PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Romeu Soares da Silva

Atuação das empresas no mercado de baixa renda: desenvolvimento e transformação social.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO
2009

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Dirceu de Mello
Reitor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Luciano A. Prates Junqueira
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Romeu Soares da Silva

Atuação das empresas no mercado de baixa renda: desenvolvimento e transformação social.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração de Empresas com concentração na gestão integrada das organizações, sob a orientação do Prof. Dr. Ladislau Dowbor.

SÃO PAULO
2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ladislau Dowbor (Orientador)

Profª Drª Maria Cristina Amorin

Prof. Dr. Francisco César Pinto da Fonseca

"Nós temos mais informações agora do que podemos usar e menos conhecimento e entendimento do que precisamos. Realmente, temos uma coleção de informações porque temos habilidades para fazer isso, mas estamos tão ocupados coletando-as que não temos meios disponíveis para usá-las. A verdade é que nenhuma sociedade é aquilo que sabe, mas é aquilo que faz com o que sabe".

Warren Bennis
(Profº da University of Southern Califórnia)

AGRADECIMENTOS

É com emoção que dedico meus agradecimentos ao professor Ladislau Dowbor. Poder conviver e receber sua orientação profissional e intelectual tem sido uma grande honra. Sempre munido de integridade, generosidade, paciência e um admirável conhecimento, ensinou-me que gostar daquilo que se faz, e ter a força para não deixar que os problemas rotineiros roubem nosso tempo e esforços, nos leva a grandes conquistas. Deixo aqui registrada minha amizade e meu muito obrigado.

Também gostaria de mencionar aqueles que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho:

Aos participantes da pesquisa, que cederam tempo e conhecimento a respeito de suas empresas, respondendo ao questionário e esclarecendo dúvidas.

À Secretaria do Programa do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração, pelas informações e auxílios prestados ao longo de todo o curso.

Gostaria de agradecer aos meus amigos e familiares pelo incentivo e suporte que sempre me ofereceram e, também, pelo conforto e tranqüilidade transmitidos nos momentos difíceis.

Poder construir um futuro melhor ao lado destas pessoas é o que me motiva e o que me faz ter certeza de que o esforço e sacrifício contidos neste trabalho valeram a pena.

RESUMO

A proposta deste trabalho é produzir um conjunto de informações às organizações para atuarem no mercado de baixa renda com transformação, desenvolvimento social e sustentabilidade empresarial. As classes que compõem o mercado de baixa renda, são extremamente relevantes, tanto do ponto de vista social como econômico, representando uma enorme parcela a ser atendida com produtos e serviços específicos. A conexão entre aspectos de natureza econômica, social, cultural, ambiental e governamental é inerente a estratégias que requerem considerar diversos agentes na busca de soluções que, por um lado, ampliam mercados e receitas e, por outro, promovem o desenvolvimento socioeconômico sustentável. Nesse sentido, a presente pesquisa procura o conhecimento sobre realidade social e econômica da base da pirâmide e lançar um olhar para a dinâmica do consumo no mercado de baixa renda. A importância deste mercado consumidor é inquestionável. As empresas deverão reformular suas estratégias de negócios, de modo a oferecer produtos e serviços para esse mercado e principalmente transformá-lo numa massa de consumidores. Pretende-se fornecer subsídios e informações como ferramenta pioneira e diferenciada para a elaboração e gestão da atuação no mercado de baixa renda. Ainda é um universo pequeno das empresas que realmente tem atuação no mercado de baixa renda com desenvolvimento e transformação social .

Palavras-chave : Sustentabilidade – Baixa Renda - Desenvolvimento – Estratégia .

ABSTRACT

The proposal of this paper is produce a set of information to organizations to act in low-income market with transformation, social development and sustainability. The classes that compose the low-income market are extremely relevant, as social as economics point of view, representing a large part to be take care whith products and specifics services. The connection between natural economics, social, cultural, ambiental environment and government aspects is inherent to the strategy that requires to consider diverse agents in the search that, by one side, grow market and incoming and, in another hand, provide the social-economics susteinable development. In this case, the present research looks for the knowledgement about social and economics reality in the base of the pyramid and launch a view to the dinamics of the low-income market. There is no doubt about the importance of this market. The companies should reorganize their business strategies, to offer products and services to this market and mainly change it in a mass of costumers. The intention is provide subsidies and information as a pioneer and differentiated tool for the elaboration and management of the performance in this low-income market. It is still a small universe of companies that really have actuation in the low-income market with development and social transformation.

Keywords: sustainability – low-income – development - strategy

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 13

1. A BASE DA PIRAMIDE 18

1.1. A pobreza globalizada 18

1.1.1. Estratificação social e classes sociais 20

1.2. O Estado frente à pobreza 25

1.3. O mercado da base da pirâmide 27

1.3.1. A base da pirâmide no Brasil 30

1.3.2. Características do consumidor de baixa renda 33

1.4. Idéia falsa sobre o novo mercado 35

2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 36

2.1. Evolução da gestão ambiental 36

2.2. Desenvolvimento sustentável - sistema adaptativo e complexo 38

2.2.1. Triple bottom line 40

2.3. Desenvolvimento sustentável no âmbito mundial 43

2.4. Responsabilidade social empresarial 46

3. ESTRATÉGIAS INSUFICIENTES PARA ATUAR NA BP 50

3.1. Escolas do pensamento estratégico 50

3.2. Estratégia de negócios 64

3.2.1. Estratégias para Base da Pirâmide versão 1.0 67

3.2.1.2 Crediário 72

4. NOVA LÓGICA EMPRESARIAL PARA ATUAR NA BP 74

4.1. Desenvolvimento endógeno 75

4.1.1. Redes para o desenvolvimento 77

4.2. Estratégia empresarial com dimensão social 80

4.2.1. Sustentabilidade como oportunidade de negócios 84

4.2.2. Microcrédito e credito consignado 90

5. ANALISE DA PESQUISA DE CAMPO 92
5.1. Instrumento para a coleta de dados primários 92
5.2. As variáveis do instrumento de coleta de dados primários 93
5.2.1. O perfil dos respondentes (cadastro) 93
5.2.2. Características da empresa (Parte A) 94
5.2.3. Dimensões estratégicas (Parte B) 94
5.2.4. Criação de valor sustentável (Parte C) 94
5.3. Análises 95
5.3.1. Respondentes 95
5.3.2. Análise das características estratégicas das empresas 95
5.3.3. Criação de valor sustentável nas empresas 96
5.4. Resultado e limitações do estudo 96

CONSIDERAÇÕES FINAIS 99
ANEXOS 103
APÊNDICES 109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de caracterização de classes sociais 21
Quadro 2 - Mudança de modelo mental visão linear 35
Quadro 3 – Escolas do pensamento estratégico 50
Quadro 4 – Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade 85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nova Pirâmide social _____23
Figura 2 - Pirâmide do Consumo _____31
Figura 3 – Triângulo da sustentabilidade_____41

INTRODUÇÃO

Eliminar a pobreza é a maior prioridade de desenvolvimento do século XXI. Apesar do enorme progresso feito nos últimos 50 anos, 1,2 bilhões de pessoas (a sexta parte da população mundial) subsistem com menos de um dólar por dia, sem acesso a muitos dos serviços sociais considerados básicos para uma vida digna (Cf. PRAHALAD, 2005).

Essas pessoas, que de alguma forma trabalham e consomem, representam o que está sendo chamado de base da pirâmide social. Elas somam 70% da população mundial e podem significar um mercado estimado em mais de US$ 14 trilhões de dólares. Claro, podem significar também, diversas outras coisas: a possibilidade de diminuição das desigualdades, um aumento dos impactos ambientais decorrentes do aumento do consumo global, entre outros.

De acordo com dados acessados no site ONU, 80% da população mundial vive atualmente em países em desenvolvimento e, em 2025, esse número aumentará para 85% nesses países. Do crescimento populacional projetado, 95% ocorrerá nessas localidades. Em 2015, existirão em torno de 25 áreas urbanas com populações superiores a 20 milhões de habitantes. Isso significa o surgimento de um enorme potencial de consumo, com todas as implicações que isso traz para empresas, comunidades e governos.

As empresas enfrentam ambientes cada vez mais competitivos, cartelizados e exigências cada vez maiores para expansão de mercados e melhorias de resultados. Os retornos esperados - de dois dígitos - não se darão em mercados já relativamente saturados e repletos de concorrentes de peso.

Para que seja factível o amadurecimento de relações com o mercado de baixa renda, diversos atores precisarão reavaliar suas premissas e desenvolver, em conjunto, modelos capazes de conjugar negócios e desenvolvimento socioeconômico.

A importância deste mercado consumidor é inquestionável, assim como a relevância das empresas que atuam neste mercado, oferecendo produtos de boa qualidade para uma parcela da população de baixa renda.

Desta forma, é fundamental que as empresas reconheçam o potencial deste mercado e aproveitem as oportunidades advindas de um posicionamento estratégico adequado para um enorme número de consumidores de baixa renda, ávidos por adquirir produtos de qualidade e com preços compatíveis ao seu poder aquisitivo. É necessário que as empresas não apenas reformulem suas estratégias de negócios, de modo a oferecer produtos e serviços para essa massa excluída, mas também a transforme numa massa de consumidores.

Destaca-se o fato de que, apesar da importância do tema, a maior parte da literatura e das pesquisas em administração baseia-se nos modelos de empresas que atendem, principalmente, aos mercados norte-americano e europeu. Neste sentido, é necessário que a academia atente e se esforce para desenvolver pesquisas apropriadas à realidade dos países pobres ou em desenvolvimento, que possuem um mercado de consumidores de baixa renda muito maior, em volume, do que os de classes média e alta. É neste âmbito que se configura este trabalho, pois visa mostrar a atuação das empresas no mercado de baixa renda como estratégia para sustentabilidade empresarial a partir da promoção do desenvolvimento e transformação social.

Pode-se dizer que o tema deste trabalho é importante por estar ligado a uma questão crucial que afeta o maior segmento da sociedade – a população de classes C, D e E – e sua relação com o consumo. O assunto é relevante tanto para os próprios consumidores, como também para as empresas ligadas a este mercado, bem como para os gestores públicos, que podem traçar políticas e tomar decisões prioritárias no setor produtivo, considerando a importância desta parcela da população, tanto do ponto de vista social como econômico.

Mercados, inclusão social, diferenciais competitivos, pobreza, concentração e distribuição de renda, acesso à educação e à saúde, escalas de produção e distribuição, produção de lixo, consumo de recursos não renováveis, poluição, geração de emprego e renda, preservação ambiental, investimento social privado, discriminação e economia informal são temas que costumam surgir de maneira dissociada. Atualmente, entretanto, são questões que têm se colocado muito próximas – e se entrelaçado - quando o assunto é estratégia empresarial para ampliação de mercados. A conexão entre aspectos de natureza econômica, social, cultural, ambiental e governamental é inerente as estratégias que requerem considerar diversos agentes na busca de soluções que, por um lado, ampliem mercados e receitas e, por outro, promovam o desenvolvimento socioeconômico sustentável.

Portanto, existe uma forte motivação em contribuir, por meio de um trabalho acadêmico, que descreva de que maneira as empresas para atender aos mercados de baixa renda com qualidade e preços compatíveis com as condições da maioria da população. Também nos motiva realizar uma pesquisa que poderá contribuir para que a sociedade, de uma maneira geral, tenha uma qualidade melhor de vida.

Diante deste contexto, foi definido o problema de pesquisa do trabalho, conforme detalhado a seguir. Para Lakatos e Marconi (2005), definir um problema de pesquisa consiste em dizer, de maneira clara, compreensível e operacional, com qual dificuldade nos defrontaremos e o que pretendemos resolver em uma pesquisa, limitando o

seu campo, contexto e características. Para Mattar (2005), o reconhecimento e a formulação de um problema de pesquisa é fundamental e deles dependerá todo o seu desenvolvimento no sentido de se chegar a informações úteis ou despender esforços e recursos de forma inútil ou desnecessária.

O problema de pesquisa aqui tratado é definido a partir da indagação de como as empresas podem atender públicos, definidos como base da pirâmide, que sustentem o negócio e promovam desenvolvimento e transformação social?

As empresas dirigem-se aos consumidores da base da pirâmide ao:

1. Identificar maneiras de utilizar as capacidades locais. Priorizando parcerias formais ou informais que gerem o acesso a recursos e à inteligência de mercado local. Considerando como os empresários e as pequenas e médias empresas locais podem integrar-se à cadeia de valores da empresa (novos canais de distribuição, estratégias de *marketing* ou suprimento de matérias-primas).

2. Avaliar a demanda por produtos e serviços novos ou adaptados, considerando que o consumidor alvo possui baixo poder aquisitivo. Nessa direção, é necessário repensar a lógica que orienta o pensamento corporativo até então focado para o topo da pirâmide. As empresas devem passar a dialogar com os *"stakeholders"* (Cf. HART, 2006). O setor privado passa a ter uma participação importante no processo de soluções para pobreza que casa com os interesses comerciais da própria instituição.

Para Mattar (2005), a definição do objetivo da pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema de pesquisa e a ele deve estar restrito. Deverão também ser considerados o tempo e os recursos disponíveis, a acessibilidade aos detentores dos dados e a disponibilidade de meios de captação de dados. Dessa forma, com relação ao problema de pesquisa acima descrito, foram definidos os seus objetivos.

O objetivo principal da pesquisa é contribuir para uma maior reflexão sobre a lógica empresarial para atuação das empresas no atendimento desse mercado, bem como perceber as estratégias que poderão ser adotadas pelas empresas, buscando um aspecto positivo e rentável não somente para as grandes empresas e consumidores, mas também permitindo encontrar soluções para os sérios problemas políticos e ambientais dos países em desenvolvimento no mundo contemporâneo.

A população de baixa renda criou um novo desafio para as organizações. É necessário, portanto, ajudar a população de baixa renda a melhorar sua qualidade de vida, produzindo e distribuindo produtos/serviços que estejam de acordo com os padrões culturais de cada local e que sejam, ao mesmo tempo, ecologicamente sustentáveis e, economicamente,

rentáveis (Cf. PRAHALAD, 2005). Trata-se de ampliar o grau de conhecimento acerca da importância da atuação das empresas junto aos mercados de baixa renda no que tange a transformação social ao lado das preocupações ambientais e econômicas.

Diante deste fato e tendo em vista o problema de pesquisa formulado e seus condicionantes, foi possível estabelecer algumas questões de pesquisa que este trabalho pretende responder:

1. As empresas entendem que a sustentabilidade pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral?

2. Uma nova lógica empresarial deveria não apenas ouvir a base da pirâmide, conhecer suas carências e necessidades de forma a poder atendê-las, mas sim focar sua atenção em transformá-la em novos consumidores?

Estas questões visam um melhor entendimento de uma nova lógica empresarial para atuar principalmente no mercado de baixa renda, sem a pretensão de explicar todos os fenômenos que conduzem à situação geral na qual as empresas se encontram.

O estudo se justifica por proporcionar informações, conhecimentos e contribuir para uma compreensão crítica do tema proposto e quem sabe, uma prática social e empresarial baseada em princípios éticos e legais, principalmente, no que diz respeito à construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Para a realização do trabalho científico, a metodologia utilizada foi a pesquisa de campo, que proporcionou a coleta de dados e informações junto as organizações, para avaliar o grau de entendimento para atuar no mercado de baixa renda com desenvolvimento e transformação social. O método utilizado foi dedutivo, pois parte de teorias e leis mais gerais para a ocorrência de fenômenos particulares. A análise foi desenvolvida por meio de estudos bibliográficos, ou de fontes secundárias, com ênfase em obras que contribuem ao assunto, auxiliando na reflexão, tornando possível uma melhor abordagem, de forma a detalhar a fundamentação.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, com esforço concentrado na busca de uma nova lógica empresarial para atuação no mercado de baixa renda.

O trabalho foi dividido em 5 capítulos, excluindo esta introdução e a conclusão, organizados da seguinte forma:

- A Base da Pirâmide: capítulo essencialmente dedicado a apresentar as diversas faces da pobreza que não se restringe apenas ao aspecto material, mas, sobretudo à idéia do impedimento do ser. Um mercado de novas oportunidades onde as organizações irão explorar e repensar de forma radical sua atuação.

- Sustentabilidade: mostra como as organizações passaram a se preocupar não apenas com a eficiência dos sistemas produtivos, mas também com sistemas sociais e ambientais, fatores importantíssimos para a competitividade das organizações.
- Pensamento Estratégico das Empresas: resgata as principais escolas apresentando suas limitações e contribuições para o processo da estratégia. Como conceito multidimensional abrange todas as atividades críticas da empresa, dotando-as de um sentido de unidade, direção e propósito, facilitando dessa forma, as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente. Fechamos o capítulo com a lógica empresarial presente que não articula os conceitos até aqui apresentados para atuação no mercado de baixa renda.
- Nova lógica empresarial para atuar na Base da Pirâmide: este capítulo mostra como o pensamento estratégico aliado ao desenvolvimento sustentável podem ser utilizadas pelas organizações para atender este mercado tão rentável. Uma nova lógica empresarial que vai além de criar ou atender necessidades.

1. A BASE DA PIRÂMIDE

1.1. A pobreza globalizada

> *"A pobreza é algo imposto às pessoas. São as circunstâncias que as cercam, a falta de oportunidades iguais, que as condenam à pobreza. Faço uma analogia com aquelas árvores japonesas, as bonsais. Elas não são naturalmente pequenas, mas ficam daquele tamanho porque as circunstâncias, no caso os vasos pequenos, as obrigam a ficar pequenas. As pessoas também são assim. Nascem com as mesmas habilidades, com a mesma capacidade de empreender, mas são colocadas em vasos pequenos, e condenadas a ser pobres".* Muhammad Yunus *(Prêmio Nobel da Paz de 2006).*

Historicamente temos a noção de que o bem-estar social pertence ao âmbito do privado, atribuindo-se às pessoas, às famílias e às comunidades a responsabilidade pelos seus problemas sociais. Como afirma Bourdieu, há um retorno ao individualismo, uma espécie de profecia auto-realizante que tende a destruir os fundamentos do Estado de Bem-Estar Social e, em particular, a noção de responsabilidade coletiva (nos acidentes de trabalho, na doença ou na miséria), que foi uma conquista histórica fundamental do pensamento social e, é esse retorno que permite acusar a vítima como responsável por sua infelicidade, pregando-lhe a auto-ajuda. (Cf.BORDIEU, 1998).

O Estado de Bem Estar Social, entre outros avanços conquistados no século XX, passou a ser considerado um problema, sendo inclusive apontado como causa de muitos dos nossos males. Segundo essa ótica, foram os gastos generosos dos Estados de Bem Estar que causaram os déficits fiscais dos países que os adotaram. E foram esses Estados paternalistas que estimularam o desemprego e alimentaram a preguiça, impedindo uma saudável competitividade entre as pessoas.

Tal como no econômico, a intervenção do Estado no social passou a ser vista como pouco recomendável, devendo ser substituída por um tipo de mercado especial que vai desde a grande seguradora financeira (que passa a garantir previdência social e saúde para os que podem pagar pelo seguro) até o chamado Terceiro Setor, o qual inclui uma vasta e heterogênea gama de atores (desde as antigas associações comunitárias ou igrejas, até as modernas organizações não governamentais de todo tipo).

A mercantilização dos serviços sociais - mesmo os essenciais como saúde e educação - também é vista como natural: as pessoas devem pagar pelos serviços para que estes sejam valorizados. As pessoas que não puderem pagar devem comprovar sua pobreza.

Os programas de alívio à pobreza focalizados nos mais afetados ou nos mais vulneráveis continuam sendo recomendados, mesmo reconhecendo que os problemas sociais

não são residuais e que os mais afetados são na realidade a maioria. O caráter de alívio desses programas não apenas sequer compensam as perdas e danos dos mais pobres, como nem chegam perto das suas verdadeiras causas.

Ao analisar os inúmeros diagnósticos elaborados por organismos internacionais, as causas dos nossos males variam desde a nossa incompetência para executar de forma adequada os ajustes e as reformas necessárias até a nossa fragilidade política marcada pela corrupção. Alguns mais sérios como a CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina, órgão da ONU) aponta para a impossibilidade de melhoria da situação social face às sérias restrições econômicas que não permitiriam a geração de emprego e renda capaz de absorver a pressão demográfica representada pela incorporação de jovens à população em idade ativa.

A modernidade nos trouxe a superposição perversa de antigas situações de desigualdade e miséria com uma nova pobreza causada pelo aumento massivo e inusitado do desemprego e pela generalização de situações de precariedade e instabilidade no trabalho, aumentando o contingente daqueles que se tornaram vulneráveis do ponto de vista social pela redução ou mesmo ausência de mecanismos de proteção social.

Pedro Demo (2003) afirma que a pobreza é definida como exclusão social e, significa a existência de outros elementos fundamentais que vão além da falta de renda como: sentimento de não pertencer à sociedade, fraca identidade, depressões mentais, sentimento de discriminação entre outros. Portanto, a pobreza possui uma face.

A pobreza, entendida como a inexistência de condições financeiras para a compra de alimentos, considerados básicos para a sobrevivência do indivíduo, é ocasionada pela falta de oportunidades de emprego, cuja vertente está centrada nos baixos índices do crescimento econômico, tido como geradores de emprego e, na conseqüente queda do poder aquisitivo que assegura ao cidadão o suficiente para a sua alimentação e moradia.

Entretanto, não se restringe ao aspecto material do não ter, mas, sobretudo o impedimento do ser. É mais facilmente observada e constatada por meio de indicadores quantitativos. Contudo, a pobreza configura-se como questão social quando se apresenta como desigualdade e exclusão social.

Voltando a Pedro Demo (2003) temos que pobreza mais dura, humilhante, é a do pobre que sequer sabe e é coibido de saber que é pobre, não reparando para a injustiça de sua condição histórica. Assim, as políticas sociais que não conseguem ultrapassar o nível de assistência social compensatória induzem condições de alienação e de pobreza política, ou seja, ao atacar o mais imediato em termos das necessidades humanas de sobrevivência, como

a fome, condena-o ao encurtamento dos seus direitos sociais como falta de participação social, debilidade associativa como conseqüência de uma inconsciência política.

Dentro dessa ordem de idéias, as altas incidências de pobreza crítica encontrada nos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, comumente consideradas apenas como problemas sociais, têm, na verdade, óbvias implicações econômicas e políticas.

Alguns estudiosos brasileiros, dentre eles Graziano da Silva (2001) tentam instituir metodologias para a quantificação do problema da pobreza e fome no país. Todavia, reconhecem que há dificuldades para isso, pois os diversos conceitos e as limitações das fontes de dados não ampliam e, sim, pouco definem um foco para o estudo desse problema.

As medidas mais usadas internacionalmente para medir a pobreza (como o número de pessoas vivendo com menos de US$ 1 por dia) são insuficientes para mensurar adequadamente o fenômeno. Esses métodos centram-se em apenas uma parte do problema, a renda. A pobreza é multidimensional, abrangendo todas as necessidades humanas importantes. Deve ser vista mais como "privação de capacidades". Nesse sentido, a falta de renda não é o único tipo de privação que as pessoas podem sofrer (Cf. KAKWANI, 2006).

Demo (2003) afirma que o binômio pobreza/desigualdade é complexo, devendo-se erradicar e combater os dois, não há uma dicotomia e/ou justaposição. Na práxis histórica, a carência material também é forma de 'destituição', porque os acessos não são dados, mas disputados.

1.1.1 Estratificação social e classes sociais

Os autores pesquisados apresentam diferentes pontos de vista para explicar por que as sociedades são estratificadas, como os estratos se construíram historicamente, e alguns chegam até a definir as funções de cada estrato. Contudo todas essas visões provêm de uma premissa: a de que se aceita universalmente que todas as sociedades humanas estejam estratificadas de uma ou de outra maneira e, analogamente, não há sociedade sem classe, ou não-estratificada (Cf. DAVIS; MOORE, 1974, p.114).

A premissa da estratificação apresenta, ainda, dois conceitos relevantes: a de que os extratos da sociedade se relacionam em um sistema, e de que existe hierarquia entre um estrato e outro. Portanto, mesmo que se estude um grupo humano particular, como o da baixa renda que é tema deste trabalho, é apropriado considerar que ele faz parte de um sistema, e não de um agrupamento isolado.

Um dos aspectos fundamentais do conceito de classe é que ela não existe isolada, mas somente como parte de um sistema de classes. Nesses sistemas, os indivíduos ou grupos estão dispostos hierarquicamente numa escala. Matras (1975) diz que a base da estratificação, o *stratum*, é um agrupamento social que está relacionado hierarquicamente. Ex.: por superioridade ou inferioridade, em relação a um ou mais agrupamentos. Para o autor, esse conceito só tem significado quando há um ou mais estratos em um relacionamento ordenado em relação ao outro.

Do ponto de vista do marketing, a contribuição weberiana foi essencial para a maneira como os gestores das empresas atuam sobre segmentos da população. Para Moreira (2006), na abordagem do marketing, a principal contribuição de Weber foi trazer elementos não econômicos, como o estilo de vida para a definição de classes sociais. Há muito das formulações marxistas na abordagem de Weber, como a formação de grupos ou classes em decorrência da inigualdade econômica; no entanto, segundo Matras (1975), a análise de Weber difere da de Marx em dois pontos fundamentais:

• As classes econômicas não são necessariamente mutuamente antagonistas e em conflito, nem necessariamente conscientes de sua classe; de fato, classes econômicas, como agrupamentos sociais geralmente podem ser caracterizados pela cooperação e interdependência; por isso agrupamentos de trabalho e de gestão do trabalho, rural e industrial são mutuamente interdependentes.

• Agrupamento de *status* – agrupamentos distinguidos em termos de inigualdade de estima ou honra – e agrupamentos de poder ou partidos podem formar-se independentemente da posição na classe econômica.

Quadro 1 - Conceitos de caracterização de classes sociais.

Autores	Caracterização das classes sociais
Matras (1975)	Entende-se por classe social um grupo populacional cujos membros são caracterizados por similaridades de salário, riqueza, posição econômica, por níveis comparáveis de estilo de vida, similaridades educacionais e culturais e pelo menos alguns padrões similares de interação social; são distintos de membros de outros grupos ou segmentos de suas comunidades ou sociedades economicamente, culturalmente e por estilo de vida.
Moreira (2006)	Em linhas gerais, os principais elementos para identificar a classe social segundo diversos autores: • Relação com os meios de produção: Marx • Elementos de graduação, tais como prestígio ocupacional, educação, experiência e níveis de qualificação, herança, sorte, ambição e meio formativo familiar: Weber • Senso de pertinência e expectativas de comportamento comuns, inclusive de consumo: Warner

	• Controle sobre investimentos, meios de produção e força de trabalho: Wright • Propriedade dos meios de produção e habilidades para o mercado de trabalho: Goldthorpe • Significados simbólicos dos atos de consumo e capital cultural: Bourdieu

Fonte: Elaborado pelo autor

A literatura de comportamento do consumidor reconhece as influências exercidas pelos grupos de referência e diferenças das relações de consumo entre um grupo e outro. Como afirma Mattoso (2005), os estudiosos do comportamento do consumidor geralmente reconhecem que os valores, motivações e processo de informação e decisão de compra de produtos variam de uma classe para outra.

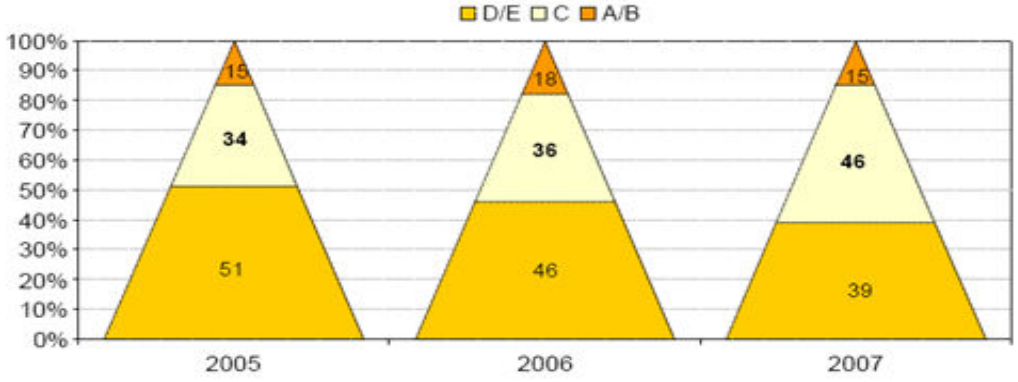
Para Moreira (2006), no que se refere ao estudo de classes sociais em marketing, duas grandes vertentes podem ser identificadas na literatura: de um lado, a busca de medidas adequadas e operacionais de classes sociais para serem utilizadas na pesquisa acadêmica e nos estudos de mercado; de outro, a preocupação em verificar em que medida a classe social afeta o consumo e de que forma isso se dá.

Para gestores de marketing, a identificação dos grupos definidos como classes sociais é crítica na sua estratégia de segmentação e posicionamento; no entanto a operacionalização desse conceito mostra-se bastante delicado. Provavelmente, o método mais disseminado no Brasil seja a utilização de variáveis quantitativas provenientes de dados demográficos. O termo classe social é comumente utilizado como sinônimo de classe econômica ou faixas de renda, o que representa uma redução dramática do significado de classe social observado na literatura. Há na verdade certa confusão de conceitos quando se atribui às classes A, B, C, D e E o apelido de classe social, elas são na verdade classes econômicas.

