

MAXIMIZANDO O VALOR DA EMPRESA ATRAVÉS DA ÉTICA E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL*

Sônia Mara Marques**

A ética e a responsabilidade social das empresas estão se tornando, cada vez mais, assuntos de muita evidência na literatura especializada em gestão de negócios. Instrumentos como o Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado estão sendo estudados, para que a demonstração do que é realizado pelas empresas, em termos sociais, sejam evidenciados. Em época onde a concorrência se dá também em busca da fidelização de clientes, cada vez mais vulneráveis aos apelos dos diversos produtos e marcas que são lançados diariamente, as empresas descobrem uma forma de tornar seus produtos bem vistos aos olhos dos clientes, obtendo a preferência dos consumidores e usuários. Esta estratégia, que consiste em fornecer serviços e produtos éticos, pode se constituir em um importante caminho para a empresa se destacar diante da sociedade. As empresas que agem com ética e responsabilidade social, também chamadas empresas cidadãs, estão experimentando maiores oportunidades de aumentar o seu valor de mercado, ao atrair também a atenção do mercado financeiro.

INTRODUÇÃO

Muito destaque tem sido dado às obras recentes que tratam de gestão administrativa abordando as significativas mudanças no ambiente das organizações. De acordo com Tachizawa e Rezende (2000), autores como Peter F. Drucker, Bill Gates, Michael E. Porter, entre outros, enfocam a necessidade de um novo referencial na administração para poder compreender e tratar as novas realidades.

Entre as transformações que estão emergindo na área de gestão empresarial, figura a capacidade de resposta com rapidez a mudanças nas condições de mercado, ameaças competitivas e exigências de clientes. Tachizawa e Rezende (2000) esclarecem que a demora em responder às expectativas dos clientes pode incorrer em situações prejudiciais ou custosas para as empresas.

Neste sentido, torna-se importante contextualizar, conforme Tachizawa e Rezende (2000), que as organizações têm por objetivo básico a manutenção do seu processo de crescimento,

significando a possibilidade de aumentar, manter ou alterar variáveis, como faturamento, participação no mercado, reconhecimento social etc. Segundo Tapscott (apud Tachizawa e Rezende, 2000), em virtude das crescentes expectativas de clientes, de fornecedores, do pessoal interno e dos gestores, a organização do futuro tem que agir de forma responsável em seus relacionamentos internos e externos.

Considerando, desta forma, as expectativas de clientes, de fornecedores, do pessoal interno e dos gestores, ou seja, entre seus stakeholders, é que se observa que vem se solidificando a necessidade de uma postura ética por parte das empresas em relação ao ambiente em que está inserida (Kotler, 1998). Conforme Gradilone (2001), verifica-se que mais e mais empresas buscam melhorar sua imagem de marca, participação no mercado e margem de lucros, se envolvendo em atividades sociais.

Desta forma, o presente artigo procura fazer uma pesquisa exploratória sobre a prática da

*Artigo publicado na Revista Brasileira de Administração, ano XI, nº 35, dezembro de 2001 (órgão oficial de divulgação do Conselho Federal de Administração), Brasília -DF, pág. 26 a 31, que autoriza a reprodução, desde que citada a fonte.

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora da Faculdade Tecnológica Estácio de Sá Juiz de Fora. psm@jfnet.com.br

ética e responsabilidade social por parte das empresas e suas repercussões, sobretudo em relação à clientela. Seu objetivo é contribuir para a discussão em que a ética e a responsabilidade social praticadas pelas empresas possam constituir uma importante estratégia para a empresa ganhar notoriedade, gerando oportu-

nidades também para um melhor desempenho nas vendas. De acordo com Gradilone (2001), as companhias socialmente responsáveis, além de seduzirem consumidores e funcionários, estão atraindo a atenção do mercado financeiro, considerado tradicionalmente, como insensível a apelos emocionais.

