

Área Temática: Organizações do Terceiro Setor

A Empresa Social Grameen Danone: uma experiência pioneira
The Social Company Grameen Danone: a pioneering experiment

AUTORES

VALERIA CRISTINA SANTANA COSTA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
valeriasantanacosta@yahoo.com.br

CEZAR AUGUSTO MIRANDA GUEDES

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
cezarguedes@ajato.com.br

Resumo

Franck Riboud e Muhammad Yunus, através da Danone e do Banco Grameen, finalizaram um acordo para a formação da *joint-venture* Grameen Danone. O projeto produz iogurte enriquecido para a população carente, o iogurte é distribuído em plástico totalmente biodegradável e custa entre 3 e 4 centavos de dólar, nos moldes da empresa social. Segundo Muhammad Yunus, a empresa social difere de qualquer outra empresa apenas por seus objetivos, pois deve criar benefícios para a população carente e deve ser auto-sustentável. O artigo tem por objetivo descrever e analisar a elaboração de Yunus à respeito da empresa social e o engajamento pioneiro da Danone nessa proposta, formando a *joint-venture* Grameen Danone. A Danone é atualmente é o terceiro maior grupo da área de alimentos do continente europeu, com tradição de inovação e liderança em seu segmento. A evolução da Grameen Danone deve ser acompanhada nesse futuro próximo, especialmente para caracterizar se há de fato a existência de um processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória seja compartilhada entre os participantes da ação, o que aproximaria a experiência dos marcos da gestão social.

Palavras-chave: Empresa Social, Grameen Danone, Muhammad Yunus.

Abstrat

Franck Riboud and Muhammad Yunus, by Danone and Grameen Bank, have finalized an agreement to form a joint venture, Grameen Danone. The project produces fortified yoghurt for poor people, the yogurt is distributed in plastic completely biodegradable and it costs 3 to 4 cents, on the model of social enterprise. According to Yunus, the social enterprise differs from another company just for their goals, they should create benefits for the poor and should be self-sustaining. The article aims to describe and analyze the development of Yunus respect to social enterprise and commitment of Danone pioneer in this proposal, forming a joint venture Grameen Danone. Danone is currently the third largest group in the area of food on the European continent, with a tradition of innovation and leadership in its segment. The evolution of the Grameen Danone must be accompanied in the near future, especially to characterize whether there is in fact the existence of a dialogic process where managerial decision-making authority is shared among the participants of the action, which would bring the experience of the landmarks of social management.

Keywords: Social Company, Grameen Danone, Muhammad Yunus.

Introdução

O conceito de empresa social foi introduzido recentemente e foi popularizado a partir de um projeto de microcrédito do professor universitário de Bangladesh chamado Muhammad Yunus. O professor foi criador do Banco Grameen, uma instituição de microcrédito que iniciou informalmente suas atividades em 1976 e foi formalizada em 1983, tendo se tornado referencia mundial e ganhadora no premio Nobel da Paz do ano de 2006.

O projeto do professor chamou a atenção do diretor-geral da Danone, o Franck Riboud, que decidiu marcar um encontro com Yunus para conhecer mais sobre o trabalho realizado a partir dos projetos ligados ao Grameen.

Franck Riboud e Muhammad Yunus, através da Danone e do Banco Grameen, finalizaram um acordo para formar uma *joint venture* chamada Grameen Danone. A empresa produz um iogurte enriquecido para crianças pobres. O iogurte já era um alimento popular em Bangladesh, entretanto seu preço (cerca de 30 centavos de dólar) tornava-o impeditivo para a população carente. A intenção do projeto era a criação de uma empresa social. Segundo Yunus, a empresa social difere de qualquer outra empresa apenas por seus objetivos. A empresa social deve criar benefícios para a população carente e deve ser auto-sustentável.

Atualmente, a Danone é o terceiro maior grupo da área de alimentos do continente europeu. Apenas sua marca está avaliada em 4,48 bilhões de Dólares, segundo a consultoria InterBrands da Inglaterra. Segundo a empresa francesa, a Danone é atualmente o sétimo maior fabricante de alimentos do mundo. A empresa está presente em alguns setores do mercado de alimentos e bebidas: no setor de laticínios, a principal área de atuação do grupo; no setor de águas minerais, vice-líder na área e no setor de nutrição infantil, a partir da aquisição da empresa Numico em 2007.

A principal área de atuação da empresa é o setor de laticínios, cujos principais produtos são o Activia; o Danoninho; o Actimel, recém-lançado no mercado brasileiro e também alguns produtos ainda não lançados no mercado nacional, como o Danacol, um iogurte com alegações de reduzir o colesterol devido à presença de esterol em sua formulação (Danone Institucional; Mundo das Marcas: Danone, 2006).

Problema de Pesquisa e Objetivo

A Danone foi a primeira empresa a aceitar a proposta de empresa social, com a formação da *joint-venture* Grameen Danone, mostrando-se uma empresa inovadora não apenas na sua base tecnológica e área de comercialização, mas também em outras iniciativas de tecnologias sociais.