Não existe um consenso em relação ao que consiste baixa renda. Prahalad (2005, p. 119) utiliza como critério de baixa renda no Brasil a população que pertence às classes C, D e E, e que possui uma renda familiar mensal de até 5,5 salários mínimos. Diversas consultorias e institutos de pesquisa (Latin Panel, The Boston Consulting Group, Booz Allen Hamilton e Data Popular) utilizam critérios semelhantes e, portanto, esta será a definição de baixa renda neste estudo. Os dados na Figura 2 demonstram a importância da população de baixa renda no País e atestam a necessidade das empresas em perceber esse potencial e desenvolver estratégias adequadas para atingir essa população de uma forma adequada.

Figura 2 – Nova pirâmide social

A divisão por classe inclui a , nível educacional e a renda média; classe A/B: R$2.217; classe C: R$1.062; classe D/E: R$850. Salário mínimo (SM) brasileiro para R$ 415,00, a partir de março de 2008.



Fonte: Pesquisa IPSOS (O Estado de São Paulo, página B16, 30/03/2008).

Em que pesem essas ressalvas, a abordagem do ponto de vista da renda é a mais privilegiada. A renda como medida constitui, ainda, condição para a identificação das chamadas *linhas de pobreza e de indigência*, cuja relevância é percebida de forma quase consensual, entre pesquisadores.

Abaixo da linha de pobreza, como usualmente definido, estão as pessoas cuja renda não é suficiente para cobrir custos mínimos de manutenção, como alimentação, vestuário, moradia e transporte. A linha de indigência determina quem não ganha o suficiente para garantir a alimentação, entendida como a mais básica das necessidades.

Não é preciso dizer quão problemático é definir um valor mínimo para alimentação (que deve combinar parâmetros de saúde e consumo observado). Quanto mais para outras necessidades - habitação, vestuário, etc. Inevitavelmente, julgamentos de valor são associados a essas escolhas. Portanto, a definição de um valor associado ao atendimento de todas as necessidades básicas - alimentares e não-alimentares, a chamada linha de pobreza - seja tão freqüentemente cercada de controvérsias (Cf. ROCHA, 2005).

Há muitas definições, bem como debates intensos sobre o número exato de pobres, onde eles vivem e como sua quantidade e suas condições econômicas mudam ao longo do tempo. Em termos de definição, é importante distinguir três graus de pobreza: pobreza absoluta, moderada e relativa. Pobreza absoluta significa que as famílias não podem satisfazer as necessidades básicas de sobrevivência. Elas sofrem de fome crônica, não têm acesso à saúde, não dispõem de água potável e esgoto, não podem oferecer educação para alguns ou todos os filhos e talvez não tenham um abrigo rudimentar - um teto para proteger da chuva, uma chaminé para tirar a fumaça do fogão - e artigos básicos do vestuário, como

sapatos. A pobreza moderada refere-se, em geral, a condições de vida em que as necessidades básicas são satisfeitas, mas com muita dificuldade. A pobreza relativa é, em geral, interpretada como sendo uma renda familiar abaixo de uma determinada proporção da renda média nacional. Os relativamente pobres, em países de alta renda, não têm acesso a bens culturais, entretenimento, recreação e à saúde e educação de qualidade, bem como a outros privilégios da mobilidade social ascendente (Cf. ROCHA, 2005).

Duzentos anos de crescimento econômico moderno trouxeram padrões de vida mais elevados do que eram imagináveis há dois séculos, uma difusão da tecnologia moderna para a maior parte do mundo e uma revolução científica e tecnológica que ainda está em andamento (Cf. SACHS, 2005).

Mas, o crescimento econômico moderno também trouxe abismos fenomenais entre os mais ricos e os mais pobres, abismos que eram simplesmente impossíveis quando a pobreza dominava todo o mundo. Por que um vasto abismo separa o 1/6 da humanidade que vive nos países mais ricos do resto do mundo que mal consegue sobreviver? Os países ricos conseguiram dois séculos de crescimento econômico moderno. Os mais pobres só começaram seu crescimento econômico décadas depois e com tremendos obstáculos. Em alguns casos, enfrentaram a exploração brutal de potências coloniais. Defrontaram-se com barreiras geográficas (relacionadas ao clima, produção de alimentos, doenças, recursos energéticos, topografia, proximidade dos mercados mundiais) que não afetaram as primeiras economias industriais, como a Grã-Bretanha e os Estados Unidos. E fizeram escolhas desastradas em suas políticas nacionais, com freqüência, até a última década.

Tudo isso os deixou sem a boa fortuna de dois séculos de crescimento econômico rápido, crescendo apenas esporadicamente durante alguns anos. A questão fundamental para esses países é que existem soluções práticas para quase todos os seus problemas. As políticas ruins do passado podem ser corrigidas. Até os obstáculos geográficos podem ser superados com tecnologias novas. Mas assim como não há uma única explicação para a pobreza, também não há um solução única (Cf. Idem, Ibidem).

Para C.K. Prahalad em *Riqueza na Base da Pirâmide*, os países pobres, aqueles sub-desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento e que têm poder de compra constituem um mercado "invisível" composto de por 5 bilhões de pessoas que movimentam cerca de US$ 14 trilhões, superando as economias da Alemanha, França, Itália, Japão e Reino Unido juntas. Segundo o especialista *"não será mais possível tentar extrair mais e mais crescimento nos mercados tradicionais adotando métodos tradicionais*" (p.23). A renda média das pessoas na

base da pirâmide econômica no Brasil é de US$ 3,35 por dia. O Brasil ficou na frente de países como China (US$ 2,11) e Índia (US$ 1,56) segundo IFC e WRI/Banco Mundial.

O mundo hoje está longe da eqüidade pela grande distância crescente entre os ricos e os pobres. Este abismo não existe só em função da renda e recursos, mas também na qualidade e acessibilidade à educação, aos cuidados com a saúde e oportunidades de emprego, na proteção de direitos humanos e acesso à representação política.

1.2. O Estado frente à pobreza

Falar em fim da pobreza é buscar dois objetivos intimamente relacionados. O primeiro é acabar com o sofrimento de cinco sexto da humanidade que vive na miséria e luta diariamente para sobreviver. Todos os habitantes da Terra podem e devem gozar de padrões básicos de nutrição, saúde, água e saneamento, moradia e outras necessidades mínimas para a sobrevivência, bem-estar e participação na sociedade. O segundo objetivo é assegurar que todos os pobres do mundo, inclusive aqueles que estão na pobreza moderada, tenham uma chance de subir na escada do desenvolvimento. Como uma sociedade global que somos, devemos garantir que as regras internacionais do jogo na gestão econômica não ponham, de propósito ou inadvertidamente, armadilhas nos primeiros degraus da escada, na forma de ajuda inadequada ao desenvolvimento, barreiras protecionistas de comércio, desestabilização de práticas financeiras globais, leis de propriedade intelectual mal elaboradas e medidas semelhantes, que impedem o mundo da baixa renda escalar os degraus do desenvolvimento.

Já existe um conjunto corajoso de compromissos que estão a meio caminho do alvo: as Metas de Desenvolvimento do Milênio (MDMS), os 8 objetivos com que todos os 191 Estados-membros da ONU concordaram em 2002, ao assinar a Declaração do Milênio das Nações Unidas. Essas metas são alvos importantes para cortar a pobreza pela metade até 2015, tomando por base dados de 1990. Elas são audaciosas, mas factíveis, mesmo que dezenas de países ainda não estejam nos trilhos para alcança-Ias. Representam um estágio intermediário crucial no caminho do fim da miséria até 2025. E os países ricos prometeram repetidamente que ajudariam os países pobres a atingi-las por meio do aumento da ajuda ao desenvolvimento e melhores regras globais do jogo.

Quanto ao papel do Estado não é certamente uma questão tranqüila. Do ponto de vista das classes subalternas, o Estado foi certamente opressivo e pouco confiável. Modernamente, a teoria econômica convencional desenvolveu todo o seu arcabouço com base na abordagem da mão invisível. Concluiu que a interferência do Estado na economia gera,

além dos privilégios individuais, os mais graves problemas macroeconômicos, como, por exemplo, a inflação e, até mesmo, crises cambiais. O Estado é considerado sempre irresponsável e gastador - portanto, gerador de inflação. O problema hoje é que há uma desistência generalizada da crença no Estado.

Lord Keynes, em seu texto de 1926, *The End of Laissez-faire* e, em sua obra mais conhecida, *A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda*, de 1936, concluiu, diferentemente do que afirmam os adeptos da mão invisível, que a racionalidade individual não produz necessariamente o melhor resultado para a sociedade. Quando os empresários decidem não investir, por causa da incerteza de lucro futuro, causam desemprego. Quando trabalhadores conquistam aumentos salariais incompatíveis com ganhos de produtividade, provavelmente causam inflação. Além disso, Keynes foi um dos economistas que mais defendeu a concorrência. Entretanto, defendeu a igualdade de oportunidades e nunca deixou de levar em conta o custo da concorrência. Não se limitava a considerar o resultado final da disputa, em que os mais eficientes e/ou maiores sobrevivem e aqueles em fase de aquisição de eficiência e/ou menores desaparecem. Keynes avaliava que o Estado seria capaz de arbitrar a concorrência e controlar as variáveis econômicas mais relevantes, como o desemprego e a inflação.

Portanto, apesar do discurso de que o Estado deve se retirar do econômico e permanecer no social, a realidade é inversa. Trata-se de reformular o Estado, retirando-o de algumas áreas e forçando-o em outras. Para que as medidas de ajuste e as reformas sejam implementadas é preciso que o próprio Estado garanta recursos financeiros e poder aos novos setores estratégicos para o capitalismo, como o setor financeiro. O Estado é absolutamente necessário para desregulamentar a economia e flexibilizar as relações de trabalho. É o Estado que garante a tão almejada estabilização econômica, suposta etapa preliminar para um futuro crescimento e uma futura distribuição da riqueza.

Nessas condições, parece imperativo recorrer, uma vez mais, a um Estado que tenha poder de cumprir o papel redistributivo e, ao mesmo tempo, que sustente a existência de circuitos ou redes públicas que permita a inclusão por meio da garantia dos direitos de cidadania, como o acesso à educação, à saúde, à habitação, ao saneamento básico, à cultura e ao lazer. Essa inclusão não se daria apenas por meio da transferência de renda – que corre o risco de reproduzir apenas as políticas de subsídio à demanda propugnada pelo Banco Mundial – mas pela existência de redes públicas universais que garantissem o acesso através da ampliação e da redistribuição dos bens e serviços públicos.

A transferência temporária e isolada de um mínimo em termos monetários na maioria das vezes é totalmente insuficiente para adquirir no mercado bens e serviços essenciais. Outra restrição é a focalização apenas naqueles que conseguem comprovar a sua pobreza em termos de insuficiência de renda, deixando de fora aquelas famílias que porventura estejam um pouco acima da linha da pobreza e, no entanto, em igual situação de precariedade e desamparo, podendo cair abaixo dessa linha a qualquer momento ou por situações freqüentes nessa faixa da população, como o desemprego ou a doença. O critério da renda quando utilizado de modo exclusivo termina por excluir. Além disso, o chamado cadastramento de pobres, fica quase sempre submerso em obscuros caminhos que levam ao clientelismo e a critérios nem sempre justos de inclusão.

Torna-se imperativo uma política social que deixe de ser residual e que represente uma alternativa real de desenvolvimento. É preciso superar o somatório de programas sociais isolados e fragmentados – construindo uma política social que se constitua numa meta-política, determinando e integrando as diretrizes das demais políticas públicas, inclusive a política econômica. O princípio da unicidade da política social é o que pode garantir o alcance de patamares sociais mais igualitários, superando as nossas enormes desigualdades.

A política social cumpre o papel de garantir direitos que são constitutivos dos direitos humanos e de cidadania. Nesta perspectiva, educação e saúde são necessárias para "aumentar a competitividade". Além de gerar emprego e renda, é preciso propiciar o acesso igualitário a outros direitos sociais fundamentais.

Finalmente, para a construção dessa política, é preciso perder o medo (que ainda persiste em muitos setores) de pensar e reconstruir o Estado como um espaço público e democrático, que possa constituir-se em uma verdadeira alternativa de incorporação cidadã – na perspectiva da garantia de direitos – de parcelas majoritárias que muitas vezes não tem voz nem poder de pressão e cujas chances de inclusão no mercado são nulas.

1.3. O mercado da base da pirâmide

Durante grande parte do século passado, as organizações decidiram focar sua atenção exclusivamente no topo da pirâmide econômica mundial, sobretudo na camada mais alta, na qual estão de 75 a 100 milhões de consumidores.

Com a queda do comunismo no final da década de 1980, porém, as corporações multinacionais correram para os chamados mercados emergentes - a antiga União

Soviética e seus aliados, juntamente com China, Índia e América Latina - com a expectativa de que aí estaria a próxima prosperidade empresarial. Infelizmente, no começo do século XXI o ímpeto corporativo nos mercados emergentes diminuiu de maneira considerável. O potencial para centenas de milhares de novos consumidores de classe média no mundo em desenvolvimento foi amplamente divulgado. No entanto, hoje podemos ver mais claramente por que as estratégias de mercado global e emergente da maioria das multinacionais falharam: elas não eram nem muito globais, nem particularmente orientadas para os mercados emergentes. No mundo em desenvolvimento, a maioria dos índices de investimentos estrangeiros diretos visava apenas poucos países de grande mercado, como China, Índia e Brasil. E, mesmo nesses países, a maioria das estratégias de mercados emergentes das multinacionais focava-se exclusivamente nos cerca de 800 milhões de clientes ricos, ignorando a vasta maioria daqueles considerados pobres demais para ser clientes viáveis.

Muitas razões foram oferecidas para justificar e explicar a preocupação das organizações com o topo da pirâmide econômica nas economias emergentes. Alguns, por exemplo, sugeriram que tais clientes são mais parecidos com os consumidores norte-americanos, europeus e japoneses, os quais as multinacionais estão acostumadas a atender e, apresenta, assim, uma distância física menor do que os habitantes pobres das favelas e das vilas rurais. Outros apontam para a falta de instituições importantes no mundo em desenvolvimento (como leis fortes e respeito à propriedade intelectual), o que torna as operações convencionais das multinacionais quase impossíveis.

Assim, não surpreende que a maioria das estratégias das multinacionais tenha visado ajustar os produtos existentes às necessidades do topo da pirâmide no mundo em desenvolvimento. As mudanças incrementais no produto e as modestas reduções de custo associadas a tal estratégia, porém, não conseguiram disponibilizar produtos e serviços à grande maioria no terceiro mundo. O resultado líquido é que de 5 bilhões de pessoas na base da pirâmide econômica – mais de dois terços da humanidade - têm sido em grande parte ignorados pelas organizações. Além de serem ignorados, suas necessidades mal são atendidas pelos comerciantes locais e eles cada vez mais são vítimas da corrupção e da exploração ativa por parte de fornecedores e intermediários predadores. De forma muito parecida com o *iceberg* proverbial, que mostra apenas sua ponta, esse imenso segmento da população global - com seu gigantesco mercado potencial - tem permanecido em grande parte invisível para o setor corporativo.

Com a estagnação dos mercados estabelecidos da economia mundial e os sentimentos antiglobalização que surgem, as oportunidades para atender à base da pirâmide

estão se tornando cada vez mais atraentes. Escondido sob a superfície dos números de paridade do poder de compra está um imenso e crescente sistema econômico que inclui uma comunidade de pequenas empresas, permutas e agricultura de subsistência. Em verdade, estima-se que mais da metade da atividade econômica total no mundo em desenvolvimento ocorra fora da economia formal, no chamado setor informal.

A base da pirâmide também é rica em ativos, embora a maioria não seja registrada e, dessa forma, permaneça invisível. Em seu livro *The Mystery of Capital*, Hernando de Soto estima que há mais de 9 trilhões de dólares em ativos não-registrados (casas, equipamentos, etc.) nas comunidades rurais e nas favelas urbanas do mundo. Como os pobres geralmente não têm direitos legais sobre seus ativos, permanecem presos e subestimados, protegidos apenas pelos sistemas de propriedade informal impostos pelos homens fortes locais.

Ao contrário da economia "secreta", no topo da pirâmide, que é conduzida pelo desejo de evitar o pagamento de imposto de renda, o setor informal permanece na base dessa mesma pirâmide em razão da dificuldade e do custo de se tornar legalmente registrado devido à corrupção e a regras arcaicas. Estima-se, por exemplo, que seriam necessários milhares de dólares, várias centenas de passos e mais de um ano de esforços para se registrar oficialmente uma empresa na maioria dos países em desenvolvimento. Não é de admirar que o setor informal esteja prosperando enquanto as economias formais em muitos países em desenvolvimento mostrem pouco crescimento ou até crescimento negativo. O desafio é conectar as economias formal e informal em uma parceria produtiva e mutuamente benéfica.

A oportunidade no mercado emergente pode ser muito maior do que se imaginava. Porém, a nova fonte promissora intocada não é composta pelos poucos ricos no mundo em desenvolvimento, ou mesmo pelos consumidores da classe média crescente, mas sim pelos bilhões de pobres aspirantes que estão tentando fazer parte da economia de mercado pela primeira vez. Nesse sentido, o grande salto para baixo exige uma inovação arrasadora em escala maciça e a criação de segmentos totalmente novos, porém sustentáveis no processo.

O mercado da base da pirâmide compartilha algumas outras características segundo Relatório do Banco Mundial:

- A maioria das pessoas neste mercado não tem nenhum banco, conta ou acesso a serviços financeiros, não possui habitação ou acesso a serviços básicos de saúde;
- Não tem acesso a mercados para vender seu trabalho e são explorados por intermediários. A informalidade e a subsistência são armadilhas de pobreza. São vulneráveis à destruição dos recursos naturais dos quais dependem e são impotentes para protegê-los.

- São penalizados ao pagar preços mais altos para bens e serviços e, freqüentemente, recebem qualidade mais baixa também.

A emergência de 5 bilhões de pessoas que constituem o mercado da base da pirâmide é uma grande oportunidade para as organizações. Também representa uma oportunidade para os negócios, e para os governos e a sociedade civil se engajarem em uma causa comum. De fato, a busca por estratégias para a base da pirâmide deve desfazer o conflito entre os proponentes do mercado livre/capitalismo global e os defensores da sustentabilidade social/ambiental.

1.3.1. A base da pirâmide no Brasil

O crescimento do consumo popular é uma tendência de longo prazo no Brasil (WRIGHT, 1995), e a literatura aponta como marco de robustez desse fenômeno de consumo o início do Plano Real. Com a estabilização do processo inflacionário, muitos cidadãos antes alijados do mercado de consumo passam a ter acesso a produtos e serviços nunca antes adquiridos (ASSAD; ARRUDA, 2006). Conforme dados do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, desde meados da década de 90, houve um fortalecimento das classes C, D e E, (MORILHAS *et al*, 2006); com isso também se observou o crescimento de várias categorias de produtos, dentre elas destacou-se o de bens duráveis (BERIASSO, 2007).

Para Mairelles (2006), longe de ser um modismo ou mais uma tendência, o mercado de baixa renda veio para ficar. O motivo é simples: as classes populares não são um segmento específico, são a maioria do mercado consumidor brasileiro. Quando se verifica o que foi publicado sobre esse público, destacam-se os discursos superlativos sobre o potencial desse mercado. Para Wright *et al* (2005), ao se realizar uma simples segmentação, nota-se o grande potencial desse segmento tanto no Brasil, como na América Latina e no mundo em desenvolvimento.

No Brasil apesar do enorme potencial de consumo dos indivíduos das classes C, D e E, tanto a indústria como o comércio sempre deram uma grande importância para outras camadas da população - aquelas com rendas mais altas. Isso foi justificado pela lógica de que vale mais a pena colocar no mercado produtos mais caros e que podem render altas margens de lucro, apesar deste mercado ser mais restrito. Atualmente a questão deve ser encarada por outro prisma.

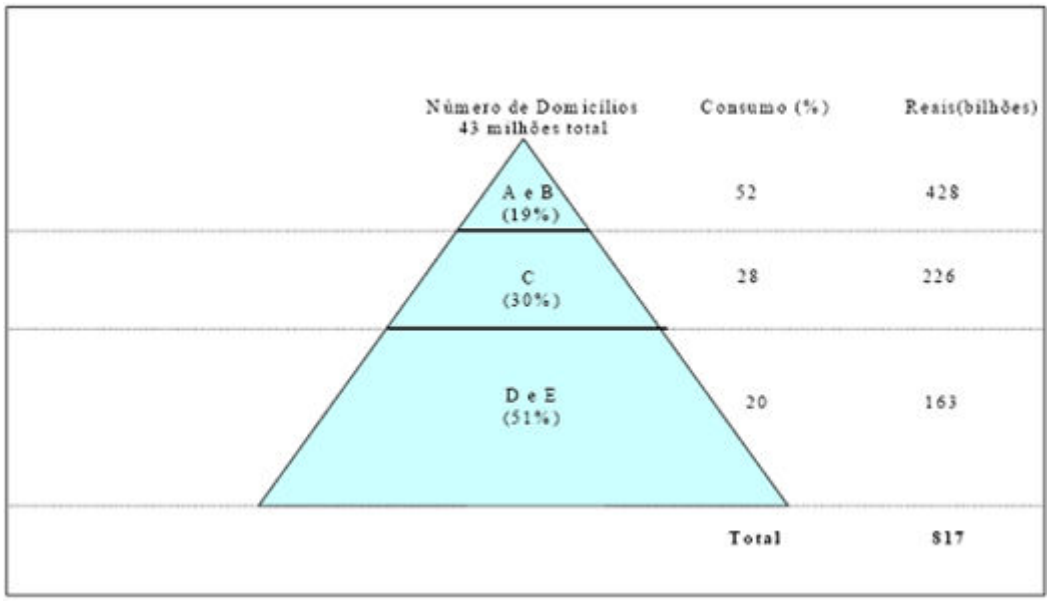
Os temas referentes à atuação das empresas focadas no mercado de baixa renda no Brasil, têm recebido especial atenção do mercado corporativo e do ambiente acadêmico.

Do mesmo modo, este universo já vem sendo explorado como um mercado de enorme potencial em diversos setores da economia brasileira.

A maior estabilidade na economia, a possibilidade de acesso ao crédito e os ganhos no poder de compra da população das camadas mais baixas da pirâmide de renda possibilitaram o consumo de diversos produtos e serviços a estas pessoas, ainda que mais adequados à sua renda e necessidades.

Desta forma, podemos afirmar que há um grande mercado no Brasil, composto pelos consumidores que pertencem às classes de renda C, D e E. Um estudo do Banco Mundial divulgado março de 2007 afirma que os 70,7% mais pobres do Brasil representam um mercado de US$ 181 bilhões (cerca de R$ 376 bilhões).

Figura 2 - Pirâmide do Consumo



Fonte : BOSTON CONSULTING GROUP, 2002, p. 13

A figura acima mostra o consumo conforme a faixa de renda, sendo que a classe C, sozinha, representa 28% do consumo do país, com um grande potencial a ser atendido pelas empresas. Quando incorporamos as classes D e E, este potencial se amplia, uma vez que elas juntas (C, D e E) representam 48% do total do consumo do país. Segundo o mesmo estudo, a classe C no Brasil apresentou um crescimento significativo tanto em sua base de famílias, como em seu potencial de consumo, e passou a fustigar o interesse dos principais fabricantes e varejistas de bens de consumo. Isso é ratificado comparado com o figura 1 - Nova pirâmide social - pesquisa mas recente.

A relevância da classe C, ainda, é ressaltada por outros estudos, como o

realizado pelo instituto Data Popular (DIÁRIO DE SÃO PAULO, 2006), que apontou que os 46 milhões de consumidores da classe C gastam mais com produtos de higiene e cuidados pessoais do que as classes A e B. Por sinal, o Data Popular, instituto freqüentemente citado na bibliografia sobre baixa renda, encara a classe C como a verdadeira classe média do país. Ela é média não apenas porque se encontra no meio da pirâmide de renda, mas porque seu consumo, renda e escolaridade se assemelham à média do Brasil. Mais do que isso, seus valores, projetos e aspirações são diferentes tanto dos ricos, quanto dos pobres. A classe média tem sido vaga e diversamente definida, tem sido chamada de uma categoria permanente de homens com suas famílias, de posse de renda moderada e muitas vezes pouca propriedade privada, uma classe situada em algum ponto entre a mais alta classe social e os trabalhadores assalariados.

O ponto mais importante é destacar a sua importância como grupo econômico e alertar para o peso que a inclusão desse grupo pode exercer sobre os resultados de pesquisas no público de baixa renda. Por isso, ao realizarmos está pesquisa sobre atuação na base da pirâmide, três abordagens se mostram promissoras: a utilização, apenas, da classe C, um agrupamento das classes D e E e um agrupamento mais amplo com as classes C, D e E.

Existe, portanto, um importante segmento de consumo nas classes populares. O Brasil não é um país pobre, mas um país com muitos pobres. As políticas de estabilização econômica, distribuição de renda e crescimento econômico têm levado a um crescimento da relevância deste segmento nos últimos anos, apesar de todas as dificuldades enfrentadas pela economia. Isso gera uma grande oportunidade para as empresas que atuam no mercado de baixa renda.

Por enquanto, os produtos e serviços atualmente oferecidos para os consumidores do topo da pirâmide não são apropriados para a base da pirâmide. Mudanças em tecnologia, crédito, custo e distribuição são pré-requisitos essenciais. Apenas grandes empresas com alcance global possuem os recursos tecnológicos, gerenciais e financeiros para beneficiarem-se dessa oportunidade, empenhando-se em promover as inovações necessárias.

Novos negócios na base da pirâmide não se restringirão a satisfazer necessidades básicas como comida, vestuário e habitação. A base da pirâmide está aguardando negócios de alta tecnologia, como serviços financeiros, telecomunicação celular e computadores básicos. Na verdade, para muitas tecnologias emergentes, a base da pirâmide pode ser o mercado de entrada mais atrativo (Cf. PRAHALAD, 2005).

Em síntese, o consumidor de baixa renda nos coloca uma série de questões cuja resposta está longe de ser óbvia. Esse público, que lida com bens de consumo e serviços de uma maneira particular, exige estratégias de *marketing* diferentes, pouco óbvias e que, ao contrário do que imaginamos, pedem soluções elaboradas, seja no desenvolvimento de produtos e de suas embalagens, em canais alternativos de distribuição ou em uma comunicação mais próxima e contextualizada. Por isso, ao trabalhar com esse segmento, a lógica predominante é a seguinte:

- Existe uma diferença importante entre o mundo corporativo e o universo popular;
- É necessário refletir sobre o problema da escolaridade;
- Considerar a centralidade da família;
- Valorizar as redes de sociabilidade;
- Trabalhar com a idéia de fartura;
- Lembrar que este é consumidor conservador;
- Tratar da questão da desconfiança;
- Pensar no crédito como um meio de acesso ao consumo;
- Entender que as barreiras de acesso podem ser reais e simbólicas.

1.3.2. Características do consumidor de baixa renda

Apesar do pouco consenso e de conclusões baseadas em estudos empíricos restritos, a caracterização do consumidor de baixa renda no Brasil talvez seja um dos pontos mais debatidos na literatura nacional. Esta seção apresentará características culturais, sociais e pessoais do consumidor de baixa renda .

Do aspecto cultural, um dos achados mais marcantes nos estudos pesquisados compreende as características de compartilhamento e de como essa cultura e característica socioeconômica influência o consumo. Para Mariano (2007), o compartilhamento é mais que hábito,é uma atitude que orienta as relações com vizinhos parentes e amigos, as famílias emprestam produtos e serviços entre si, não por um valor da solidariedade, mas pelo valor da reciprocidade.

Outro aspecto cultural relevante é o *ethos* religioso, pois a religião, para Barros (2006b), pode ser bastante diferenciadora de comportamentos. Segundo a autora, no caso dos evangélicos, verifica-se uma aceitação maior da autonomia feminina e uma grande valorização da responsabilidade individual para que, pelo trabalho diligente, se

alcance a prosperidade material, sinal inequívoco da eleição divina, abandonando-se, assim, um certo fatalismo característico do *ethos* católico. A questão da religião carrega outra questão ainda mais crítica para se entender o consumo das famílias desse segmento: o papel da mulher. Para Prahalad (2005, p. 108), as mulheres são o centro de todo o processo de desenvolvimento. Estão entre a vanguarda das transformações sociais. The Boston Consulting Group (2002) confirma essa abordagem e destaca que as mulheres da classe C são as mais ativas no exercício de poupar dinheiro, pois cabe às mulheres o papel de economizar com as sobras das compras, com as miudezas do dia-a-dia ou mesmo com os pequenos rendimentos extras que conseguem – no caso daquelas mulheres que têm algum tipo de trabalho para reforçar o orçamento doméstico.

