



# DA EMPRESA *COWBOY* À ASTRONAUTA

| POR ARON BELINKY

**Em breve, prosperarão empresas radicalmente diferentes das que dominaram a cena anteriormente. A capacidade de compreender e se posicionar no novo cenário pode ser a diferença entre prosperar e sobreviver (ou nem isso).**

**E**m 1966, o economista Kenneth Boulding publicou o ensaio *The economics of the coming spaceship earth*, no qual alertava para as consequências de se operar um sistema aberto e em expansão (a economia) dentro de um sistema fechado e limitado (o planeta Terra). Para ele, uma questão-chave era a necessidade de mudança de modelo mental: da **economia cowboy** para a **economia da espaçonave**. Ou seja, de um sistema de produção e consumo que vê a existência de amplos espaços a serem explorados, para outro, em que se considerem os limites do crescimento e a finitude dos recursos existentes.

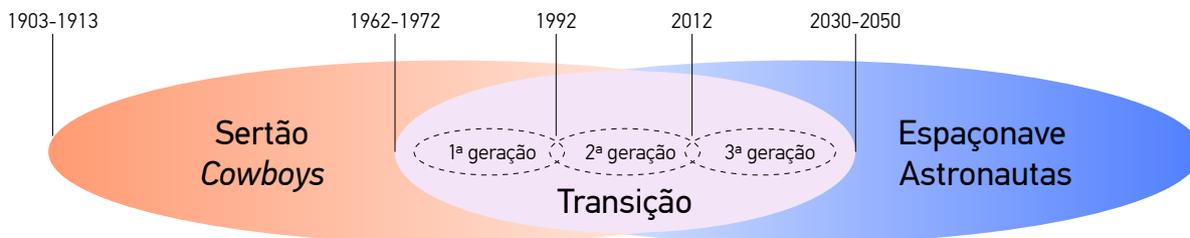
Em tempos de Guerra Fria, e ainda na euforia dos anos dourados pós-Segunda Guerra Mundial, não é surpresa que as repercussões de uma visão tão adiantada tenham permanecido longe do *mainstream* da economia e dos negócios. Em anos recentes, a perspectiva de Boulding vem ganhando relevância no campo econômico, mas permanece praticamente ausente nos textos sobre gestão empresarial.

**Uma empresa *cowboy*, que conta com a possibilidade de expansão ilimitada, não conseguirá operar no contexto compacto da espaçonave, assim como uma empresa astronauta, concebida para uma economia circular, teria enfrentado dificuldades para sobreviver no sertão predominante no século XX.**

Diante das mudanças radicais que estamos vivendo, pergunta-se: uma empresa *cowboy* poderá prosperar na espaçonave Terra?

## DA PRODUÇÃO EM MASSA À PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS

Marcos, metáforas e gerações da sustentabilidade empresarial na transição socioeconômica em curso



Antes de mergulhar nessa metáfora, é preciso entender que a transição de um contexto ao outro é bem mais longa do que o horizonte usual da gestão corporativa. Por outro lado, como mostra a figura, há indicações de que estamos entrando na fase final desse processo, e o tempo já começa a ficar apertado também para as empresas.

### RETOMADA HISTÓRICA

Entre 1903 e 1913, época do início da produção industrial em massa, foram publicados os primeiros trabalhos sobre administração científica: Ford, Taylor e Fayol lançaram as bases do modelo de gestão empresarial predominante no século XX. Após seis décadas de sucesso praticamente incontestado desse modelo, começou a longa transição que vivemos até hoje.

O período de 1962 a 1972 marcou o surgimento de questionamentos mais veementes sobre os impactos do explosivo crescimento da população e da atividade industrial no ambiente natural, bem como seus efeitos indesejados no bem-estar humano e nos fundamentos da prosperidade econômica em longo prazo. Além do artigo de Boulding, são dessa época, por exemplo, a publicação de *Primavera silenciosa* (estudo pioneiro sobre a contaminação da biosfera pelo diclorodifeniltricloroetano – DDT, em 1962) e do relatório *Limites do crescimento*, em 1972. Nesse mesmo ano, foi realizada a primeira conferência ambiental da Organização das Nações Unidas (ONU) e criado seu programa para o meio ambiente.