O artigo tem por objetivo descrever e analisar a elaboração de Yunus à respeito da empresa social e o engajamento pioneiro da Danone nessa proposta, formando a *joint-venture* Grameen Danone.

Fundamentação Teórica

- A Proposta da Empresa Social Elaborada por Yunus

A proposta de empresa social criada por Muhammad Yunus indica que ela pouco difere das que visam à maximização dos lucros já existentes. A empresa deve possuir funcionários, criar bens ou serviços e fornecê-los aos clientes a um preço compatível. Entretanto, a empresa social deve “criar benefícios sociais para as pessoas cuja vida ela afeta.

A empresa propriamente dita pode obter algum lucro, mas os investidores que a bancam não retiram lucros da empresa, exceto a quantia equivalente à recuperação do investimento original” (YUNUS, 2008, p. 35 e 36).

O novo tipo de empresa não visa apenas o lucro, esta se dedica à resolução dos problemas sociais e ambientais. A diferença entre os dois tipos de empresa – a que visa apenas a maximização dos lucros ou a empresa social – está em seus objetivos. A empresa social é movida por uma determinada causa e pode ser considerada atora de mudanças no mundo. A empresa social não pode ser considerada uma instituição de caridade. (YUNUS, 2008)

Segundo Yunus (2008), a empresa social deve recuperar suas despesas e ainda alcançar seus objetivos sociais. Diversas instituições buscam recursos externos visando auxiliar pessoas necessitadas, muitas dessas instituições são bem administradas e fazem excelente trabalho, entretanto essas pessoas gastam muito tempo e energia captando recurso para se manter. A empresa social é diferente, pois é administrada da mesma maneira que uma empresa comum.

Nessa perspectiva, a empresa social oferece um produto ou serviço que gera receita enquanto beneficia a sociedade ou a população carente. Quando há um projeto com objetivos sociais que não consegue se manter com recursos próprios, não se qualifica como empresa social. Além disso, o lucro produzido pela empresa social deve permanecer dentro dela.

O criador desta proposta de empresa social nasceu em 1940, na antiga Bengala Oriental, atual Bangladesh. Tornou-se professor universitário nos Estados Unidos e retornou a atual Bangladesh em 1972, onde passou a lecionar na Universidade de Chittagong e se tornou chefe de departamento.

O professor, preocupado com a situação socioeconômica do país, passou a trabalhar em um programa na região de Jobra para o aumento da produtividade agrícola por meio de irrigação. Após o sucesso do programa, Yunus concluiu que apenas o aumento na produtividade não seria suficiente para a melhoria da situação da população local, visto que a população mais pobre não tinha acesso a terras e sobrevivia com dificuldades, como pedintes nas ruas, como artesãos ou trabalhadores rurais.

Segundo o professor, um dos problemas locais consistia no fato de que para algumas pessoas trabalharem, como os pequenos artesãos, era necessário obter empréstimos com agiotas locais para a compra de matéria-prima de seu ofício. Além disso, os agiotas impunham a condição de apenas emprestar dinheiro com a condição da garantia de compra do produto com o preço previamente estipulado.

Num momento inicial, fez-se um levantamento de todas as famílias de Jobra que eram vítimas da agiotagem. Ao final do levantamento, concluiu-se que havia 42 pessoas que deviam um total de apenas 27 Dólares. Então, o professor pagou a dívida com seu próprio dinheiro e a reação da população local foi tão positiva, que ele concluiu que emprestando pequenas quantidades de dinheiro poderia ajudar estes cidadãos a sair da linha da pobreza.

Em seguida, o professor procurou bancos que tivessem interesse em emprestar pequenas quantidades de dinheiro para a população carente e não obteve sucesso. Muhammad Yunus decidiu, então, ser o fiador destas pessoas. O banco emprestar-lhe-ia o dinheiro e ele repassaria aos necessitados. Esta experiência mostrou-se de sucesso, visto que os empréstimos eram sempre pagos pontualmente.

Posteriormente, Muhammad Yunus conseguiu, em parceria com o Banco Krishi de Bangladesh¹, abrir uma filial experimental do banco em Jobra. O projeto foi denominado Filial Experimental Grameen² do Banco Agrícola, mas apesar do sucesso da experiência, não houve interesse por parte do banco de ampliar o projeto.

¹ Banco Agrícola de Bangladesh.

² Grameen significa aldeia, vilarejo.

O professor conseguiu, em 1983, criar o banco dos pobres, chamado de Banco Grameen. O banco especial é regido por uma lei separada especialmente criada para este propósito. Segundo sua página digital, o Banco Grameen inverteu a prática bancária convencional, eliminando a necessidade de garantia, e criou um sistema bancário baseado na confiança mútua, responsabilidade, participação e criatividade. O banco fornece crédito à população mais pobre de Bangladesh rural, sem qualquer garantia. O crédito é uma arma eficaz no combate à pobreza e atua na melhoria das condições socioeconômicas da população carente (*Grameen Bank*, Institucional).