Do aspecto social do consumidor de baixa renda, há uma intrigante questão do simbolismo do consumo como elemento de diferenciação, *status* e identidade. Meirelles (2006) afirma que o consumidor de baixa renda não compra para se diferenciar, mas para ser incluído em um universo do qual até então não fazia parte. Já Mattoso e Rocha (2005) dizem que, mesmo entre os consumidores de classe mais baixa, há uma busca permanente por hierarquizar, pois os pobres estabelecem finas distinções entre os que são mais e menos pobres, em um esforço para distinguir-se dos demais. Esse fato também foi notado por Barros (2006b), segundo quem alguns comportamentos são seguidos procurando a marca da distinção, como não deixar que as filhas estudem em determinada escola pública, levar a neta ao melhor cabeleireiro do bairro, comprar móveis, menosprezando os adquiridos recentemente pela vizinha, e assim por diante. Um grande elemento de distinção é o crédito. Mattoso e Rocha (2005) afirmam que a posse do crédito simboliza para o indivíduo e aos olhos dos demais quem ele é e qual sua inserção na hierarquia social. Nesse sentido, a perda do crédito é vista como perda de identidade.

Do aspecto pessoal, os fluxos financeiros, muitas vezes inconstantes e às vezes imprevisíveis, afetam sobremaneira o montante e a freqüência das compras. Problemas de natureza financeira poderiam ser remediados ou completamente sanados por meio de produtos financeiros aos quais a baixa renda tem pouco acesso, ou por meio de reserva financeira. A pesquisa do The Boston Consulting Group (2002) apontou que, na classe C, há sobras de recursos financeiros, mas estes não têm tanta disponibilidade assim de verba para consumo. Já nas classes D e E, o problema de ausência de poupança é bastante agudo.

1.4. Idéia falsa sobre o novo mercado.

A competência para perceber oportunidades de mercado está relacionada à maneira como os gestores estão acostumados a pensar e às ferramentas analíticas que eles utilizam. A maioria das grandes organizações automaticamente desconsidera a base da pirâmide porque julga o mercado de acordo com a renda, priorizando produtos/serviços apropriados aos países desenvolvidos (Cf. HART, 2006). Para aproveitar o potencial deste mercado, as organizações devem analisar uma série de premissas e práticas que exercem grande influência na visão que temos dos países em desenvolvimento.

Quadro 2 - Mudança de modelo mental visão linear

Pressuposto	Implicação
Os pobres não são nossos consumidores alvo; na tem condições de adquirir nossos produtos.	Nossa estrutura de custos é conhecida, não podemos atender a BP.
Os pobres não usam os produtos vendidos em países desenvolvidos.	Os pobres precisam de produtos de limpeza, mas não podem comprar nos formatos que oferecemos, assim não há mercado.
Só os países desenvolvidos apreciam pagar por inovações tecnológicas.	A BP não necessita e, portanto, não pagará pelas inovações. Assim, não pode ser fonte de inovações.
O mercado da BP não é pertinente para o crescimento em longo prazo.	São, quando muito, uma variação atraente.
A empolgação intelectual está em mercados desenvolvidos.	Não podemos designar nossos melhores recursos para trabalhar em desenvolvimento de mercados da BP.

Fonte: Elaborado pelo autor

As organizações devem reconhecer que esse mercado corresponde a um grande desafio: como combinar baixo custo, boa qualidade, sustentabilidade e rentabilidade? Além disso, as organizações não podem explorar essa nova oportunidade sem repensar de forma radical como irão atuar no mercado.

Enquanto coletividade, apenas estamos começando a aproveitar a maior oportunidade de mercado da história empresarial. Aqueles no setor privado que comprometerem suas organizações com um capitalismo mais inclusivo têm a oportunidade de prosperar e compartilhar sua prosperidade com os menos afortunados. De forma bastante realista, podemos dizer que a fortuna contida na base da pirâmide representa o mais grandioso de nossos objetivos globais.

2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

2.1. Evolução da gestão ambiental

Segundo Donaire (1999), no principio as organizações precisavam preocupar-se apenas com a eficiência dos sistemas produtivos. Gerar lucro cada vez maior, padronizar cada dia mais o desempenho dos funcionários, essa visão industrial que as organizações idealizavam, foi tornando-se, ao longo dos anos, cada vez mais enfraquecida. O mesmo autor afirma que:

> *"Os administradores começaram a ver que suas organizações não se baseavam somente, nas responsabilidades referentes a resolver problemas econômicos fundamentais (o que produzir, como produzir e para quem produzir) têm presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados, como resultado das alterações no ambiente em que operam*" (Idem, Ibidem, p..47).

Desde a Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente, realizada em Estocolmo na Suécia em 1972, a questão ambiental foi inserida no meio das organizações de forma definitiva. Mesmo sendo considerada no início somente uma restrição regulatória imposta pelo governo, já que a partir da conferência, muitas normas e obrigações foram exigidas, tanto pelos órgãos reguladores, como pela própria sociedade.

Mas a Conferência de Estocolmo foi somente o estopim para a grande transformação comportamental que estava por surgir, a partir desse momento as práticas ambientais teriam que fazer parte das responsabilidades sociais das empresas.

As nações entram com força nessa transformação em 1992 com a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), denominada informalmente como ECO-92. A conferência representou o auge do movimento a favor da sustentabilidade ambiental. Segundo Kinlaw (1997, p.120),

> *"O termo 'desempenho sustentável' descreve como as organizações devem conduzir seus negócios para continuar conduzindo os mesmos negócios futuro adentro. Se o objetivo primeiro das organizações é permanecer vivas, então o desempenho sustentável descreve o que é necessário para permanecer vivas na nova era ambiental. Se desempenho de qualidade tornou-se o lema desta década, desempenho sustentável (ou algo similar) irá se tornar o lema da próxima década".*

Nesse contexto vislumbra-se um cenário futuro, cada dia mais presente, onde a gestão ambiental empresarial tornou-se sinônimo de produtividade e, sobretudo, de competitividade. Se outrora a poluição era compreendida como aquele indesejável mal necessário ao desenvolvimento, agora a poluição é entendida como recurso produtivo desperdiçado. Só existe desenvolvimento quando os benefícios do crescimento servem à ampliação das capacidades humanas, o que as pessoas podem ser, ou fazer, na vida (Cf. VEIGA, 2006).

O crescimento econômico e a incorporação do progresso técnico tornaram-se os objetivos centrais das políticas de desenvolvimento experimentadas em diversos países, deixando a erradicação da pobreza e dos desníveis regionais como metas secundárias ou dependentes dos primeiros. O objetivo seria que as desigualdades sociais e regionais fossem eliminadas em decorrência dos efeitos que o crescimento econômico traria com seus benefícios, que antes concentrados no topo da pirâmide social seguisse para os demais seguimentos da sociedade. A proposta era de crescer primeiro para distribuir depois, sendo coerente com essa forma de pensar o desenvolvimento. Raciocínio idêntico a uma parábola que diz sobre a necessidade de primeiro fazer o bolo crescer para depois dividi-lo.

> *"De fato, muitos países conseguiram modernizar suas estruturas produtivas, mas sem promover a melhoria do padrão de vida da maioria da população. O Brasil é um bom exemplo de que crescimento econômico, industrialização e modernização podem conviver com profundas desigualdades sociais e regionais".* (CABRAL; COELHO, 2006, p.50).

A preocupação com o meio ambiente era pouca ou nenhuma nos planos de desenvolvimento que muitos países praticavam. A preocupação somente existia quando se referia a fonte de recursos para seu crescimento econômico. Os planos consideravam apenas o que convinha aos seus objetivos econômicos, essa era a visão instrumental do meio ambiente. Os problemas ambientais somente foram percebidos no final da década de 1948 como decorrentes do processo de mau desenvolvimento. Até então a má qualidade do ar ou da água era considerada problemas locais ou regionais e à medida que o processo de industrialização e modernização avançasse, seriam solucionados.

As práticas convencionais que enfatizavam o crescimento econômico e a modernização dos sistemas produtivos deixaram à margem a miséria e a degradação humana e ambiental, o que ocasionou uma profunda revisão sobre o significado da expressão desenvolvimento.

A Organização das Nações Unidas (ONU) é um importante fórum de debates sobre o tema desenvolvimento, da mesma forma é o Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento (PNUD), criada em 1972. A expressão subdesenvolvimento foi popularizada através de um relatório da ONU em 1951, até então restrita a grupos de especialistas. O desenvolvimento passa a ser reconhecido pela assembléia geral da ONU como um direito inalienável de todos e entendido como uma condição prévia para que os direitos e as liberdades humanas fundamentais possam ser realizados como mostra a seguinte declaração:

> *"O direito ao desenvolvimento é um direito inalienável do homem em virtude do qual toda pessoa e todos os povos têm o direito de participar e contribuir para o desenvolvimento econômico, social, cultural e político, e de beneficiar-se desse desenvolvimento, de modo que todos os direitos e liberdades fundamentais possam ser realizados plenamente"* (Assembléia Geral da Onu, Resolução 41/128 de 4/12/86, Art. 1º).

2.2. Desenvolvimento sustentável - sistema adaptativo e complexo

Os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são utilizados como sinônimos em muitas situações, porém são diferentes, senão, a própria palavra desenvolvimento seria completamente dispensável.

As diferenças entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável afloram não como uma questão dicotômica, mas como um processo em que o primeiro se relaciona com o fim, ou objetivo maior; e o segundo, com o meio. Todavia, essa distinção está imersa em uma discussão ideológica que se insere em pensar algo para o futuro ou em se preocupar com ações presentes e impactos futuros.

O foco principal, ao se discutir e se preocupar com a sustentabilidade, está na vinculação do tema ao lugar a que se pretende chegar enquanto, com o desenvolvimento, o foco está em como se pretende chegar .

Desenvolvimento sustentável é um modo de pensar o desenvolvimento em termos econômicos, sociais, culturais e políticos como um direito de todos os seres humanos.

Em países pobres e subdesenvolvidos as experiências de desenvolvimento implementadas foram esbanjadoras em matéria de recursos naturais e ocasionaram tantos problemas sócios ambientais que o desenvolvimento sustentável passou a ser para muitos uma espécie de utopia. A crítica mais recente refere-se ao crescimento econômico que seria

insustentável, mesmo mudando de qualidade no longo prazo, visto que muitos recursos físicos não são renováveis, portanto, finitos.

> *"Muitos acreditam que a grande adesão ao desenvolvimento sustentável no mundo todo se deve ao fato de ter tantas contradições que permite interpretações convenientes a qualquer grupo ou segmento da sociedade"* (CABRAL; COELHO, 2006, p.65).

Uma excelente definição foi dada na década de 1980 pela primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland e usada pelo World Business Council for Sustainable Development: *"Satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras de satisfazer as próprias necessidades".*

O conceito que se refere ao entendimento da palavra sustentável é outro ponto problemático embora qualificador de desenvolvimento.

Para tornar o conceito de desenvolvimento sustentável operacional, é preciso atentar para o fato de que se trata de uma concepção multifacetada, em que envolve questões econômicas, sociais, culturais e políticas. É necessário desvincular a sustentabilidade nessas dimensões.

Podemos considerar cinco dimensões da sustentabilidade: sustentabilidade social, econômica, ecológica, espacial e cultural.

A primeira refere-se ao reconhecimento social, ao pacto entre as atuais gerações; a sustentabilidade econômica diz respeito não só a necessidade de manter movimentos regulares de investimentos, uma preocupação dominante nos planos de desenvolvimento tradicionais, mas também a administração eficiente dos recursos produtivos. Os benefícios do crescimento econômico precisam estar na região ou local para fortalecer as fontes endógenas de poupança e investimento. Evitar danos ao meio-ambiente causados pelo processo de desenvolvimento refere-se a sustentabilidade ecológica. A sustentabilidade espacial concerne à busca de uma configuração rural-urbana equilibrada e melhor solução para os assentamentos humanos. A sustentabilidade cultural está ligada ao respeito que deve ser dado as diferentes culturas e as suas contribuições para construção de modelos de desenvolvimento apropriadas às especificações de cada ecossistema, cada local e cada cultura.

A sustentabilidade política é decorrente da idéia de desenvolvimento como um direito de todos os povos. Para promover desenvolvimento includente e atento aos impactos

ambientais, as condições serão os direitos e as garantias fundamentais do ser humano, por exemplo, a liberdade de expressão, de associação, de locomoção, de acesso às informações. A superação de um círculo vicioso no qual a falta de desenvolvimento diminui a capacidade de exercer os direitos fundamentais, que por sua vez reduz a possibilidade de desenvolvimento, depende do fortalecimento das instituições democráticas e da promoção da cidadania.

"*A democracia é um valor fundamental, ela garante a transparência e a responsabilização necessárias ao funcionamento dos processos de desenvolvimento"*. (SACHS,1993, p.80). Essa dimensão da sustentabilidade é a que permitirá que o desenvolvimento resulte da participação e da contribuição dos que serão beneficiados, sendo este um aspecto nos direitos e não de uma dádiva dos governantes. Os diferentes segmentos que compõem a sociedade devem ser levados em conta nos programas de desenvolvimento, o que significa que devem participar ativamente das decisões. Os programas de desenvolvimento sustentável não devem originar exclusivamente dos governos, de cima para baixo, como é típico das abordagens convencionais, mas da sociedade e das entidades privadas.

2.2.1. Triple bottom line

O princípio tripolar do desenvolvimento sustentável (social, ambiental e econômico), está levando inúmeras empresas em todo o mundo a reverem seu modelo de operação, na busca por formas mais eficientes, racionais e responsáveis de atuação.

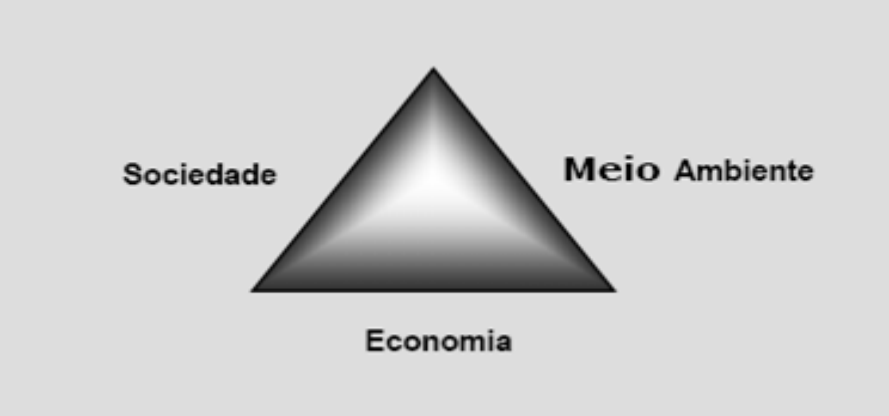
Compreender qual o entendimento das organizações sobre este tema é de extrema relevância para o mercado organizacional, pois aponta em que sentido estão caminhando as organizações quando o assunto é a manutenção da vida.

A crescente exposição na mídia sobre os danos que as organizações vêm causando ao meio ambiente fez surgir à preocupação de que este não ofereça mais condições adequadas para que as empresas operem em um futuro próximo. Esta exposição, aliada a velocidade de disseminação das informações, provocou o surgimento de um novo mercado consumidor mais exigente, pressionando as empresas a adotarem um modelo de atuação mais responsável.

Cientes de que o mercado consumidor é cada vez mais um bem escasso, as empresas perceberam que não podem mais atuar como um sistema fechado, operando independentemente dos sistemas social e natural. Em busca da sobrevivência em longo prazo,

torna-se necessário objetivar o equilíbrio entre o desempenho econômico, o social e o ambiental. Todos os lados devem ser vistos e tratados com pesos iguais, mesmo porque, estes são aspectos inter-relacionados. Da mesma forma que o crescimento econômico não se sustenta sem uma equivalência social e ambiental, programas sociais ou ambientais corporativos não se sustentarão se não houver equilíbrio econômico da empresa.

Figura 3 – Triângulo da sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor

- Práticas sociais – Diz respeito à promoção de condições para que as comunidades se desenvolvam, garantindo sua sustentabilidade em longo prazo. Embora ações sociais constituam parte essencial do conceito de desenvolvimento sustentável, muitas organizações se lançam em diversas práticas, mas boa parte delas não podem ser consideradas iniciativa de desenvolvimento sustentável, pois constituem pura e simplesmente ações filantrópicas ou assistencialistas. Mecanismos para envolver a população em projetos educacionais, desenvolvimento, criação de empregos e geração de renda são fundamentais para que as organizações insiram novos consumidores no mercado, pessoas estas até então desligadas do processo de consumo.
- Práticas ambientais – Implicam na redução, ou melhor, na utilização dos recursos naturais. As organizações exercem um papel fundamental diante do cenário da escassez dos recursos naturais, pois são elas as maiores responsáveis pela utilização desses recursos através de seus processos produtivos. Utilizar racionalmente os recursos naturais não é suficiente para garantir a ecoeficiência e uma outra ação fundamental é a reciclagem dos resíduos de seus processos produtivos ou mesmo dos produtos descartados após o uso. Preservar o ambiente auxilia as organizações a melhorar seus resultados financeiros, além de assegurar a elas maiores e melhores condições de sobrevivência.

- Práticas econômicas – A promoção do desenvolvimento econômico e seu pilar está implícito no conceito de desenvolvimento sustentável, uma vez que, práticas sociais e ambientais adotadas pelas organizações convergem para a promoção do desenvolvimento econômico através da ampliação dos mercados consumidores e redução dos insumos necessários nos processos produtivos, o que em última instância significa economia para as organizações. A performance econômica abrange todos os aspectos que podem existir entre uma organização e suas partes interessadas no que diz respeito à questão financeira, incluindo os resultados tradicionalmente apresentados nos balanços financeiros. Os indicadores de desenvolvimento sustentável além de responder aos resultados tradicionalmente apresentados em balanços financeiros permitem também perceber quais são as implicações da atividade de uma organização empresarial na saúde econômica de seus *stakeholders*.

A inter-relação e interdependência das dimensões que constituem um processo de desenvolvimento sustentável tornam a sua análise muito rica e diversificada. A compreensão do corpo analítico do desenvolvimento sustentável como único é, por conseguinte, uma forma de estabelecer uma ótica multidisciplinar de observar um determinado processo, resultado da interação social em um determinado espaço, com bases culturais, com finalidades econômicas e obedecendo às instituições reconhecidas naquela sociedade e considerando a manutenção do estoque ambiental existente.

Não obstante o processo ter como base a interação social, parte de objetivos individuais se consolidam no coletivo, mas se alteram particularmente, conforme os anseios de cada pessoa. Assim, o desenvolvimento sustentável ocorrerá se essas dimensões avançarem, atendendo às restrições existentes, de forma harmoniosa e se adequando aos objetivos individuais, que se consolidam coletivamente.

Considerando o exposto, pode-se conceituar desenvolvimento sustentável como um processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica a partir do individual para o global. Essas dimensões são inter-relacionadas por meio de instituições que estabelecem as regras de interações e que também influenciam no comportamento da sociedade local (Cf. HART, 2006).

A compreensão desse processo deve ocorrer de forma contínua e observando as adaptações do sistema, tendo como base a sociedade e suas inter-relações e interdependências como um sistema adaptativo complexo.

O desenvolvimento sustentável deve ser discutido com base nas delimitações dessas dimensões para, em seguida, avaliar as suas inter-relações internas e externas como um sistema adaptativo complexo, cujas transformações ocorrem com o passar do tempo e

modificam de forma definitiva a sociedade. Essas transformações definitivas são reintroduzidas e reconduzidas a novos patamares de estabelecimento de objetivos e recursos existentes para o alcance de uma sustentabilidade almejada.

2.3. Desenvolvimento sustentável no âmbito mundial

As corporações e seus executivos estão sendo recompensados pelo sistema econômico global, com generosos lucros e benefícios pela terceirização de sua produção pagando salários abaixo dos padrões, pelo desmatamento de florestas, pela introdução de tecnologias que economizam mão de obra ao desempregar dezenas de milhares de empregados, pelo despejo de lixo tóxico e pela implementação de políticas que promovem os interesses corporativos acima dos interesses humanos. O sistema isenta aqueles que deduzem tais ações dos custos de suas decisões, apoiados por seus integrantes mais fracos como, por exemplo, os trabalhadores demitidos não recolocados, os trabalhadores substituídos cujos salários são excessivamente baixos para alimentar suas famílias, os moradores das florestas cujos lares foram destruídos, os pobres que vivem perto dos depósitos de lixo tóxico, os contribuintes desunidos que pagam as contas. O sistema diz aos deliberantes mais poderosos do mundo que suas decisões, conseqüente da desconexão de benefícios e seus custos, estão criando novos benefícios quando de fato eles estão simplesmente desviando para si mesmos a maior parte da riqueza disponível da terra a custa do povo e do planeta.

Os Estados determinaram estabelecer uma nova parceria mundial relacionada aos desafios do meio ambiente e do desenvolvimento. Nessa parceria os Estados estão comprometidos a manter um diálogo construtivo e permanente, baseado na necessidade de atingir uma economia mais eficiente e eqüitativa em nível mundial, mantendo a crescente interdependência da comunidade das nações e também de que o desenvolvimento sustentável deve se tornar prioridade.

Para que as políticas nacionais e internacionais possam se adaptar a novas circunstâncias é importante que estejam fortalecidas, tanto quanto a cooperação mundial.

As relações econômicas internacionais têm grande relevância para o desenvolvimento sustentável, assim como as políticas econômicas dos países individuais. Para reativar e acelerar o desenvolvimento faz-se necessário um ambiente econômico e internacional que seja ao mesmo tempo dinâmico e favorável.

A existência de um ambiente econômico externo propício é fundamental. O processo de desenvolvimento não terá impulso se a economia mundial estiver carente de

dinamismo e estabilidade e esteja rodeada de incertezas. Os países em desenvolvimento não terão motivação caso estejam sobrecarregados pelo endividamento externo, com financiamento insuficiente para o desenvolvimento, com obstáculos a restringir o acesso aos mercados e com a permanência dos preços dos produtos básicos e dos prazos comerciais dos países em desenvolvimento em declínio.

A cooperação internacional deve ser gerada para complementar e apoiar, e não para diminuir ou subordinar políticas econômicas internas saudáveis, para que possa haver um avanço mundial no sentido do desenvolvimento sustentável.

Para a realização das metas referentes ao meio ambiente e desenvolvimento a economia internacional deve oferecer um cenário favorável, como estabelecimento de um apoio recíproco entre comércio e meio ambiente, estímulo a políticas macroeconômicas favoráveis ao meio ambiente e ao desenvolvimento, promoção do desenvolvimento sustentável por meio da liberalização do comércio, oferta de recursos financeiros suficientes aos países em desenvolvimento e iniciativas concretas diante do problema da dívida internacional.

Todos os parceiros comerciais serão beneficiados se houver um sistema de comércio multilateral aberto, compatível com os objetivos do desenvolvimento sustentável e que resulte em uma boa distribuição da produção mundial, sobre a base da vantagem comparativa. Os países em desenvolvimento tendo seus acessos aos mercados de exportação em crescimento, juntamente com as políticas macroeconômicas e ambientais saudáveis, poderão contribuir para o desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável exige gerenciamento e comprometimento com políticas econômicas saudáveis, onde os processos para tomada de decisão devem considerar as preocupações ambientais.

> *"Se não se pretende que o progresso ambiental permaneça propriedade exclusiva das nações abastadas, os países em desenvolvimento tende poder acertar o alvo do progresso. O livre comércio, incorporando princípios ambientais sadios, realça essa perspectiva de melhoramento"* (Jay D. Hair - Presidente, Federação Nacional da Vida Selvagem, EUA).

A idéia de livre-comércio é atacada por duas frentes distintas, existem os que querem intervir em prol do meio ambiente, e os que se baseiam em novos conceitos teóricos – comércio recíproco, comércio controlado e comércio negociado.

O comércio das nações depende do desenvolvimento econômico, elas não poderão se desenvolver se não comercializarem e, apenas após o desenvolvimento econômico, irão conseguir proteger seu meio ambiente de maneira que eliminem as degradações ambientais e conseguirão fazer uso eficiente dos recursos. O livre comércio traz riscos assim como outras formas de livre escolha que inclui a liberdade de errar. O avanço em direção ao desenvolvimento sustentável é interferido pelo papel que o livre comércio desempenha.

O livre-comércio não pode apoiar a internalização dos custos ambientais, pois isso deve permanecer uma responsabilidade de cada governo. A finalidade do comércio está em dar as nações e empresas a oportunidade de buscar vantagens comparativas. Os custos de conservação dos recursos irão refletir na vantagem comparativa de cada país, por isso eles devem ser livres para escolher as maneiras que irão atribuir valores. O comércio liberal estimula a eliminação de mercados que estão prejudicando o meio ambiente.

Existem grupos de ambientalistas que se preocupam com os efeitos que o comércio trará para o meio ambiente, pois julgam que o crescimento econômico danifica o meio ambiente e o comércio instiga esse crescimento. Há também a preocupação de que países endividados comprometam suas florestas para cultivar maiores safras de produtos que serão exportados para atender o comércio agrícola liberalizado (Cf. HART, 2006).

Para limitar os conflitos entre questões ambientais e comércio exterior é importante identificar os exatos pontos de contato entre a comercialização e meio ambiente e perceber os problemas ambientais que se estendem além das fronteiras nacionais.

A fim de minimizar os conflitos internacionais a partir do ponto de vista ambiental, criaram-se vários acordos:

- Convenção sobre o Comércio Internacional de Espécies Ameaçadas da Flora e da Fauna Selvagem – que limita a negociação das espécies internacionalmente;
- Protocolo de Montreal sobre Substâncias que Destroem a Camada de Ozônio – exige que as partes interessadas eliminem gradualmente clorofluorcarbonetos e o controle do uso das substâncias químicas;
- Convenção de Basiléia sobre o Controle dos Movimentos Transfronteiriços de Substâncias Nocivas e sua Eliminação – que limita o comércio quanto ao deslocamento de certos materiais pelas fronteiras sobre certas condições.
- Acordo Tropical Internacional sobre Madeiras – contém metas ambientais e de conservação.

A eficácia desses acordos se dará não pela ameaça de comercialização para países que não cumprem os padrões ambientais internacionais, pois o sistema de comércio não é baseado no poder, mas sim em regras.

O comércio exterior não pode ser afetado por motivos ambientais, para isso o Acordo Geral sobre Tarifas e Comercio (GATT), faz conferências para manter acordos comerciais, pois uma parte contratante não pode restringir a importação de um produto caso sua origem seja de um país com políticas ambientais diferentes das suas. Estimula-se uma harmonização internacional no que refere a proteção da vida ou da saúde humana, animal e vegetal e do meio ambiente, no entanto, isso não pode se tornar uma restrição disfarçada sobre o comércio.

2.4. Responsabilidade Social Empresarial

Para Tenório (2004), os primeiros estudos teóricos sobre a responsabilidade social empresarial, desenvolvidos a partir dos pressupostos conceituais da sociedade pós-industrial, surgem em 1950. O conceito contemporâneo da responsabilidade social empresarial está associado aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial. Nessa nova concepção, há o entendimento de que as empresas estão inseridas num ambiente complexo, onde suas atividades influenciam e têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade.

Conseqüentemente, a orientação do negócio visando atender apenas os interesses dos acionistas torna-se insuficiente, sendo necessária à incorporação de objetivos sociais no plano de negócios, como forma de integrar as empresas à sociedade. Entretanto, é a partir da década de 1970 que os trabalhos desenvolvidos a respeito do tema ganham destaque.

O mesmo autor enfoca, além do filantropismo, o fato de ter sido construído nesse período conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e, por último, desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social não significa a mesma coisa para todos. Para alguns, representa a idéia de obrigação legal, enquanto que para outros, significa um comportamento ético, ou ainda, um sentido de ação socialmente consciente. Portanto, não existe ainda um conceito formal de responsabilidade social, permanecendo diversos pontos de vista particulares sobre o tema.

A visão clássica da responsabilidade social empresarial, conforme Tenório (Ibidem), incorporava os princípios liberais, influenciando a forma de atuação social das empresas e definindo as principais responsabilidades das empresas em relação aos agentes sociais na época.

Para o mesmo autor, a responsabilidade social surge de um compromisso da organização com a sociedade, na qual sua participação vai além do que apenas gerar empregos, impostos e lucros. O equilíbrio da empresa dentro do ecossistema social depende basicamente de uma atuação responsável e ética em todas as frentes, em harmonia com o equilíbrio ecológico, com o crescimento econômico e o desenvolvimento social se tornando uma ferramenta para a sustentabilidade da sociedade e dos negócios.

Algumas empresas buscam identificar a melhor maneira de praticar sua responsabilidade, desenvolvendo ou participando projetos sociais, afim de que esse envolvimento tenha uma identificação com a sociedade e seu público (interno e externo), conseguindo um diferencial para seus produtos além de uma boa imagem institucional.

Os certificados sociais são os diferenciais das empresas socialmente responsáveis o que distingue de outras empresas ainda não certificadas. Quando a certificação se converte em informação para o consumidor, esse irá valorar de forma distinta de outros produtos de iguais aparências, além de decidir a favor ou contra uma outra empresa.

