais se desenvolvam bem, com menos doenças causadas por bactérias. Esses insumos otimizam o uso de recursos naturais na

produção da ração, melhor aproveitada no fornecimento de proteína. “Os animais são produzidos em grandes concentrações de indivíduos para abastecimento das indústrias, favorecendo a contaminação, mas o uso de antibióticos para evitar prejuízos tem se mostrado perigoso para o próprio homem”, argumenta o diretor.

Na Europa, a totalidade de produtores e indústrias que processam os animais para produção de carne já sofrem restrições nesse sentido. Nos EUA, há um acordo para que os antibióticos sejam controlados em dois anos. E a tendência é que o Brasil, que exporta 50% da produção, deverá seguir o mesmo caminho, embora muitos países que compram o produto brasileiro ainda não tenham restrições. “O mercado internacional vê com bons olhos as novas alternativas, e são poucas empresas que oferecem soluções validadas por estudos científicos”, afirma Joel.

A Sanex iniciou as exportações neste ano, começando pelo Panamá, e agora busca parceiros para chegar a outras regiões, principalmente na América do Sul e Central. Ao participar do projeto ICV Global, a empresa aprimorou seu relatório de sustentabilidade, tomou conhecimento dos marcos regulatórios no exterior e se preparou para ocupar espaços. Joel não esconde: “Quem sabe já começamos a sonhar com o mercado americano”.

Nutrição animal busca alternativa contra o risco das superbactérias



## Óleos que embelezam

### Selos socioambientais garantem espaços no mercado internacional

Para a Poli Óleos Vegetais, pequena empresa de Vinhedo (SP) voltada ao fornecimento de ingredientes da biodiversidade brasileira para a indústria cosmética, a exportação não é uma novidade. Faz parte de sua história desde o início das atividades, em 2006 – e, antes disso, com a experiência da Ikove Organics, marca de cosméticos orgânicos adquirida em 2010.

“Nós sabíamos que, para expandir o negócio, teríamos que focar o mercado internacional, pois no Brasil ainda não há uma regulamentação oficial da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para produtos cosméticos orgânicos finais, como ocorre em outros países”, conta Evelyn Steiner, diretora comercial. Hoje, 30% da matéria-prima e 65 a 70% dos produtos acabados são comercializados via distribuidora no Canadá, Estados Unidos, França e Emirados Árabes.

“A participação no ICV Global nos mostrou qual o caminho para estar presente nas prateleiras dos compradores mais exigentes, a ter mais atenção ao planejamento e aos canais regulatórios a serem acessados”, diz Evelyn. O suporte dos especialistas ajudou a entender melhor os pontos fortes e fracos da empresa e a planejar ações no mercado. “Foi valiosa a troca de experiências com empreendedores que têm produtos com os mesmos atributos, com possibilidade de beneficiar



Produtos da biodiversidade são mais valorizados no mercado externo

toda a cadeia de valor”, avalia a empresária.

A compra de óleos vegetais é efetivada junto a sete cooperativas extrativistas da Região Amazônica, Caatinga, Cerrado, Mata Atlântica e dos Pampas. A empresa processa frutos, sementes e extratos de casca de açaí, acerola, andiroba, buriti, copaíba, cupuaçu, guaraná, maracujá, murumuru, pracaxi, tucumã, entre outros, com selo socioambiental do Rainforest Alliance.

Toda a linha de cosméticos da Ikove é adequada às normas europeias e possui certificação do Instituto Biodinâmico (IBD), garantindo que estão livres de agrotóxicos e não contêm matéria-prima sintética ou produtos geneticamente modificados. O desafio tem sido considerar no *marketing* do produto esse acervo de valores socioambientais.



## Cafezinho sem culpa

### Questões ambientais e sociais agregam novos atrativos para a bebida

Cumprir o ritual do sagrado cafezinho sem que o hábito esteja associado à degradação ambiental e ao desrespeito às leis trabalhistas é hoje um desejo de consumo em mercados como o americano, o europeu e o japonês. Diante da tendência, adaptações na produção das fazendas e capricho na imagem do produto como aliado contra o desmatamento e o uso indiscriminado de agrotóxicos tornam-se elementos-chave para o sucesso de um negócio tão arraigado na cultura brasileira.

A preocupação atual supera a tradicional e permanente busca da qualidade de grão e torra – requinte diretamente responsável pelo aroma e paladar tão apreciados mundo afora. E quem enxergar uma oportunidade nas novas exigências típicas do século XXI tem mais chances de ocupar espaços nobres no mercado, como ocorreu com o produtor paulistano Jefferson Adorno.

“Encontrei uma nova paixão”, afirma o fazendeiro, um engenheiro eletrônico que trocou a maior metrópole do País pela pacata rotina no campo. Tudo começou com um sequestro-relâmpago que o fez refletir e mudar de vida. Após viagem para inspirações na cultura inca em Machu Picchu, no Peru, o projeto inicial foi cultivar *shiitake* na fazenda da família, em Santo Antônio do Jardim (SP). Mas uma praga no cogumelo o empurrou para a produção de café, tradicional na propriedade,

aproveitando que o pai se dizia cansado com as dificuldades do negócio. “Fiz cursos e aprendi segredos da cultura cafeeira com o antigo administrador da fazenda”, conta o empreendedor.

No começo, a saída para se diferenciar no mercado de *commodities* foi investir para carimbar o produto com o selo socioambiental Rainforest Alliance Certified, bastante reconhecido lá fora. “Achávamos que era coisa para gente grande, mas fomos em frente, unidos a outros produtores para tornar o processo viável”, diz Jefferson. Depois, foi obtida a certificação internacional UTZ, com ênfase na segurança alimentar e na rastreabilidade da origem do produto. Mas todo café era exportado em grupo por uma cooperativa da região.

Apesar dos esforços, o apelo da sustentabilidade ainda não gerava o valor esperado. Pagava-se entre 1 e 5% a mais por esse diferencial. Na prática, o principal ganho com os selos estava na gestão mais eficiente da propriedade. “Não tínhamos

como encarar sozinhos a competição com os gigantes do setor”, explica Jefferson, que ao lado da mulher, a agrônoma Marianna Zibordi, pesquisou alternativas para a Fazenda Santo Antônio, com seus 128 hectares.