Segundo dados do banco, a instituição possuía 7,97 milhões de tomadores de empréstimos, no final de 2009, sendo 97% de mulheres. Entre os tomadores de empréstimos que permaneceram com o Banco Grameen por cinco anos ou mais, 64% saíram da linha da pobreza (*Grameen Bank*, Institucional; YUNUS, 2008).

A Danone se tornou a primeira empresa a aceitar a proposta da criação de uma empresa social a partir da formação da *joint-venture* Grameen Danone, fundada em 2006, em Bogra, região norte de Bangladesh.

- A transnacional Danone

O grupo Danone é uma empresa multinacional de origem francesa, que iniciou as atividades no Brasil em 1970, através de uma parceria com a Laticínios Poços de Caldas, que foi comprada posteriormente, em 1990, pela transnacional. Segundo o grupo, a Danone no Brasil é reconhecida como uma empresa de alimentação saudável, que contribui para o bem-estar de seus consumidores. A empresa foi criada em 1919, na Espanha, logo após o término da Primeira Guerra Mundial, porém sua origem é francesa, uma vez que o primogênito do criador da marca resolveu instituí-la na França. Atualmente, o proprietário da marca é o Groupe Danone, com sede mundial em Paris (Danone Institucional; Milknet, 2008).

Em 2007, a empresa lucrou 1,302 bilhões de euros, um aumento em relação ao lucro de 1,194 milhões em 2006. O desempenho de sua atividade chama a atenção do mercado, pois em todas as regiões nas quais está presente houve um aumento no faturamento, com um aumento de 7,4% na receita da Europa; de 4,7% na Ásia e de 17,4% no resto do mundo. Podemos destacar as vendas dos produtos lácteos frescos que obtiveram um aumento de 12,2%, aumento este relacionado à expansão em torno de 20%, em 2007, das marcas Activia, Actimel, Tallefine/Vitalinea, Danoninho e Cardivia (SOUZA, 2008).

A moderna história do grupo Danone tem início em 1966, quando a empresa francesa de garrafas de vidro Souchon-Neuvevesel fundiu com o fabricante industrial de vidro Glacês de Boussois. A empresa resultante da fusão passou a se chamar Boussois-Souchon-Neuvevesel (BSN). O alto executivo Antonie Riboud³ pertencia a Souchon-Neuvevesel desde 1943. Ele foi nomeado presidente da empresa que se uniria futuramente com a Danone. A BSN, após uma tentativa falida de adquirir, em 1968, um gigante do setor de vidro francês, a Saint-Gobain, decidiu entrar no setor de alimentos adquirindo empresas de água mineral, a Evian, a cervejaria Kronenbourg e a European Breweries Company (EDMONDSON *et. al.*, 2008).

No ano de 1958, a Danone e uma empresa francesa de queijos chamada Gervais fundiram-se. A Danone utilizava os depósitos da Gervais para o acondicionamento dos iogurtes. A empresa passou a se chamar Gervais-Danone e iniciou um processo de diversificação investindo em vários setores, produzindo massas, pratos prontos e comidas frescas embaladas. Em 1973, a Gervais-Danone se uniu a uma empresa de embalagens já citada, a BSN, que passou a ser presidida por Antonie Riboud (Mundo das Marcas: Danone, 2006).

³ Antonie Riboud é o pai do atual diretor executivo da Danone, Franck Riboud.

No ano de 1981, a Danone se desfez da divisão de engarrafamentos, dedicando-se apenas ao setor alimentício. Nas décadas de 1970 e 1980, a empresa decidiu reforçar sua base na Europa, adquirindo empresas italianas e espanholas do setor de alimentos. Em 1986, a Danone adquiriu a empresa General Biscuit, que operava na Alemanha, Holanda, Bélgica, França e Itália, ingressando assim no setor de biscoitos (EDMONDSON *et. al.*, 2008).

Mais tarde, o colapso da União Soviética significou uma nova oportunidade para a BSN Gervais Danone. A empresa passou a exportar para a Europa Oriental e formou também *joint-ventures* com produtores locais, adquirindo posteriormente as empresas. Para atingir os consumidores de mercados emergentes, como Ásia, América Latina, América e África do Sul, a BSN Gervais Danone se baseou em fusões e aquisições de empresas locais (EDMONDSON *et. al.*, 2008). A nova empresa BSN Gervais Danone passou a se chamar Groupe Danone em 1994 (Mundo das Marcas: Danone, 2006).

Através de uma associação com a Cia. Campineira de Alimentos, fabricante dos biscoitos Triunfo, a Danone ingressou no setor de biscoitos no Brasil em 1994. A empresa foi comprada definitivamente pela Danone por 350 milhões de Dólares em 1997. No ano seguinte, a Danone passou a comercializar biscoitos com as marcas Danone, Danyt's e Break'Up. Em 1996, a Danone se associou à Empresa Aymoré, comprando-a definitivamente em 2000. A Danone tornou-se então uma das maiores empresas de biscoito do Brasil (Istoé Dinheiro, 2007).