Ética e Responsabilidade Social

Observa-se que, de início, citando Kotler e Armstrong, (1998, p. 11), "a maioria das empresas tomava suas decisões com base nos lucros que poderiam obter em curto prazo". Conforme Kotler (1998, p. 43) "nos últimos anos, algumas pessoas têm questionado se o conceito de marketing é uma filosofia apropriada em uma era de deterioração ambiental, escassez de recursos, [...] e negligência dos serviços sociais". Por conseguinte, surge o conceito de marketing com responsabilidade social. Kotler e Armstrong (1998) definem marketing com responsabilidade social, sustentando que a organização deve determinar as necessidades e interesses dos mercados-alvo, proporcionando aos clientes um valor superior, de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.

No mesmo sentido, Czinkota et al (2001, p. 50) entende por responsabilidade social, "o conjunto de filosofias, políticas, procedimentos e ações de marketing com a intenção primordial de melhorar o bem-estar social". Robbins (2000) menciona que a responsabilidade social adiciona um imperativo ético a fazer coisas que melhoram a sociedade, acrescentando que a responsabilidade social encara a empresa como um agente moral. Robbins (2000, p. 108) argumenta que

"faz parte dos esforços de uma empresa, além dos exigidos pela lei e pela economia, perseguir metas de longo prazo, que sejam boas para a sociedade".

Segundo Kotler (1998), este novo posicionamento de pensar em longo prazo faz com que profissionais de marketing equilibrem três fatores ao definirem sua política de mercado: os lucros da empresa, os desejos do consumidor e os interesses da sociedade.

Nesta ótica, as empresas começam a se posicionar frente à sociedade, com condutas que ressaltam a preocupação com o bem estar de consumidores e usuários, também em longo prazo. Preocupam-se com o ambiente que as cercam, reforçando a preservação ecológica, contribuindo para entidades filantrópicas, envolvendo-se em ações que resgatam a cidadania e melhoram a qualidade de vida de seus funcionários e sociedade. Os setores que mais recebem recursos empresariais, segundo Peixoto (2001) são educação e saúde. Muitas empresas não vêm divulgando o que têm feito em termos sociais e conforme este mesmo autor, a falta de divulgação, geralmente, é devida à inexistência de estrutura de marketing nas pequenas e médias empresas.

A Função Financeira nas empresas

Tradicionalmente, a função financeira das empresas objetiva à contribuição para a maximização da riqueza dos acionistas. De acordo com Van Horne (apud Alves Filho, 2001), a maximização da riqueza do acionista constitui uma diretriz satisfatória. Neste mesmo sentido, Braga (1989) revela que a meta da administração financeira é a maximização da riqueza do acionista. Entende-

se que é o mesmo que falar na maximização do valor do preço das ações da empresa.

Entretanto, conforme Alves filho (2001), tem sido desenvolvida, nos últimos anos, uma nova perspectiva baseada no conceito de stakeholder. Esta abordagem sugere que os ambientes econômico, político e social contemporâneos e suas conseqüentes exigências sobre as empresas

têm resultado numa ampliação do conjunto de grupos considerados como de interesse imediato da organização. Conforme este mesmo autor, além dos acionistas, há outros grupos com os quais a organização necessita ter determinadas responsabilidades. As parcerias hoje existentes na cadeia de suprimento podem ser um exemplo. Embora os laços entre esses grupos e as empresas variem em termos de significado, as estratégias empresariais são influenciadas pelos diversos stakeholders.

Stoner e Freeman (1995) incluem como stakeholders os sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais, órgãos governamentais, além dos próprios empregados, acionistas, dirigentes, conselhos de administração, nas sociedades por

ações, entre outros.

Robbins (2000) se refere aos stakeholders como sendo os grupos, internos ou externos à organização, que possuem algum interesse nela. Incluem funcionários, clientes, administradores, conselhos de diretores, investidores, concorrentes, fornecedores, credores, mídia, órgãos governamentais e grupos de interesses especiais.