Nas quatro décadas seguintes, observou-se ampla discussão em torno desses temas, em escala planetária. Foi quando se manifestaram, com cada vez mais clareza, as reações do campo empresarial, que acabaram se configurando em três grandes gerações de posicionamento gerencial em relação às questões da sustentabilidade.

Da primeira geração – que negava os problemas e reagia pontualmente a questões como as tratadas na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (Estocolmo,

1972) –, a atitude empresarial gradualmente avançou para a compreensão e o reconhecimento dos fatos denunciados, criando condições para a construção de agendas especificando as responsabilidades e expectativas de ação das empresas.

Nesse contexto, nos anos logo após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio de Janeiro, 1992), nasceu a segunda geração da sustentabilidade empresarial, caracterizada pela criação de instrumentos como as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e as normas da série ISO 14000, citando apenas dois exemplos do grande conjunto de articulações e conhecimentos técnico-científicos que emergiram nesse período. Foram criadas agendas de médio e longo prazos, minuciosamente negociadas por múltiplos atores e com crescente protagonismo de organizações empresariais.

Com o amadurecimento e a consolidação dessas iniciativas, as empresas líderes começaram a buscar meios para integrar os preceitos do desenvolvimento sustentável aos seus produtos e modelos de negócios. Essa é a característica-chave da terceira geração da sustentabilidade empresarial, que apareceu claramente no contexto da Rio+20, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio de Janeiro, 2012).

Fechando essa transição multigeracional, temos como referência as datas assumidas na *Agenda 2030* e seus Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU, e na *Vision 2050*, do World Business Council for Sustainable Development. Nesses documentos, concluiu-se que o período entre 2030 e 2050 é o prazo para que seja finalizado o longo processo iniciado nos anos 1960. E não se trata de uma data arbitrária: a evolução das evidências científicas e das pressões sociais deixam claro que, *by design or by disaster*, as coisas logo mudarão. Ou reorganizamos rapidamente nosso sistema de produção e consumo, ou teremos de encarar inimagináveis perdas econômicas, materiais e humanas.

É notável como também apontam para esses objetivos outros atores de indiscutível relevância, como mostram as

## DISTINÇÕES DAS EMPRESAS NOS CONTEXTOS PRÉ E PÓS-TRANSIÇÃO



ASPECTO	EMPRESA COWBOY	EMPRESA ASTRONAUTA
Percepção de limites	Ausente, pouco relevante	Imperativa, crítica
Expansão da base de recursos	Desejável e viável	Quase impossível
Visão da economia	Sistema aberto, linear	Sistema fechado, circular
Integração às estruturas sociais	Baixa integração, grande autonomia	Alta integração, interdependência
Cooperação para a produção	Baixa, eventual, fortuita	Alta, permanente, estrutural
Perspectiva predominante	Individual, foco em si mesma	Coletiva, foco nas redes e sistemas
Regulação legal e autorregulação	Fraca e ocasional, empresa reativa	Alta e contínua, empresa proativa
Sofisticação tecnológica	Baixa, pouco essencial à empresa	Alta, muito essencial à empresa
Padrão de relacionamento	Efêmero, unilateral, violento	Duradouro, recíproco, cuidadoso

declarações mais recentes do Fórum Econômico Mundial (FEM), do Financial Stability Board (FSB) e mesmo a encíclica *Laudato Si*, do Papa Francisco. Nessas e em outras manifestações de líderes do *mainstream* surge como aspiração comum e possível o estabelecimento urgente de uma sociedade global humanamente equitativa, em equilíbrio com o ambiente natural e capaz de se manter assim ao longo do tempo. Evidentemente, as empresas são peças-chave para esse plano. Mas quais empresas?