Em linhas gerais, os defensores da responsabilidade social empresarial usam quatro argumentos para defender a prática: dever moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação. O apelo moral – tese de que a empresa tem o dever de ser boa cidadã e de agir de modo correto. Seus membros são orientados a atingir o êxito comercial por meios que honrem valores éticos e respeitem o indivíduo, a comunidade e o meio ambiente. A sustentabilidade salienta o manejo ambiental e comunitário como já foi apresentado. A noção de licença para operar deriva do fato de que, para atuar, toda empresa precisa de autorização tácita ou explícita de governos, comunidades e outras partes interessadas. Por fim, algumas empresas usam a reputação para justificar iniciativas de responsabilidade social empresarial sob a tese de que irão melhorar a imagem das mesmas, fortalecendo sua marca, reforçando a moral e até mesmo elevando a cotação das ações. Embora essas justificativas tenham feito avançar o pensamento na área, nenhuma delas dá orientação suficiente para as difíceis decisões a serem tomadas por um dirigente empresarial. Veja a limitações de cada uma.

O campo da responsabilidade social empresarial segue fortemente imbuído de um imperativo moral. Em certas áreas – como informar com honestidade dados financeiros e

operar dentro da lei – é fácil entender e aplicar considerações morais. No entanto, obrigações morais são, por natureza, absolutas, enquanto a maioria das decisões sociais de uma empresa envolve o equilíbrio de custos, interesses e valores conflitantes.

A recente estréia da Google na China, por exemplo, gerou um conflito irreconciliável entre o absoluto rechaço à censura pelo público americano e os limites legais impostos pelo governo chinês. O cálculo moral necessário para pesar um benefício social em relação a outro, ou a seus custos financeiros, ainda não foi criado. Princípios morais não mostram a uma empresa farmacêutica, por exemplo, como distribuir sua receita entre o subsídio ao tratamento do pobre hoje, a criação de curas para o futuro e a garantia de dividendos ao investidor. O princípio da sustentabilidade apela para o interesse próprio. O princípio funciona melhor em questões que coincidem com os interesses econômicos ou regulamentares da empresa. A *DuPont*, por exemplo, poupou mais de US$ 2 bilhões com o uso reduzido de energia desde 1990. Mudanças no material usado pelo *McDonald's* para embalar alimentos reduziram os resíduos sólidos em 30%. Tirando os benefícios ambientais, eram decisões empresariais sagazes. Em outras áreas, porém, a noção de sustentabilidade pode ser vaga a ponto de não significar nada. É como dizer que transparência é mais sustentável do que a corrupção, que condições de trabalho boas são mais sustentáveis do que um ambiente insalubre, que a filantropia pode contribuir para a sustentabilidade da sociedade. Por mais verdadeiros que sejam, esses enunciados dão pouca base para o equilíbrio de metas de longo prazo e o custo que geram no curto prazo. A escola da sustentabilidade suscita questões sobre estas escolhas, mas não ajuda na busca de respostas. Um gestor sem uma noção estratégica da responsabilidade social empresarial tende a fugir do gasto imediato, o que pode trazer um custo bem maior mais tarde, quando a empresa for acusada de ter descumprido seu dever social.

Já a abordagem da licença para operar é muito mais pragmática. Dá à empresa um modo concreto de identificar questões sociais de relevo para as partes interessadas e de tomar decisões sobre elas. Essa abordagem promove, ainda, um diálogo construtivo com autoridades, com a sociedade, com ativistas. Um motivo, talvez, para sua popularidade entre empresas que dependem da anuência do governo, como as de mineração e de outros setores extrativistas altamente regulamentados. É, por isso, também, que a abordagem é comum às empresas que dependem da tolerância de vizinhos por terem, como a indústria química, operações nocivas ou perigosas do ponto de vista ambiental. Na tentativa de agradar a esses públicos, porém, a empresa cede o controle primário de sua pauta de responsabilidade social

empresarial a terceiros. Embora sua opinião pese, esses grupos jamais terão uma plena compreensão dos recursos da empresa, de seu posicionamento competitivo ou das concessões que precisa fazer. A veemência de um grupo interessado tampouco indica, necessariamente, a relevância da questão, seja para a empresa, seja para o mundo. Uma empresa que encara a responsabilidade social empresarial como meio de aplacar a pressão externa muitas vezes vê a abordagem descambar para uma série de reações defensivas de curto prazo. Um infindável paliativo de relações públicas de mínimo valor para a sociedade e nenhum beneficio estratégico para a empresa.

Por último, o argumento da reputação busca esse beneficio estratégico, mas raramente o encontra. O cuidado com a reputação, tal como a licença para operar, busca satisfazer públicos externos. Em empresas voltadas ao consumidor, costuma levar a estrondosas campanhas de *marketing* ligadas a alguma causa. Já em setores estigmatizados, como o químico e o energético, a responsabilidade social pode ser vista como uma espécie de seguro e cultivada pela empresa na esperança de que sua reputação de consciência social tempere a gritaria pública no caso de uma crise. De novo, essa lógica pode gerar confusão entre relações públicas e resultados sociais e empresariais.

3. ESTRATÉGIAS INSUFICIENTES PARA ATUAR NA BP

3.1. Escolas do pensamento estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) realizaram um interessante trabalho de revisão do grande volume de literatura sobre estratégia, propondo dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias. Cada uma destas escolas apresenta limitações e contribuições para o processo da estratégia. As escolas e a principal característica que representa sua visão do processo estratégico são apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 3 – Escolas do pensamento estratégico

ESCOLAS E SUAS VISÕES	CONCEITOS-CHAVE
Escola do Design – Formulação de estratégia como um processo de concepção	Propõe um modelo de formulação estratégica que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.
Escola do Planejamento - Formulação de estratégia como um processo formal	A estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal, como um processo formal, análise formal e muitos números.
Escola do Posicionamento - Formulação de estratégia como um processo analítico	Poucas estratégias-chave (como posições no mercado) são desejáveis em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Estratégias genéricas.
Escola Empreendedora - Formulação da estratégia como um processo visionário	Focaliza o processo de formação de estratégica exclusivamente no líder único e também enfatiza intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, promovendo uma visão da estratégia como perspectiva, associada imagem e senso de direção. Isto é, uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder (inspiração e guia).
Escola Cognitiva – Formulação da estratégia como um processo mental	O processo de como as estratégias se formam acontece pela sondagem da mente do estrategista. Com o estudo do que este processo significa na esfera da cognição humana. Utiliza, em especial, o campo da psicologia cognitiva.
Escola de Aprendizado - Formulação da estratégia como um processo emergente	As estratégias emergem tanto quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação como a capacidade de sua organização em lidar com ela. Elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam e a administração estratégica deixa de ser a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças.
Escola do Poder – Formulação da estratégia como um processo de negociação	Caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

Escola Cultural – Formulação da estratégia como um processo coletivo	Formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.
Escola Ambiental - Formulação da estratégia como um processo reativo	Organização é passiva, reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. Isto reduz a geração estratégia a um processo de espelhamento. As visões forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as forças e demandas do contexto externo. Ambientes podem surtir efeitos sobre a formação de estratégias.
Escola de Configuração - Formulação da estratégia como um processo de transformação	Os estados da organização e do contexto que cerca esta organização são configurações e o processo de geração de estratégias é a transformação. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro, sendo uma conseqüência da configuração.

Fonte: Adaptado de MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)

Os autores classificam as dez escolas em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva – mais preocupadas em saber como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. A primeira delas, a escola do *design*, que nos anos 80 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégias como um processo de desenho informal. A segunda escola – a escola do planejamento – desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a escola do posicionamento, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias e mais com o conteúdo real das mesmas, concentrando-se na seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação das estratégias e se preocupam menos com a descrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas de fato.

Alguns autores proeminentes associam, há muito, a estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. Se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Analogamente, foi também desenvolvida uma escola cognitiva, a qual busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada uma das quatro escolas seguintes procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo. Para a escola de aprendizado, o mundo é

complexo demais para que as estratégias sejam desenvolvidas, de uma só vez, como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ao ambiente. A escola do poder trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes, dentro de uma organização, ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há outra escola de pensamento, a escola cultural, que considera a formulação de estratégia enraizada na cultura da organização, vendo o processo como fundamentalmente coletivo e cooperativo. E há os proponentes de uma escola ambiental, onde a formulação das estratégias é um processo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O grupo final compreende apenas uma escola - a de configuração. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam vários elementos: processo de formulação de estratégias, conteúdo das mesmas e estruturas organizacionais e seus contextos. Isso em estágios, às vezes, seqüenciados ao longo do tempo, para descrever os ciclos de vida das organizações. No entanto, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro. E assim, um outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

As escolas surgiram em diferentes estágios de desenvolvimento da administração estratégica, sendo que algumas já chegaram ao pico e declinaram. Outras estão se desenvolvendo e algumas permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e prática. Gaj (2002) destaca, no livro *O Estrategista*, oito visões que representam as correntes estratégicas, dentro de uma visão de desenvolvimento no tempo, desde a década de 60 até hoje. Segue uma síntese das oito visões estratégicas:

1. Planejamento Estratégico

Segundo o autor, esta é a mais antiga e tradicional das visões e termina com um plano, que é cíclico e elaborado nos meses finais dos anos e apresentado para a aprovação nos meses de novembro ou dezembro para ser implementado durante o ano seguinte. O planejamento estratégico contribui para o enriquecimento do processo de aprendizagem da gestão de empresas, adotando uma metodologia que obriga a se pensar no futuro, além de envolver partes interessadas para um trabalho de equipe. É destinado a definir entre as oportunidades, ameaças e alternativas que serão as escolhidas para o futuro da organização.

Como processo, o planejamento estratégico possui uma estrutura clássica, composta por várias etapas: missão, objetivos, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, alternativas estratégicas, escolha da estratégia entre alternativas, implementação e reavaliação.

2. Administração Estratégica

A administração ou gestão estratégica veio para complementar o planejamento estratégico. Em vez de ser um plano cíclico, é um sistema em tempo real, o qual incorpora as estratégias emergentes e que introduz o fator capacitação como instrumento transformador do processo. Seu autor foi Igor Ansoff. Segundo ele, a estratégia não muda sem modificar a percepção e a capacitação. Enquanto o planejamento estratégico se concentra no processo, a administração estratégica é focada na ação.

3. Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva surge com Michael Porter e é centralizada no concorrente. Um dos pontos fortes desta visão é o destaque à necessidade de acompanhar os movimentos do concorrente, definindo o que ele é e em que nicho está competindo. Um conceito importante desta visão é o das cinco forças competitivas. Na estratégia competitiva é destacada ainda a curva "U", que apresenta três estratégias genéricas: diferenciação, custo baixo e focalização, e a cadeia de valor. Esta é uma abordagem do processo interativo da empresa, a qual enfatiza a diferença entre as atividades de suportes e as atividades primárias, destacando também a necessidade da existência de um resultado final ou margem na cadeia de valor.

4. Desenvolvimento Estratégico

As idéias do desenvolvimento estratégico, segundo Gaj (2002) têm George Land e Ichak Adizes como mentores. Eles dividem a vida de uma empresa em estágios e, considerando que a maioria das empresas surge e desaparece, o ciclo tem um início e um fim. A provocação dessa abordagem é a necessidade de reverter à tendência natural entrópica, introduzindo melhorias, novos produtos e processos, criatividade e inovação para subsistir e até apresentar crescimento, num mundo em constante transformação. Cada etapa do ciclo de vida das organizações requer um estilo específico para o sucesso e para sua continuidade. Quando se entra no momento da maturidade do ciclo de vida, e com a introdução da entropia negativa, um novo espírito empreendedor é aplicado, significando, desta forma, um novo surgimento nas organizações.

5. Arquitetura Estratégica

Gaj (2002) cita que G. Hamel e C. K. Prahalad abordaram a criação da arquitetura estratégica, alegando que o futuro não precisa ser apenas imaginado, mas construído, daí o uso do termo arquitetura. Com relação a esta visão, eles afirmam que toda empresa precisa possuir uma arquitetura estratégica, ou seja, saber que novos benefícios em produtos e serviços serão oferecidos aos clientes no futuro. E também quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios.

6. Pensamento Estratégico

As idéias do pensamento estratégico foram desenvolvidas por Henry Mintzberg, o qual afirma que o planejamento estratégico é a análise, diferentemente do pensamento estratégico, que é a síntese. O ponto essencial desta abordagem é que as melhores estratégias são visões e não planos. E o planejamento estratégico, da forma como tem sido aplicado, é a articulação de estratégias ou de visões já existentes. Estabelecer estratégias é absorver as aprendizagens dos dirigentes, suas experiências pessoais, as experiências de outros e os dados obtidos por pesquisa ou por outros meios, sintetizando-os na visão da direção a ser seguida. Os planejadores devem fornecer análises ou dados formais para o pensamento estratégico, destacando as principais preocupações. Também precisam atuar como catalisadores, encorajando todos para o pensar estratégico, devendo ainda implementar esta visão. Pensar estrategicamente significa capacidade de síntese que envolve intuição e criatividade.

7. Estratégia como Revolução

Segundo Gaj (2002), esta é uma idéia de Gary Hamel, a qual foi publicada na *Harvard Business Review*. Segundo o autor, ela representa um novo enfoque do que seja estratégia. A visão de que o incrementalismo é limitado torna-se um argumento importante para explicar o porquê da idéia de estratégia como revolução. O argumento é que as empresas promovem redução de custos, reduzem o tempo de resposta para lançar novos produtos, melhoram a qualidade a ponto de obter três defeitos em um milhão, dão resposta rápida ao cliente e até incrementam a participação no mercado. Todos estes itens são conduzidos até um limite, a partir do qual novos esforços tornam-se desinteressantes. Para lidar com mudanças no mundo atual, existem três espécies de empresas: as que fazem regras e ditam as condições de mercado, as que seguem as regras ditadas pelas maiores e as que quebram regras e, por isso, são revolucionárias. Cada vez mais surgem companhias com idéias totalmente novas e

revolucionárias, que passam a ocupar espaços importantes, apesar dos esforços das maiores para limitar as suas atuações. Isso ocorre, por exemplo, no setor de bebidas, no qual apesar dos esforços dos grandes deste setor, as chamadas tubaínas têm crescido fortemente, conforme indicado por Gaj (2002). Este é um ponto interessante para a reflexão acerca das empresas que atuam no mercado de baixa renda. Ainda segundo o autor, nos dias de hoje, o mundo é receptivo aos revolucionários e hostil aos conformistas. E a desregulamentação, as grandes mudanças tecnológicas, a globalização e as mudanças sociais esfarelam as fortificações do que era considerado tradicional.

8. Estratégias para um Mundo Auto-sustentado

A medição do crescimento da riqueza de um país tem sido comumente feita através do crescimento do PIB, mas este indicador não reflete os estragos produzidos nos recursos finitos, na onda de roubos, nos seguros contabilizados como geradores de riqueza, bem como não evidencia o local de permanência desta riqueza. Ele também não espelha os problemas de consciência, nem como ficam a classe média e os menos favorecidos. Avaliar a riqueza de um país pelo PIB tem sido cada vez mais questionado. Do mesmo modo, estão ocorrendo transformações ambientais que afetam o planeta e o conduzem a uma rota de insustentabilidade. Como os recursos da terra são limitados e a demanda é crescente, aumentam as migrações para países que oferecem melhores condições de vida, o que provoca problemas como o desemprego e a competição com os empregados locais. O fardo ambiental provocado pela escassez e o estrago que o homem provoca são produtos de três fatores: população, afluência e tecnologia. Em função disso, a sustentabilidade só poderá ser conseguida com uma maior conscientização dos problemas que advirão no futuro, com a visão e a capacitação para se construir portfólios sustentáveis e com o desenvolvimento de novos mercados como, por exemplo, o da China. Gaj (2002) destaca outros elementos para avaliar a riqueza: capital natural, ativos produzidos, recursos humanos e capital social. Esta forma de análise é muito mais completa e, mesmo que não examine a distribuição da riqueza pela avaliação das famílias e das instituições e pela análise da educação e da saúde é possível detectar o nível de desenvolvimento e a qualidade de vida.

Assim, como visto nos tópicos acima, Gaj (2002) apresenta uma interessante evolução das visões estratégicas, de 1960 até os dias de hoje. Além das classificações de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e de Gaj (2002), outros autores que fizeram um interessante trabalho de revisão e compilação no campo da estratégia são Hax e Majluf (1996). Para eles, a estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que abrange

todas as atividades críticas da empresa, dotando-as de um sentido de unidade, direção e propósito, bem como facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente. Ao rever alguns dos trabalhos mais importantes no campo da estratégia, esses autores identificaram dimensões críticas que contribuem para uma definição unificada do conceito de estratégia, conforme detalhado nos 9 pontos a seguir.

1 – Estratégia é um meio de estabelecer o propósito organizacional, em termos dos objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades na alocação de recursos. Esta é uma das mais antigas e clássicas visões do conceito de estratégia. Ela é vista como uma maneira clara de definir as metas e objetivos da organização a longo prazo, detalhando os principais programas de ação necessários para se alcançar estes objetivos e empregando os recursos imprescindíveis. Esta é uma conceituação pragmática e muito útil da natureza das ações estratégicas. Primeiro, é preciso definir os objetivos da empresa a longo prazo. Estes objetivos precisam ter um sentido de permanência, e não podem ser modificados a menos que condições externas, ou mudanças internas exijam que haja um reexame dos compromissos de longo prazo. Nada pode ser mais destrutivo e desorientador do que um comportamento errático dos objetivos da firma, sem outras razões que não sejam a hesitação por parte dos altos dirigentes da empresa. O redirecionamento freqüente da estratégia da empresa terminará confundindo todos os seus grupos de interesse (*stakeholders*) e, ainda, o mais importante, seus clientes e funcionários. Entretanto, a estabilidade desejada nos objetivos de longo prazo não prescinde da contínua readaptação e redirecionamento dos programas da empresa. O que se obtém por meio de contínuos reexames dos programas de ação estratégica, são naturalmente orientados a curto prazo, ao mesmo tempo em que se busca a congruência com os objetivos de longo prazo. Finalmente, essa dimensão dos pontos estratégicos em relação à relevância da alocação de recursos faz deste ponto o passo mais crítico na implementação da estratégia. De um lado, o alinhamento dos programas e objetivos estratégicos. De outro, a alocação de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e físicos de uma firma. Ambos são requeridos para assegurar a consistência estratégica.

2 – A estratégia como uma definição do domínio competitivo da firma. É de longa data reconhecida que uma das preocupações mais importantes da estratégia é a definição dos negócios onde ela pretende estar. Isso coloca a estratégia como a força básica que orienta os esforços de crescimento e diversificação. O primeiro passo na especificação de um processo formal de planejamento estratégico é uma segmentação efetiva de negócios. A maior parte da atenção estratégica, tanto em termos de formulação como de implementação da estratégia, reside na unidade de negócios da firma. Desta forma, a questão básica a ser

formulada é: em qual negócio estamos? Trata-se de uma ponderação que traz consigo dois corolários - qual o negócio em que estamos e em qual não deveríamos estar? E, qual o negócio em que não estamos e em qual deveríamos estar? - os quais conduzem a decisões de entradas e de diversificação. Quanto a estas perguntas, Hax e Majluf (1996) afirmam que parecem ocorrer discrepâncias nos critérios de definição de negócios, no grau desejado de agregação das unidades de negócios, e mesmo na identificação das responsabilidades de quem tem o poder de decisão. Estes assuntos apresentam complicações posteriores porque atualmente a segmentação de negócios tem um enorme impacto na definição da estrutura organizacional da firma. Segmentação é a chave para a análise de negócios, para o posicionamento estratégico, para a alocação de recursos e para o gerenciamento do portfólio. A segmentação é mais uma arte do que uma ciência, porque não existem linhas claras de referência disponíveis e que assegurem um resultado adequado a esta tarefa. A essência da segmentação consiste na seleção dos clientes os quais as unidades de negócios estarão servindo e, conseqüentemente, dos concorrentes que estarão enfrentando. No atual ambiente de mudanças rápidas, há uma transformação contínua que afeta negócios e concorrentes, o que faz deste processo de seleção um alvo móvel. Além das mudanças incessantes, há o fato de que muitos negócios competem no mercado global, o que torna a análise de *benchmarking* extremamente difícil. Isto se deve ao fato de que eles são continuamente confrontados com os concorrentes, locais, regionais e globais. Há uma estreita correlação entre a segmentação de negócios e a estrutura organizacional existente na empresa. Conforme novas formas organizacionais são introduzidas, resultando em estruturas mais compactas, menos hierárquicas, e mais horizontalmente dirigidas, novas dimensões para a segmentação emergem. Isto inclui processos de negócios, assim como competências centrais e habilidades.

3 – A estratégia é a resposta a oportunidades e ameaças externas, e a forças e fraquezas internas, de forma a conseguir vantagem competitiva sustentável. De acordo com esta perspectiva, o impulso central da estratégia é o de conseguir uma vantagem sustentável a longo prazo sobre os principais concorrentes da firma em toda e qualquer atividade da qual participe. Esta dimensão da estratégia está por trás de muitas das abordagens usadas para sustentar a busca por uma posição favorável na competição. Ela reconhece que a vantagem competitiva resulta de uma profunda compreensão das forças externas e internas que atingem a organização. Externamente, temos que identificar a atratividade e as tendências da indústria, assim como as características dos concorrentes mais significativos. Isso gera oportunidades e ameaças com as quais se tem que reconhecer e lidar. Internamente, é preciso estabelecer as capacidades competitivas da firma, que produzem forças e fraquezas a serem posteriormente

desenvolvidas e/ou corrigidas. A estratégia é necessária para as organizações obterem um comparativo compreensível de seus ambientes externos e de suas capacidades internas. E o seu papel não deve ser visto apenas como a resposta passiva às oportunidades e ameaças apresentadas por um ambiente externo, mas como uma adaptação contínua e ativa que a organização assume para enfrentar um ambiente mutável. Desta maneira, o quadro fundamental da estratégia de negócios emerge, trazendo três áreas de atenção: a unidade de negócios, como o sujeito central da análise; a estrutura industrial, que determina as tendências-chave ambientais; e as competências internas, que definem as formas de competir. Os objetivos e programas de ação estratégica de longo prazo e as prioridades de alocação de recursos tornam-se, assim, dependentes do papel que a unidade de negócios pretende desempenhar dentro do portfólio de atividades da empresa. Do mesmo modo, as tendências favoráveis ou desfavoráveis da sua estrutura industrial e as capacidades internas necessárias a serem empregadas para alcançar a posição competitiva desejada são determinantes. Segundo Hax e Majluf (1996), Michael Porter foi à figura dominante na moldagem e na divulgação deste quadro da estratégia de negócios. Ele propôs o modelo das cinco forças para explicar os diferentes níveis de lucratividade entre as indústrias e o modelo da cadeia de valor, o qual permite diferenciar empresas que competem no mesmo segmento da indústria. De acordo com Porter (apud HAX; MAJLUF, 1996), a estrutura da indústria explica a sustentabilidade dos lucros contra competidores diretos e indiretos e também contra a barganha. Os diferenciais de lucro em comparação com rivais diretos, entretanto, dependem do posicionamento competitivo. Desta perspectiva, um negócio é identificado como um discreto, mas interdependente, conjunto de atividades. A vantagem competitiva resulta da habilidade da firma em realizar as atividades requeridas, ou a custos inferiores ao dos rivais. Ou ainda de maneiras diferenciadas, as quais criam um valor para os compradores, de forma a permitir à empresa praticar um preço *premium*.

4 – Estratégia é uma forma de definir tarefas gerenciais com perspectivas corporativas, de negócios e funcionais. Há três perspectivas distintas – corporativas, de negócios e funcionais – que são importantes na definição da estratégia e que trazem consigo responsabilidades gerenciais muito diferentes. A perspectiva corporativa abrange as tarefas que precisam da mais ampla visão para ser adequadamente orientadas. Elas lidam, primariamente, com os assuntos que fazem parte da definição da mais importante missão da firma, assim como a validação das propostas que emergem dos níveis funcionais e de negócios. Também entram neste rol a identificação e a exploração das conexões entre unidades de negócios distintas, mas relacionadas entre si, e a alocação de recursos com um

senso de prioridades estratégicas. A perspectiva de negócios inclui toda a atividade necessária para destacar o posicionamento competitivo de cada unidade individual dentro da sua própria indústria. A perspectiva funcional lida com o desenvolvimento das competências necessárias em finanças, infra-estrutura administrativa, recursos humanos, tecnologia, compras, logística, fabricação, distribuição, *marketing*, vendas e serviços necessários para sustentar a vantagem competitiva. Em suma, o desenvolvimento das competências funcionais em todos os elementos da cadeia de valor e todas as atividades é executado para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto (Cf. PORTER, 1989). Outra dimensão-chave da estratégia é reconhecer as diferenças entre essas três perspectivas e o impacto que elas têm nos papéis gerenciais correspondentes, integrando os esforços resultantes. Normalmente se pensa em associar as perspectivas funcional, corporativa e de negócios com três diferentes níveis hierárquicos na empresa. Hax e Majluf (1996) citam que têm evitado, intencionalmente, o uso da palavra hierarquia, porque ela tende a apresentar uma conotação que conduz ao erro. E isso, particularmente quando a tendência atual dentro das organizações é a de achatar suas estruturas, muito mais do que confiar em hierarquias rígidas. Não estamos necessariamente segmentando as tarefas estratégicas, de acordo com hierarquias ortodoxas e convencionais. Entretanto, independentemente do tipo de estrutura organizacional adotada pela firma, continuam a existir três níveis altamente diferenciados de enfoques estratégicos. O primeiro aborda a organização como um todo. Nos referimos a este enfoque como assuntos pertinentes à estratégia corporativa. O segundo é inerente à unidade de negócios, sem levar em conta a quem se remete essa responsabilidade dentro da organização tendo em vista que são assuntos pertencentes à estratégia de negócios. E o terceiro envolve o desenvolvimento de capacidades funcionais e corresponde aos assuntos pertencentes à estratégia funcional. Hax e Majluf (1996) afirmam que a maior parte das empresas concentra o seu pensamento estratégico e as suas ações às atividades que lidam com a estratégia de negócios. No entanto, negligenciar o conjunto de táticas funcionais e corporativas pode se revelar muito oneroso. Também é importante notar que deve ser feita uma observação a respeito da necessidade de se desenvolver estratégias funcionais efetivas, que são o depositório das capacitações nobres da empresa. Segundo os autores, grosso modo, o declínio de competitividade dos Estados Unidos durante os anos 70 deveu-se à falta de atenção estratégica aos processos de fabricação como uma fonte-chave de vantagem competitiva. O movimento recente, voltado para a reengenharia dos processos de negócios, levou as pessoas a embarcarem no conceito de tarefas sendo definidas em termos de processos às custas de se prestar uma atenção cuidadosa às capacidades funcionais. Funções parecem estar fora de moda, enquanto negócios e processos

são prestigiados. Essa também é uma posição perigosa. O ponto de vista dos autores Hax e Majluf (1996) evidencia que ambas as dimensões são necessárias e devem receber uma parcela justa da atenção gerencial.

5 – A estratégia como um padrão coerente, unificador e integrador para as decisões. É bastante comum considerar a estratégica como uma força maior, integrativa e compreensível para a organização como um todo. Desta perspectiva, ela faz ascender os planos que asseguram que os objetivos básicos do empreendimento sejam totalmente atendidos. Considerando a estratégia como o padrão de decisões da firma, ela é, reconhecidamente, um construto inevitável e emerge justamente daquilo que a empresa faz. Podemos penetrar uma organização e estudar, a partir de uma perspectiva histórica, a natureza do seu processo de tomar decisões e o desempenho resultante. Os padrões estratégicos podem ser percebidos quando se detectam grandes descontinuidades no rumo da firma, provenientes de mudanças na sua cúpula gerencial ou deflagrados por importantes eventos externos que forçam o reposicionamento estratégico. As "eras" resultantes de uma companhia podem ser usadas para analisar a coerência dos padrões estratégicos. É de responsabilidade dos administradores fazer com que estes padrões sejam o resultado de visões bem definidas, recusando o improviso ou má-sorte. Em qualquer circunstância, a estratégia irá emergir, deixando pistas dos principais movimentos que a firma percorreu no passado, os quais podem também definir o seu destino futuro.

6 – A estratégia como uma definição das contribuições econômicas e não-econômicas que a firma pretende fazer aos seus *stakeholders*. O conceito de *stakeholders* adquiriu crescente importância como um elemento de foco estratégico nos últimos anos. *Stakeholders* é um termo que designa qualquer pessoa que diretamente ou indiretamente recebe os benefícios ou arca com os custos derivados das ações da firma: acionistas, empregados, gerentes, clientes, fornecedores, credores, comunidade, governo e assim por diante. Esta dimensão da estratégia reconhece a responsabilidade da firma de modo muito mais amplo do que simplesmente maximizar a riqueza dos acionistas. Ela vê a estratégia como um meio de estabelecer contratos sociais: uma coleção de acordos cooperativos levados a efeito por indivíduos de vontade livre para produzir um processo de intercâmbio social que afeta uma ampla variedade de constituintes. O resultado final demonstra o tipo de organização econômica e humana que a empresa é e que gostaria de ser. É uma chave determinante, tanto da filosofia corporativa quanto da cultura organizacional. Cuidar dos *stakeholders* pode ser um meio muito útil para situar o fundamento estratégico da firma numa perspectiva adequada. Torna-se óbvio que, numa organização com fins lucrativos, o lucro se torna um objetivo

importante. Entretanto, ele pode se transformar numa perigosa armadilha se os gerentes olharem para a rentabilidade a curto prazo como a força motriz mais importante, ao invés de vê-la como uma recompensa legítima e merecida por um trabalho bem feito, nascido da atitude de ser responsável para com os colaboradores remanescentes da empresa. Uma firma tem que reconhecer que, se os seus clientes não estão adequadamente atendidos, eventualmente uma outra companhia dominará o mercado devido à perda de competitividade e de rentabilidade. Argumentos semelhantes podem ser adotados em relação aos empregados e fornecedores. Se forem estabelecidas relações justas e de benefício mútuo, associações construtivas resultarão e serão traduzidas em lucros melhorados. Associações injustas e abusivas, que podem conduzir a benefícios financeiros de curta duração, não serão sustentáveis a longo prazo. Finalmente, comportar-se como um bom cidadão em relação às comunidades nas quais a firma está estabelecida, assim como outros agentes externos, certamente conduzirão a uma melhor imagem da empresa e ao cumprimento de responsabilidades sociais.