No ano de 2000, a Danone adquiriu a marca Paulista, presente no Brasil desde 1933, e ampliou sua linha de produtos lácteos frescos. Esta aquisição fez com que a empresa consolidasse a sua posição no mercado de produtos lácteos frescos (Danone Institucional). Segundo Belik (2001), a Danone reforça sua atuação buscando alcançar lideranças regionais.

A estratégia de lançamento da Danone no mercado brasileiro, introduzindo o iogurte com polpa de frutas, foi muito bem sucedida. O novo produto teve grande aceitação no mercado consumidor e a empresa francesa ainda veiculava um comercial televisionado de seu produto em 1971, logo após seu lançamento no país em 1970 (Mundo das Marcas: Danone, 2006).

O atual cenário internacional da Danone mostra que a empresa tende a se voltar mundialmente para a área de pesquisa e inovação direcionada à produção de alimentos saudáveis. Os passos mais visíveis desta estratégia são as recentes mudanças na Danone, como a venda da divisão de biscoitos e cereais para a americana Kraft Foods, em 2007, por 5,3 bilhões de euros; a venda de sua planta de cervejas, Kronenbourg; a transação de compra da Yakult, empresa japonesa conhecida por sua pesquisa em probióticos; a compra da empresa holandesa especializada em nutrição infantil, a Numico, por 12,3 bilhões de euros e ainda a compra, nos Estados Unidos, de uma das principais empresas de alimentos orgânicos, a Stonyfield Farm (SOUZA, 2008).

A venda da divisão de biscoitos, em 2007, ajudou a Danone a obter recursos necessários para a compra da Numico, o que impulsionou o crescimento das vendas da empresa neste segmento para 8,1% nos nove primeiros meses de 2009 (Valor *online*, 2010).

Em 1996, apenas 39% do faturamento da Danone eram provenientes dos alimentos chamados saudáveis. Em 2006, este percentual passou a ser de 84%, incluindo a comercialização da Evian, a água mineral da Danone. A tendência deste percentual é aumentar anualmente (RAUD, 2008).

O que a Danone tem feito mundialmente com o objetivo de aumentar o percentual de alimentos saudáveis em seu portfólio é um investimento forte em pesquisas e desenvolvimento sobre os probióticos, que são microorganismos que, quando administrados em quantias adequadas, beneficiam a saúde, como define a Organização Mundial de Saúde (OMS). Para garantir desenvolvimento de produtos funcionais é necessário que a Danone

investida pesadamente em pesquisa e desenvolvimento, visto que a elaboração destes novos produtos demanda um longo tempo de pesquisa.

A Danone possui institutos mundiais em diversos lugares, chamados Instituto Danone ou *Danone Institute*, que são instituições sem fins lucrativos, presentes em diferentes países, financiados pela empresa Danone local, contando com a colaboração de pesquisadores em várias áreas. Cada instituto possui:

- um Conselho Científico composto por 6 a 25 membros representantes da comunidade científica local;
- a Diretoria, composta por 5 a 8 membros, presidida por um cientista independente;
- correspondentes e membros honorários, que são os cientistas que trabalham em áreas relacionados ao foco do Instituto (Danone Institute, Institucional).

O primeiro Instituto Danone foi criado na França, em 1991, tendo como objetivo estimular a relação entre os pesquisadores e os profissionais das áreas de alimentação, nutrição, saúde e educação. A partir desta data, outros institutos foram implantados em diversos países como Alemanha, Bélgica, Itália, República Tcheca, Polônia, Estados Unidos, Canadá, México, Rússia e China. Há ainda uma entidade internacional denominada *Danone Institute Internacional* (Danone Institute, Institucional).

No Brasil, o Instituto Danone foi criado em 1997, tendo como presidente o Professor Doutor da Universidade de São Paulo José Eduardo Dutra de Oliveira. O instituto encerrou suas atividades no país em 2004 (Instituto Danone, 1998; Tau Virtual, 2010).

Apesar do grande intercâmbio de informações existente entre os institutos, cada um trabalha na área da nutrição em proximidade com as realidades locais, definindo seu próprio programa de ação de maneira que seja útil e coerente com o ambiente e os problemas locais. A Danone possui ainda intercâmbio com diversos institutos externos, como o Instituto Pasteur, em Paris, para auxílio no desenvolvimento de produtos probióticos (Danone Institute, Institucional; Milk Point, 2005).

A parceria da Danone com o Instituto Pasteur teve início em 2004 e visa à pesquisa de novas cepas de bactérias probióticas para a produção de derivados lácteos. Segundo a empresa, o custo do projeto é de aproximadamente 150 milhões de Dólares. De acordo o Instituto Pasteur, a parceria auxiliará no entendimento de como os probióticos agem no organismo (Milk Point, 2005).