Tendo em vista os dois modelos, ou seja, do acionista e dos stakeholders, este artigo foi desenvolvido pautando-se na visão mais ampliada e contemporânea deste último modelo. Acredita-se que em um determinado patamar, os interesses dos diversos stakeholders caminharão para um sentido de convergência, com a postura das empresas socialmente responsáveis.

A divulgação dos investimentos sociais por parte das empresas.

As empresas estão redefinindo sua responsabilidade social e conforme Dolabella (1992), necessitam demonstrar à sociedade o que, de fato, estão investindo.

Conforme Silva (1998), a aproximação entre empresas e comunidades reforça a necessidade de um Balanço Social como forma de evidenciar à sociedade o desempenho da política social existente na empresa.

Tinoco (apud Dolabella, 1992), define Balanço Social como um instrumento de gestão e de informação que visa responder, de forma mais transparente possível, vale dizer, com evidência plena — full disclosure, informações econômicas, financeiras e sociais do desempenho das entidades, aos diferentes usuários da informação.

O Balanço Social estimula a valorização da cidadania, podendo funcionar como um instrumento de política econômica. Segundo Silva (1998), de modo facultativo, muitas empresas já estão divulgando em relatórios anuais, informações sobre o que estão fazendo em benefícios de seus funcionários e da sociedade. Carentes de um instrumento formalizado para divulgar informações dessa natureza no Brasil, algumas empresas têm feito o Balanço Social voluntariamente. Mas as

informações não são uniformizadas e conforme Varela, Costa e Dolabella (1999), entre outros fatores, essa falta de “padronização” tem trazido dificuldades para a elaboração do Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado por parte das empresas.

Segundo a Teoria do Empreendimento, proposta por Suoajen (apud Dolabella, 1992), a empresa é uma instituição social cujas decisões afetam diferentes grupos, como acionistas, credores, consumidores, instituições governamentais e o público em geral. Portanto, estende a responsabilidade da empresa em evidenciar informações a outros grupos.

Os projetos legislativos em tramitação estão suscitando entre os interessados, administradores, contadores, economistas, governo, universidades e entidades de classe, uma discussão tempestiva sobre tal matéria.

Dessa forma, os assuntos Balanço Social e Demonstração do Valor Adicionado são extremamente oportunos, inclusive, quando se lembra que um dos pré-requisitos para o exercício da cidadania é o direito à informação. Além de contribuir para uma sociedade melhor, a empresa ainda poderá utilizar-se desses investimentos em seu marketing, que, sendo efetuado com

transparência e ética, pode ser um dos fatores a contribuir para se “destacar na prateleira”, tornando a empresa mais receptiva aos olhos da sociedade. Blecher (2001) registra que o maior desafio das marcas, atualmente, é sobressair na economia da atenção.

Empresas socialmente responsáveis conquistam resultados melhores

Uma das tendências deste início de milênio são as mudanças de paradigmas que encontramos no ambiente corporativo.

Em parte, essas mudanças vêm ao encontro dos anseios de uma sociedade, que, conforme Robbins (2000), está mais consciente no que diz respeito às questões de cidadania. A concorrência está acirrada, qualidade já é simplesmente pré-requisito, pois conforme Tachizawa e Rezende (2000), o grau de exigência e as expectativas dos clientes em termos de qualidade têm crescido, demasiadamente. Diante desse quadro, as empresas buscam formas para que seus produtos ou serviços tenham um diferencial nos postos de vendas e serviços. Efetuando benchmarking, as empresas têm conseguido lançar produtos e serviços no mercado, parecidos ou até mesmo similares ao que as outras empresas estão oferecendo. Então como se destacar em uma época em que não se consegue manter por muito tempo um diferencial da concorrência? Talvez, uma das propostas, seja a conscientização e, sobretudo a prática, do papel social da empresa.

Silva (1998) menciona que a responsabilidade social resulta da mudança de enfoque da sociedade. Segundo Vassalo (2000), a responsabilidade social deixou de ser uma opção para as empresas, sendo, portanto, uma questão de visão, de estratégia e muitas das vezes, de sobrevivência.