7 – A estratégia como a expressão da intenção estratégica: distendendo a organização. Uma das maiores preocupações que deve estar presente no esforço conduzido ao posicionamento estratégico tem a ver com o grau de desafio que a organização é submetida para alcançar metas realmente desafiadoras. Se o processo de planejamento estratégico apenas conduz a um registro de programas que a organização já tem em operação, ele estará falhando em atender ao objetivo principal de qualquer esforço de planejamento. Este objetivo é liberar a criatividade e mover a organização adiante, na direção de um novo estado de excelência. Isto é caracterizado como o grau de *distensão* implícito no desenvolvimento da estratégia. As competências disponíveis na firma e seus recursos atuais não serão suficientes. Precisamos invocar um desafio dramático para mover a organização em direção a uma condição mais ambiciosa, talvez uma condição inimaginável. Gary Hamel e C. K. Prahalad (apud HAX; MAJLUF, 1996) cunharam o termo objetivo estratégico para definir este tema. De acordo com estes autores, o objetivo estratégico visualiza uma posição desejável de liderança e estabelece os critérios que uma organização utilizará para mapear o seu progresso. Ele também engloba um processo de gerenciamento ativo, criando um senso de urgência, que centraliza a organização na essência da vitória e motiva as pessoas por meio de ações tais como:

• Desenvolver uma visão competitiva generalizada, a todos os níveis, por meio da ampla utilização da inteligência competitiva;

• Dotar os funcionários das habilidades necessárias para que eles trabalhem eficazmente, deixando espaço para contribuições individuais e de equipe;
• Orientar a alocação de recursos por meio do uso consistente do objetivo;
• Dar à organização o tempo necessário para absorver/internalizar um desafio antes de lançar outro;
• Estabelecer sistemas claros de avaliação e mecanismos de revisão para medir os progressos e assegurar-se de que o reconhecimento interno e os sistemas de recompensas reforçam o comportamento desejado.

A mensagem do objetivo estratégico diverge das abordagens mais clássicas, as quais buscam se encaixar entre as oportunidades apresentadas pela indústria e a posição competitiva sustentada pela firma para estabelecer uma vantagem competitiva. O objetivo estratégico deixa de considerar a unidade de negócios como o foco central da análise estratégica. Da mesma forma, ele desloca a dimensão relevante da preocupação estratégica para o nível corporativo da firma. Ao invés de se ajustar às oportunidades da indústria com os recursos disponíveis, ele encoraja as pessoas dentro da empresa a buscar objetivos aparentemente inatingíveis. Ao invés da busca por vantagens claramente sustentáveis, ele se empenha em acelerar o aprendizado organizacional que capacitará a firma a desenvolver novas regras, eliminando as vantagens dos concorrentes. Ao invés de alocar recursos em unidades de produtos/mercados, o objetivo estratégico promove investimentos em competências centrais para desenvolver capacitações em produtos centrais. Por fim, ao invés de procurar se encaixar estrategicamente entre a organização e o seu meio–ambiente, ele obtêm consistência por meio da submissão da organização ao seu particular objetivo estratégico.

8 - A estratégia como um meio de desenvolver as competências centrais da organização. O objetivo estratégico move o foco central da estratégia do nível dos negócios para o nível corporativo. Prahalad e Hamel (apud HAX e MAJLUF, 1996) desenvolvem uma conceituação a respeito do uso da Unidade Estratégica de Negócios como o foco-chave da análise estratégica. Eles sugerem que uma dependência excessiva das unidades de negócios para a análise estratégica conferiu a elas uma autonomia inaceitável. Isto, por sua vez, gerou uma estrutura corporativa ancorada em produtos atuais com negócios relacionados em termos de produtos/mercados. Os recursos vão sendo, então, alocados de maneira inadequada, negócio por negócio. Desta forma, ignora-se a criação e a alimentação das competências cruciais alongando-se através das unidades de negócios. A assim resultante “tirania das unidades de negócios” produziu subinvestimentos em competências e produtos cruciais,

aprisionando recursos nas unidades de negócios, o que limitou as inovações. A resposta deles a este dilema é a consolidação de tecnologias de dimensão corporativa, adicionadas de habilidades de produção nas competências cruciais que dão força às unidades de negócios. Isso permite que elas se adaptem rapidamente às oportunidades em mutação constante. Uma nova arquitetura estratégica, que permita a construção de competências essenciais, deve substituir a estrutura convencional das unidades de negócios. A visão básica a respeito das competências cruciais é aquela na qual têm sido alimentadas e desenvolvidas em nível corporativo, definindo as fundações da estratégia competitiva para a firma inteira. Três testes podem ser usados para identificar competências cruciais numa companhia. Primeiro, uma competência crucial provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; segundo, ela deve dar uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo consumidor do produto final; e terceiro, ela deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. As competências cruciais, particularmente aquelas que envolvem aprendizado coletivo, baseiam-se em conhecimento e podem ser aperfeiçoadas conforme são aplicadas. Tomados em conjunto, os conceitos de objetivo estratégico e de competências cruciais representam um desafio monumental ao paradigma da estrutura de indústria – o posicionamento competitivo. O ataque mais significativo é dirigido contra a importância da estrutura da indústria como fonte de um desempenho financeiro superior. A indústria parece não mais ter importância. O que realmente distingue os desempenhos das diferentes empresas que competem numa dada indústria não é explicada pelas condições dos condicionadores da estrutura da indústria, mas sim pelas capacitações e pelos recursos internos que as empresas estão empregando para se diferenciar umas das outras.

9 – A estratégia como um meio de investir em recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver as capacidades que garantem a vantagem sustentável. O conceito de competências cruciais está intimamente relacionado à visão da firma fundamentada em recursos*,* a qual se constitui no mais recente modelo para a compreensão dos mecanismos para se alcançar a vantagem competitiva. Esta abordagem representa um desligamento da estratégia fundamentada em considerações impulsionadas pelo mercado, as quais consideram as condições da indústria como responsáveis pela criação de oportunidades para rentabilidade superior. A visão baseada em recursos diverge, significativamente, desta abordagem e afirma que as fontes importantes da vantagem competitiva são impulsionadas por fatores; o que é o mesmo que dizer que eles dependem do desenvolvimento de recursos e capacidades por parte da firma. A estrutura da indústria e a posição competitiva contribuem, praticamente, da mesma forma para o desempenho em termos de lucratividade de um negócio. A visão baseada

em recursos transfere, sumariamente, a explicação de uma performance superior para o lado do posicionamento competitivo. Complementarmente, Ansoff (apud HAX; MAJLUF, 1996), afirma que, de um ponto de vista decisório, o problema geral da empresa é configurar o processo de conversão de recursos de tal modo que seja otimizada a consecução de seus objetivos. A vantagem competitiva é criada quando recursos e capacidades possuídos exclusivamente pela firma são aplicados para desenvolver competências únicas. Adicionalmente, a vantagem resultante pode ser sustentada devido à falta de capacidades de substituição e de imitação por parte dos competidores. Posteriormente, os benefícios derivados destas vantagens são retidos internamente à firma, não sendo objeto de apropriações por partes externas. Finalmente, o momento adequado da aquisição dos recursos e capacidades necessários é tão oportuno que seus custos não serão onerosos em relação aos benefícios resultantes.

3.2. Estratégia de negócios

Walker, Boyd e Larréché (1999), a definem o termo estratégia como padrão fundamental de objetivos presentes e planejados, alocação de recursos e interações de uma organização com mercados, concorrentes e outros fatores ambientais.

Como sugere esta definição, uma boa estratégia deve especificar:

1- o que deve ser conseguido;

2- onde (quais setores ou produtos/mercados irão focalizar);

3- como (que recursos e atividades serão alocados a cada produto/mercado para ir de encontro às oportunidades e ameaças ambientais de forma a obter uma vantagem competitiva).

Partindo dos estudos de Walker, Boyd e Larréché (1999, p.128), uma estratégia bem desenvolvida deve conter cinco componentes, ou blocos, de assuntos:

1. **Escopo**. O escopo de uma organização se refere ao campo do seu domínio estratégico: o número ou tipo de indústrias, linhas de produtos e segmentos de mercados onde ela compete ou planeja competir/adentrar. Decisões a respeito do escopo estratégico de uma organização devem refletir a visão gerencial da missão da empresa ou da sua vocação estratégica. Este fio condutor comum entre suas várias atividades e produtos ou mercados define a natureza essencial do que é o seu negócio e qual deve ser no futuro.

2. **Objetivos e metas**. Estratégias também devem especificar os níveis

desejados de realização em uma de várias dimensões do desempenho – tais como crescimento em volume, margem de contribuição ou retorno sobre o investimento – ao longo de períodos especificados para cada um dos negócios da empresa ou produtos/mercados e também para a organização como um todo.

3. **Alocação de recursos**. Toda organização tem recursos humanos e financeiros limitados. Assim, uma estratégia deve especificar de que forma estes recursos devem ser obtidos e alocados no negócio, em que produtos/mercados, departamentos ou equipes gerenciais, bem como atividades dentro de cada negócio ou produto/mercado.

4. **Identificação de vantagem competitiva sustentada.** Talvez a parte mais importante de qualquer estratégia seja uma especificação de como a organização deverá competir em cada segmento de negócios e de produto/mercado dentro do seu domínio. Como se posicionar para desenvolver e manter um diferencial de vantagem sobre concorrentes atuais e potenciais? Para responder a estas questões, os gerentes devem examinar as oportunidades de mercado em cada ramo de negócios e produto/mercado das competências essenciais ou da força efetiva da empresa relativamente aos seus concorrentes.

5. **Sinergia**. A sinergia ocorre quando os negócios da empresa, seus produtos/mercados, alocação de recursos e competências complementam e reforçam uns aos outros. A sinergia possibilita que o desempenho total dos negócios relacionados seja maior do que seria sem ela. O todo se torna maior do que a soma das suas partes. Conseqüentemente, a estratégia deve ser elaborada de forma a explorar as fontes potenciais de sinergia distribuídas ao longo dos negócios da empresa e dos seus produtos/mercados, como um meio de elevar a eficiência total da organização e a sua eficiência.

Aaker (2001) aborda o conceito de estratégia de negócio que, segundo ele, muitas vezes é denominada de estratégia competitiva ou simplesmente estratégia. Estratégia de negócio é definida a partir de seis elementos, ou dimensões, sendo que os primeiro quatro aplicam-se a qualquer negócio, mesmo que este exista de maneira independente. Os dois últimos são introduzidos quando uma atividade existe em uma organização, em conjunto com outras unidades de negócio. Os elementos são os seguintes:

1. O produto-mercado no qual o negócio deve competir – a abrangência de um negócio é definida pelos produtos que ele oferece e decide não oferecer, pelos mercados que busca servir e não servir, pelos competidores que escolhe para competir e evitar e

pelo nível de integração vertical do próprio negócio.

2. O nível de investimento – é importante conceituar as alternativas, como investir para crescer (ou para ingressar em um produto-mercado), investir somente para manter a posição existente, extrair o máximo proveito de um negócio, pela minimização do investimento e recuperação dos ativos tanto quanto possível, liquidando ou simplesmente eliminando o negócio.

3. As estratégias de área funcional necessárias para competir no produto-mercado selecionado – o caminho para competir normalmente será caracterizado por uma ou mais estratégias, como é o caso da específica para a linha de produto, estratégia de posicionamento, estratégica de precificação, estratégia de distribuição, estratégias de produção, estratégia de tecnologia da informação, estratégia de segmentação e estratégia global.

4. Os ativos estratégicos ou competências que estão por trás da estratégia e que proporcionam vantagem competitiva sustentável (VCS) – uma competência estratégica é algo que uma unidade de negócio faz de maneira excepcionalmente bem e que tem importância estratégica para aquele negócio. Um ativo estratégico é um recurso, assim como um nome de marca ou uma base de clientes instalada, que esteja intimamente relacionado com o de seus concorrentes. A formulação de estratégia deve considerar o custo e exeqüibilidade da geração ou da manutenção de ativos ou competências que proporcionarão a base de uma vantagem competitiva sustentável.

5. A alocação de recursos nas unidades de negócio – recursos financeiros e não financeiros devem todos ser alocados. Mesmo para uma organização pequena, decidir sobre a alocação é fundamental para a estratégia.

6. O desenvolvimento de efeitos sinérgicos por todos os negócios – a criação do valor por meio de unidades de negócio que se apóiam e se complementam mutuamente – as organizações de negócios múltiplos capazes de alcançar efeitos sinérgicos terão vantagens sobre as que ignoram ou deixam de desenvolver essa sinergia.

Todos os seis elementos do conceito de estratégia podem ser condensados em três fatores centrais:

- A decisão de investimento no produto-mercado (inclui estratégia de negócio, a intensidade de seu investimento e a alocação de recurso em múltiplos negócios);

- As estratégias de áreas funcionais;
- A base de uma vantagem competitiva sustentável (VCS), que são os ativos, competências e/ou as sinergias combinadas com estratégias da área funcional.

Segundo Aaker (2001), todo contexto de mercado oferece uma variedade infinita de estratégias potenciais e muitos caminhos para alcançar vantagens competitivas sustentáveis (VCS). O autor cita dois tipos de políticas para gerar as VCS – diferenciação e custo baixo, as quais representam as duas estratégias básicas disponíveis às empresas e que todas as estratégias bem-sucedias envolverão uma dessas ofensivas ou ambas, segundo sugestão de Michael Porter. No item seguinte discutiremos as idéias de Porter com relação às estratégias genéricas, básicas, de diferenciação e custo mínimo.

Vale a pena ressaltar, neste momento, uma definição de Porter (1998) para estratégia. Segundo o autor, estratégia é a criação de uma posição unida e valiosa, envolvendo uma diferente gama de atividades. Para ele, se houvesse apenas uma posição ideal em um mercado, não haveria necessidade de haver estratégia. As empresas teriam apenas que descobrir qual é esta posição ideal e tentar ocupá-la. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes dos concorrentes. Se houvesse apenas um conjunto ideal de atividades para fabricar todos os produtos, cobrir todas as necessidades e acessar todos os consumidores, as empresas poderiam facilmente se posicionar e o desempenho operacional é que determinaria o sucesso da organização.

A idéia é reforçada ao afirmar que, embora pesquisadores e executivos tenham desenvolvido diferentes abordagens sobre os fatores que geram variações na lucratividade das empresas, há duas perspectivas proeminentes em vantagem competitiva que são resultado do posicionamento da empresa dentro do setor e seus recursos e capacidades. De acordo com a abordagem das forças estruturais, vantagens são obtidas a partir de um posicionamento da empresa em diferenciação ou custo mínimo nos segmentos mais atrativos do mercado. Em contraste, a abordagem baseada em recursos, relaciona o desempenho superior de uma empresa aos seus recursos exclusivos ou difíceis de serem copiados.

Como foi possível observar, existem diferentes conceituações para estratégia competitiva, ou de negócios, ou simplesmente estratégia. Da mesma forma, é possível observar que há diferentes abordagens de como as empresas devem elaborar estas estratégias para ganhar vantagens competitivas em relação aos concorrentes e competir com sucesso em um determinado mercado. No entanto, apesar das distinções, existe um ponto comum entre as diferentes abordagens e diferentes autores. Este ponto é referente à

relevância da definição de estratégia enquanto um bom elemento para o desempenho das organizações ao longo do tempo, ou seja, se uma empresa pretende sustentar um bom desempenho em um mercado, ao longo do tempo, deve lançar mão dos conceitos e formular uma estratégia que seja adequada e coerente com seus objetivos, seus concorrentes, seus clientes, enfim, com todo o ambiente no qual está inserida.

3.2.1. Estratégias para Base da Pirâmide versão 1.0

Em linhas gerais, a análise da literatura pesquisada indica duas orientações de posicionamento para uma empresa que pretende atuar nesse segmento. A primeira orientação, mais recorrente na literatura, é focar a produção e comercialização de bens populares, formulados com equilíbrio adequado entre preço e qualidade (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002). A segunda possibilidade é a criação da capacidade de consumir (Cf. PRAHALAD, 2005, p. 29). Essa estratégia possibilita a captura de valor não apenas por meio de volume maior de vendas, mas também pela comercialização de produtos mais caros, que pode gerar margens mais altas. Ressalta-se, no entanto, que essas estratégias não são necessariamente excludentes entre si.

a) Bens populares

Genericamente, poder-se-ia imaginar que um bem popular é um produto ou serviço desenvolvido para um segmento de renda mais baixa, mas essa é uma conceituação simplista, que carece de maior rigor científico (SPERS e WRIGHT, 2006).

Para Sobral *et al* (2006), produto popular é aquele direcionado prioritariamente ao consumidor de baixa renda, que respeita o equilíbrio entre o atendimento das necessidades fundamentais do cliente e o preço baixo. Assim, seus principais atributos estão relacionados à qualidade durante todo seu ciclo de vida, atendimento das necessidades dos clientes, preço baixo e condições comerciais que facilitem e viabilizem a sua aquisição pelo público-alvo.

Giovinazzo (2003) afirma que bens populares são aqueles posicionados, predominantemente, nas classes de renda C, D, E e cujo efeito-renda é negativo, ou seja, um acréscimo na renda deve ocasionar uma substituição desse bem, ou dessa marca popular, por um bem ou marca não-popular. Por outro lado, um bem ou marca normal é aquele cujo efeito-renda é positivo, ou seja, um aumento na renda deve provocar um aumento no consumo do bem ou da marca consumida.

The Boston Consulting Group (2002) apresenta um conceito relacionado aos dos bens populares, às marcas B, que, segundo eles, seriam marcas mais baratas e de qualidade inferior quando comparadas às marcas-líderes tradicionais.

Apesar do foco no preço final, as empresas que ofertam bens populares também precisam obter diferenciação de marca (Cf. GIOVINAZZO, 2003). Por esse motivo, Wright *et al* (2005) enfatizam que empresas procuram adotar uma política de distribuição que forneça apoio a seus canais de distribuição e pontos-de-venda de seus produtos, como forma de promoção de seus produtos, com mais vigor do que desenvolver a identificação da marca junto ao consumidor final; no ponto de venda, essas empresas proporcionam a seus clientes uma quantidade menor de serviços auxiliares, tais como assistência técnica, rede própria de atendimento, crédito, entre outros. Embora tenham uma preocupação em oferecer serviços auxiliares, estão mais próximas de prestar o atendimento básico (WRIGHT *et al*, 2005).

Do ponto de vista da estratégia de negócio das empresas ofertantes, o foco operacional de bens populares está baseado na perseguição de baixo custo. Para Spers e Wright (2006), é necessário investir agressivamente em instalações com eficiência de escala, uma perseguição vigorosa da redução de custo pela aprendizagem e um controle rígido do custo e das despesas gerais, com a manutenção permanente do foco no público-alvo central; também se busca a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência técnica, força de vendas e publicidade. Segundo os autores, para atingir uma posição vantajosa com essa estratégia é preciso que a empresa tenha um projeto de produto orientado para simplificar a fabricação e o atendimento de todos os principais grupos de clientes a fim de expandir o volume. Também consideram que a introdução dessa estratégia pode requerer investimentos elevados de capital em equipamento moderno, agressiva fixação de preço e capacidade de absorção de prejuízos iniciais, para conquistar grandes parcelas de mercado.

b) Criação de capacidade de consumir

Um dos principais argumentos de Prahalad (2005) é que ao se tratar com respeito a baixa renda, oferecendo-lhe uma oportunidade de consumo, a conseqüência pode ser uma rápida transformação social e econômica. Ao ganhar status de consumidor, a população de baixa renda recebe mais do que acesso a produtos e serviços. É o momento em que ela adquire a atenção do setor privado antes apenas envolvido com a classe média-alta.

Segundo Prahalad (2005), a criação da capacidade de consumir está apoiada em três princípios simples: capacidade de compra, acesso e disponibilidade.

- **Capacidade de compra: s**eja com embalagem individual ou novas modalidades, a chave é a capacidade de compra, sem prejuízo da qualidade ou eficiência.
- **Acesso:** os padrões de distribuição de produtos e serviços devem levar em conta onde vivem os pobres e seus padrões de ocupação. A maioria dos consumidores da base da pirâmide trabalha o dia todo para conseguir o dinheiro destinado à satisfação das necessidades desse mesmo dia. Com isso, lojas que fecham às 18 horas não servem para eles, pois começam a comprar só depois das 19 horas. Além disso, a BP não tem mobilidade para grandes distâncias. As lojas precisam proporcionar a esses consumidores fácil acesso, de preferência que lhes demande andar pouco.
- **Disponibilidade**. A decisão de compra dos consumidores da BP é quase sempre baseada no dinheiro disponível em determinado momento do dia. Eles não têm como adiar decisões de compra. Disponibilidade, e, portanto, eficiência de distribuição é um fator crucial no atendimento a esse consumidor.

As empresas existem para resolver problemas. As pessoas no topo da pirâmide já tiveram suas necessidades materiais atendidas, razão pela qual é muito difícil identificar de forma bem sucedida novas estratégias de negócios, pois os clientes já estão bem servidos. A lógica inversa se aplica à base da pirâmide (BP) tendo em vista que as principais necessidades desse público não foram atendidas.

Empresas e profissionais voltavam sua atenção para as classes média e alta, na crença de que, como a baixa renda não tinha potencial de compra e não se interessava pelas inovações tecnológicas, não era relevante para o crescimento a longo prazo. Ademais, julgavam não existir profissionais gabaritados para trabalhar nesse mercado. Por conta disso, foram raríssimas as ocasiões em que novos produtos eram desenvolvidos especificamente para esse público.

O fracasso de muitos dos produtos lançados nos mercados de baixa renda se deve ao fato de que muitas empresas simplesmente transferem seus programas de *marketing* sem promover qualquer adaptação às particularidades desses mercados.

Assim, Prahalad (2005) afirma ser necessária a adoção de uma nova mentalidade por parte das empresas relativamente a esse segmento, na qual deverão prevalecer produtos em pequenas embalagens, baixas margens unitárias, altos volumes e alto retorno sobre o capital investido. Para tanto, o desenvolvimento de produtos e a gestão das empresas devem seguir uma nova lógica, na qual se configuram 12 princípios básicos:

1- Foco na performance de preço, com a busca de uma nova percepção de custo-benefício. Não basta apenas reduzir os preços em 5 a 10%;
2- Os produtos direcionados ao segmento de baixa renda devem combinar uma alta tecnologia com a infra-estrutura nem sempre confiável dos países emergentes;
3- O tamanho do mercado de baixa renda exige que as empresas apresentem maior escala em suas operações;
4- As soluções desenvolvidas para a baixa renda não podem basear-se nos mesmos padrões de utilização de recursos nos países desenvolvidos. Devem ser ecologicamente sustentáveis;
5- A funcionalidade necessária dos produtos para a baixa renda pode ser diferente da disponível nos mercados desenvolvidos;
6- Os processos devem ser reavaliados, sendo sua inovação fator decisivo para o desenvolvimento e a disponibilidade de produtos para esse segmento;
7- É importante que tais processos permitam a trabalhadores menos qualificados realizar os trabalhos;
8- A inovação na baixa renda exige investimentos significativos no uso apropriado e nos benefícios dos produtos e serviços;
9- O desenvolvimento de produtos e serviços deve tomar em consideração a infra-estrutura deficitária de muitos dos países emergentes;
10- A concepção das interfaces com esses consumidores deve ser pensada com cuidado, considerando, por exemplo, a codificação por cores e o reconhecimento de digitais;
11- A distribuição constitui um aspecto crucial para atingir a população de baixa renda, muitas vezes localizada longe dos centros urbanos;
12- Por sua natureza, o sucesso na baixa renda deverá quebrar alguns dos paradigmas existentes.

Tais princípios apresentados por Prahalad (2005) deixam claro que os produtos comercializados para a baixa renda não devem simplesmente ser uma versão simplificada daqueles vendidos para as classes com maior poder aquisitivo. Devem ser desenvolvidos considerando-se a lógica e as necessidades de cada mercado, razão pela qual é importante estudar sua funcionalidade, desempenho e, principalmente, a relação custo-benefício.

O setor privado já atende as necessidades dos pobres aonde o governo não chega. Em certos países, por exemplo, o governo tem pouco impacto sobre os pobres. As favelas não possuem serviços de saúde, educação pública ou infra-estrutura. Um setor privado inovador pode encontrar formas de ofertar bens e serviços de custo baixo (mesmo os mais

sofisticados) a consumidores de todos os níveis de renda. Ele pode atender tanto áreas urbanas deprimidas quanto vilarejos e comunidades rurais humildes.

Empresas podem desenvolver canais de distribuição para consumidores em vilarejos e, assim, ampliar seu conhecimento sobre as reais necessidades deste segmento de mercado. Para reduzir custos, pode utilizar a terceirização, que propicia maior flexibilidade. Assim, o setor privado pode aliviar a pobreza via:

- Contribuição para o crescimento econômico, possibilitando uma geração de emprego e renda;
- Aos pobres é atribuído um poder ao oferecer serviços e bens de consumo, ao aumentar sua gama de opções e, ao reduzir preços, melhorando a qualidade de vida destas pessoas.

3.2.1.2. Crediário

No Brasil o mercado de baixa renda já responde por cerca de 25% do volume de empréstimos concedidos às pessoas físicas e ajudaram a sustentar o crescimento de 5,4% em 2007.

O crediário como grande impulsionador do consumo no mercado de baixa renda. deve estar inserido dentro de uma política de concessão de crédito ajustada às características e necessidades desse consumidor. Empolgados com a possibilidade de entrar numa loja e levar para casa bens há muito tempo desejados e a que eles dificilmente teriam acesso sem a facilidade do pagamento parcelado, eles não sabem o que é a taxa Selic (referência de juros para economia no Brasil) e não se preocupam se ela caiu, subiu ou se irá permanecer estável. Para essa população, juros equivalem à diferença entre o total das parcelas que serão pagas e o preço à vista da mercadoria. O que conta na hora de fazer o crediário é o valor e a quantidade de parcelas, não se incomodam com o percentual de taxa de juros. Como o nível de escolaridade no Brasil é baixo, não é simples para essas pessoas discutir juros em percentual ao ano .

Segundo Prahalad (2005), um dos maiores diferenciais das Casas Bahia é a possibilidade de realização do sonho de milhões de consumidores através de um crédito que, acima de tudo, dialoga e respeita o consumidor, permitindo que além de adquirir um produto, o consumidor sinta-se reconhecido e ganhe uma identidade e a dignidade de sentir-se um cidadão do mundo.

Se o crédito contribuiu para o crescimento da economia brasileira **nos últimos 50 anos**, ajudando a desenvolver o mercado interno e viabilizando a indústria de bens de

consumo no País, o desafio agora é outro: buscar formas mais justas para fazer o crédito às camadas de baixa renda.

Neste capitulo vimos que o fato de a empresa poder ou não prosperar a partir de sua criatividade dependerá não só de sua capacidade de construção de vantagens competitivas únicas e inimitáveis. Existe uma necessidade não só de acompanhar as vantagens existentes - quais são e que as detém - mas também descobrir o "motor" que impulsiona o processo de criação de vantagens.

As estratégias utilizadas pelas empresas para vender seus produtos à população de baixa renda se resumem a oferecer preços menores - mediante a retirada dos custos agregados com embalagens, campanhas de marketing e quesitos que aumentam a qualidade do produto. Outro artifício - bem conhecido é o crediário como já vimos: divide-se o valor de um produto em incontáveis parcelas, com juros elevados, de forma que o consumidor acabe gastando muito mais pelo que adquiriu do que se tivesse pago à vista. Assim, as grandes empresas oferecem, às camadas mais pobres da população, produtos que podem ser encaixados nessas condições de produção e pagamento, sem levar em conta se ali existe uma real necessidade de consumi-los. Trata-se de uma decisão vertical, imposta de cima para baixo e que provoca, inclusive, falsas sensações de que aqueles produtos são mesmo necessários para esse público. A Base da Pirâmide versão 1.0 foi importante para as empresas, mas ainda era muito ligada à maneira tradicional de fazer negócios. O resultado é que muitas iniciativas enfrentaram resistência, fracassaram e geraram pouco – ou nenhum – retorno para as populações envolvidas.

A seguir discutiremos a nova lógica para as empresas que atuarem no mercado de baixa renda com desenvolvimento e transformação social.