O centro *Danone Research Centre Daniel Carasso* é o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento do Grupo Danone. Ele está situado na França e conta com uma comunidade mundial de mais de 1300 pesquisadores e especialistas. A Danone investe anualmente cerca de 1,3 bilhões de Dólares, aproximadamente 6% de seu faturamento anual, no seu centro internacional de pesquisa, o *Danone Research Centre Daniel Carasso* (Mundo das Marcas: Danone, 2006; SOUZA, 2008; RAUD, 2008). Segundo informações da empresa, o *Danone Research* “promove um permanente aperfeiçoamento das qualidades nutricionais e sensoriais dos produtos, a introdução contínua de novos benefícios à saúde e a elaboração de embalagens cada vez mais práticas que atendam às novas tendências de consumo”.

Gerard Denariaz, diretor da plataforma de probióticos e microbiologia da Danone, afirma que a ciência é o negócio da Danone (Alimentos Júnior – UFV, 2008). O centro de pesquisas da Danone em Palaiseau, nos arredores de Paris, foi criado em 2002 e conta com 350 cientistas trabalhando na busca de novos probióticos.

A Danone inovou ao lançar no Brasil iogurtes funcionais da linha Activia, pois com a implantação do Plano Real e, conseqüentemente, o aumento no consumo de iogurtes, esperava-se que a Danone, maior fabricante de iogurtes no Brasil, obtivesse lucro com este novo cenário. Entretanto, a empresa acabou por disputar preços com seus concorrentes como a Nestlé e a Parmalat e também com pequenas empresas, muitas delas surgidas a partir da expansão de mercados, o que causou margens de lucro reduzidas (Exame, 2007).

A partir deste novo panorama de mercado, a matriz francesa reformulou a filial com o preceito de que se esta não voltasse a dar lucro, seria desativada. O lançamento da linha Activia, apesar do descrédito da matriz francesa em lançar um produto 40% mais caro num país emergente, foi responsável pela recuperação da Danone no Brasil e apenas foi possível pelo investimento realizado em pesquisa e desenvolvimento. A partir desta inovação, a Danone ganhou vantagem competitiva no mercado brasileiro e com isso recuperou o mercado que havia perdido (Exame, 2007; SOUZA, 2008).

O Activia é atualmente o principal produto da empresa no país, correspondendo sozinho a 30% do resultado obtido pela fabricante. O crescimento das vendas do Activia é bastante significativo, com uma taxa de crescimento de 50% ano, desde seu lançamento em 2004 (RAUD, 2008).

A estratégia da Danone no setor de inovação e *marketing* fez com que a empresa passasse a vender seus produtos com o preço estampado no rótulo, fazendo com que o mercado varejista não achatasse seu lucro, como ocorreu após 1994. A empresa ainda descomodizou o setor lançando produtos diferenciados.

O atual mercado de iogurtes traz concorrentes de peso, como a Nestlé, com a linha Nesvita de alimentos funcionais, e a Batavo, com a linha Biofibras de iogurtes funcionais, porém com fatias de mercado bem menores, se comparadas ao Activia da Danone. O Activia é atualmente a principal marca do setor de produtos lácteos frescos do país, com 14% da fatia de mercado, segundo dados da ACNielsen, publicados em 2008.

Para o ano de 2009, a Danone anunciou que o volume de vendas do setor lácteo cresceu no terceiro trimestre 7%, comparado aos 2,7% no segundo trimestre. Para manter o volume de vendas, a empresa reduziu preços, após reajuste de 10% no ano de 2008, e investiu em publicidade. A empresa preferiu salvaguardar a demanda diante da crise econômica que reduziu o orçamento dos consumidores. Entretanto, devido ao efeito cambial, a Danone teve uma redução de 1,7% na receita do terceiro trimestre, pois, segundo a empresa, a fragilidade do peso mexicano, da libra esterlina, do rublo russo e do zloty polonês tem responsabilidade na queda da receita (Jornal do Brasil, 2009; Valor online, 2009).

A responsabilidade social, apesar de ser um tema em voga nos últimos anos, não foi uma escolha recente da Danone. Segundo Edmondson *et. al.* (2008), ainda na década de 1970, após a fusão da empresa de embalagens BSN com a empresa de alimentação Gervais Danone, o principal executivo da Danone, Antoine Riboud, apresentou a estratégia da empresa com a inclusão social e objetivos econômicos. O executivo, vindo da BSN, acreditava que as empresas deveriam ter objetivos sociais e ser geridas tão bem com o coração quanto com a cabeça.