Segundo o fazendeiro, o salto surgiu durante o ICV Global: “constatamos que, na venda, só mostrávamos a existência do selo de certificação e não os atributos a ele relacionados”. Ele desenhou uma “mandala do café sustentável” com todos os diferenciais socioambientais e depois a colocou em lugar de destaque no site da fazenda na internet.

Mas o principal feito estava por acontecer. Na rodada de negócios, um dos momentos mais esperados entre as diversas atividades do projeto, Jefferson apresentou amostras dos grãos verdes. E foi motivado pelo representante de uma das *tradings* participantes a produzir e exportar o café já torrado, principalmente para os Estados Unidos. Para isso foi preciso

caminhar pelas próprias pernas em terreno desconhecido, fora da cooperativa; investir em equipamentos, concepção de marca e embalagem. O primeiro lote de 5 toneladas (100 sacas) de café torrado será exportado no segundo semestre de 2015, podendo ter como destino redes de *fast-food* que apostam no atrativo da sustentabilidade.

Em comparação ao grão verde, a rentabilidade do produto torrado será oito vezes superior, passando de R\$ 100 para R\$ 800 por saca. A maior renda será aplicada em máquinas para melhorar a separação do café com padrão de exportação, dobrando a quantidade a ser comercializada lá fora. “Até curso de inglês voltei a fazer como preparativo para os novos tempos”, revela o empreendedor. De resto, os atributos do produto lá cultivado, como proteção de nascentes, inventário de espécies da fauna e flora, reposição de mata na beira dos rios e condições adequadas de trabalho, deverão falar mais alto.



Nova estratégia de exportação elevou a lucratividade do café com selo verde



## Relíquia da Mata Atlântica

### Exploração sustentável da candeia pode abrir portas no mercado global

O Brasil é o único produtor do Alfa-Bisabolol, óleo originário da candeia, árvore nativa da Mata Atlântica, com propriedades anti-inflamatórias, e portanto de grande interesse para a indústria farmacêutica e de cosméticos. E a Atina é a única fabricante do produto extraído da planta com autorização emitida pelo CGEN (Conselho de Gestão do Patrimônio Genético) e critérios socioambientais do selo FSC (Forest Stewardship Council). Também possui a chancela da certificação orgânica Ecocert.

Assim, a empresa oferece manejo sustentável e rastreabilidade total da cadeia de matéria-prima, além do respeito às normas de acesso à biodiversidade brasileira e repartição de benefícios com fornecedores. Em um mercado conhecido pela ausência de regulamentação e corte indiscriminado da candeia, isso não é pouco.

Abrir as portas do mercado exportador significa traduzir esse esforço em argumento de venda, em meio a um

histórico de competidores mais preocupados com o lucro do que com a proteção da floresta nativa, e de consumidores que desconhecem as particularidades da cadeia produtiva envolvendo a planta.

A concorrência com quem desmata marca a história da empresa desde que foi fundada, em 2004, com o intuito de buscar novos ativos naturais para atender a demanda do mercado por produtos inovadores e, ao mesmo tempo, garantir fontes sustentáveis de matéria-prima. A candeia é encontrada no Sudeste brasileiro, principalmente em Minas Gerais. O processo de transformação do vegetal em óleo, no entanto, exige o corte total da árvore, que demora cerca de 15 anos para voltar a crescer (daí a necessidade de manejo). E o rendimento é baixo: de 1 tonelada de madeira se extrai 100 kg de óleo essencial, dos quais se destila 70 kg de Bisabolol.

Por mais de 30 anos, a exploração da candeia floresceu sem controle, e por um preço muito baixo, inclusive dentro de parques estaduais em Minas Gerais. Até que, por volta de 2000, um relatório internacional comprovou: o estoque da planta estava sendo consumido mais rapidamente do que a sua reposição, o monitoramento era insuficiente e o mercado, monopolizado por distribuidoras estrangeiras e que regulavam

Exploração sustentável da candeia pode abrir portas para vendas lá fora



o preço. Foram estabelecidas etapas de regulamentação da exploração e um plano de manejo sustentável para ser seguido por toda a cadeia produtiva. Apesar disso, boa parte das fabricantes do óleo ainda não segue as normas.

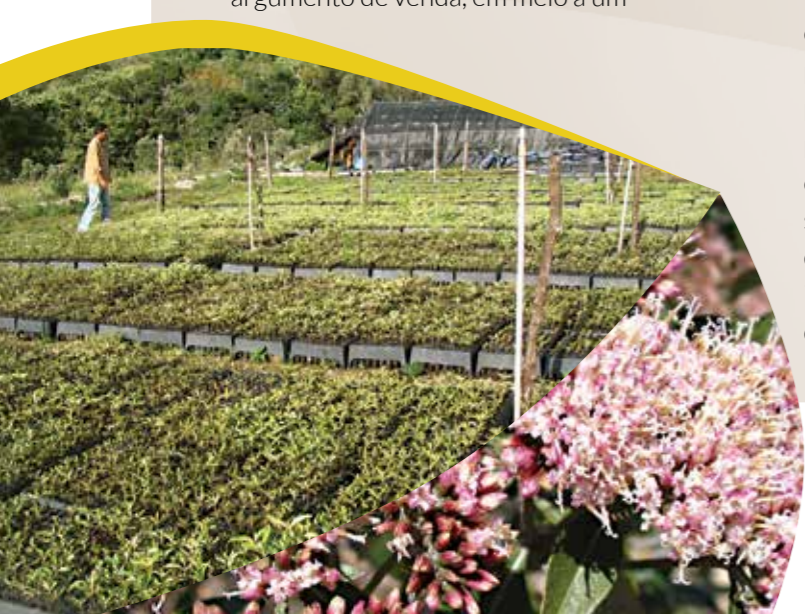
Em contraste, a Atina seguiu o caminho das normas socioambientais. A empresa tem uma fábrica no município mineiro de Pouso Alegre e 324 hectares de floresta sob manejo sustentado em Carrancas, nas proximidades. Além disso, possui laboratórios de microbiologia que garantem a pureza do produto em um mercado que não costuma apresentar padrão de qualidade.