### TRANSIÇÃO NAS EMPRESAS

Como mostrou Gareth Morgan em seu clássico *Imagens da organização*, de 1986, o uso de metáforas é um poderoso meio para compreender empresas (sempre cuidando para evitar exageros e lembrando que a identidade entre empresa e objeto de comparação é limitada e seletiva). O quadro resume aspectos que parecem essenciais na distinção entre as empresas *cowboys*, bem adaptadas ao contexto pré-transição, e as astronautas, que terão mais chances de sucesso no futuro emergente.

Nessa comparação, é importante evitar uma visão dualista, de mocinhos e bandidos. Não se trata aqui de um julgamento, de apontar bons ou maus modelos. O que se destaca é que as atitudes e os comportamentos necessários ao cumprimento do propósito empresarial mudam conforme o contexto. O que funciona em uma situação pode não funcionar em outra e vice-versa.

Sobre propósito empresarial, é importante lembrar aqui que, antes de mais nada, empresas podem ser entendidas como formas de organização autorizadas pela sociedade para o melhor atendimento de suas necessidades. Seu propósito, portanto, é gerar benefícios líquidos (mais vantagens do que problemas) para a sociedade que as abriga. Historicamente e do ponto de vista teórico, prover resultados aos acionistas e dirigentes não

é a razão de ser das empresas, mas sim uma forma de mobilizar pessoas, capitais e outros recursos para que criem organizações destinadas a produzir bens e serviços de interesse da sociedade. Mesmo que na prática essa situação se inverta, é essencial ter isso em mente ao pensar no propósito de uma empresa no contexto da espaçonave. Em nossa sociedade globalizada e hiperconectada, cabe perguntar: a que demandas da sociedade a empresa atende e como faz isso? Que alternativas podem ser criadas para esse mesmo fim? Com que elementos do ambiente social e natural a empresa conta para operar? Quais as implicações dessa operação para o ambiente em que está inserida?

A busca por respostas a essas indagações – sob os prismas social, ambiental, econômico e ético – tem potencial para ajudar no entendimento do que representa para cada empresa a transformação em curso e que efeitos isso pode ter sobre suas chances de prosperar. Uma empresa *cowboy*, operando no contexto da espaçonave, sofrerá resistências, assim como uma empresa astronauta enfrentaria sérias dificuldades para sobreviver no sertão da primeira metade do século XX. O desafio para os dirigentes empresariais, aqui e agora, é reconhecer sua corporação nessas imagens e encontrar o caminho para a sua transição. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Overview. [weareplanetary.com/overview-short-film](http://weareplanetary.com/overview-short-film)
- Kenneth Boulding. *The economics of the coming spaceship earth*, 1966. Disponível em: [zo.utexas.edu/courses/thoc/Boulding\\_SpaceShipEarth.pdf](http://zo.utexas.edu/courses/thoc/Boulding_SpaceShipEarth.pdf)
- Aron Belinky. *A Terceira Geração da Sustentabilidade Empresarial*. Revista GV-executivo, vol. 15, n. 2, 2016. Disponível em: [rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num2-2016/terceira-geracao-sustentabilidade-empresarial](http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num2-2016/terceira-geracao-sustentabilidade-empresarial)
- Organização das Nações Unidas. *Agenda 2030*, 2015. Disponível em: [nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/](http://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/)
- World Business Council for Sustainable Development. *Vision 2050*, 2010. Disponível em: [wbcasd.org/Overview/About-us/Vision2050](http://wbcasd.org/Overview/About-us/Vision2050)
- Estratégia ODS. [estrategiaods.org.br](http://estrategiaods.org.br)

ARON BELINKY > Professor da FGV EAESP e Coordenador do Programa de Produção e Consumo Sustentáveis do GVces, da FGV EAESP > [aron.belinky@fgv.br](mailto:aron.belinky@fgv.br)