Além dessa característica de mercado, a velocidade com que produtos e serviços são aperfeiçoados faz com que um excelente produto, com preço competitivo e bom serviço agregado, deixe de ser uma vantagem para se tornar pré-requisito. Citando Tachizawa e Rezende (2000, p. 14), “os novos tempos se caracterizam por uma

Conforme Silva (1998), apesar de alguns estudos da área serem contra a regulamentação, acredita-se que, através de uma ampla discussão e consulta aos usuários, é que se poderá formular e institucionalizar um modelo que atenda as reais necessidades.

rígida postura dos clientes voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável”.

Neste sentido, Vassalo (2000) apresenta uma pesquisa realizada no ano de 1999, com o objetivo de verificar a reação de consumidores quanto à prática da boa cidadania corporativa. Foi verificado que 60% das 25.000 pessoas, em 23 países pesquisados, afirmaram que formam opiniões em relação às empresas baseadas nas relações que mantêm com a comunidade, funcionários e seu meio ambiente. Interessante destacar que 17% dos pesquisados disseram que não compram produtos de companhias vistas como não éticas. Segundo Petti (2001), o mercado ético é apenas um nicho, mas com considerável taxa de crescimento, esclarecendo que pouquíssimos produtos brasileiros aproveitam essa nova tendência. Prosseguindo com Petti (2001), nos últimos três anos, as vendas dos chamados produtos éticos, em outras palavras, produtos originários de empresas consideradas responsáveis na relação com fornecedores, empregados e meio ambiente, cresceram sessenta por cento, de acordo com a Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), uma organização sediada na Alemanha que concede uma espécie de “selo justo” a fabricantes de países europeus, japoneses, canadenses e americanos.

De acordo com Vassalo (2000), em um estudo recente da Universidade de Harvard, ficou evidenciado que companhias preocupadas em manter relações equilibradas com seus stakeholders, crescem, em média, quatro vezes mais do que as empresas que são focadas apenas em obter resultados para seus acionistas. Assim, cidadania empresarial vem se constituindo em um

fator importante para a consolidação da imagem e da marca de uma companhia.

Entretanto, não basta somente atuar com ações sociais. Comportar-se eticamente está relacionado com o reconhecimento da existência de questões éticas. A responsabilidade social engloba posturas muito maiores que ajudar um ou outro, pois não adianta construir creches e ao mesmo tempo, contribuir para um desmatamento. Segundo Franco (1998), a sociedade e os consumidores, em grande parte, já sabem que ter a certificação ISO é importante, porém, a qualificação ética, cuja norma internacional é a SA8000 (sigla em inglês de Social Accountability 8000) ainda é uma exigência tímida no Brasil. Esta norma internacional, desenvolvida em 1997 pela CEPAA - Council on Economic Priorities Accreditation Agency, nos Estados Unidos, conforme Arruda e Navran (2000), significa um passo à frente, pois diz respeito a convenções sobre direitos humanos, para que as empresas cuidem de assuntos como trabalho infantil, saúde e segurança, liberdade de associação, direito à negociação coletiva, discriminação e horas de trabalho. De acordo com Tachizawa e Rezende (2000), o novo ambiente empresarial exigirá dos gestores um senso de responsabilidade em relação aos membros do corpo funcional da organização, cujas expectativas incluem receber tratamento justo. Chen, Sawyers e Williams