São características que se pretende reforçar para os clientes internacionais, que hoje compram cerca de 100 toneladas do óleo por ano. O Bisabolol está na mão de distribuidoras internacionais, que o repassam para as grandes fabricantes de cosméticos e de medicamentos. “Nossa dificuldade é mostrar que um óleo derivado

de uma árvore nativa não é uma *commodity* de baixo valor agregado”, diz Eduardo Roxo, sócio fundador da empresa.

Cristina Saiani, também sócia fundadora, acrescenta que este foi um legado importante das oficinas do projeto ICV Global: “A oportunidade está em provar que, ao contrário dos concorrentes, temos tecnologia para trabalhar com eficácia e avaliar a segurança de produtos originários da nossa biodiversidade”. A estratégia da empresa é fixar esse diferencial lá fora.

Nos últimos anos, a Atina tem investido em pesquisa e desenvolvimento industrial de outros ativos naturais. Pelo menos quatro estão sendo produzidos a pedido da Natura, que também é a maior compradora nacional do Bisabolol da empresa: extrato de folha de aroeira, de guaçatonga e de semente de jatobá, além de manteiga de sapucainha. “A ideia é avançar no mercado sendo parceiro desta e de outras empresas interessadas na exploração sustentável da nossa biodiversidade”, diz Roxo.





## Tudo se transforma

### Plataforma digital aproxima geradores e compradores de resíduos

O que antes não tinha valor e era jogado fora sem destinação adequada é hoje um filão. Em busca de soluções para a enorme quantidade de lixo produzida no País, o engenheiro Isac Moises Wajc idealizou um negócio: a REDERESÍDUO, especializada no serviço que conecta os diferentes elos da cadeia para a comercialização de materiais gerados na produção e consumo.

A inovação surgiu em 2011, a partir de um projeto desenvolvido com o apoio do Cietec (Centro Incubador de Empresas Tecnológicas), da Universidade de São Paulo. Hoje associado a Francisco Biazini Filho, expert em Processamento de Dados, o empreendedor buscou aproximar pela internet grandes geradores de resíduos com recicladores, transportadores e empresas de tratamento e disposição final do que é descartado.

A ideia é relativamente simples, mas

**Solução em rede facilita melhor destinação para os resíduos de empresas**



engenhosa: os geradores cadastram no sistema os lotes de resíduos que querem vender, trocar, doar ou destinar para outro uso. Como uma bolsa de mercados e serviços, o banco de dados é acessado por recicladores ou indústrias que procuram matéria-prima para seus processos. A rede é personalizada de modo que as próprias empresas geradoras podem comercializar o material e acompanhar a venda por georreferenciamento. A REDERESÍDUO administra a plataforma e oferece consultoria e treinamento para o cliente gerir as transações.

“Sem o sistema, quem produz resíduos teria muita dificuldade para se aproximar dos compradores”, diz Wajc. Além do ganho ambiental, obtém-se maior eficiência na gestão, redução de custos e receita adicional com a venda dos materiais. No Brasil, a empresa tem como clientes grandes construtoras, produtoras de eventos e prefeituras. Entre as construtoras, algumas possuem obras em outros países, o que levou a empresa a montar um modelo de negócio para exportação do serviço.

A participação no ICV Global permitiu à REDERESÍDUO analisar os mercados latino-americanos e dos Estados Unidos. “A disposição dos resíduos é um problema mundial, e nossos clientes em potencial estão por toda parte”, diz Wajc.

## Muito além da xícara

### As oportunidades para os cosméticos feitos com café sustentável

A aposta no café fora da xícara, mais especificamente na pele e no cabelo, foi o caminho encontrado pela farmacêutica e bioquímica Vanessa Araújo e sua prima Denise Mesquita, para crescer nos negócios. Em 2007, a dupla criou a empresa Kapeh (café na língua maia), fabricante de cosméticos à base da espécie vegetal com a qual é feita uma das bebidas mais consumidas no mundo. Extrato, óleo e flor contêm propriedades úteis à beleza. Boa parte delas provém das qualidades do grão verde, pela ação antioxidante, anti-inflamatória, esfoliante, hidratante e estimuladora da queima de gordura. Além do mais, o peculiar aroma do café permite criar perfumes a partir do processo de infusão.

A ideia de aproveitar o fruto em cosméticos surgiu praticamente “em casa”. A Kapeh fica em Três Pontas, sul de Minas, atualmente a maior região produtora de café do País. A matéria-prima tem origem na Fazenda Rancho Fundo, pertencente ao

marido de Vanessa, cuja família se dedica à cafeicultura há várias gerações. Trata-se de grãos selecionados e certificados pela UTZ Certified, que garante a transparência do processo de produção.

Para decolar no projeto, Vanessa começou a pesquisar e fez algumas parcerias com universidades para estudar as características e os benefícios do café. Foram necessários três anos de aprendizado até que se sentisse preparada para lançar a sua marca e começasse a fazer sucesso. Hoje, depois de vários prêmios, inclusive internacionais, a microempresendedora se sente preparada para dar um salto planejado no mercado externo, após as oficinas do ICV Global.

“Já havíamos tido uma primeira experiência, exportando para Holanda e Portugal”, conta Vanessa, com planos de alcançar agora a América do Sul, Oriente Médio e Estados Unidos. “Podemos aprimorar uma série de ferramentas voltadas para a valorização da sustentabilidade de nossos produtos e para o processo de exportação, o que nos ajudou a ter mais foco e obter melhores resultados.”

**Empresa aperfeiçoa ferramentas para diferenciar cosméticos**





## Busca das origens

Rastrear práticas socioambientais no ciclo de vida dos produtos até as prateleiras torna-se um bom negócio

O Filé de Salmão Congelado Garantia de Origem, comercializado pelo Carrefour no Brasil, tem origem chilena. A rastreabilidade do produto na rede de supermercados no país é responsabilidade da Safe Trace, empresa que monitora o ciclo de vida de um grupo variado de produtos, que inclui carne, frutas e legumes, de sua produção até o consumo final. Por enquanto, essa é a única experiência internacional da companhia, mas a Safe Trace está com os olhos voltados para outros países.