Em 2003, após o Groupe Danone perceber que os produtos da Danone estavam presentes em toda a África do Sul, mas não eram "relevantes" para a vida de aproximadamente 80 por cento da população, o grupo resolveu criar um programa chamado "Danimals". O programa começou em Joanesburgo, tendo as crianças como alvo estratégico inicial do programa, com o objetivo de promover a alimentação e o estilo de vida saudável numa idade precoce. As crianças menores de dez anos, na África do Sul, são tidas como a esperança de futuro, visto que o vírus da *Aids* acomete uma grande parte da população (THIEME, 2008).

Segundo Thieme (2008), o iogurte Danimal é enriquecido com vitamina A, zinco e ferro, para satisfazer as carências nutricionais de crianças de baixa renda na África do Sul, segundo pesquisa da Danone. Além de considerações nutricionais, o produto foi criado também tendo em mente as condições de vida das famílias. Atualmente, o iogurte pode ser armazenado sem refrigeração por até um mês. Em 2005, a Danone expandiu a comercialização do Danimal ao incorporar um projeto piloto de "desenvolvimento social", projeto com base nas cidades de Joanesburgo.

A intenção era distribuir iogurtes Danimal para crianças, enquanto combate o desemprego e a desigualdade de gênero nos municípios através de micro-empendedorismo. Estas micro-empresárias ou "Daniladies", como eram conhecidas, distribuíam o produto em Soweto, desde 2005, tendo recebido atenção considerável da imprensa. A dificuldade de distribuição do Danimal fez com que fosse necessária a micro-distribuição a partir das "Daniladies".

No ano de 2006, um projeto semelhante tomou forma em Bangladesh, onde a Danone formou em *joint-venture* com o Grupo Grameen, pioneiro no campo de microcrédito e ganhador do Premio Nobel da Paz de 2006. O projeto criou um iogurte destinado à população de baixa renda que vive com menos de 2 Dólares por dia. O iogurte é distribuído em plástico totalmente biodegradável e custa entre 3 e 4 centavos de Dólar (THIEME, 2008, EDMONDSON *et. al.*, 2008).

Segundo Edmondson *et. al.* (2008), até o início dos anos de 2000, a Danone encontrava-se empenhada em manter contato com os mercados locais, apesar de estar presente nos cinco continentes. Até que se notou necessário para a estratégia da Danone a descentralização. Portanto, as decisões tomadas por uma filial são aceitas pela matriz. A matriz sugere opções para filial, entretanto a sede não impõe condições de aplicação.

Ainda segundo os autores supracitados, a empresa verificou que há mais desvantagens do que vantagens em busca de sinergia, estratégia que pode ser verificada a partir do sucesso de marcas locais da Danone, como o Danimals. Esta estratégia levou a Danone a fornecer diferentes produtos de mercado para mercado e ainda a manter-se próxima dos consumidores. Com isso, a Danone possui rápida mobilidade e é capaz de lançar produtos no mercado com três meses de preparação, enquanto seus grandes concorrentes, como a Nestlé, levam de doze a dezoito meses para efetuar um lançamento. Por outro lado, uma das desvantagens da descentralização é a dificuldade encontrada pelos gestores da linha de frente. A falta de informações claras da matriz pode gerar confusões e dificuldades para obter assessorias. Verificou-se também a dificuldade de aprendizado entre as CBUs.

Metodologia

Para a realização do trabalho, inicialmente realizou-se uma breve revisão bibliográfica sobre o tema abordado. Posteriormente, estudou-se o caso da *joint-venture* Grameen Danone. A revisão bibliográfica tem por objetivo orientar a pesquisa e servir como base de construção do seu objeto. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 12), "a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema".

O estudo de caso visa a analisar fenômenos geralmente contemporâneos inseridos em um real contexto de vida (MIGUEL, 2007). O grupo Danone possui características marcantes na medida em que inovou sua gestão organizacional e seus produtos através de uma estratégia de pesquisa e desenvolvimento. A formação da *joint-venture* com a Grameen, resultando na Grameen Danone, mostra o direcionamento inovador do grupo.

Segundo Pozzebon e Freitas (1998, p. 145):

"O estudo de caso é definido como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, pela aplicação de diversos métodos de coleta de dados, visando a obter informações de uma ou mais entidades. Essa estratégia de pesquisa possui caráter exploratório, sem nenhum controle experimental ou de manipulação. Além disso, as fronteiras do fenômeno não são evidentes."

Para Yin (2005) um estudo de caso é uma investigação empírica que averigua um acontecimento contemporâneo dentro de seu contexto original, especialmente quando os

limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e baseia-se em várias fontes de evidências.

Ainda de acordo o autor supracitado, o estudo de caso deve ser escolhido quando se examinam acontecimentos contemporâneos, mas não é possível manipulá-los. Tull (1976, p. 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular".

Resultados e Discussão - Franck Riboud e Muhammad Yunus: Grameen Danone

A organização de microcrédito fundada pelo professor Yunus ganhou destaque mundial e foi ganhadora do prêmio Nobel da Paz do ano de 2006. O projeto do professor chamou a atenção do diretor-geral da Danone, Franck Riboud. O alto executivo decidiu marcar um encontro com o professor Muhammad Yunus para conhecer mais sobre o trabalho (Uol Últimas Notícias, 2006; YUNUS, 2008).