(1998) esclarecem que a onda de códigos de ética nas empresas é um sinal do desejo da alta administração de padronizar as decisões com repercussões éticas. Arruda e Navran (2000), através de um estudo pioneiro em parceria com a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e com o Ethics Resource Center, nos Estados Unidos, estão se dedicando a uma pesquisa sobre indicadores de clima ético nas empresas. Segundo estes pesquisadores, os executivos têm se preocupado em conhecer a situação da empresa em relação ao mercado no que diz respeito à ética, e para isso, torna-se necessário conhecer o nível ético das organizações brasileiras. Neste sentido, conclui-se que algumas empresas já estão se preocupando em mostrar posturas coerentes, bem como valores e políticas convergentes. Os funcionários são os primeiros a sentirem se o discurso ético está alinhado à prática e se as relações formais e contratos psicológicos são democráticos. Acredita-se que a empresa tenha que ser efetiva ao trabalhar com produtos que atendam aos padrões e dimensões de qualidade propostos, para que a sociedade tenha condições de avaliar por conta própria, sem apelos emocionais. Em outras palavras, desde que uma empresa atenda o mercado e faça seu marketing social de forma transparente, o produto tenderá a se destacar e vender, por si próprio.

Responsabilidade Social e administração financeira da empresa

Em recente artigo, Gradilone (2001) chama a atenção quando informa que grandes investidores institucionais, sobretudo no exterior, começam a verificar mais de perto as atividades sociais e ambientais das empresas na hora de definir quais delas merecem receber dinheiro. Segundo Gradilone (2001), determinados fundos de pensão dos Estados Unidos e Inglaterra inseriram critérios de responsabilidade social em suas políticas de investimento, principalmente em aplicações nos países emergentes. Até o final do ano passado, o CalPERS, fundo de pensão dos funcionários públicos da Califórnia, terceiro maior fundo de pensão do mundo, tinha, predominantemente, critérios técnicos para investir

em ações ou aplicar em fundo de investimento. Atualmente, já avalia também a responsabilidade social. Gradilone afirma que as ações que contemplam empresas socialmente responsáveis, medidas pelo índice "Dow Jones Sustainability Global" tiveram melhor desempenho do que as ações espelhadas pelo índice "Dow Jones Global", que inclui empresas sem preocupações sociais. O índice "Dow Jones Sustainability Global" exclui empresas de tabaco, bebidas alcoólicas ou armas e inclui ações de companhias que comprovam preservar o ambiente e não empregam trabalho infantil.

A explicação pode ser que empresas socialmente responsáveis tendem a ter menos pro-

babilidades de prejuízos em virtude de não ter passivos ambientais, havendo, também, menos probabilidades dos consumidores rejeitarem a marca, pois conforme Petti (2001), a empresa irresponsável pode sofrer boicotes, ter o seu nome abalado e perder participação no mercado e valor nas bolsas.

A identificação com a empresa, não só com o produto, é característica do consumidor atual. Segundo Blecher (2001), a empresa e a marca agora são a mesma coisa. Isto evoluiu para que a empresa procure ter um melhor relacionamento entre seus consumidores, que podem ser funcionários, fornecedores, clientes e demais parceiros. Também auxilia nos relacionamentos financeiros, pois conforme Gradilone (2001), uma conhecida instituição financeira brasileira

Considerações finais

O assunto abordado, neste artigo, é da maior relevância para as empresas hoje. Conforme Gitman (1997), as empresas, nos últimos anos, estão ampliando o seu foco na maximização da riqueza não só do acionista, como também para incluir os interesses dos stakeholders, tanto quanto os interesses dos acionistas. Buscou-se enfocar a relevância do papel social das empresas, ao mesmo tempo em que se procurou reforçar a demanda pelo Balanço Social que, conforme Silva, (1998) avalia a contribuição da empresa cidadã à sociedade, como parte de sua estratégia e compromisso ético. Gitman (1997) revela que a visão baseada nos stakeholders trata-se de um enfoque considerado como parte da responsabilidade social da empresa e espera-se que, em longo prazo, os benefícios sejam direcionados aos acionistas, ao manter um relacionamento positivo com os stakeholders. Além disto, outro enfoque foi argumentar, através de algumas pesquisas realizadas, que fazer o bem coletivo tem contribuído para um melhor desempenho nas vendas por parte das empresas.

Espera-se que a contribuição maior deste trabalho seja a de incrementar o incentivo às estratégias que espelham comportamentos

já está se dedicando a avaliar os investimentos sociais por parte das empresas, enviando estas informações aos investidores.