4. NOVA LÓGICA EMPRESARIAL PARA ATUAR NA BOP

> *"Os negócios da BOP 2.0 serão baseados na criação, não na descoberta. É criar com as pessoas daquela comunidade algo que não existia, e não entrar lá procurando algo que estava esperando ser descoberto. As pessoas que moram em favelas não são consumidores, nem clientes, nem vítimas. São parceiros na criação de novas oportunidades."*
>
> (Stuart Hart, professor da Universidade Cornell)

A base da pirâmide não é um mercado que suporta altas margens e, nesse sentido, os lucros são gerados pelo volume e pela eficiência do capital. As margens devem ser baixas, mas a venda de unidades deve ser extremamente alta. Executivos que focam o lucro bruto operacional irão perder a oportunidade presente na base da pirâmide; executivos que inovam e focam o lucro líquido serão recompensados (Cf. PRAHALAD, 2005).

Servir ao mercado da base da pirâmide não é a mesma coisa que servir aos atuais mercados de forma mais eficiente. Todas as atividades comerciais e econômicas se inserem em sistemas ecológicos e sociais, dependendo fundamentalmente deles. Logo precisamos antes criar uma nova infra-estrutura para esse mercado e isso deve ser visto como um investimento tão importante quanto os investimentos em fábricas, processos, produtos e P&D. Nenhuma empresa pode fazer isso sozinha. Muitos outros agentes devem ser envolvidos, incluindo autoridades governamentais locais, organizações não-governamentais (ONGs), comunidades, instituições financeiras e outras organizações.

As lideranças dos negócios devem estar dispostas a experimentar, colaborar e dar poderes aos agentes locais, criando novas fontes de vantagem competitiva e riqueza. Para Stuart L. Hart em "*O capitalismo na encruzilhada*" o problema está na *"falta de inovação em transformar a solução em um produto viável e logística eficaz"*(p.45). No mundo globalizado em que vivemos, a relação entre empresas e a sociedade cada vez mais se estreita para haver uma relação de troca, onde ambas possam interagir entre diversos aspectos organizacionais e sócio-econômicos.

Barreiras, obstáculos, falhas e desordem são comuns entre os pobres. O que precisamos perceber como empresários é que aprender a ver esses obstáculos do ponto de vista dos carentes é a melhor forma de identificar novas estratégias empresariais inovadoras que ofereçam um potencial de lucro e de crescimento para as empresas e uma vida significativamente melhor para aqueles que estão na base da pirâmide..

Se fizermos um ajuste pelo nível de renda, essas diferenças se tornam totalmente obscenas. Assim, há uma oportunidade importante de criar um superávit de

consumo na base da pirâmide desde que possamos abrir os olhos para a realidade à nossa frente.

Devemos aprender a identificar e remover os obstáculos que impedem aqueles na base da pirâmide de aproveitar seu potencial total. Os pobres sempre sofrem de uma sistemática falta de oportunidade, má saúde e até morte prematura. Esses obstáculos podem vir de várias maneiras: taxas de juros abusivas, produtos de má qualidade, preços exorbitantes, modelos de negócios exploradores ou total falta de reconhecimento do problema.

Um novo posicionamento se faz necessário frente ao mercado de baixa renda. Agora na Base da Pirâmide versão 2.0, as empresas devem ser capazes não só de ouvir o que as comunidades pobres querem. Precisam ir além e conseguir estabelecer um diálogo e um relacionamento com essas comunidades. Além disso, não se trata apenas de enxergar os pobres como consumidores, mas como parceiros de negócios. Isso significa que as empresas e os pobres devem criar negócios juntos, o que é uma abordagem radicalmente nova. O caminho é a co-criação.

4.1. Desenvolvimento endógeno

Uma das mudanças mais importantes ocorridas na teoria do desenvolvimento econômico nos últimos 20 anos foi a formação de um novo paradigma conhecido como desenvolvimento endógeno. Em um contexto marcado pela incerteza, pelo aumento da concorrência nos mercados e pela mudança institucional, foram surgindo, paralelamente, formas mais flexíveis de acumulação e de regulação do capital, que caracterizam os processos de crescimento e transformação estrutural e se converteram no instrumento preferencial da política industrial e regional.

O surgimento espontâneo e independente desses dois fenômenos propiciou, por um lado, a redução dos níveis de instabilidade do sistema e, por outro, permitiu contextualizar os processos de globalização no marco do desenvolvimento territorial. A principal idéia do novo paradigma é a de que o sistema produtivo dos países se expande e se transforma pela utilização do potencial de desenvolvimento existente no território (nas regiões e cidades), mediante os investimentos realizados por empresas e agentes públicos e sob o crescente controle da comunidade local.

O novo paradigma vai além da conceituação de crescimento proposta pelos modelos baseados na função de produção, inclusive nas suas versões modernas associadas ao

crescimento endógeno. Considera os processos de crescimento e de mudança estrutural como sendo o resultado das estratégias e decisões de investimento das organizações que operam nos mercados e estão integradas a esses condicionadores da dinâmica econômica que são os entornos institucionais e culturais (os quais também afetam as formas de organização da produção, o sistema de relações e a aprendizagem das organizações).

Portanto, consiste em um enfoque territorial do desenvolvimento e do funcionamento do sistema produtivo. O território é um agente de transformação e não mero suporte dos recursos e atividades econômicas, uma vez que há interação entre as empresas e os demais atores, que se organizam para desenvolver a economia e a sociedade. O ponto de partida para uma comunidade territorial reside no conjunto de recursos (econômicos, humanos, institucionais e culturais) formadores de seu potencial de desenvolvimento. São precisamente as pequenas e médias empresas que, com sua flexibilidade e capacidade empresarial e organizacional, estão fadadas a ocupar um papel de protagonistas nos processos de desenvolvimento endógeno.

O desenvolvimento endógeno é, antes de tudo, uma estratégia para a ação (Cf. BARQUERO, 2002). As comunidades locais têm uma identidade própria, que as leva a tomarem iniciativas visando assegurar o seu desenvolvimento. Quando conseguem fortalecer sua capacidade organizacional, têm condições de evitar que empresas e organizações externas limitem suas potencialidades de atuação. É a capacidade de liderar o próprio processo, aliada à mobilização de seu potencial, que torna possível falar de desenvolvimento endógeno.

Em suma, o desenvolvimento endógeno pode ser visto como um processo de crescimento econômico e de mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar seu potencial de desenvolvimento, que leva à melhoria do nível de vida da população. A distribuição de renda e riqueza e o crescimento econômico são dois processos que não ocorrem paralelamente. Na verdade, só adquirem uma dinâmica comum pelo fato de os atores públicos e privados tomarem decisões de investimento que visam elevar a produtividade e a competitividade das empresas, solucionar os problemas locais e aumentar o bem-estar da sociedade.

Pelo menos três dimensões podem ser identificadas nos processos de desenvolvimento endógeno: a econômica, caracterizada por um sistema específico de produção capaz de assegurar aos empresários locais o uso eficiente dos fatores produtivos e a melhoria dos níveis de produtividade que lhes garantem competitividade; a sociocultural, na qual os atores econômicos e sociais se integram às instituições locais e formam um denso sistema de relações, que incorpora os valores da sociedade ao processo de desenvolvimento; e

a terceira, que é política e se materializa em iniciativas locais, possibilitando a criação de um entorno local que incentiva a produção e favorece o desenvolvimento sustentável.

Criar meios de vida sustentáveis significa fortalecer as comunidades locais e recuperar o ambiente, e não extrair recursos e forçar as pessoas a mudar-se em busca de trabalhos. A transposição desses mundos fornece a base para o desenvolvimento do clima necessário para as empresas prosperarem, gerando respeito pelos contratos, transparência nas transações e confiança mútua. Em verdade, as organizações em parceria com ONGs e governos locais, podem ajudar a construir um sistema de governança de baixo para cima, em vez de esperar que governos centrais façam reformas.

Essa capacidade nativa também significa envolver-se amplamente com a população local em seus termos, em um verdadeiro espírito de mutualidade. Significa trabalhar de baixo para cima, na co-invenção de formas de vida mais sustentáveis. Significa experimentos em pequena escala, testes de baixo custo e voar abaixo do radar, para trabalhar diretamente com as comunidades locais, em vez de tentar fazer acordos com regimes centrais.

4.1.1. Redes para o desenvolvimento

Ao entrar na base da pirâmide as empresas podem precisar expandir drasticamente o potencial campo de parceiros de aliança, pois os grandes investidores nacionais, familiarizados com os caminhos do capitalismo global, raramente servem aos pobres da área rural ou aos habitantes de favelas em seus próprios países.

Estratégias bem-sucedidas se baseiam muito em parceiros não tradicionais, incluindo organizações sem fins lucrativos, grupos comunitários e governos locais (será discutido a seguir). Estratégias fracassadas, por outro lado, tendem a se basear em parceiros tradicionais, como governos federais e grandes companhias locais. Não surpreende que esses parceiros tradicionais estejam bem afastados dos mercados de baixa renda com relação a conhecimento e experiência, assim como as empresas que tentam penetrar esse mercado.

Trabalhar com parceiros não-tradicionais significa ir muito além do foco típico de clientes e fornecedores. Ao incluir a sociedade civil, grupos comunitários e participantes locais, as empresas podem entender melhor e alavancar as forças existentes no ambiente, em vez de tentar mudá-lo para que fique parecido com a forma ocidental. Os parceiros não-tradicionais têm experiência e legitimidade locais, além de acesso aos recursos necessários, coisas que não estão disponíveis para as multinacionais que tentam trabalhar sozinhas.

Uma das maneiras mais certeiras de contribuir para o êxito das empresas é reforçar o poder das conexões e redes de que fazem parte. Muitos ecossistemas empresariais evitam ambientes regulatórios frágeis, através da criação de capacidade privada, dentro da própria rede, para a auto-regulação e para que as regras sejam de fato aplicadas. Deste modo, pode-se reduzir assimetrias dentro das redes e aumentar sua capacidade para fazer cumprir os contratos, ampliando assim a confiança no sistema.

As redes podem trazer muitos benefícios, como:

- Permitir a transferência de capacidades, tecnologias e padrões de qualidade;
- Garantir que o investimento estrangeiro direto tenha efeitos indiretos positivos;
- Atrair empresas para o setor formal;
- Criar a capacidade para regular as transações através de contratos comerciais;
- Abrir mercados e suprir com insumos as empresas menores através de redes de parceiros maiores;
- Melhorar a capacidade das pequenas e médias empresas, nessas redes, de obter financiamento em condições comerciais;
- Aumentar os salários, níveis de emprego e produtividade das empresas locais;
- Ampliar a oferta e baixar os preços para consumidores pobres, introduzindo no mercado uma maior variedade de bens.

As redes conectam empreendedores a potenciais fontes de financiamento, aptidões humanas, parceiros, fornecedores e informações. Através dessas redes, os empreendedores compartilham informação, análises de mercado, tecnologia e suas próprias experiências de aprendizado. Eles também reúnem grupos para discutir temas de interesse comum e contribuir de forma mais ampla para as comunidades em que vivem.

Com o desenvolvimento do mercado e o surgimento de grandes empresas, os vínculos informais baseados em contatos pessoais estão sendo substituídos por redes formais de organizações, como as câmaras de comércio, associações de ex-alunos e incubadoras. Essas redes formais de organizações têm sido fonte de apoio mútuo no mundo desenvolvido, e o fazem, cada vez mais, no mundo em desenvolvimento, desempenhando um importante papel em:

- Agrupar e agregar recursos em um fundo comum que sirva de base para criar instituições e compartilhar habilidades;
- Estabelecer relacionamentos e níveis de confiança que as torne mais efetivas;
- Definir padrões comuns;

- Orientar ou facilitar a ação coletiva na aquisição e reunião de informações;
- Definir e transmitir crenças comuns e posicionamentos;
- Oferecer mecanismos para desenvolver um programa econômico comum ou regional.

As associações empresariais, especialmente organizações de indústria e comércio, estão representando os interesses comuns de seus membros através da coordenação de atividades, estabelecimento de padrões de auto-regulação, pressionando os governos e oferecendo serviços diretos a seus membros, dentre os quais se vislumbra a promoção de contatos, a formação, a disseminação de informações e o acesso a mercados.

Associações empresariais têm liderado a melhoria da competitividade de seus membros através de:

- Redução dos custos da informação;
- Estabelecimento de coordenação horizontal (distribuição de cotas, redução da capacidade) e coordenação vertical (para cima e para baixo);
- Definição de padrões e melhoria da qualidade. Pois,

> *"Em vez de esperar o desenvolvimento, você começa a olhar em volta para ver os recursos subutilizados. Isso implica novas formas de organização. A não articulação dos atores locais em torno de seus interesses faz com que as instituições de fomento de cima ofereçam apenas segmentos de apoio. E segmento de apoio não funciona. O eixo dos processos de desenvolvimento é que as políticas sejam integradas. Para ter o ciclo completo, precisamos assegurar que, no nível local, as pessoas estejam organizadas"* (DOWBOR, 2005).

Se as organizações pretendem prosperar no século XXI, elas precisam expandir sua base econômica e dividi-la com um maior número de agentes. Elas precisam desempenhar um papel mais ativo no preenchimento da lacuna entre ricos e pobres. Isso não será alcançado se essas empresas produzirem apenas os chamados produtos globais de consumo, principalmente, para consumidores do topo da pirâmide. Elas precisam cultivar mercados e culturas locais, alavancar as soluções locais e gerar riqueza nos níveis mais baixos da pirâmide. Essas organizações se tornarão referência quando passarem a produzir riqueza dentro da BP (localmente) em vez de extrair riqueza da BP (Cf. PRAHALAD, 2005).

Para isso, precisam combinar sua tecnologia de ponta com profundos *insights* locais. Para as organizações, a melhor abordagem é somar suas capacidades e o conhecimento de mercados locais às melhores práticas globais.

4.2. Estratégia empresarial com dimensão social

Para que a responsabilidade social empresarial avance é preciso assentá-la sobre um amplo entendimento da inter-relação de uma empresa com a sociedade e, ao mesmo tempo, ancorá-la nas estratégias e atividades de empresas específicas. Dizer genericamente que empresa e sociedade precisam uma da outra pode soar como um clichê, mas é também a verdade básica que tirará as empresas do atoleiro criado pelo modo atual de encarar a responsabilidade empresarial.

Uma empresa precisa de uma sociedade saudável. Educação, saúde e igualdade de oportunidades são essenciais para uma força de trabalho produtiva. Condições de trabalho e produtos seguros não só atraem clientes como também reduzem o custo interno de acidentes. O uso eficiente do solo, da água, da energia e de outros recursos naturais torna a empresa mais produtiva. Um bom governo, o Estado de Direito e direitos de propriedade são vitais para a eficiência e a inovação. Uma regulamentação sólida impede a exploração não só do consumidor, mas de empresas competitivas. Uma sociedade saudável expande a demanda, pois mais necessidades humanas são satisfeitas e as aspirações crescem. Qualquer empresa que prejudique a sociedade para atingir seus fins vai constatar que seu sucesso é ilusório, em última instância, temporário.

Por outro lado, uma sociedade saudável precisa de empresas de sucesso. Nenhum programa social pode rivalizar o setor empresarial na geração de empregos, de riqueza e da inovação que, ao longo do tempo, melhoram o padrão de vida e as condições sociais. Quando a capacidade da empresa de operar de modo produtivo é minada pelos diversos atores da sociedade civil, temos como conseqüência a queda da competitividade empresarial e regional, a estagnação de salários, sumiço de empregos e o fim da riqueza que paga impostos.

Líderes de empresas e da sociedade civil dão atenção demais ao atrito que os divide e atenção insuficiente aos pontos de interseção. A dependência mútua de empresas e sociedade significa que tanto decisões empresariais quanto políticas sociais devem seguir o princípio do valor compartilhado. Ou seja, devem trazer benefícios para os dois lados. Uma empresa ou uma sociedade que investe em políticas que promovem seus interesses à custa da outra parte está trilhando uma rota perigosa. O ganho temporário de uma vai minar a prosperidade de longo prazo de ambas.

Toda empresa atua em um contexto competitivo que pode afetar consideravelmente sua capacidade de executar a estratégia, sobretudo no longo prazo. Um dos elementos crucias desse contexto são as condições sociais. O contexto competitivo atrai menos atenção do que o impacto da cadeia de valor, mas pode ter muito mais importância estratégica para a empresa e para a sociedade. Garantir a saúde do contexto competitivo é bom tanto para a empresa quanto para a comunidade.

Em qualquer empresa, a estratégia deve ir além de melhores práticas. Trata-se da escolha de uma posição singular, de fazer algo de um modo distinto das adversárias para cortar custos, ou melhor, atender a certas necessidades do cliente.

Integrar necessidades empresariais e sociais requer mais do que boas intenções e liderança forte. Requer ajustes às relações de subordinação e incentivos na organização. Poucas empresas já envolveram a direção operacional em processos de identificação e priorização de questões sociais com base no impacto sobre as operações e, em sua importância para o contexto competitivo da empresa. Mais raro ainda, são aquelas que unificaram a filantropia com a gestão de suas iniciativas de responsabilidade social empresarial ou buscaram inserir uma dimensão social no cerne de sua proposta de valor. Isso tudo requer uma abordagem à responsabilidade social empresarial e à filantropia muito distinta da vigente atualmente. É preciso abandonar a postura fragmentada e defensiva e adotar uma integrada, afirmativa, pois a ênfase não deve ser dada à imagem, mas à substância.

A atual preocupação em medir a satisfação das partes interessadas é uma inversão de prioridades. O que precisa ser medido é o impacto social. Gerentes operacionais devem entender a importância da influência exercida, de fora para dentro, pelo contexto competitivo, e os responsáveis por iniciativas de responsabilidade social empresarial devem ter uma compreensão detalhada de toda atividade na cadeia de valor. Investimentos de responsabilidade social empresarial na cadeia de valor e no contexto competitivo devem ser incorporados a parâmetros de desempenho de gerentes responsáveis por perdas e ganhos. Essas transformações exigem mais que uma ampliação na descrição do cargo, elas demandam a superação de preconceitos arraigados. Muitos gerentes operacionais adquiriram a mentalidade “do nós contra eles”, que é uma reação defensiva à discussão de qualquer questão social, assim como muitas ONGs vêem com restrições a busca do valor social visando ao lucro. Tais atitudes devem mudar para que a empresa possa alavancar a dimensão social da estratégia empresarial.

A estratégia sempre exige escolhas e o sucesso na responsabilidade social empresarial não é diferente. É preciso escolher as questões sociais que serão abordadas. A pressão por resultados no curto prazo impede que a empresa faça investimentos indiscriminados na geração de valor social. Logo, é preciso que a geração de valor compartilhado seja vista como pesquisa e desenvolvimento, como um investimento de longo prazo na competitividade futura da empresa. Os bilhões já gastos em responsabilidade social empresarial e em filantropia empresarial trariam muito mais benefícios para a empresa e para a sociedade se reiteradamente investidos com base nos princípios aqui traçados.

Enquanto a responsabilidade social empresarial responsiva depende da boa cidadania empresarial e da atenção a todo dano social causado pela empresa, a responsabilidade social empresarial estratégica é muito mais seletiva. Uma empresa é instada a abordar centenas de questões sociais, mas apenas algumas trazem a verdadeira oportunidade de fazer uma diferença real para a sociedade ou de conferir vantagem competitiva. Organizações que tomam a decisão certa e montam iniciativas sociais focadas, proativas e integradas com o cerne de suas estratégias vão se distanciar progressivamente da multidão.

Nada disso exime empresas que buscam o lucro de curto prazo por meios escusos ou ignoram as conseqüências sociais e ambientais de seus atos. Só que a responsabilidade social empresarial não deve se ater apenas àquilo que a empresa faz de errado por mais importante que isso seja. Tampouco deve se limitar à contribuição filantrópica a instituições locais, a dar socorro em caso de catástrofe ou a prestar auxílio à população carente, por mais dignas que sejam essas contribuições. A tentativa de encontrar um valor compartilhado em atividades operacionais e nas dimensões sociais do contexto competitivo tem o potencial não só de promover o desenvolvimento econômico e social, mas também de mudar o modo como a empresa e a sociedade se encaram. ONGs, governos e empresas devem parar de pensar em responsabilidade social empresarial e começar a pensar em integração social empresarial.

Enxergar a responsabilidade social como a geração de valor compartilhado, e não como contenção do prejuízo ou campanha de relações públicas, vai exigir um raciocínio radicalmente distinto na empresa. Temos certeza, porém, de que a responsabilidade social empresarial será cada vez mais importante para o sucesso do mercado.

A empresa não é responsável por todos os problemas do mundo e nem tem recursos para sanar todos eles. Cada uma pode identificar os problemas sociais específicos que está mais equipada para ajudar a resolver e dos quais pode tirar o maior benefício competitivo. Enfrentar questões sociais com a geração de valor compartilhado levará a

soluções auto-sustentadas que não dependem de subsídios privados ou públicos. Quando uma empresa bem tocada aplica seus vastos recursos, sua tarimba e seu talento administrativo a problemas que entende e nos quais tem algum interesse, seu impacto no bem social pode ser maior do que o de qualquer outra instituição ou organização filantrópica.

Constata-se que a empresa ocupa, no cenário socioeconômico, posição de fundamental importância no projeto de construção do Estado social e democrático de direito, e uma identificação, primeiramente, com a vida em sociedade após o início da segunda metade do século XX, pelo desenvolvimento acelerado do capitalismo, a derrocada do modelo comunista stalinista, a revolução tecnológica, transcendendo, portanto, de sua função fundamentalmente econômica.

Não se deve esquecer de que a vida antes de tudo continua sendo social, daí a presença e a importância que ocupa a empresa no contexto geral. A empresa, pessoa jurídica, ou ente coletivo, não pode significar ou ocupar um espaço de maior importância do que aquele ocupado pelo homem. O homem continua a ser o fim de todas as relações sociais.

Empresas que investem no social e seguem a tendência tanto mercadológica quanto legal estão modificando seus próprios conceitos, pois melhoram a qualidade de vida dos seus funcionários, da coletividade e, como reflexo, têm maior produtividade e aceitação social.

A responsabilidade social exige da empresa uma gestão efetiva da sua força de trabalho, do ambiente de trabalho, da qualidade de vida da sociedade e dos trabalhadores.

O uso da responsabilidade social é uma forma de se obter benefícios, mas ao mesmo tempo, é uma oportunidade de agir de acordo com os ditames constitucionais, recebendo as benesses e garantias estatais e, ainda, promover o bem-estar da sociedade e agregar valor à empresa, melhorando a vida da coletividade, da empresa e sua imagem no mercado, o que trará, com certeza, maior desenvolvimento econômico.

A prática da responsabilidade social pelas empresas tem como objetivos e benefícios (Cf. HART, 2002):

- Proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo a imagem da organização, pois a credibilidade passa a ser uma importante vantagem, um diferencial competitivo no mundo globalizado;
- Diferenciar os concorrentes, onde a empresa se insere na comunidade, cria um diferencial que a caracteriza;
- Apresentar uma visão positiva da empresa, uma vez que esta passa a satisfazer não só seus acionistas, mas principalmente, os consumidores, mediante até mesmo uma imagem mais

afável perante a comunidade, oportunizando a geração de publicidade espontânea com a formação de seu mercado futuro.

Assim, quando a empresa contribui para o desenvolvimento da comunidade, está formando os futuros consumidores de forma reflexa e oportunizando a fixação dos clientes, pois oferece algo mais que obrigações mínimas que asseguram o retorno do cliente.

Igualmente, proporciona-se segurança do patrimônio e dos empregados, pois onde esteja a empresa localizada ela será cuidada pelos moradores, que vêem a empresa como uma extensão da comunidade e não como um corpo estranho.

As ações negativas dos consumidores são dificultadas, evitando o boicote no consumo, restabelecendo rapidamente a credibilidade, caso a empresa não tenha previsto a ocorrência de fato relacionado com seus produtos que possam prejudicar seus consumidores. Atrair e manter talentos, uma vez que os profissionais valorizem as empresas que os valorizam, tendo como claros os objetivos desta e fazendo o máximo para atingi-los.

No campo dos investimentos, muitos investidores individuais e institucionais percebem que o retorno é garantido em empresas socialmente responsáveis, como também a dedução fiscal, onde as empresas podem abater do imposto de renda o valor utilizado em atividades sociais.

Ademais, para simplificar a compreensão e trazer para o implacável lume, observa-se a proteção do empregado em vários níveis, seja na aplicação de políticas de ascensão intelectual e profissional, por meio de incentivos e oportunidades de estudos, seja reduzindo de forma efetiva as desigualdades sociais, tornando-se a empresa um órgão catalisador das desigualdades em razão do fato de ao invés de exigir qualificação na admissão, ela forma no seio corporativo a mão-de-obra exigida para suas atividades, proporcionando condições socioeconômicas para o pleno emprego.

4.2.1. Sustentabilidade como oportunidade de negócios

Alguns autores defendem a idéia que uma empresa será sustentável se não agredir o meio ambiente, detalhando o conceito de sustentabilidade ecológica ou organizações ecologicamente sustentáveis. Neste caso, a sustentabilidade está embasada pela teoria ecológica, sendo alcançada quando a extração de recursos naturais ocorre dentro da capacidade de reposição natural da base de recursos e, quando os resíduos sólidos transferidos para os componentes físicos do sistema ecológico não ultrapassam a capacidade de assimilação dos ecossistemas.

Um dos fundamentos dos subsistemas naturais é a coexistência harmônica entre as entidades que o habitam. Seguindo esta lógica, surge outra definição de sustentabilidade ecológica como a habilidade de uma ou mais entidades, individualmente ou coletivamente, existir e crescer por longos períodos de tempo, de tal forma que a existência e crescimento de outras coletividades seja permitido em níveis relacionados e em sistemas relacionados. A base da coexistência será a cooperação entre as empresas, que deverão respeitar os limites de capacidade globais.

Neste caso, existirá conflito entre competitividade e sustentabilidade ecológica, pois as empresas de sucesso estão sempre buscando diferenciar-se de seus concorrentes e ganhar a maior fatia de mercado que a sua competência tecnológica e operacional lhe permitir.

Da mesma forma, se uma empresa tiver os melhores processos de tratamento de efluentes e resíduos ou utilizar tecnologias limpas, isto poderá acarretar em custos de produção adicionais.

Se este valor não for percebido pelos seus clientes, poderá representar queda de sua competitividade e de sua capacidade de sobreviver a médio e longo prazo, o que fere o princípio de crescimento econômico do desenvolvimento sustentável.

Se o foco for econômico, a sustentabilidade de uma empresa poderá ser medida pela capacidade de manter seu desempenho acima da média no longo prazo, ou seja, de ter uma vantagem competitiva sustentável (Cf. PORTER, 1989), o que não significa que a empresa não causará nenhum impacto ao meio ambiente natural ou que estará promovendo o desenvolvimento social.

Uma vez que a questão do crescimento econômico está presente na competitividade, pode-se concluir que a sustentabilidade de uma empresa dependerá de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e da sua responsabilidade social.

Quadro 4 - Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade

Competitividade	Sustentabilidade
Baseada em fatores econômicos e operacionais	Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos
Visão de mundo restrita – empresa contra as forças competitivas	Visão de mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas
Legislação ambiental = aumento dos custos de produção	Legislação ambiental = promoção da inovação
Uso de tecnologias de produção tradicionais	Uso de tecnologias limpas de produção
Questões do meio ambiente natural geralmente vistas como ameaças	Questões do meio ambiente natural geralmente vistas com novas oportunidades
Foco na redução de custos e eficiência operacional	Foco na inovação
Individualista	Cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, uma empresa pode ser considerada sustentável se atender aos critérios de ser economicamente viável, ocupar uma posição competitiva no mercado, produzir de forma que não agrida o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social da região e do país onde atua. Portanto, a sustentabilidade engloba competitividade.

O principal objetivo de qualquer empresa, com fins lucrativos, é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para isto, utiliza-se de todas as ferramentas disponíveis para estar à frente de seus concorrentes, obter maiores margens e fatias de mercado.

Porém, com as mudanças no ambiente global, além dos fatores econômicos e estruturais, outras variáveis começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, que são as questões do meio ambiente natural e as questões sociais.

A empresa deverá modificar os seus modelos de gestão e tomada de decisão, considerando não somente os aspectos econômicos, mas também sociais e ambientais. Mas, a tomada de consciência e internalização destes fatores pela empresa depende também da pressão exercida pela sociedade e *stakeholders,* como empresas de seguro, bancos, consumidores, organizações não governamentais, etc. (Cf. HOFFMAN, 2000), pois a teia de relacionamentos de uma organização compõe múltiplos níveis e sistemas, que são: individual, organizacional, político-econômico, sócio-cultural e ecológico. Para alcançar a sustentabilidade, a organização terá que atuar e interagir em todos esses níveis e sistemas.

É importante salientar que dentro dos princípios de sustentabilidade, não se pode separar as questões sociais das questões ambientais. Por isso, quando uma organização é ecologicamente sustentável, ela também atuará de forma socialmente responsável, atendendo os interesses de todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades.

Apesar da recente disseminação do discurso da sustentabilidade, grande parte dos executivos ainda considera o desenvolvimento sustentável uma espécie de mal necessário, uma vez que envolve regulações, custos e responsabilidades onerosas.