Franck Riboud e Muhammad Yunus, através da Danone e do Banco Grameen, finalizaram um acordo de formar uma *joint-venture* chamada Grameen Danone. A empresa produziria um iogurte enriquecido para crianças pequenas. O iogurte já era um alimento popular em Bangladesh, mas seu preço (cerca de 30 centavos de Dólar) tornava-o impeditivo para a população carente. A intenção do projeto era a criação de uma empresa social (YUNUS, 2008).

A unidade foi projetada pela Danone que, inicialmente, elaborou uma pesquisa no país verificando os diferentes alimentos disponíveis. A empresa examinou também quais as preferências nacionais com relação ao iogurte. O símbolo escolhido para ilustrar a embalagem do iogurte foi um leão e o produto foi batizado de *Shokti Doi*, que significa "iogurte que dá força".

A fábrica fica localizada em Bogra, região norte da capital de Bangladesh, Dhaka. Os iogurtes são enriquecidos com nutrientes como ferro, zinco, iodo e vitamina A para diminuir a desnutrição das crianças da região. A sua fabricação utiliza energia solar e de biogás e é servido em embalagens biodegradáveis. A primeira unidade iniciou a produção no final de 2006. O projeto é que em dez anos sejam criadas mais 50 unidades de fabricação e centenas de postos de distribuição (Yunus Centre, 2010; Doisemeio, 2008).

Visto que a Grameen Danone é considerada uma empresa social, seus benefícios devem ser para as pessoas cuja vida é afetada pela empresa. A população local é a fornecedora das matérias-primas. O leite provém de produtores rurais de Bangladesh, o açúcar e o melaço são trazidos das áreas rurais do país e os funcionários são nativos da região. Apenas na fase de construção havia consultoria da Danone. O iogurte é vendido pelas "moças do Grameen", de porta em porta. As vendedoras obtiveram treinamento sobre as propriedades e características do produto fornecido, bem como sobre as necessidades de armazenamento do iogurte.

A Danone criou também o Fundo Comunitário Danone, que visa a financiar empresas sociais através do mercado de ações em vigor. Entre 97% e 98% do lucro dos fundos devem ser reinvestidos em empresas sociais (YUNUS, 2008). Esta prática condiz com os novos padrões dos consumidores que priorizam as empresas socialmente responsáveis.

Conclusões

A adesão da Danone à proposta de empresa social, significa o início de uma experiência que da forma como foi concebida, pode ser considerada próxima do campo da gestão social, na medida em que se distingue das modalidades de gestão estratégica, condicionadas exclusivamente pelas lógicas de mercado. Uma empresa transnacional, com tradição de inovação e liderança em seu segmento, adere a uma experiência inédita, cheia de riscos como qualquer experiência nova e, mais ainda, buscando resgatar para o mundo do trabalho e da cidadania a população que vive precariamente em termos de renda e ocupação. A lógica da empresa social representa uma tentativa de criar alternativas sustentáveis ao invés da caridade ou doações, que se baseiam em transferências de “fundos perdidos” recorrentemente. No caso da empresa social, apenas o adiantamento inicial se assemelharia ao “fundo perdido”. A partir daí, a organização caminharia com as próprias pernas, devendo ser auto-suficiente e oferecendo produtos ou serviços a preços compatíveis com seu propósito.

Tudo é muito recente para traçarmos conclusões sobre as evidências em curso. Mas devemos acompanhar a evolução da Grameen Danone nesse futuro próximo, especialmente para caracterizar se há de fato a existência de um processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória seja compartilhada entre os participantes da ação, o que aproximaria a experiência dos marcos da gestão social. A confirmação dessa perspectiva e seu êxito representarão um caminho de possibilidades mais avançado do que tem se revelado as práticas de responsabilidade social e uma nova forma de relacionamento do universo empresarial com os desafios da inclusão social que servirá de referência à novas iniciativas.

Referências Bibliográficas

ACNIELSEN, Institucional. Disponível em: <<http://www.br.nielsen.com/site/index.shtml>> Acesso em 07/01/2011.

ALIMENTOS Júnior – UFJ. Danone: Área de Pesquisa Recebe 220 milhões de Euros. Notícias. Disponível em: <<http://www.alimentosjunior.ufv.br/index.php?area=destaqueN&escolha=38>>. Acesso em 05/06/2010.

BELIK, Walter. Muito Além da Porteira – mudanças nas formas de coordenação da cadeia alimentar no Brasil. Campinas: Unicamp. IE, 2001. (Coleção Teses) 183 p.

DANONE Brasil. Institucional. Disponível em: <<http://www.danone.com.br>>. Acesso em 23/06/2011.

DANONE Institute. Institucional. Disponível em: <<http://www.danoneinstitute.org/>>. Acesso em 18/10/2010.