De acordo com Robbins, (2000), como sistemas abertos, as empresas sofrem influências do ambiente em que estão inseridas e nesta interação, buscam formas, estratégias para atuar, manter-se no mercado, altamente movido pelas variações ambientais. E é fato que a sociedade tem ficado mais alerta para as questões que são politicamente e ecologicamente corretas, pois conforme Robbins (2000) as expectativas da sociedade em relação ao que é chamado de conduta adequada evoluem de forma mais acelerada do que a capacidade da empresa em melhorar seus padrões.

voltados ao bem estar coletivo, como projetos que incluem proteção ao meio ambiente, projetos filantrópicos e educacionais, planejamento da comunidade, equidade das oportunidades de emprego, por parte das diversas empresas, sejam microempresas ou empresas de grande porte. Observou-se que um dos caminhos para enfrentar este ambiente de alta competitividade passa pelo investimento em atitudes que denotam um processo de satisfação da clientela, porém com a preocupação de agregar valores à sociedade. Conforme Vassalo (2000, p. 09), "os interesses dos acionistas dividem espaço com as demandas da comunidade e dos clientes, funcionários e fornecedores".

O assunto carece de discussão, pois, em determinados momentos, poderá haver conflitos de interesses quando se reúnem os stakeholders, formado por um grupo diverso de pessoas e entidades. Portanto, pesquisas nesta área serão oportunas no sentido de melhor validar a responsabilidade social como estratégia efetiva para melhorar a imagem de uma boa empresa, e com isto refletir, positivamente, no seu valor de mercado.

Referências bibliográficas

- ALVES FILHO, Antônio. Pessoas na organização: fatores de produção ou fonte de poder estratégico. **Revista de Ciências da Administração**. UFSC. v.3, n.1, março/2001. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2001.
- ARRUDA, Cecília Coutinho de. NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. In: RAE - **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. EAESP/FGV, v. 40, n. 3. p. 26-35.
- BLECHER, Nelson. As marcas da paixão. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 21 de março/2001.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHEN, Ai Y. S. SAWYERS, Roby B. WILLIAMS, Paul F. O novo caminho para a ética. **HSM Management**. São Paulo: Saraiva, nov-dez/1998.
- CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing. As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DOLABELLA, Maurício Melo. Demonstração do valor adicionado - A avaliação do desempenho econômico das empresas pela contabilidade social. In: **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v.4, n. 1, p. 46-55, fev. 1992.
- FRANCO, Simon. Novo atributo. A qualificação ética será decisiva para o sucesso profissional. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 26 de julho/2000.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GRADILONE, Cláudio. Boas ações em alta. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 27 de junho/2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. GARY, Armstrong. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- PEIXOTO, Fábio. Fazem o bem, sem dizer a quem. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 11 de julho de 2001.
- PETTI, Carin Homonnay. A ética que se vende. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 13 de junho de 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração. Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SILVA, Cristian Gomes da. *Disclosure* de Informações Relativas ao Balanço Social e a Dimensão Socioeconômica da Ciência Contábil: a vez dos contadores da aldeia. **Revista de Contabilidade do CRC - SP**. São Paulo, nº 6, p. 30-40, nov/1998.
- STONER, James A . FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TACHIZAWA, Takeshy. REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial. Tendência e desafios. Um Enfoque na Realidade Brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço social. Uma abordagem socioeconômica da contabilidade**. Dissertação (mestrado). FEA/USP. São Paulo: USP, 1984.
- VARELA, Patrícia Siqueira. COSTA, Raquel da Conceição. DOLABELLA, Maurício Melo. Balanço Social: Demonstrativo da função social da empresa. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v.10, n. 2,p. 28-35, set. 1999.
- VASSALO, Cláudia. Agenda para o futuro. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, 13 de janeiro/1999.
- VASSALO, Cláudia. Um novo modelo de negócios. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, nº 728, p. 8-11, ano 2000.