A idéia de sustentabilidade, como já vimos, vem sendo representada pela elevação das expectativas em relação ao desempenho social e ambiental. Similarmente, o desenvolvimento sustentável é um processo para alcançar o desenvolvimento humano de uma maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura. Uma empresa sustentável, por conseguinte, é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável. Ainda para alguns outros, a sustentabilidade é percebida como um custo inerente ao fato de se fazer negócios – um mal necessário para se

manter a legitimidade e o direito da empresa funcionar. Algumas poucas empresas têm começado a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos, ou até mesmo elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação.

Há quatro conjuntos de motivadores para a sustentabilidade global:

Um primeiro conjunto relaciona-se com a crescente industrialização e suas conseqüências correlatas, como consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos. A atividade industrial cresceu a ponto de ter agora efeitos irreversíveis sobre o ambiente global, incluindo impactos sobre o clima, a biodiversidade e a função do ecossistema. Ao mesmo tempo em que a industrialização produziu enormes benefícios econômicos, ela também gerou significativa quantidade de poluição e continua consumindo matérias-primas naturais, recursos, combustíveis fósseis em uma taxa crescente. A eficiência de recursos e a prevenção de poluição são, dessa forma, cruciais para o desenvolvimento sustentável.

Um segundo conjunto de motivadores relaciona-se à proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil. À medida que o poder dos governos nacionais diminuiu logo após os regimes de comércio global, as organizações não governamentais (ONGs) e de sociedade civil têm ocupado a cena, assumindo o papel de monitores e, em alguns casos, de aplicadores de padrões sociais e ambientais. Ao mesmo tempo, a disseminação da Internet e das tecnologias de informação tem contribuído para que esses grupos se comuniquem de forma inimaginável ha uma década atrás. As alianças de ONGs baseadas na Internet estão tornando cada vez mais difícil a operação velada de governos, corporações e grandes instituições. Assim, o desenvolvimento sustentável desafia as empresas a funcionarem de uma maneira transparente, responsável, tendo em vista a existência de uma bem informada e ativa base de *stakeholders.*

Um terceiro conjunto de motivadores relaciona-se às tecnologias emergentes que oferecem soluções poderosas e revolucionárias que podem tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que usam energia e matérias-primas de forma intensiva. Genoma, biomimética, nanotecnologia, tecnologia da informação e energia renovável têm, todos, o potencial para reduzir drasticamente as pegadas do homem sobre o planeta, tornando quase obsoletos os problemas da rápida industrialização. Por exemplo, a bio e a nanotecnologia criam produtos e serviços a um nível molecular, sustentando o potencial para eliminar o conceito de resíduo e poluição. Similarmente, a biomimética representa uma tentativa de ultrapassar os processos naturais a fim de criar novos produtos e serviços sem depender da força bruta para arrasar grandes reservas de matérias-primas naturais. A tecnologia da

informação e a energia renovável são distribuídas em caracteres, o que significa que podem ser aplicadas nos contextos mais remotos e em pequena escala, eliminando a necessidade de infra-estruturas centralizadas e de distribuição por cabos, ambos ambientalmente nocivos. As tecnologias de distribuição têm, portanto, um potencial de atender às necessidades de bilhões de habitantes rurais (que até agora têm sido ignorados pelos negócios globais) de modo a reduzir drasticamente o impacto ambiental. A inovação e as transformações tecnológicas são então a chave para a busca do desenvolvimento sustentável.

Finalmente, um quarto conjunto de motivadores relaciona-se ao aumento da população, da pobreza e da desigualdade associado à globalização. Enquanto havia levado milhares de anos para a população humana alcançar a marca de 1 bilhão, esse número saltou para 6 bilhões em apenas duas gerações (Cf. BANCO MUNDIAL, 2001). Esse rápido crescimento populacional tem proporcionado migrações em massa da zona rural para as cidades e ao crescimento das desigualdades de renda. Hoje, por exemplo, 5 bilhões de pessoas sobrevivem com menos de US$ 1,5 mil por ano, a renda mínima necessária para se evitar uma penúria total (Idem, Ibidem). A combinação entre crescimento populacional e aumento da desigualdade vem cada vez mais contribuindo para a acelerada decadência social, o caos político e ao terrorismo. O desenvolvimento social e a criação de riqueza em uma escala de massa, especialmente entre os 5 bilhões mais pobres do mundo, parece ser essencial para o desenvolvimento sustentável. Contudo, tal desenvolvimento precisa seguir um curso completamente diferente caso se queira evitar o colapso ecológico.

A criação de valor sustentável requer que as empresas levem em conta cada um dos quatro conjuntos abrangentes de motivadores. Primeiro, as empresas podem criar valor reduzindo o nível de consumo de matéria-prima e de poluição associado à rápida industrialização. Segundo, as empresas podem criar valor ao operar com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade, considerando que são impulsionadas pela sociedade civil. Terceiro, as empresas podem criar valor por meio do desenvolvimento de novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta. Finalmente, as empresas podem criar valor ao atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, e isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda inclusiva.

Empresas de todas as regiões do mundo, desde multinacionais até empresas menores, vêm mudando o rumo em direção a ecoeficiência. Demonstram que o seu tipo de atividade ou escala de produção não impede a pratica empresarial sustentável. O desenvolvimento sustentável deve ser um processo a ser melhorado constantemente, pois a

medida que as empresas passam a adotar um método sustentável de gerenciar será necessário ajustar seus programas para novas necessidades.

Ao adotar estratégias que desenvolvam uma vantagem competitiva, a sustentabilidade torna-se um elemento relevante. Uma vez que os consumidores mais educados e cientes de seu poder, esperam das organizações postura consciente e adequada, agindo de acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável poderá representar vantagem frente aos concorrentes no que se refere a atração de novos consumidores. A imagem da organização está ligada diretamente a adoção das práticas do desenvolvimento sustentável.

As companhias reconhecem que para se adaptar aos novos tempos precisarão transformar a crise ambiental em uma vantagem competitiva. A mensagem é clara: quando executivos de grandes organizações pedem ajuda para repensar as operações de suas companhias, é sinal de que há uma transformação definitiva no mundo corporativo. Não se trata de reformas cosméticas. Quando eles, as locomotivas econômicas, sobem à régua da responsabilidade ambiental, as empresas do mundo todo são levadas a fazer o mesmo.

É fundamental que sejamos absolutamente claros num ponto: ser verde, hoje, vai muito além de plantar árvores ou separar o lixo. A responsabilidade ambiental nestes novos tempos deve ser pensada em todos os aspectos da operação. Trata-se de eliminar impactos ambientais no conjunto da cadeia de negócios, de desenvolver produtos e serviços que ajudem os consumidores a reduzir o próprio dano ecológico e a melhorar a qualidade de vida, além de incentivar padrões responsáveis de consumo.

O medo do que pode acontecer com o planeta provoca uma movimentação inédita nos negócios. Investigadores avaliam o risco climático das atividades que financiam e investem bilhões em energia renovável. Companhias adotam metas de redução de emissões e desenvolvem políticas voltadas para as mudanças climáticas.

A consciência crescente sobre as questões ambientais contribui para que as empresas fiquem expostas às críticas da sociedade. Consumidores, investidores e radicais estão atentos às práticas das companhias, onde qualquer deslize pode colocar em risco sua reputação. Um dos aspectos observados é a forma como a empresa se relaciona com as comunidades afetadas pelo negócio.

Uma organização pode ter seus lucros afetados por não proteger ou re-investir no capital natural, já que a perda de reputação por degradação ambiental pode afetar as vendas. Já é possível perceber que empresas que implementam mudanças que contribuem

para proteção do meio ambiente tendem a ganhar vantagem enquanto aquelas percebidas como irresponsáveis perdem sua legitimidade. Uma empresa que busque o enriquecimento do capital natural não esta apenas contribuindo para um bem público, mas também para sua longevidade.

Para fazer tal contribuição social e, ao mesmo tempo, criar valor para os acionistas será preciso muita imaginação e um novo enfoque para a estratégia de negócios. Esses desafios empolgantes e enaltecedores são mostrados no Anexo A.

4.2.2. Microcrédito e o Crédito consignado

A não comprovação de renda de modo algum implica necessariamente ausência de renda. Atualmente no Brasil, mais de 50% dos trabalhadores não possuem carteira assinada, mas trabalham no mercado informal. O desenvolvimento de sistemas de gerenciamento de crédito deve, portanto, basear-se em critérios mais flexíveis.

Para Neri e Medrado (2005) microcrédito não somente designa um tipo de crédito que tem por objetivo atingir as pessoas de baixa renda com pequenos valores emprestados, mas todo o crédito de baixo valor que essas pessoas tomam, sejam em programas especificamente feito para elas ou não.

Segundo Alves e Soares (2006) a atividade de microcrédito é definida como aquela que, no contexto das microfinanças, dedica-se a prestar esses serviços exclusivamente a pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de pequeno porte, diferenciando-se dos demais tipos de atividade microfinanceira essencialmente pela metodologia utilizada, bastante diferente daquela adotada para as operações de crédito tradicionais.

Para Costanzi (2006, p.21) "o microcrédito pode ser entendido como crédito para pobres ou microempreendedores de baixa renda sem acesso ao crédito formal, dado sem garantias reais, propiciando mecanismo auto-sustentável de combate à pobreza e à exclusão social.".

O microcrédito pode cumprir um papel estratégico no campo das políticas de trabalho e renda – visto não como uma política compensatória, mas como elemento de uma perspectiva mais ampla de integração de empreendimentos populares ou de pequeno porte no processo de desenvolvimento, dentro de uma ótica não excludente. Objetiva-se o estabelecimento de uma relação não-assistencialista entre instituição e cliente que permita o desenvolvimento equilibrado e sustentável de atividades produtivas. Crédito produtivo/consumo sim, mas não somente...

Considerada uma das modalidades de crédito mais baratas, o consignado viveu seu um boom no mercado nos últimos anos e atraiu principalmente a população de baixa renda. Tem sido, em relação a outros produtos, uma alternativa com taxas atraentes e uma ferramenta para ampliar a baixa oferta de crédito. Transformou-se numa ferramenta social importante.

As operações de crédito mediante o desconto das prestações em folha de pagamento foram uma das medidas adotadas para melhorar a intermediação financeira ou reduzir os custos de crédito, registra a carta encaminhada em 21 nov. 2003 pelo governo brasileiro ao FMI. Um sistema de intermediação financeira sólido e eficiente é essencial para canalizar a poupança privada para o setor produtivo privado, salienta a carta, a qual acrescenta: Para melhorar o funcionamento do mercado de crédito ao consumidor, a legislação permitiu aos trabalhadores autorizarem o desconto de uma parcela de seus salários a título de pagamento de seus empréstimos nas instituições financeiras.

O problema mais comum decorrente desse tipo de empréstimo é o mau uso dos recursos, considerando-se a possibilidade de elevado endividamento pelas pessoas de baixa renda. Com o objetivo de minimizar esse problema, o governo federal estabeleceu como limite máximo de endividamento 30% do valor do salário, da aposentadoria ou pensão, incluído aí o limite do cartão de crédito fornecido por algumas instituições financeiras, com prazo máximo para quitação de até 72 meses.

Um fator que restringe o crédito consignado é a sua limitação à economia formal (aposentado, pensionistas, funcionários públicos e empregados do setor privado com carteira assinada), excluindo a grande maioria da população, que encontra-se na informalidade. O microcrédito produtivo orientado não faz a distinção entre formais e informais; pelo contrário, tende a beneficiar mais os excluídos da economia formal, potencializando seu aspecto socioeconômico inclusivo.

5. ANALISE DA PESQUISA DE CAMPO

O trabalho se caracteriza como pesquisa qualitativa, Godoy, (1995) recomenda que uma pesquisa qualitativa deve apresentar as seguintes características: considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos; ter como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados; o processo deve ser o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador.

A partir da definição da população e da coleta dos dados, foi feito um trabalho de confirmação dos contatos em cada uma das empresas. Junto a estas empresas foi feito um contato inicial e, posteriormente, foi aplicado um questionário a seus executivos, com o objetivo de abordar questões sobre características da empresa, dimensões estratégicas e criação de valor sustentável.

Entrevista com questões abertas de forma a buscar não apenas os fatos, mas também a opinião dos respondentes. Nessas entrevistas foi utilizado questionário com respostas abertas que permitem ao pesquisador entender e capturar o ponto de vista das pessoas. A pesquisa qualitativa foi realizada em paralelo à pesquisa bibliográfica junto a empresas de vários setores que atuam no mercado de baixa renda. A amostra, de caráter não probabilístico, foi escolhida por meio de uma amostragem por conveniência. Nesta pesquisa, esta técnica era a mais apropriada, pois permitia a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias dos casos considerados típicos nessa população.

5.1. Instrumento para a coleta de dados primários

A construção do instrumento de coleta de dados, ou seja, o questionário, envolveu cinco passos, conforme indicado por Mattar (1993):

1- Determinação dos dados a coletar;

2- Determinação do instrumento segundo o método de administração;

3. Redação do rascunho:

- Conteúdo das questões
- Redação das questões
- Forma de obtenção de resposta
- Seqüências das questões

- Especificações do uso

4. Revisão e pré-teste;
5. Redação final do questionário.

As vantagens deste instrumento estão na simplicidade de sua aplicação e na facilidade que ele proporciona para a tabulação, análise e interpretação dos dados. Os entrevistados não apresentaram dificuldades em respondê-lo e orientações simples foram suficientes para instruí-los sobre como proceder nas respostas. Fatores como estes facilitaram muito o processamento dos dados. A versão final do questionário encontra-se no apêndice A.

5.2. As variáveis do instrumento de coleta de dados primários

Abaixo a descrição das variáveis dos quatro blocos que o compõem. O bloco inicial se refere às variáveis do perfil do respondente e da empresa (Cadastro do questionário). Já o segundo se refere à descrição das variáveis das características da empresa (Parte A do questionário). O terceiro bloco está ligado as dimensões estratégicas da empresa (Parte B do questionário). Finalmente, o quarto bloco que reflete o entendimento sobre criação de valor sustentável por parte das empresas (Parte C do questionário).

5.2.1. O perfil dos respondentes (cadastro)

Foi solicitado aos respondentes algumas informações sobre o seu perfil, a fim de garantir que o conteúdo proveniente da coleta de dados primários fosse fornecido por pessoas adequadas, ou seja, representantes ativos das decisões estratégicas. Também foram solicitadas algumas informações para complementar os dados das empresas. As informações solicitadas aos respondentes foram:

- Nome;
- Empresa na qual atua;
- Cargo ocupado;
- Tempo de trabalho na empresa (em anos);
- Tempo de trabalho no cargo (em anos);
- Nível de atuação;
- Origem do controle de capital da empresa;
- Principal setor de atividade econômica.

5.2.2. Características da empresa (Parte A)

Foi solicitada aos respondentes uma estimativa, com relação ao preço, mercado que atende e a participação do mercado de baixa renda:

- Com relação aos consumidores, a principal classe (ou classes) de consumidores atendidos pela empresa;
- Estimativa da porcentagem de participação do mercado de baixa renda no total do faturamento de sua empresa.

As questões de posicionamento, tanto de preço como de mercado (principais classes de consumidores dos produtos da empresa), são utilizadas nas análises, juntamente com as questões da Parte B - dimensões estratégicas - para delinear o perfil estratégico predominantemente nas empresas que atuam no mercado de baixa.

5.2.3. Dimensões estratégicas (Parte B)

Foi solicitado aos entrevistados respondessem sobre a posição da empresa com relação a cada uma das características estratégicas abaixo indicadas:

- Especialização da empresa;
- Qualidade do produto;
- Tecnológica;
- Posição de custo;
- O posicionamento da empresa no mercado, com relação ao preço praticado para a maioria de seus produtos;

Estas dimensões estratégicas foram analisadas com o intuito de se definir o perfil estratégico das empresas, com base nas dimensões estratégicas propostas por Porter (1986) .

5.2.4. Criação de valor sustentável (Parte C)

Apesar da recente disseminação do discurso da sustentabilidade, grande parte dos executivos ainda considera o desenvolvimento sustentável uma espécie de mal necessário, uma vez que envolve regulações, custos e responsabilidades onerosas. Complexo e multifacetado a criação de valor para os acionistas leva em conta os desafios globais do desenvolvimento sustentável. Mostra, que a sustentabilidade não é irreconciliável com o

crescimento econômico, mas que, ao contrário, pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral.

Assim, com as dimensões estratégicas e o perfil da empresa, pudemos identificar empresas que atuam ou apresentam condições favoráveis para atuar no mercado de baixa renda. Contudo, as respostas sobre criação de valor sustentável, nos permitiram concluir se esta atuação realmente se completa com transformação e desenvolvimento social.

5.3. Análises

5.3.1. Respondentes

Sobre os respondentes, por meio do cargo ocupado na empresa, os resultados foram absolutamente satisfatórios com relação à qualificação do grupo. Embora este não seja o único fator para garantir a qualidade da pesquisa, é relevante no que se refere à confiabilidade das informações que foram utilizadas diretamente nas análises. A maioria exercia a função de direção da empresa.

5.3.2. Análise das características estratégias das empresas

1) Com relação aos consumidores, qual é a **principal classe** (ou classes) de consumidores atendidos pela empresa? Como classificaria o consumidor de sua empresa?

2) Faça uma estimativa da porcentagem de participação do mercado de baixa renda no total do faturamento de sua empresa.

3) Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar com esse consumidor?

A partir das informações fornecidas pelos respondentes das empresas componentes da amostra, foi realizada uma análise das características e estratégias das empresas.

As empresas colocaram que seus consumidores recebem em média 1 a 5 SM mensais , fato que as coloca como atuantes no mercado de baixa renda e a participação deste mercado no faturamento total da empresa é relativamente importante

Em seguida foram avaliadas as questões referentes ao posicionamento de preços das empresas pertencentes as principais classes de consumidores atendidas.

As empresas entrevistadas estão posicionadas como ofertantes de produtos simples e baratos. Com relação à dimensão estratégica no quesito tecnologia, as empresas

atuantes no mercado de baixa renda procuram a liderança tecnológica e o desenvolvimento de pesquisa tecnológica.

Há, portanto, uma lógica interna, sendo que todas as dimensões apresentam uma consistência e coerência entre si. As empresas acabam ofertando produtos com preços mais baixos, o que de certa forma, implica no grau de preocupação com a especialização e liderança tecnológica. Os produtos oferecidos são mais simples, têm menos serviços agregados, mas preservam a qualidade graças a importância dada a tecnologia que tem como resultado custos mais baixos de produção. A qualidade, outra dimensão estratégica, tem relevante importância. Isto quebra o paradigma de que as empresas atuantes no mercado de baixa renda não possuem foco em qualidade.

Outra dimensão estratégica a ser destacada está relacionada ao custo. As empresas apresentaram um grau semelhante de busca à posição de mais baixo custo na fabricação e distribuição de seus produtos, por meio dos investimentos em instalações ou equipamentos. Há preocupação com a estrutura de custos, investimento em instalações e adoção de equipamentos e métodos que auxiliem na redução dos gastos, fato que vem sustentar a política de preços mais baixos.

5.3.3. Criação de valor sustentável nas empresas

Para a maioria das empresas, a busca pela sustentabilidade continua difícil de ser conciliada ao objetivo de aumentar o valor para o acionista. De fato, algumas têm defendido que a criação de um mundo mais sustentável irá exigir que as empresas sacrifiquem os lucros e o valor ao acionista em nome do bem público. Ao partirem de argumentos legais ou morais para a ação das empresas, os executivos inevitavelmente subestimam as oportunidades estratégicas de negócios associadas a esse importante tema.

5.4. Resultado e limitações do estudo

As respostas ainda são bem conceituais e acadêmicas. Percebe-se um distanciamento entre o discurso e a prática. É consenso entre as entrevistadas que este é o "único" caminho para perenizar as organizações, mas a maioria ainda não sabe como fazer – como trilhar este caminho.

As empresas se utilizam do conceito/definição acadêmica e "adaptam" para o dia a dia de seus negócios. Existe clareza sobre a importância das três variáveis (social,

ambiental e econômica) mas as empresas focam suas estratégias mais em uma ou outra vertente, conforme a necessidade do negócio e quanto maior for a visibilidade. Uma lógica empresarial insuficiente para atuar no mercado de baixa renda.

Questionadas, entretanto, sobre as ações que estão sendo tomadas efetivamente, pudemos observar que são ações para:

- mitigação de riscos
- adequação a legislação
- busca por certificações

Recebemos quase que 100% das respostas embasadas nas ações sociais das empresas. Somente uma das empresas respondeu sobre a preocupação e atenção com todos os seus stakeholders.

A questão social para as empresas ainda representa o número e a qualidade de seus programas sociais e não sobre a qualidade dos relacionamentos e a preocupação com os stakeholders.

Apesar da afirmação que os temas de Governança Corporativa, Responsabilidade Social, etc., são trabalhados igualmente, percebemos que um ou outro tem predominância e destaque em relação aos demais. O mais citado foi Responsabilidade Social. Somente uma empresa apresentou um processo sistêmico, que engloba os temas de uma forma abrangente.

Foram poucas as empresas que responderam que sabem e que tem consciência que o caminho é longo e que exige mudança nos processos internos e que é necessária a mudança na maneira de se fazer negócios.

As empresas possuem o conhecimento acadêmico sobre o tema e o poder para transformar a forma de fazer negócios. Estão comprometidas porém confusas porque as exigências são diferentes e complexas. O tema está exigindo uma visão multidisciplinar e o que mais assusta parcerias não convencionais.

Podemos concluir a partir da amostra pesquisada uma tendência das empresas em atuar no mercado de baixa renda sem cogitar sustentabilidade do próprio negócio. O universo de empresas que atua realmente no mercado de baixa renda com transformação e desenvolvimento social ainda é formado por grandes organizações e com ressalvas . O que se percebe na amostra analisada é um conhecimento superficial do real sentido da responsabilidade social corporativa como caminho para sustentabilidade do negocio e premissa para atuação no mercado de baixa renda com transformação de desenvolvimento social.

Esta pesquisa, como é comum em qualquer investigação, carrega limitações tanto conceituais e metodológicas quanto relacionadas ao instrumento de coleta de dados e fontes de informação.

Um estudo exploratório como este não permite que sejam descobertas todas as razões causadoras dos fenômenos aqui estudados. Todavia, já que não se tem conhecimento de um estudo acadêmico empreendido sobre a atuação das empresas no mercado de baixa renda com desenvolvimento e transformação social pode-se considerar como válido esse primeiro esforço e contribuição.

Em relação às limitações dos instrumentos utilizados, pode-se dizer que as análises foram pautadas, em parte, na percepção dos respondentes sobre o foco de atuação das empresas, podendo haver erros de percepção ou mesmo pequenas variações que implicariam em mudanças nos resultados. Procurou-se amenizar este problema por meio de questões claras, mas ainda assim as respostas emitidas pelos respondentes refletem suas estimativas e percepções. Um fator atenuante é a alta posição hierárquica e nível de responsabilidade dos respondentes que integraram a pesquisa.

Outro ponto a destacar é a grande variação entre as empresas da amostra, com relação aos estilos de gestão, que levam a uma dispersão dos dados analisados. Acredita-se que este fator não decorre do tamanho da amostra, mas das variações existentes entre a população de empresas analisadas, que é de fato heterogênea. As empresas da amostra seguramente guardam entre si grandes diferenças de modelos administrativos, capacidade gerencial e de investimentos. De qualquer forma, não houve uma generalização dos resultados obtidos na amostra, não sendo realizada uma inferência estatística dos resultados obtidos, visto que foi utilizada uma amostra intencional. As empresas que não participaram da pesquisa eventualmente poderiam ter um comportamento diferente do que foi apresentado nesta amostra.

Esta pesquisa tem caráter exploratório e as análises realizadas foram de natureza descritiva, ou seja, um esforço no sentido de descrever o seu entendimento sobre temas essenciais para uma atuação no mercado de baixa renda com desenvolvimento e transformação social. Também foram trabalhadas as questões inerentes ao perfil estratégico.

Desta forma, acredita-se que foi possível, por meio da pesquisa e das análises realizadas, alcançar uma melhor compreensão das características gerais das empresas que atuam no mercado de baixa renda mas que nem sempre promovem transformação ou desenvolvimento social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais problemas de nosso tempo não podem ser compreendidos isoladamente, mas têm que ser vistos de forma interconectada, de maneira a identificar formas de pensar que são *holísticas,* como proposto por Capra (1996) que vê o mundo como um todo integrado, onde o novo paradigma apresenta uma visão de mundo que reconhece a interdependência de todos os fenômenos.

Observa-se com isso, que novas formas de pensar estão intimamente ligadas aos novos valores, e que é urgente preparar novas gerações para um equilíbrio entre formas antigas de pensar.

Hoje a visão ambientalista da sustentabilidade, tão forte no início dos anos 90 do século passado, pode ser visto como a infância do desenvolvimento sustentável, integrado e harmônico, que se deve buscar sob todas as condições. Não por acaso, também emergiu de lá para cá a consciência sobre as novas fontes de geração de riquezas – todas elas relacionadas com o capital social e o capital humano de um povo. Informação e conhecimento são as condições básicas para o ciclo de prosperidade que o século XXI.

Por isso, é estratégico falar em responsabilidade social como premissa para embasar a construção de um futuro em que o desenvolvimento sustentável não é apenas referente à preservação da natureza, mas que dentro de uma ótica holística refere-se ao avanço econômico, social e político, uma vez que, somente através do envolvimento de todas estas questões, pode realmente haver um crescimento qualitativo de longo prazo.

Apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente requer a promoção de uma comunicação transparente, garantir o retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e afirmar a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores, pois, tudo isso atribui à empresa a condição de socialmente responsável. Enfim, estamos reafirmando a necessidade de uma sociedade saudável para que as empresas tenham sucesso.

O novo milênio traz consigo fatos preocupantes como a crescente concentração econômica, a desigualdade social e o desequilíbrio ambiental, ao mesmo tempo em que apresenta a alternativa proposta pelo emergente fenômeno da responsabilidade social. Assim, o bem estar comum depende, cada vez mais, de uma ação cooperativa e integrada de todos os setores da economia, num processo de desenvolvimento que coloque como metas a preservação do meio ambiente e a promoção dos direitos humanos.

O tradicional conceito de desenvolvimento econômico passa então a ser crescentemente submetido ao crivo de revisões iniciadas por movimentos surgidos no mundo todo, em especial a partir da década de 1980. Dessa forma, passaram a compor o cenário das discussões novos termos como desenvolvimento sustentável, que está inserido nos mais variados contextos sócio-econômicos e ambientais.

Com efeito, as sociedades e as empresas não podem abdicar da decisão de moldar o futuro. Ora, o desenvolvimento, até hoje, constitui a mais poderosa alavanca de que dispõem para organizar o futuro como projeto social.

A dimensão e a importância da sustentabilidade humana e do crescimento mudaram qualitativamente, exigindo novos equilíbrios nas prioridades da sociedade. E o reequilíbrio das várias áreas do desenvolvimento passou a depender de articulações sociais mais complexas, que nos obrigam a deixar de lado as simplificações estadistas ou liberais.

As empresas devem desenvolver e utilizar processos que permitam atingir metas de produção levando em consideração não só o lucro. O grau de comprometimento da empresa com a sociedade deve ser muito grande, se constituindo em uma obrigação incontestável. Hoje não se concebe uma empresa operando sem preocupação com a sua influência sobre o meio ambiente e sobre o bem estar da população, seja ela sua força de trabalho ou não. Isso é enfatizado ao reconhecermos que não existe empresa sem sociedade (mercado consumidor e fornecedor), ambas necessitam de um local, um ambiente para se estabelecerem.

Já foi o tempo no qual bastava à empresa cumprir as leis e regulamentações para manter seu produto no mercado. Aquela entidade que não se inserir nesse novo paradigma concorrencial certamente estará fadada ao fracasso.

Diante desse cenário, o presente trabalho propôs uma reflexão sobre como as empresas podem agregar maior valor aos seus ativos estratégicos por meio da responsabilidade social e, por conseguinte, ampliar o desenvolvimento em seus aspectos multifacetados – econômico, social e ecológico – garantindo desta forma sua própria sustentabilidade.

O mercado de baixa renda está aí à espera da construção de capital social, tido como produtivo, de caráter intangível, culturalmente compartilhado, somente possível de ser gerado quando vai além das recíprocas relações de troca com *stakeholders* relevantes, sobressaindo à busca de cooperação entre eles, de modo que todas as partes ganhem e tenham seus interesses atendidos.

As organizações começam a perceber que a credibilidade das empresas é o fruto da prática efetiva e constante de valores como respeito ao consumidor, honestidade, transparência nas relações com seus públicos, integridade nas demonstrações financeiras e preocupação com o meio ambiente e comunidade.

As ações de responsabilidade social empresarial nas comunidades locais são modos de promover o desenvolvimento a partir de ações de reforço a sustentabilidade das comunidades, capacitando-as a identificar suas vocações e aproveitar suas potencialidades por meio de parcerias em todas as áreas na busca de suprir suas necessidades. A estratégia de responsabilidade social desenvolvida pelas empresas favorece o desenvolvimento sustentável da comunidade, à medida que as ações contribuem para a geração de empregos, formação educacional e aumento de renda, conforme elucidam dados do IPEA (2001).