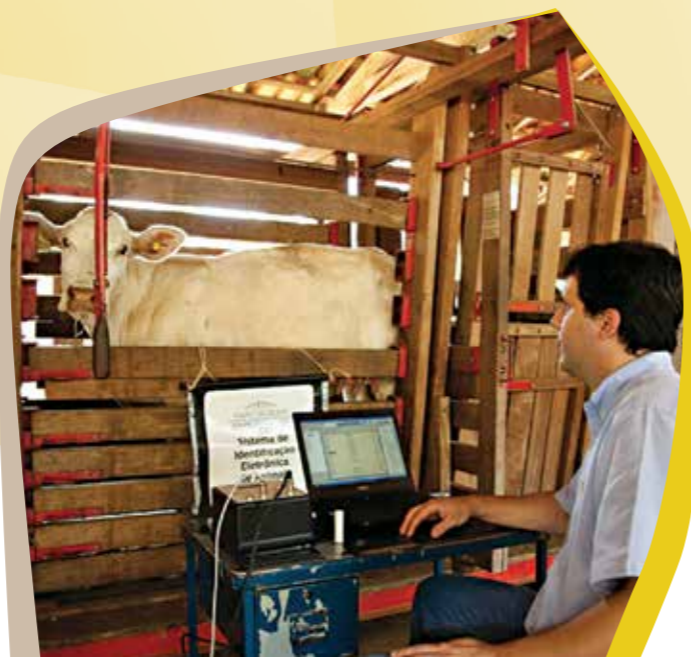
“Nossa ideia é implantar o sistema e prestar serviços lá fora para garantir a transparência e confiabilidade de todos os elos da cadeia de produção”, afirma Rodrigo Argueso, presidente da empresa, fundada em Itajubá (MG) em 2005, por dois jovens empreendedores, universitários à época, Vasco Varanda Picchi e Francisco Biazotto Neto.

O selo de origem dá ao consumidor condições de saber de onde vêm os alimentos, além de ter a certeza de que o produtor está atuando de acordo com as normas socioambientais e sanitárias que, dependendo do país, podem ser extremamente rigorosas. Segundo Argueso, por acompanhar o que é colocado no mercado, o sistema é vantajoso para a gestão do processo.

O histórico de cada lote registrado e

rastreado ajuda a identificar possíveis falhas na cadeia produtiva antes que se configure um dano maior pelo efeito cascata. “As informações servem para prevenir crises, aperfeiçoar a logística e desenvolver novos materiais”, acrescenta Argueso. “A sustentabilidade está no cerne do nosso trabalho, e é preciso repassar para os clientes a noção de que esse custo vai trazer mais valor a seus produtos.”

O negócio da Safe Trace começou com a rastreabilidade da carne, um item importante na exportação brasileira. Os empreendedores tiveram a ideia de usar tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID) para acompanhar o gado desde o seu nascimento. Para isso, os animais podem receber brincos, ou cápsulas de cerâmica, equipadas com chips em seu interior, colocadas no estômago do bezerro. Munidos de uma antena, os



Origem controlada torna-se apelo de venda para carne em supermercados



técnicos acompanham o gado nas fazendas e as informações são cadastradas e ficam disponíveis na internet.

Tais informações são importantes para garantir que o consumidor não está comprando carne bovina proveniente de desmatamento ou de fazendas que utilizam trabalho escravo. “A credibilidade do trabalho é fundamental e por isso fizemos uma parceria com a consultoria PwC, que audita os processos da companhia”, afirma Argueso. Depois do abate, a carne ganha uma etiqueta com o código de barras e um número que remete ao animal que originou o produto. O código QR (do inglês *quick response*) permite que o consumidor acesse informações ainda na gôndola pela tela de um celular com tecnologia Android ou iPhone.

Sistema semelhante foi depois estendido para frutas, legumes, pescados e frangos na rede de supermercado Carrefour. E uma outra empresa que segue a mesma linha de trabalho, a Safe Trace Café, foi criada exclusivamente para o controle da rastreabilidade desse produto.

A iniciativa é importante para a comprovação de qualidade e origem no caso de cooperativas que já comercializam no mercado internacional. A tecnologia, nesse caso, inclui etiquetas eletrônicas aplicadas às sacas ainda nas propriedades rurais.

O processo se estende para as etapas de beneficiamento, torra e moagem, e as informações são acrescentadas ao banco de dados. Os armazéns, cooperativas e torrefadoras se beneficiam com informações sobre a procedência, formação de *branding* e comprovação de qualidade. Ao término do processamento, cada pacote recebe o selo de procedência com informações que podem ser acessadas pelo consumidor.

Para a Safe Trace, a troca de experiências e o conhecimento adquirido no contato com os especialistas do GVces e da Apex-Brasil foram enriquecedores, e a tendência é a empresa crescer tendo como pano de fundo as exigências socioambientais do mercado externo, com reflexos na criação de um ambiente de maior controle pelos produtores brasileiros.



## Alternativa vegetal

### Matéria-prima renovável e biodegradável valoriza produtos descartáveis

A brasileiríssima mandioca, cultivada por indígenas desde tempos remotos, é um dos alimentos mais populares do País.

A planta sempre esteve associada à cultura de subsistência, mas tende a ganhar um valor diferenciado ao permitir inúmeras aplicações industriais – da indústria alimentícia à química e farmacêutica. As mil e uma utilidades se devem à fécula (amido), utilizada pela empresa CBPAK, instalada no Rio de Janeiro, para a produção de embalagens biodegradáveis e compostáveis, que vem a ser a alternativa de baixo impacto ambiental para substituir as tradicionais embalagens plásticas de matéria-prima oriunda do petróleo.

De olho na nova possibilidade, o carioca Claudio Bastos investiu durante seis anos (de 2002 a 2007) no desenvolvimento da tecnologia para obter uma embalagem de espuma de amido de mandioca. As vendas tiveram início em 2007. Hoje, a empresa tem capacidade de produzir mensalmente 2 milhões de embalagens (copos, bandejas e outros utensílios).

Entre os clientes, figuram empresas de grande porte, algumas multinacionais, interessadas em diminuir a geração de resíduos. Como é compostável, a embalagem de mandioca pode ir para o lixo orgânico junto com restos de alimentos e, assim, o insumo que um dia foi planta volta para a terra como adubo. Outra vantagem

ambiental é a redução da pegada de carbono, uma vez que a origem vegetal é renovável e limpa, ao contrário da espuma convencional.

“Desta forma, é possível diminuir o impacto ambiental de toda a cadeia produtiva”, diz Bastos. Consciente do problema das embalagens no descarte, o engenheiro e ex-presidente de multinacional percebeu a oportunidade para investir em seu próprio negócio. O desafio foi fazer com que o biopolímero, antes um tema restrito à pesquisa científica, adquirisse uma versão industrial.

“Apresentei a novidade aos potenciais clientes só quando consegui obter as patentes registradas, equipe própria de pesquisa e desenvolvimento e maquinário capaz de obter o produto em escala industrial”, conta o empresário. Em 2007, o BNDESPAR veio a participar no quadro societário com ações correspondentes a 25,6% do capital social da empresa, quando foi concedido um empréstimo para novos equipamentos. Em 2010, Bastos recomprou esta participação. As embalagens receberam ainda fomento da Finep (Financiadora de Estudos e Projetos) e da Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo).

A visão do empreendedor vai além do negócio propriamente dito. Abrange também a preservação dos recursos

do planeta: “Quero deixar um legado para os meus filhos e netos e acredito que a restrição à embalagem é um item importante do ponto de vista ambiental”, afirma. Apesar do preço, maior do que o dos utensílios de plástico, há a expectativa de um mercado potencial para o amido de mandioca em razão da mudança de comportamento do consumidor. “A exigência dos clientes fará com que as empresas repensem suas condutas e processos”, diz o empresário.

Com a tecnologia consolidada, confiança no produto e clientes, Bastos se sente confortável para ingressar no mercado externo. “O nosso produto deverá ser mais valorizado nos países mais desenvolvidos, onde as políticas públicas não permitem o uso exagerado da espuma convencional e buscam a solução correta da compostagem”, avalia.

Pelo pequeno porte, a empresa não reúne condições de ter um departamento voltado para a exportação, por isso candidatou-se ao projeto ICV Global. Entender o que significa a internacionalização foi um dos objetivos. Foi uma rica troca de informações entre as empresas participantes, além, é claro, do conhecimento adquirido sobre exportação.

Na rodada de negócios promovida pelo projeto, uma distribuidora mostrou-se interessada em levar o produto para seus alvos principais, a Comunidade Europeia e o mercado americano. Não sem razão. Em centros urbanos de países europeus e dos Estados Unidos já existe uma limitação de uso de copos plásticos e recipientes de comida para viagem de isopor, substituídos por compostáveis.



Plásticos à base de amido da mandioca são demandados pelo mercado

## Futuro de oportunidades

*Pela via da internacionalização, inovações transformadoras se fortalecem e estimulam novos avanços na busca pela sustentabilidade*

Finalizado o primeiro ciclo do projeto ICV Global, o rico acervo de aprendizados gerado pelos parceiros Apex-Brasil e GVces e pelas empresas participantes abriu caminhos para o contínuo desenvolvimento de negócios com soluções capazes de tornar mais justo e sustentável o acesso aos recursos do planeta. As referências inéditas de conhecimento e as pos-

teriores experiências comerciais no mercado internacional, proporcionadas por elas, têm o poder de criar sinergias e um ambiente motivador de novas investidas empresariais, estudos acadêmicos, ações promocionais e políticas públicas para ir além das atuais fronteiras.

O cenário futuro, com a consolidação dos esforços empreendidos

até o momento, é desenhado pelos ganhos resultantes das atividades que reuniram, durante mais de um ano, dez micros e pequenas empresas de diferentes setores e regiões brasileiras, além de duas companhias de grande porte e 22 parceiras de suas cadeias de valor. De uma maneira geral, a partir do projeto, passos consistentes foram dados para posicionar a sustentabilidade como um importante atributo na decisão de compra, e o Brasil, como um potencial cliente, foi uma das principais conquistas.

No total, houve envolvimento de 82 empresas no projeto, incluindo micros e pequenas empresas que participaram da chamada de casos. Entre as selecionadas, algumas fecharam vendas na rodada de negócio com compradores externos promovida como parte das atividades. Outras estabeleceram bons contatos para posterior exportação de produtos e serviços (veja nos cases do capítulo 3). Além das perspectivas financeiras com as exportações já realizadas e que estão por vir a partir das atividades do projeto, outro resultado bastante significativo foram as parcerias comerciais estabelecidas entre as empresas participantes – o que potencializa as forças entre negócios inovadores neste momento inicial de transformações para cada um deles.

O processo de formação desenvolvido com as empresas ao longo do projeto foi um pontapé inicial para que elas

se posicionem e conquistem o mercado internacional. Exportar não é uma tarefa fácil, e, para pequenas empresas que desejam faturar com clientes internacionais, é preciso desenvolver uma estratégia de longo prazo que implique em profundas transformações na gestão empresarial, como desenvolvimento de equipe ou profissional de vendas, e adequações a requisitos legais e certificações para exportação.

### O desenvolvimento contínuo de uma cultura exportadora

Desenvolver a cultura exportadora exige o comprometimento da liderança e engajamento de toda a equipe na empresa, além de um acompanhamento contínuo das melhorias do processo de gestão. É preciso planejar a entrada da empresa no mercado-alvo, pois a simples replicação do modelo de negócios local em outra realidade aumenta as chances de insucesso da empreitada.





Somam-se a esse desafio interno vivenciado pelas empresas alguns aspectos externos, como a burocracia da alfândega com os procedimentos aduaneiros e o acesso a crédito, devido às muitas garantias exigidas pelos bancos. No entanto, muitos avanços no campo da regulação são esperados com o Plano Nacional de Exportação, com previsão para ser lançado ainda em maio de 2015, que, além de buscar diversificar e agregar valor às exportações, também irá reduzir os trâmites burocráticos, aperfeiçoar os regimes tributários e facilitar o crédito às exportações. Em relação a esse último aspecto, apesar da empresa precisar ter um histórico de relacionamento com as instituições financeiras credoras e apresentar uma série de requisitos que atestem sua saúde financeira, as linhas de crédito para exportação têm pouca procura. Um exemplo disso recai no Programa de Financiamento às Exportações (Proex), que desembolsou em 2014 apenas R\$ 1,07 bilhão do total de R\$ 2,9 bilhões destinados a ele.

Esses são alguns exemplos de desafios de natureza interna e externa

que as pequenas empresas precisam lidar ao optarem pela exportação. As atividades desenvolvidas pelo projeto auxiliaram as empresas participantes a utilizar os atributos de sustentabilidade de seus produtos/serviços e práticas empresariais como um importante diferencial competitivo. Foi um ano de trabalho intensivo no relacionamento com as empresas, que receberam formação personalizada para a realidade e o segmento onde atuam. Entretanto, para driblarem os desafios acima expostos e triunfarem no mercado internacional, o olhar e acompanhamento de especialistas devem ser feitos com regularidade.

É aí que o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) (*leia mais no capítulo 1*), oferecido pela Apex-Brasil, se mostra estratégico para dar escala e continuidade ao trabalho iniciado pelo ICV Global, devido a sua metodologia de consultoria customizada às empresas atendidas. Para isso, a equipe GVces e Apex-Brasil entendem ser necessário ampliar o foco do atendimento da Agência às empresas de sua carteira de relacionamentos,

ou seja, inserir a sustentabilidade no aprimoramento dos produtos/serviços e práticas empresariais como diferencial competitivo junto ao trabalho que já vem sendo feito para que as empresas sejam reconhecidas pelo seu alto grau de inovação e design diferenciado. Essa contribuição do GVces para inserção da sustentabilidade nos serviços e projetos oferecidos pela Apex-Brasil já está sendo pensada e será trabalhada no segundo ciclo do ICV Global.

### No radar dos dilemas socioambientais globais

À luz dos resultados obtidos e do bom desempenho apresentado pelas empresas participantes, acredita-se que a continuidade dessa iniciativa contribua para a formação e desenvolvimento de micros e pequenos negócios com um perfil que é cada vez mais demandado no século XXI. Isto é, negócios que respondam aos desafios globais da sustentabilidade de forma inovadora, contribuindo na transição para uma nova economia que atenda às necessidades da sociedade num planeta de recursos finitos.

A Avaliação Ecosistêmica do Milênio, encomendada pela ONU a cientistas de vários países, registrou que 60% dos 24 serviços ambientais importantes para a sobrevivência humana se degradam rapidamente. A população mundial já consome 25% mais recursos do

que o planeta pode naturalmente repor. Nos últimos 50 anos, as alterações foram bem mais rápidas do que em qualquer outro período da história. Grande parte dos custos associados a seus impactos só agora se torna aparente.

Neste cenário, soluções que garantem maior controle e equilíbrio no uso de recursos, transformadas em negócios, tem muito a prosperar – ainda mais quando o olhar vai além das fronteiras nacionais. Assim, um dos desafios mais importantes para a Apex-Brasil recai na construção desse mercado verde, mediante processos de conscientização, articulação e engajamento dos diferentes setores e atores, tendo como alvo a promoção dos produtos e serviços brasileiros com diferenciais de sustentabilidade no exterior.

Nesse ambiente desafiador cultivado pelo ICV Global, com reflexos no longo prazo, destaca-se o papel do GVces em seu posicionamento como facilitador de uma rede de colaboração e fortalecimento da busca por soluções inovadoras. A troca de experiências e a consolidação do conhecimento adquirido tem o poder de replicar iniciativas e aumentar a escala dos efeitos duradouros do projeto e dos negócios empresariais com esse perfil.

A sustentabilidade impõe a necessidade de uma visão integrada dos dilemas do mundo contemporâneo, com a compreensão de toda sua complexidade. Em resumo: para se construir uma nova economia, de



baixo carbono, com inclusão social e respeito aos limites ambientais, é preciso uma abordagem que construa pontes entre os diferentes atores, setores e comunidades, em prol de soluções. Os problemas vão desde as mudanças climáticas à desigualdade social e escassez e desperdício de recursos naturais, entre outros pontos, foco das diversas iniciativas empresariais do GVces para a internalização da sustentabilidade aos negócios.

### O papel estratégico da inovação

O eixo propulsor desse processo transformador para uma virada de jogo está na inovação. A transição para uma nova economia, que incorpora as questões socioambientais ao modelo de negócio das empresas e ao ambiente institucional e regulatório do País, exige passos capazes de fazer rupturas – e não apenas melhorar o que já está estabelecido. Negócios pequenos ou grandes alinhados com tal desafio certamente terão mais chances de sucesso. Torná-los economicamente viáveis e promovê-los no exterior é chave para que os bons lucros decorrentes das demandas da sociedade sejam atrativos e consolidem mudanças no modo de produzir e consumir, com proporcional redução de pressões ambientais.

Está em jogo, por exemplo, a necessidade de gerar energia e duplicar a produção de alimentos para uma

população global que deverá atingir 9 bilhões de habitantes em 2050, com dois terços vivendo em aglomerados urbanos. Na busca por soluções para o quadro que se apresenta, mudanças de paradigmas tecnológicos envolvem riscos – mas também boas oportunidades quando alicerçadas em pilares firmes, como os da gestão eficiente com uso de ferramentas para medir impactos positivos e negativos e do trabalho em rede. Diante da urgência da sustentabilidade, ganha força a lógica colaborativa na inovação.

De igual modo, as estratégias se voltam aos esforços de inserir micros e pequenos negócios inovadores nas cadeias produtivas das grandes empresas de atuação global, de forma a multiplicar ganhos e consolidar um ecossistema econômico, político e acadêmico favorável a mais investimentos em produtos e serviços condizentes com os desafios socioambientais. A questão vai ao encontro dos objetivos do ICV Global, que gerou experiências e conhecimento sobre como avançar na articulação entre empresas âncoras de maior porte e seus fornecedores e clientes para a expansão de produtos e serviços brasileiros com atributos de sustentabilidade, principalmente no mercado externo.

A iniciativa se soma aos esforços para o País alcançar, no médio-longo prazo, melhor posição nos rankings globais da inovação e sustentabilidade. O tamanho da economia e dos ex-

pressivos estoques naturais poderia credenciá-lo a um maior protagonismo, mas hoje o Brasil ocupa o 61º lugar no The Global Innovation Index 2014, avaliação mundial elaborada pelo The Business School for the World a partir de dezenas de indicadores.

Aspirar, escolher, descobrir, desenvolver, acelerar, escalar, ampliar e mobilizar são os verbos mais importantes do vocabulário da inovação, segundo recente estudo da consultoria McKinsey junto a lideranças globais do setor. Assim como ocorre com a exportação, muitas vezes, o sucesso para a inovação depende mais da gestão e da forma como as organizações interagem com fornecedores, clientes e outras partes interessadas do que propriamente do teor científico ou tecnológico empregado para resolver algum problema. Essa foi uma das principais conclusões do estudo *Social Entrepreneurship and Innovation in Brazil*, realizado pela North Dakota University, dos EUA, tendo o projeto Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor, do GVces, como uma das iniciativas brasileiras de destaque analisadas.

Apesar do desafio de buscar excelência na gestão empresarial para viabilizar inovações e exportações, os pequenos negócios possuem uma característica a seu favor. Essas empresas de menor porte normalmente têm maior agilidade na busca pelo novo, sem enfrentar as barreiras típicas da

cultura organizacional das grandes empresas. Na era digital, o ritmo das mudanças entrou em velocidade máxima, e por isso surgem novos modelos de parceria e estratégias para se inovar com sucesso.

### Oportunidades com as mudanças climáticas

A questão climática, transversal a vários aspectos ambientais e sociais, concentra atenções. “Controlar as emissões terá custos, mas também criará enormes oportunidades econômicas e financeiras”, afirma o estudo *Brasil – Potência Econômica e Ambiental no Século 21: Foco na Economia de Baixo Carbono*, concluído em 2014 pelo GVces. Quem não tomar iniciativas de controle agora, ressalta o relatório, terá custos significativos no futuro. Estimase que US\$1 bilhão por dia é gasto, principalmente do setor privado, em ações para evitar ou mitigar o aquecimento global.

Quando se observa os mercados internacionais do século XXI, há fortes indícios de que países com capacidade







de governança ambiental, habilidade de reduzir emissões de gases do efeito estufa de forma efetiva, tecnologia e expertise empresariais para produzir alimentos, madeira, fibra e papel de baixo teor de carbono, desfrutarão de vantagens econômicas e comerciais significativas. Os ganhos se potencializam se houver aumento da produção de energia renovável. O estudo conduzido pelo GVces conclui que, com as políticas públicas e as estratégias de investimento corretas, o Brasil poderá ocupar espaço de destaque.

Micros e pequenos negócios que navegam na economia verde podem aproveitar esse potencial de expansão dentro e fora do País – principalmente compondo cadeias produtivas de setores como etanol de cana-de-açúcar, florestas plantadas e reflorestamento comercial, energia limpa e renovável, agricultura de baixo carbono e mercados emergentes de serviços ecossistêmicos, entre outros. No entanto, os avanços dependem da superação de obstáculos no contexto interno brasi-

leiro, com maior abrangência de políticas públicas, mão de obra qualificada, incentivos e investimentos verdes públicos e privados, apoio à pesquisa e desenvolvimento e marcos legais para maior segurança jurídica.

### Ambiente favorável às soluções sustentáveis

De todo modo, o cenário futuro das potencialidades brasileiras é visto com otimismo por investidores estrangeiros, principalmente no que se refere aos chamados “investimentos de impacto” – o capital injetado em empresas, organizações ou fundos para gerar impactos socioambientais positivos com potencial de largo alcance. O estudo *Mapping the Impact Investment Sector in Brazil*, executado pela Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) e parceiros, esquadrinhou recentemente os investimentos com esse perfil no País. Entre 2012 e 2013, o Brasil recebeu quize novos investidores de impacto, indicando um significativo e crescente interesse no mercado.

Para 2015, a estimativa é angariar o recorde de US\$ 150 milhões (em dez anos, foram US\$ 177 milhões), com foco prioritário em setores como educação, inclusão financeira e de saúde, habitação, prevenção da poluição, gestão de resíduos e energias renováveis. De acordo com o relatório, o mercado de investimento de impacto no Brasil continuará a crescer, princi-

palmente em decorrência do aumento da classe média nos últimos dez anos e pela existência de uma demanda não atendida referente a serviços e produtos voltados para a base da pirâmide social.

O expressivo potencial que o Brasil tem pela frente também se traduz nos resultados de um recente e inédito estudo da United Nations Environment Programme (UNEP) sobre o mercado da inovação verde e iniciativas empresariais que servem de referência de como o tema está sendo incorporado ao cerne dos negócios. Os resultados demonstram benefícios comerciais consideráveis, que incluem: aumento do acesso ao mercado, criação de valor e crescimento do negócio, com aumento médio anual de 15% de empresas ecoinovadoras no mundo. O levantamento mostra que pressões de mercado estão criando condições favoráveis para a inovação voltada à sustentabilidade. A conjuntura é marcada por fatores de risco, como a volatilidade das *commodities*, a degradação ambiental e a perda da biodiversidade. Há também pressões de mudanças de comportamento do consumidor e questões regulatórias, como a crescente incorporação da Avaliação do Ciclo de Vida dos produtos às normas.

O estudo também detalha como aecoinovação adiciona valor ao negócio, por meio de diferentes *drivers*. Um deles é o acesso a novos mercados emergentes, resultante da crescente

demanda por soluções em vários setores. Muitas vezes, a expansão ocorre via oportunidades de parceria com fornecedores e clientes para acesso ao conhecimento e a redes de relacionamento. Um segundo caminho é o aumento da rentabilidade ao longo de toda a cadeia de valor, compartilhando ganhos e reduzindo riscos. As oportunidades também se dão mediante a atração de investimentos de bancos e fundos, e a estratégia de se antecipar a novas normas e padrões criados por legislações ou iniciativas de mercado. O quinto fator motivador é a busca por aumento da produtividade, uma vez que aecoinovação, segundo o relatório da UNEP, expande a capacidade técnica da empresa por intermédio de um processo de aprendizagem muitas vezes colaborativo, baseado na troca de experiências e informações para o desenvolvimento de competências.

É nesse fértil ambiente inovador onde transitam as micros e pequenas empresas participantes do ICV Global – e também as que futuramente chegarão para um novo ciclo do projeto. Os resultados até agora obtidos credenciam a Apex-Brasil e o GVces a continuar atuando nesse grande sistema de soluções potencialmente exportadoras que contribui para o Brasil assumir um papel de liderança no campo do desenvolvimento sustentável. Há espaço no mercado para quem busca criar valor respeitando os limites do planeta e promovendo bem estar.

# Bibliografia

AMMA. Disponível em: < <http://www.ammachocolate.com.br/> > Acesso em: 08 abr. 2015.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: < <http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos> > Acesso em: 08 abr. 2015.

APEX-BRASIL. Boletim de Facilitação de Negócios – Análises e Estudos de Conjuntura Internacional. Agência de Promoção de Exportações e Investimentos. Ano 2 – Edição 2 – Abril 2015. Disponível em: < [http://arq.apexbrasil.com.br/portal/BoletimNegocios\\_Edicao02.pdf](http://arq.apexbrasil.com.br/portal/BoletimNegocios_Edicao02.pdf) > Acesso em: 20 abr. 2015.

BETIOL, L. S.; UEHARA, T. H. K.; LALOË, F. K.; APPUGLIESE, G. A.; ADEODATO S.; RAMOS, L.; MONZONI NETO, M. P. Compra Sustentável: a força do consumo público e empresarial para uma economia verde e inclusiva. Programa Gestão Pública e Cidadania da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012. Disponível em: < [https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/arquivos.gvces.com.br/arquivos\\_gvces/arquivos/130/CompraSust\\_web\\_dupla.pdf](https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/arquivos.gvces.com.br/arquivos_gvces/arquivos/130/CompraSust_web_dupla.pdf) > Acesso em: 16 abr. 2015.

BRANCO, P. D.; COELHO, A. M.; FEDATO, C.; SANCHES, G. D.; MONZONI NETO, M. P. Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor: Ciclo 2012 Gestão de Fornecedores. Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012. Disponível em: < [https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/arquivos.gvces.com.br/arquivos\\_gvces/arquivos/117/publicacao\\_iscv\\_ciclo2012.pdf](https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/arquivos.gvces.com.br/arquivos_gvces/arquivos/117/publicacao_iscv_ciclo2012.pdf) >. Acesso em: 17 abr. 2015.

BRUNDTLAND COMMISSION *et al.* Our common future. 1987.

DA TERRA, CARTA. Disponível em: < <http://ww2.cartadaterrabrasil.org/?folio=9POR7JU99> >. Acesso em: 08 mai. 2015.

DATT, F. Financiamento ajuda na atuação internacional. Valor Econômico. São Paulo. 30/04/2015. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/4028336/financiamento-ajuda-na-atuacao-internacional> >. Acesso em: 08 mai. 2015.

DATT, F. Linhas para exportar têm pouca procura. Valor Econômico. São Paulo. 30/04/2015. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/4028332/linhas-para-exportar-tem-pouca-procura> >. Acesso em: 08 mai. 2015.

GVCES – Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Brasil – Potência Econômica e Ambiental no Século 21: Foco na Economia de Baixo Carbono. 2014. Disponível em: < <http://gvces.com.br/brasil-potencia-economica-e-ambiental-no-seculo-21-2?locale=pt-br> >. Acesso em: 09 abr. 2015.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B.; Criando valor sustentável. RAE Executivo, v.3, n.2, 2004, p. 65-79.

KALDOR, N. Limits on growth. Oxford Economic Papers, p. 187-198, 1986.

KORIN. Disponível em: < <http://www.korin.com.br/> > Acesso em: 09 abr. 2015.

MCKINSEY&COMPANY. The eight essentials of innovation – Strategic and organizational factors are what separate successful big-company innovators from the rest of the field. April 2015. Disponível em: < [http://www.mckinsey.com/insights/innovation/the\\_eight\\_essentials\\_of\\_innovation?cid=other-eml-nsi-mip-mck-oth-1505](http://www.mckinsey.com/insights/innovation/the_eight_essentials_of_innovation?cid=other-eml-nsi-mip-mck-oth-1505) > Acesso em: 09 mar. 2015.

MAPPING THE IMPACT INVESTING SECTOR IN BRAZIL. Aspen Network of Development Entrepreneurs, LGT Venture Philanthropy, Quintessa Partners and University of St. Gallen. 2014.

MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT. Relatório Síntese da Avaliação Ecosistêmica do Milênio. Disponível em: < <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.446> > Acesso em: 09 abr. 2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: < [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1423144482.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1423144482.pdf) >. Acesso em: 08 abr. 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation – Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ROCKSTRÖM, J.; STEFFEN, W.; NOONE K.; *et al.* A safe operating space for humanity.

Nature 461. 2009.

SARAIVA, J. Ação sustentável. Valor Econômico. São Paulo. 30/04/2015. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/4028338/acao-sustentavel> >. Acesso em: 08 mai. 2015.

SARAIVA, J. Burocracia na alfândega desanima empreendedor. Valor Econômico. São Paulo. 30/04/2015. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/4028340/burocracia-na-alfandega-desanima-empreendedor> >. Acesso em: 08 mai. 2015.

SIQUEIRA, A. C. O., MONZONI, M., MARIANO, S. R. H., MORAES, J., BRANCO, P. D., & COELHO, A. M. (In press). Innovation ecosystems in Brazil: Promoting social entrepreneurship and sustainability. In PATE, L. & WANKEL C. Emerging Research Directions in Social Entrepreneurship. Vol. 5. Springer Science & Business Media, 2014.

TEEB – The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: A synthesis of the approach, conclusions and recommendations of TEEB. PNUMA. 2010.

THE GLOBAL INNOVATION INDEX 2014: THE HUMAN FACTOR IN INNOVATION. Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO). 2014. Disponível em: < <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf> > Acesso em: 09 mai. 2015.

UNEP – The Business Case for Eco-innovation. UNEP, 2014.

UNITED STATES DEPARTMENT OF LABOR. List of goods produced by child labor or forced labor. Disponível em: < <http://www.dol.gov/ilab/reports/child-labor/list-of-goods/> > Acesso em: 20 abr.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. The world factbook. Disponível em: < <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html> >. Acesso em: 08 abr. 2015.

ZADEK, S. A rota da responsabilidade empresarial. Harvard Business Review, Brasil, Volume 83, número 8, agosto 2005.