DOISEMEIO. Uma Aliança de Negócios para Reduzir a Desnutrição: Grameen Danone Foods, por Fernando Mistura. Publicado em: 24/04/2008. Disponível em: <<http://projetosetor2emeio.blogspot.com/2008/04/uma-aliana-de-negcios-para-reduzir.html>>. Acesso em 08/02/2011.

EDMONDSON, Amy C.; MOINGEON, Bertrand; DESSAIN, Vincent; JESEN, Ane D.. Global Knowledge Management at Danone. Harvard Business School. Boston: Havard College, 2008.

EXAME. As bactérias salvaram a Danone, por Melina Costa. Publicado em: 29/11/2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0907/negocios /m0144543.html>>. Acesso em 05/01/2010.

GRAMEEN Bank, Institucional. Disponível em: <<http://www.grameen-info.org/>>. Acesso em 05/02/2011.

INSTITUTO Danone. Alimentação Equilibrada Para a População Brasileira: pirâmide alimentar. Workshop Instituto Danone. Disponível em: <http://www.danoneinstitute.org/publications/book/pdf/alimentacao_br.pdf>. Acesso em 19/02/2010. Florianópolis, 1998.

ISTOÉ Dinheiro. Da Indústria ao Hotel: Como Armindo Dias, ex-dono dos biscoitos Triunfo, tornou-se um grande empresário do turismo e pretende expandir seu grupo. Notícias. 2007. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/529/artigo66177-1.htm>>. Acesso em 31/08/2009.

JORNAL do Brasil. Alta na vendas de lácteos da Danone no 3º tri supera as expectativas. Notícias, 23/10/2009. Disponível em: <<http://jbonline.terra.com.br/pextra/2009/10/23/e231017082.asp>>. Acesso em 03/11/2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 320 p.

MIGUEL, Paulo Augusto C.. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendação para sua condução. Revista Produção, Vol. 17, nº 1. São Paulo: 2007.

MILKNET. A Origem do Requeijão no Brasil. 28/04/2008. Disponível em: <<http://www.milknet.com.br/?pg=materias&id=72&local=0>>. Acesso em 16/10/ 2010.

MILK Point. Danone se Une ao Instituto Pasteur em Pesquisa de Probióticos Lácteos. 14/12/2005. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/?noticiaID=26843&actA=7&areaID=50&secaoID=167>>. Acesso em 19/02/2011.

MUNDO das Marcas. Danone. Publicado em 30/05/2006. Atualizado em 19/09/2009. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/danone-being-better-every-day.html>>. Acesso em 05/01/2011.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de. Pela Aplicabilidade – com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. Revista de Administração Contemporânea, Vol. 2, nº 2. Curitiba: 1998.

RAUD, Cécile. Os Alimentos Funcionais: a nova fronteira da indústria alimentar – análise das estratégias da Danone e da Nestlé no mercado brasileiro de iogurtes. Curitiba: Revista de Sociologia Política, 2008. v.16, n.31, p. 85-100.

SOUZA, Marco Antônio Ferreira de. Dos Laboratórios Aos Pontos de Venda: uma Análise da Trajetória dos Alimentos Funcionais e Nutraceuticos e sua Repercussão Sobre a Questão Agroalimentar. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: UFRRJ/CPDA, 2008.

TAL Virtual. Instituto Danone. Disponível em: <<http://www.tauvirtual.com.br/scr/pt/trabalhos/danone/>>. Acesso em 19/02/2011.

THIEME, Tatiana. Moving Towards Social Business in South Africa. Publicado em maio de 2008. Disponível em: <<http://www.danimal.co.za/index.php?id=19>>. Acesso em 17/11/2009.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. - Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

UOL Ultimas Notícias. Muhammad Yunus, Nobel da Paz, é o "banqueiro dos pobres" de Bangladesh. Notícias. Publicado em: 13/10/2006. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultnot/afp/2006/10/13/ult34u165731.jhtm>>. Acesso em 08/02/2011.

VALOR online. Efeito cambial faz receita da Danone cair 1,7% no trimestre. Notícias. Publicado em 23/10/2009 Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/?online/geral/228/5886592/efeito->

cambial-faz-receita-da-danone-cair-1,7%-no-trimestre&scrollX=0&scrollY=342&tamFonte=>.
Acesso em 03/11/2010.

VALOR on Line. Em Nutrição Nestlé Corre Atrás da Danone. Notícias. Publicado em 19/01/2010
Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/?impresso/empresas/95/6056028/em-nutricao,-nestle-corre-atras-da-danone&utm_source=newsletter&utm_medium=manha_19012010&utm_campaign=informativo&scrollX=0&scrollY=57&tamFonte=>>. Acesso em 21/01/2011.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
212 p.

YUNUS Centre. Institucional. Disponível em: < <http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/grameen-danone/>>. Acessado em 08/02/2011.

YUNUS, Muhammad. Um Mundo sem Pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008. 263 p.