As ações realizadas pelas empresas indicam uma pulverização em várias áreas e segmentos ensejando resultados menos consistentes do que poderiam ser alcançados se houvesse um foco orientado para as reais carências e potencialidades dos beneficiários. Os resultados atuais revelaram também que é frágil a articulação com outras empresas, órgãos governamentais e sociedade civil, e indicam a necessidade de fortalecer essa importante parceria para tornar mais eficaz a aplicação dos recursos e o alcance dos resultados.

Para as empresas, constitui um enorme desafio continuar avançando, simultaneamente, em desenvolvimento econômico, social e ambiental, como preconiza o desenvolvimento sustentável. Daí, a extrema importância na condução do processo para que esse se opere de modo descentralizado estimulando a autonomia das comunidades, pois só um trabalho construído e desenvolvido com ampla e verdadeira participação dos envolvidos pode contribuir para torná-los sujeitos construtores de sua própria cidadania.

Em termos do desenvolvimento sustentável, isto significa que as empresas sozinhas não conseguem abarcar toda a problemática que envolve a questão social e ambiental. Como o papel das empresas é de coadjuvante e não de substituta do Estado, no processo de melhoria das comunidades, estas devem contribuir de forma complementar, com suas estratégias de negócios dirigidas não só para atender as necessidades internas como as externas da organização, atentando para a sobrevivência social e ambiental dessa realidade.

A importância das parcerias das empresas com outras empresas privadas, com organizações comunitárias, com organizações não-governamentais ou com instituições governamentais é para que o movimento de transformação social não se dê isolado, mas articulado, uma vez que, dessa forma, reduzir-se-ia a fragmentação do atendimento além de ampliar, o alcance das atividades empresariais, observando-se, aí, um grande espaço para

racionalizar o uso dos recursos privados na área social e a realização da cidadania e da participação em todos os sentidos.

Os dados apresentados neste trabalho contribuem para uma melhor compreensão das empresas com foco no mercado de baixa renda. Estes resultados são importantes para a nossa sociedade como um todo, uma vez que demonstram o benefício generalizado de se atender às classes de menor renda com produtos de qualidade, tecnologia, e preços adequados. É necessário, porém, que haja uma maior valorização e crescimento desta tendência, com governo, executivos, empresários e pesquisadores atentando para a importância deste mercado, tanto do ponto de vista dos ganhos financeiros da empresa como do ponto de vista da inclusão social no consumo digno.

Nos últimos meses, os criadores do conceito da base da pirâmide (Prahalad e Hart) vêm buscando refinar suas idéias e incorporar críticas recebidas de outros especialistas. Entre elas, a de que aumentar o consumo nas camadas mais baixas acarretaria conseqüências ambientais drásticas. Três problemas ficaram claros nos últimos anos. O primeiro: assim como ocorre no mercado desenvolvido, a maior parcela dos produtos vendidos para a baixa renda de fato não leva em conta os danos ambientais da produção, do uso e do descarte. O risco de acelerar a catástrofe ambiental é enorme. As companhias deveriam enxergar a base da pirâmide como um laboratório para a criação de tecnologias limpas. Para Prahalad a inclusão dos mais pobres nos obriga a pensar a sustentabilidade. Hart também alerta para o fato de que muitas iniciativas classificadas como base da pirâmide pelas empresas não atingem os mais pobres. Alcançam, na verdade, as camadas um pouco menos abastadas que aquelas já tradicionalmente atendidas. A terceira, e possivelmente mais grave questão, está relacionada a evidências de que simplesmente transformar pobres em consumidores não é suficiente para mitigar a pobreza.

O surgimento de uma nova agenda para as empresas visa assegurar o crescimento econômico através de uma gestão estrategicamente responsável com vistas a garantir sustentabilidade do negócio e a transformação e desenvolvimento da sociedade .

ANEXO A

Fonte: Guia de sustentabilidade. In: Portal da REVISTA EXAME.

Elektro
Reurbanização e qualidade de vida a quem precisa

Desde que assumiu a presidência da distribuidora de energia Elektro, em 2004, o executivo Carlos Ferreira vem tentando colocar a sustentabilidade no centro da estratégia da companhia. Ex-subsidiária da americana *Enron*, que entrou em concordata em 2001, a Elektro precisava provar para funcionários, investidores e outros s*takeholders* que não havia sido contaminada pelos desmandos da matriz. Por isso, uma das primeiras medidas de Ferreira foi começar a desenvolver uma série de ações para se aproximar das comunidades onde a Elektro presta seus serviços (223 cidades do Estado de São Paulo e cinco do Mato Grosso do Sul). As iniciativas incluíram a criação de centros de capacitação técnica de jovens, cursos de informática, montagem de bibliotecas e programas de voluntariado desenvolvidos em diversas entidades. *"Tenho feito visitas-surpresa às unidades regionais e vou a campo para checar se princípios como segurança no trabalho têm sido observados pelos nossos funcionários"*, afirma Ferreira.

Entre os vários projetos desenvolvidos atualmente pela Elektro, o que mais tem exigido a atenção de Ferreira é o Energia Comunitária. Lançado como um programa piloto em outubro de 2006, na favela de Maré Mansa, localizada no Guarujá, no litoral paulista, o projeto nasceu da necessidade da empresa de se aproximar da comunidade local para combater os desperdícios e os riscos causados pelos "gatos" (ligações elétricas clandestinas). O primeiro passo foi procurar o apoio das lideranças comunitárias, que poderiam facilitar o contato com os moradores da área. Em pouco tempo, a idéia foi ganhando corpo e a Elektro pôde realizar a troca das instalações elétricas nas ruas e dentro das casas. Além disso, a empresa forneceu aos moradores cerca de 200 geladeiras novas para substituir os modelos mais antigos, que gastam mais energia. A troca dos refrigeradores resultou numa economia média de 77% de energia por mês. A empresa providenciou também a reforma da associação de bairro, que abriga uma creche, a criação de uma área de lazer e a formação de 60 eletricistas residenciais. Os investimentos na comunidade Maré Mansa atingiram 650 000 reais e beneficiaram 600 famílias. Para o líder comunitário Jailton Santos, o fato de a Maré Mansa ter sido "adotada" pela Elektro ajudou a elevar a auto-estima dos moradores. *"As pessoas passaram a acreditar que as coisas poderiam realmente mudar"*, diz Santos. *"Não*

nos vemos mais como uma favela, mas sim como uma comunidade".

Combate ao desperdício apoiado no sucesso do programa piloto, o Energia Comunitária está sendo estendido agora para outras áreas carentes de cidades como Itanhaém, Limeira, Mongaguá e Ubatuba. A meta é beneficiar mais de 12 000 famílias até o final de 2007. Até agora os investimentos chegam a 10 milhões de reais. Parte dos recursos cumpre os requisitos do programa de eficiência energética, regulamentado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). O programa determina que as empresas de energia destinem 1% da receita operacional líquida a ações de combate ao desperdício.

Apesar do empenho e dos avanços, a Elektro, como todas as empresas, ainda apresenta vulnerabilidades. Recentemente, a companhia recorreu à Justiça para não precisar cumprir a cota legal de preenchimento de 5% de seu quadro funcional com pessoas portadoras de deficiência. A alegação é que, além de um número significativo de seus empregados exercer funções de risco, ela não tem conseguido preencher as eventuais vagas com portadores de deficiência por falta de qualificação ou interesse de candidatos.

Caterpillar
Crescimento sustentável para a comunidade local

Instalada em Piracicaba há três décadas, a Caterpillar liderou a criação de uma agenda de crescimento sustentável para o município. Uma das principais características de uma empresa cidadã é o comprometimento e a integração com a comunidade em que atua. A subsidiária brasileira da americana Caterpillar, uma das maiores fabricantes de tratores e máquinas industriais do mundo, levou essa premissa ao limite. Instalada no município paulista de Piracicaba há mais de três décadas, a empresa liderou, em 1999, o lançamento de um projeto chamado Piracicaba 2010 - Realizando o Futuro. O objetivo era criar uma agenda de desenvolvimento sustentável para a cidade utilizando a experiência da companhia em planejamento estratégico. *"Queríamos emprestar nosso modelo de gestão para que o município tivesse mais qualidade de vida"*, diz Natal Garcia, presidente da Caterpillar.

A iniciativa logo recebeu a adesão de outras empresas, do poder público e de organizações não-governamentais. Pesquisadores e consultores foram contratados para ajudar na elaboração do plano estratégico para a cidade. Em 2001, foi criada uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), a Piracicaba 2010, para cuidar da gestão da agenda de crescimento. Desde então, uma secretaria executiva composta de 12 membros, entre eles três representantes da Caterpillar, coordena duas reuniões mensais para discutir

novos projetos de melhoria da cidade. Até hoje foram elaborados 146 projetos nas mais diversas áreas (esporte e lazer, saúde, trânsito, turismo, segurança, meio ambiente e educação). Desses, 119 estão em andamento.

Numa pesquisa realizada com 400 habitantes no final de 2006, 82% dos entrevistados avaliaram que a qualidade de vida no município havia melhorado desde 2001. Para 42%, o setor de saúde foi o que mais se desenvolveu - o maior sinal do avanço seria a diminuição nas filas de atendimento no sistema público de saúde. Parte da melhora é atribuída a duas iniciativas da Piracicaba 2010. A primeira delas foi uma campanha de orientação à população para que deixasse de recorrer ao serviço de atendimento urgente em casos sem gravidade, que podem ser solucionados numa rápida consulta em posto de saúde. A outra iniciativa se voltou para o treinamento dos próprios médicos, com o objetivo de dar a eles uma visão mais geral de seus pacientes, extrapolando suas respectivas especialidades. Assim, os pacientes começaram a ser atendidos por um único médico, evitando a consulta a vários especialistas.

Suzano
Para garantir matéria-prima, empresas capacitam produtores.

Em 2001, a fabricante de papel e celulose Suzano lançou o Reciclato, o primeiro papel brasileiro 100% reciclado produzido em escala industrial. Apesar do ceticismo do mercado, o produto transformou-se num dos maiores sucessos da empresa. Há seis anos, a Suzano fabricava 300 toneladas do Reciclato, que eram comercializadas apenas para a indústria gráfica e o mercado corporativo. Neste ano serão produzidas 39 000 toneladas, vendidas também para o consumidor final. Esse aumento colossal obrigou a empresa a buscar novos fornecedores de matéria-prima. Para produzir o Reciclato em seu ano de criação, a empresa consumia 20 toneladas de aparas de papel usado por mês, proveniente de três cooperativas de catadores de papel. Hoje, são necessárias 700 toneladas do insumo todos os meses, fornecidos por 85 cooperativas. *"Não dava mais para continuar crescendo sem ter uma rede de fornecedores estruturada",* afirma André Dorf, diretor da unidade papel da Suzano. *"Estávamos limitados pelo acesso à matéria-prima".*

Para vencer esse desafio, a companhia lançou neste ano um projeto de profissionalização das cooperativas, em parceria com a Fundação Avina, o Instituto Ecofuturo e o banco Real. Batizado de Investimento Reciclável, o programa formou um fundo de 360 000 reais para financiar a aquisição de equipamentos e o capital de giro das cooperativas. A

iniciativa, inédita no setor, não tem nenhum caráter assistencialista. Os recursos emprestados às cooperativas devem ser devolvidos em até 24 meses (os valores são atualizados apenas pela correção monetária). Além do acesso ao financiamento - algo até então era quase impensável para algumas dessas cooperativas de catadores -, o programa oferece cursos de capacitação. A consultoria Eco *Consulting* foi contratada para realizar treinamentos sobre gestão operacional e administrativa. O objetivo é que, com dinheiro e capacidade gerencial, as cooperativas consigam aumentar a produtividade e a renda, e a Suzano, ao mesmo tempo, tenha garantido um volume crescente de papel para reciclagem.

O projeto piloto começou em agosto passado e envolveu cinco cooperativas de São Paulo, que já receberam um total de 141 000 reais. Uma delas é a Cooper Viva Bem, localizada na Vila Leopoldina, na zona oeste da capital paulista. Com um crédito de 39 000 reais, a cooperativa comprou duas novas prensas para comprimir o material coletado. No primeiro mês com os novos equipamentos, a produção aumentou quase 65%, passando de 78 para 121 toneladas. A lógica empresarial também já foi incorporada à forma de remuneração dos cooperados. O conceito vigente agora é a meritocracia: ganha mais quem produzir mais. *"Eles têm metas mensais para alcançar",* afirma Maria Tereza Montenegro, presidente da Cooper Viva Bem. *"Quem não alcança é chamado para conversar para que, juntos, identifiquemos quais são as dificuldades".* Ao final de cada mês, a diretoria apresenta aos cooperados os gráficos de produtividade da equipe, que depois ficam fixados na parede do refeitório. Os cooperados sentem a diferença no próprio bolso. Segundo dados da cooperativa, em 2001 a renda média dos catadores era de 150 reais por mês. Hoje é de 700 reais e os mais eficientes chegam a ganhar R$1.500 mensais. Os empréstimos serviram também para aumentar o capital de giro das cooperativas. Com os 40 000 reais recebidos, a CooperAção, localizada na zona oeste de São Paulo, passou a pagar os grupos de catadores no momento em que eles entregam o material e não quando o cliente final paga pelo papel, como é de praxe. *"Geralmente leva uns 15 dias para as empresas realizarem o pagamento para a cooperativa e algumas pessoas simplesmente não podem esperar",* afirma Neilton César Polido, secretário da CooperAção.

O choque de gestão do programa acabou despertando o espírito empreendedor dos cooperados. Além de aumentar a produtividade, eles começaram a pensar na evolução do próprio negócio. *"Não é possível que daqui a dez anos a gente continue apenas separando o material",* diz Márcia Abadia Martins, presidente da Cooperativa Granja Julieta, na zona sul de São Paulo, que já aumentou de 37 para 53 o número de cooperados e planeja implantar um segundo turno de produção. *"Se eu faço a coleta, por que não posso industrializar o*

material?" No médio prazo, o plano da cooperativa é fabricar embalagens com o processamento do material coletado. Os resultados iniciais do programa são animadores. A produção das cinco cooperativas juntas aumentou quase 40% e parte do excedente foi comprada pela Suzano.

A busca por mais matéria-prima reciclável também é um desafio para a Klabin, fabricante de papéis e cartões para embalagens. Uma das especialidades da empresa é reciclar as embalagens longa vida utilizadas para armazenar leite e sucos. Em 2005, a empresa implantou em sua unidade de Piracicaba, no interior paulista, uma tecnologia que permite separar os três elementos das embalagens longa vida: papel, plástico e alumínio. O sistema, desenvolvido em parceria com a Tetra Pak, a consultoria TSL Engenharia Ambiental e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), processa diariamente cerca de 40 toneladas de embalagens. Sua capacidade, porém, é de 60 toneladas por dia. *"O que falta para aumentar o processamento é matéria-prima",* afirma Fernando von Zuben, diretor de meio ambiente da Tetra Pak.

Mapfre
Projeto ensina educação de trânsito a alunos da rede pública.

Depois de realizar um trabalho escolar, no início de 2005, um grupo de alunos da Escola Estadual Hortência Quintino de Faria Botelho, em Mongaguá, no litoral sul paulista, mobilizou-se para fazer um abaixo-assinado e pedir à prefeitura que construa uma ciclovia na estrada que corta a cidade, a rodovia Padre Manoel da Nóbrega. A proposta, destinada a reduzir o número de acidentes com ciclistas que trafegam no acostamento da rodovia, recebeu o apoio de mais de 1 000 moradores. A prefeitura decidiu atender ao pedido e, no ano passado, construiu 8 do total de 11 quilômetros de ciclovia previstos no projeto. Ainda não há estatísticas sobre o impacto da obra na redução de acidentes, mas quem passa pela região nota a diferença no ordenamento do trânsito. *"Houve uma sensível melhora no fluxo de veículos e na segurança"*, afirma João Martins dos Anjos, diretor do serviço de trânsito de Mongaguá.

A escola de Mongaguá é uma das 5 000 instituições de ensino fundamental e médio da rede pública estadual que participam do projeto Educação Viária é Vital, o maior programa de conscientização viária do Brasil e um dos maiores do mundo em número de pessoas atingidas. Lançado há três anos pela Mapfre Seguros, o projeto treina professores de escolas públicas para que eles conscientizem seus alunos da importância da prevenção de acidentes nas estradas. Até agora, especialistas em educação de trânsito capacitaram cerca de

61 000 professores, que, por sua vez, orientaram 2,5 milhões de alunos. No final de cada semestre letivo, as escolas participantes do programa apresentam propostas para melhorar o sistema viário em suas regiões. Os dez melhores projetos - como o dos estudantes de Mongaguá - são premiados pela seguradora.

Pista certa segundo o executivo Antonio Cássio dos Santos, presidente da Mapfre, muitas pessoas se mostram surpresas com o fato da empresa investir em uma ação educativa voltada para um público que não é consumidor de produtos da seguradora. *"Isso pouco importa para nós neste momento. Quanto maior a consciência dos cidadãos sobre suas responsabilidades e seus direitos no trânsito, seja como pedestre, seja como motorista, menores serão os números de sinistros e os custos dos seguros"*, diz ele. Neste ano, a empresa lançou outro projeto, batizado de Na Pista Certa, que também investe em educação no trânsito para crianças. Uma carreta de 12 metros de comprimento, transportando uma cidade cenográfica do tamanho de uma quadra de basquete, percorre as escolas atendidas pelo projeto Educação Viária. Nessa mini-cidade, os alunos têm chance de se divertir e de colocar em prática os conceitos discutidos em sala de aula. Os projetos de segurança viária, saúde e meio ambiente da Mapfre custaram à empresa 2,4 milhões de reais neste ano. A previsão é que em 2008 os investimentos cheguem a 4 milhões de reais.

O sucesso das iniciativas da Mapfre traduz-se hoje em mais de 25 parceiros públicos e privados. Um deles é o Consórcio Alumínio do Maranhão (Alumar), que estudava uma forma de reduzir o alto número de acidentes na rodovia BR-135, única ligação da ilha de São Luís com o restante do Estado, e pediu ajuda à Fundação Mapfre, em 2006. A instituição forneceu, então, o material didático do projeto Educação Viária. Desde o ano passado, foram capacitados mais de 200 professores de 36 escolas no entorno da BR-135, totalizando quase 17 000 alunos. *"O processo de conscientização, embora seja demorado, é o mais eficaz para reduzir acidentes",* diz Graça Abreu, coordenadora de projetos comunitários da Alumar.

APÊNDICE – A

Instrumento de Coleta de Dados Primários (Questionário)

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O objetivo desta pesquisa é coletar informações e analisar se as empresas reconhecem o mercado de baixa renda e como atuar dentro deste mercado significativo promovendo desenvolvimento e transformação social.

Todas as informações disponibilizadas serão consideradas como confidenciais, não sendo identificados os nomes associados às suas empresas. As respostas individuais não serão divulgadas, apenas os resultados consolidados.

Esta pesquisa é parte integrante da **Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas** do administrador Romeu Soares da Silva, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação do Prof. Dr. Ladislau Dowbor. Para maiores esclarecimentos entrar em contato com Romeu pelo e-mail professor@romeu.pro.br, ou pelo telefone (11) 7383-7343.

Cadastro do Respondente e Empresa

Nome: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Tempo de trabalho na empresa _____ anos

Tempo de trabalho no cargo _____ anos

Nível de Atuação: ( ) Diretoria ( ) Gerência / Supervisão ( ) Assessoria

( ) Analista / Técnico ( ) Outros:_____

1. Origem do controle de capital da empresa:

(a) Nacional

(b) Internacional

2. Principal setor de atividade econômica de atuação da empresa:

(a) Alimentos

(b) Bebidas e Fumo

(c) Higiene e Limpeza

(d) Eletrônicos

(e) Comércio Varejista

(f) Vestuário

(g) Outros

QUESTÕES

Parte A - Características da Empresa

1) Com relação aos consumidores, qual é a **principal classe** (ou classes) de consumidores atendidos pela empresa? Como classificaria o consumidor de sua empresa?

2) Faça uma estimativa da porcentagem de participação do mercado de baixa renda no total do faturamento de sua empresa.

3) Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar com esse consumidor?

Parte B - Dimensões Estratégicas

1) Especialização da Empresa – Como a empresa focaliza seus esforços em termos da amplitude da linha de produtos ou segmentos de mercado?

2) Tecnológica – Como a empresa procura a liderança tecnológica no seu setor *versus* um comportamento imitativo em termos de tecnologias de produtos e processos?

3) Política de Preço – Qual é a posição relativa de preço no mercado praticado por sua empresa?

Parte C – Criando valor sustentável

1) Idéia de sustentabilidade - Como a empresa entende sustentabilidade como elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental?

2) Criação de valor para o acionista – A empresa entende que os desafios globais associados à sustentabilidade podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e, simultaneamente, que sejam direcionadas a gerar valor para o acionista?

3) Ação corporativa única - Como a empresa considera a sustentabilidade como uma oportunidade multidimensional ?

4) Inovação – Como a empresa se esforça para solucionar problemas sociais e ambientais por meio do desenvolvimento ou da aquisição de novas capacitações que se direcionam diretamente para desafios da sustentabilidade?

5) Stakeholders/Parcerias - Como a empresa vê o engajamento dos *stakeholders* nos processos de negócio e a participação de prefeituras, universidades, comunidades locais e ONGs?

6) Qual é a visão dos fornecedores em relação ao consumidor de baixa renda?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSAD, Marta Maria Nogueira; ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de. *Consumidor de Baixa Renda: o Modelo de Dinâmica do processo de compra*. *In*: EnANPAD 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006b

BANCO MUNDIAL. *O combate à pobreza no Brasil: relatório sobre pobreza, com ênfase nas políticas voltadas para a redução da pobreza urbana*. v. 1. Resumo do Relatório. Brasília: Banco Mundial, 2001.

BARQUERO, Antonio Vasquez. Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

BARROS, Carla. *Consumo, Hierarquia e Mediação: Um Estudo Antropológico no Universo das Empregadas Domésticas. In*: EnANPAD 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006b.

BERIASSO, Beatriz Freire. Aquisição e despesa com bens duráveis segundo as POFs de 1995-1996 e 2002-2003. *In*: Silveira, Fernando Gaiger *et al* (Org.). *Gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas.* Brasília: IPEA, v.2 , 2007.

BOURDIEU, P. *Contrafogos. Táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

CABRAL, Antonio; COELHO, Leonardo. *Mundo em transformação: caminho para o desenvolvimento sustentável*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

CAPRA, F. *The web of life: a new scientific understanding of living systems*. New York: Anchor books, 1996.

DAVIS, Kingsley; MOORE, Wilbert. *Alguns princípios de estratificação*. *In*: VELHO, Otávio Guilherme C. A.; PALMEIRA, Moacir G. Soares; BERIELLI, Antônio Roberto (Org.). Estrutura de classes e estratificação social. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

DEMO, P. *Pobreza da pobreza.* Petrópolis: Vozes, 2003.

DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DOWBOR, Ladislau. Palestra "*Estratégias de desenvolvimento local*". Seminário do Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local, realizado em Santa Catarina em 7 e 8 de julho de 2005.

GAJ, Luís. O estrategista. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GIOVINAZZO, Renata A. *Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empesas que atuam no mercado de bens populares no Brasil.* São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; Lovins, H. *Natural capitalism: creating the next industrial revolution.* Boston: Little Brown & Company, 1999.

HART, Stuart L. *O Capitalismo na encruzilhada*. São Paulo: Bookman, 2006.

HAX, Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. USA: Prentice Hall, 1996.

IFC, *The Next 4 Billion – Market size and business strategy at the base of the pyramid*. World Resources Institute, 2007.

KEYNES, John Maynard. *The end of laissez-faire*.New York: Prometheus Books, 2004.

KINLAW, Denis C. *Empresa competitiva & ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica.* São Paulo: Atlas, 2005.

MARIANO, Fábio. A Descoberta do Brasil no século XXI: o consumidor de baixa renda. **Revista de ESPM**. São Paulo: Referência, ed. 2, ano 13, v. 14, 03.04.2007.

MATTAR NETO, *João Augusto. Metodologia científica na era da informática*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTOSO, Cecilia Lima de Queirós; ROCHA, Angela. *Significados Associados às Estratégias para Solução de Problemas Financeiros dos Consumidores Pobres*. *In*: EnANPAD 29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

MINTZBERG, B. A.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORILHAS, Leandro José; FAÇANHA, Sandra Lilian de Oliveira, AGUIAR, Edson Cezar**.** *Mercado de baixa renda e seus fatores competitivos: um estudo no segmento de tintas imobiliárias*. *In*: IX SEMEAD, 2006 São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2006.

MOREIRA, Frederico Antonio de Araújo. *Demanda e oferta de entretenimento: um Estudo do Segmento de Baixa Renda do Distrito de Itaquera na Cidade de São Paulo*. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). *Relatório do Desenvolvimento Humano 2005*. Pnud, 2005.

PORTER**,** Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. *A Riqueza na base da pirâmide*. São Paulo: Bookman, 2005.

ROCHA, Sonia. *Opções metodológicas para a estimação de linhas de indigência e de pobreza no Brasil. Rio de Janeiro* IPEA, 2000.
_____. *Pobreza no Brasil. Afinal, de que se trata?* Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.

SACHS, Ignacy. *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente.* São Paulo: Studio Nobel/ Fundap, 1993.

SACHS, Jeffrey. *O fim da pobreza*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

SANTOS, Milton. *O espaço dividido*. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 2004.

SOTO, Hernando. The mystery of capital. New York: Random House, 2000.

SOBRAL, Maria Cecília; OLIVA, Fábio Lotti; YU, Abraham Sin Oih; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; FERREIRA, Ademir Antonio. *Estratégia de Adequação para o Mercado de Produto Popular* – Fit Strategy. *In*: EnANPAD 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

SPERS, Renata Giovinazzo; WRIGHI, James Ierence Coulter. *Mercado de Bens Populares no Brasil: Desempenho e Estratégia das Empresas***.** *In*: EnANPAD 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

TENÓRIO, Guilherme Fernando *et al*. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.* Rio de Janeiro: FGV, 2004.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. *Mercados pouco explorados: descobrindo a classe C*. São Paulo, Mar. 2002.

UN - Department of Economic and Social Affairs / UN New York 2005 - *The Inequality predicament report on the world social situation. 2005.*

VEIGA, José Eli da. *Meio ambiente e desenvolvimento*. São Paulo: Senac, 2006.

WALTER, O. C.; BOYD, H. W. ; LARRÉCHÉ, J. *Marketing strategy: planning and implementation.* USA: The McGraw-Hill Companies Inc, 1999.

Periódicos

ATKINSON, G.; Measuring corporate sustainability, *Journal of Environmental Planning and Management***,** 43(2), 2000, pp.235-252.

HART**,** S. and M. MILSTEIN. *Global sustainability and the creative destruction of industries*, MIT Sloan Mangement Review 41.1, 1999, pp. 23-33.

HOFFMAN, Andrew J.; *Environmental and social issues into corporate practice, Environmen Articles*. v.42 Jun. 2000

KAKWANI, Nanak. *What is poverty ? Poverty centre.* United Nations Development Programme. n.22, Sep. 2006.

MEIRELLES, Renato. *Marketing para a base da pirâmide: modo de usar*. Revista Marketing. São Paulo: 10/2006

PRAHALAD, C.K., Allen HAMMOND. 2002. *Serving the world's poor, profitably*. Harvard Business Review September.

_____, *Why selling to the poor makes for good business fortune*. New York: Nov 15, 2004.v.150, n. 10; pp. 70.

_____, HART, Stuart L. *O pote de ouro na base da pirâmide*. HSM Management, 32, 2002, pp. 14-27.

SACHS, Jeffrey D. *Abraçando a ciência*. *Jornal Valor Econômico*. São Paulo: Fev. 2006.

Sites

ALVES, Sérgio Darcy da Silva; SOARES, Marden Marques. *Microfinanças: Democratização do Crédito no Brasil – Atuação do Banco Central*. Banco Central do Brasil, Brasília, 2006. Disponível em: <www.bcb.gov.br/?DEMOCRED>. Acesso em: 18/07/2008.

BANCO MUNDIAL - The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid – Relatório disponível em www.wri.org. Acesso em 14/07/2008

COSTANZI, Rogério Nagamine. *Microcrédito no âmbito das políticas públicas de trabalho e renda. Opinião dos Atores*, Brasília, 2006. Disponível em: <www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_019g.pdf >. Acesso em: 30 jun. 2008.

ONU Brasil. Disponível em:< http://www.onu-brasil.org.br/.>. Acesso em: 17/01/2008.

NERI, Marcelo Côrtes; MEDRADO, André Luis. *Experimentando Microcrédito: uma análise do impacto do CrediAmigo sobre acesso a crédito. Ensaios econômicos*, Rio de Janeiro, dez. 2005. Disponível em: <epge.fgv.br/portal/arquivo/2012.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2008.

PORTAL REVISTA EXAME – Guia da Sustentabilidade 2007. Disponível em: <http:// www.revista exame.com.br>. Acesso em: 16/06/2008.

SILVA, José Graziano da et al. *Pobreza e Fome: em busca de uma metodologia para a quantificação do problema no Brasil. Disponível em* www.icidadania.org.br. Acesso em 15/05/2008.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo