

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

MOZART NINO

**EMPRESA E SOCIEDADE
A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E
A DIMENSÃO SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SÃO PAULO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MOZART NINO

**EMPRESA E SOCIEDADE
A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E
A DIMENSÃO SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Luciano A. Prates Junqueira.

SÃO PAULO

2009

BANCA EXAMINADORA

São Paulo, 29 de Junho de 2009.

*O tempo se origina onde nada existe,
caminha pelo presente e
vai para onde nada mais existe.*

*O viver nos traz
a lembrança presente das coisas passadas,
a visão presente das coisas presentes e
a esperança presente das coisas futuras.*

Adaptado de As confissões. Agostinho (354 – 430)

*Dedico este trabalho a meus pais (in memoriam)
pelos fundamentos, esteio e valores que representaram para mim.*

*Dedico também aos meus filhos Andrea e Daniel
pelo bem que me fazem, por me fazerem alguém melhor e
pelo muito que já construímos juntos.*

AGRADECIMENTOS

São Paulo, 30 de Março de 2009.

Srs. Professores

Ao iniciar esta convivência aqui na PUC / SP, por maiores que fossem minhas expectativas, não poderia imaginar o quanto ela representaria para mim como experiência imensamente gratificante e transformadora.

Para isso cada um contribuiu a seu modo apresentado-me a autores, a escolas de pensamento e a assuntos que me estimularam a chegar até aqui e a retomar uma caminhada de estudo e pesquisa que já há muito havia deixado pra trás.

Entre muitos autores, conceitos e processos que pude conhecer ou rever, alguns marcaram um pouco mais profundamente esta trajetória.

Meus sinceros agradecimentos a

Prof.^a Maria Aparecida por Platão e Weber

Prof. Carlos Bertero por Bolman, Hatch e pelo Handbook

Prof. Ladislau Dowbor por ele mesmo, Vazquez- Barquero e Rifkin

Prof.^a Maria Cristina por Hayek e Gramsci

Prof. Onésimo Cardoso por Wood, Genelot e Chanlat

Prof. Luciano Junqueira por Quivy e Boltanski

Prof. Miguel Chaia por Rousseau, La Boétie, Agostinho e Shakespeare

Prof. Luis E. Wanderley por Bauman e Boaventura

Prof. Arnoldo Hoyos pelo Minitab

Prof.^a Clotilde pela Semiótica

Finalmente, mas não menos importante, minha admiração, meu reconhecimento e agradecimentos ao Prof. Luciano por sua orientação, estímulo e encaminhamento nessa jornada de superação de algumas das minhas limitações e condicionantes.

Mozart Nino.

RESUMO

Este trabalho se propõe a explorar o que uma empresa deveria fazer e também como fazê-lo, para oferecer à sociedade projetos de ações sociais que pudessem ser percebidas e realizadas como oportunidades de negócios, de inovação e de vantagem competitiva. E também a apresentar algumas ferramentas e modelos de gestão e planejamento, que permitiriam juntar uma dimensão social às dimensões econômica e ambiental, em um processo integrado de planejamento, tomada de decisão e execução de estratégia empresarial, contemplando uma interdependência e convergência dos interesses da empresa e da sociedade no centro estratégico da gestão da empresa.

PALAVRAS CHAVE: estratégia empresarial, responsabilidade social, sustentabilidade corporativa, sustentabilidade social, base da pirâmide econômica, emprego, trabalho e renda

ABSTRACT

This work intends to explore what a company should do and also how to do it, to offer to society social action projects, which could be seen and accomplished as business opportunities, innovation and competitive advantage. And also to present some management and planning tools and models which would help to put together a social dimension to the economic and environmental dimensions, in an integrated planning, decision making and execution of its corporate strategy, which contemplate the interdependence and the convergence of both company and society concerns in the core of the company strategic management process.

KEY WORDS: corporate strategy, social responsibility, corporate sustainability, social sustainability, base of the economic pyramid, employment, work and wages

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. SOCIEDADE	13
2.1 - Extremos de riqueza e pobreza	18
2.2 - Origens da desigualdade	20
2.3 - Regulação, governo e poder	23
2.4 - Organização social	28
3. EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	32
3.1 - Um papel social	33
3.2 - Emprego	39
3.2.1 - Relação emprego e população	42
3.2.2 - Crescimento e produtividade	43
3.3 - Visão da empresa sobre sua ação social	47
3.4 - Visão da empresa sobre ação integrada a estratégia	59
3.5 - Percepções do consumidor	72
3.6 - Investimento social privado	89
4. ESTRATÉGIA	
4.1 - Um papel social como estratégia	95
4.2 - Interdependência e convergência	98
4.3 - A dimensão social da estratégia	101
4.4 - Mercado da base da pirâmide de renda	101
4.5 - Ferramentas e modelos	106
4.5.1 - O <i>balanced score card</i> da sustentabilidade	107
4.5.2 - A matriz da sustentabilidade corporativa	108
4.5.3 - Os espaços estruturais	109
4.5.4 - As dimensões estruturais e os temas estratégicos	111
4.5.5 - Os eixos de desenvolvimento local	115
4.5.6 - Os desafios da sustentabilidade	121
4.5.7 - Opções e variantes para a empresa social	124
5. CONCLUSÃO	127
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130

1. INTRODUÇÃO

Extremos de poder e riqueza, servidão e pobreza acompanham o homem desde o início da história e pode ser dito que a fome e a miséria extremas, presentes ainda hoje por quase todos os recantos do planeta, são o maior fracasso estrutural da civilização.

Este trabalho pressupõe que a empresa em geral e a grande empresa em particular deveria ser a instituição central da sociedade do desenvolvimento e sua principal unidade de ação e atividade econômica, pela capacidade de mobilizar energias, antecipar evoluções, oferecer ampla variedade de soluções econômicas e tecnológicas.

Se assim é, razoável seria dela se esperar um papel social mais relevante e destacado, além da missão de atender, pelo foco na gestão operacional e econômico-financeira, as necessidades de seu cliente consumidor e de remunerar seu acionista investidor.

Entre as muitas contribuições da empresa e em particular da grande empresa para a sociedade estão a geração de empregos diretos, as ações sociais decorrentes de investimentos sociais privados de caráter assistencialista e filantrópico e mais recentemente as muito faladas ações sociais estratégicas que seriam integradas à sua estratégia de negócios.

A empresa como instituição, tem se envolvido quer voluntariamente quer por demanda da sociedade e de governos, em ações que visam atenuar problemas sociais os mais diversos, através de programas que ao longo do tempo ganharam o rótulo de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Corporativa (RSC), e que transcendem em certa escala, seu papel originalmente concebido de boa cidadã corporativa provedora de produtos e serviços.

A motivação inicial deste trabalho foi explorar o que uma empresa deveria fazer e também como fazê-lo, para abordar a sociedade com propostas que pudessem ser percebidas e realizadas como oportunidades de negócios, de inovação e de vantagem competitiva e que transcendessem de forma sustentável não apenas aquela missão original, mas também essas ações sociais difundidas em várias formas de assistencialismo, benemerência, caridade e filantropia.

A partir do pressuposto de que a empresa em geral e principalmente a grande empresa deveria exercer um papel social relevante, complementar e insubstituível na construção de uma sociedade mais justa, este trabalho se propõe a discutir como a empresa pode ampliar sua contribuição para uma sustentabilidade social pela geração de emprego, trabalho e renda para a sociedade como um todo, com efetiva redução da desigualdade, da pobreza, da fome e da miséria extrema no planeta.

E para isso se propõe apresentar algumas ferramentas e modelos de gestão e planejamento, que permitiriam juntar uma dimensão social às dimensões econômica e ambiental, em um processo integrado de planejamento, tomada de decisão e execução de estratégia empresarial, contemplando uma interdependência e convergência dos interesses da empresa e da sociedade no centro estratégico da gestão da empresa, com ações sociais empresariais tratadas como oportunidade de negócios, inovação e vantagem competitiva e não como custo, entrave ou ação filantrópica. Até porque, na maioria das vezes, essas ações de responsabilidade social ficam mesmo na esfera da promoção e das relações públicas.

Este trabalho se propõe a argumentar que a dinâmica da transformação social passa pela capacidade de organização local e pela apropriação do processo por seus atores sociais e, que o desenvolvimento global na sociedade das organizações e do conhecimento precisa contar com a contribuição da empresa no combate à pobreza.

E que esta contribuição se daria pela tecnologia disponível e pelo seu formidável poder de geração, acumulação e concentração de valor e riqueza, não apenas com produtos e serviços acessíveis, viáveis e lucrativos, mas também pela distribuição de valor e riqueza na sociedade pela criação e desenvolvimento de meios de geração de emprego, trabalho e renda para a base da pirâmide econômica do planeta.

Este trabalho então se propõe a levantar e entender qual tem sido e como tem se dado a contribuição da empresa à sociedade a partir da geração de emprego, da visão da empresa e da percepção do consumidor.

Para este propósito, inicialmente consolida uma quantificação do nível de emprego direto gerado pela grande empresa global, para em seguida explorar como tem se dado o investimento social privado no desenvolvimento e prática das ações sociais.

Adicionalmente, procura identificar o que tem sido dito e o que de fato tem sido feito pela empresa a título da chamada RSC, assim como também entender o grau de integração de suas ações sociais à sua estratégia de negócios e, finalmente se há e qual seria a percepção do consumidor frente ao que vê, ouve, lê e espera sobre a RSC.

A partir de alguns modelos de segmentação da sociedade, de relação de desafios sócio-econômico-ambientais e de uma abordagem de mercado para a geração de emprego, trabalho e renda e de produtos e serviços para a população da base da pirâmide de renda, a empresa poderia se fazer presente na construção de uma sociedade mais justa, em escala compatível com sua capacidade de geração de riqueza e valor e não apenas como uma coadjuvante distribuidora de parcelas ínfimas de seus resultados, através de ações da RSC.

Este trabalho se propõe, portanto, a discutir um processo de planejamento estratégico que contemple uma dimensão social que integre interesses da empresa e da sociedade no centro estratégico da gestão empresarial.

Como ponto de partida, alguns pressupostos são formulados:

- A grande empresa é uma geradora de empregos diretos por excelência em função de seu extraordinário poder de geração de valor e riqueza
- A empresa em geral e a grande empresa em particular entende e aceita que deve contribuir para uma sociedade melhor através de ações sociais
- A grande empresa em sua maioria, não só já inclui em suas declarações de visão, missão e objetivos como de fato na prática já desenvolve e executa, ações sociais diretamente vinculadas à sua estratégia de negócios
- A sociedade espera, percebe e aprecia a contribuição das empresas à sociedade e sabe diferenciar as ações sociais vinculadas à sua estratégia de negócios daquelas de caráter assistencialista e filantrópico

Este trabalho foi estruturado e está apresentado em três partes:

Em SOCIEDADE, após introdução sucinta de exemplo concreto de inclusão da dimensão social na estratégia de negócios, algumas premissas, conceitos e opiniões são apresentados e se propõem a formar um ponto de partida do que se pretende desenvolver.

Segue-se um pequeno mas ilustrativo conjunto de indicadores dos extremos de riqueza e pobreza no planeta e uma tentativa de síntese sobre as origens da desigualdade e também da regulação, governo e poder na sociedade, complementado com uma sucinta discussão sobre o debate do século XX – direita e esquerda, que embora superado pelos fatos, sempre surge como base de largada para elaboração de alternativas de inclusão social.

Finalmente, uma discussão sobre a sociedade, sua organização, carências e mobilizações, fechando com proposta de sua segmentação que visa melhor sistematizar a discussão sobre seus problemas e alternativas de soluções.

Em EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL, elabora-se um pouco sobre seu papel social, o nível de emprego e sua relação com o crescimento da população economicamente ativa e a produtividade, a visão da empresa sobre suas ações sociais e a integração dessas ações com a estratégia de negócios, a visão do consumidor, para então se apresentar considerações sobre o que se conceitua como investimento social privado.

O nível de emprego, sua evolução e tendências na economia contemporânea e na grande empresa global, a relação emprego – população e taxas de crescimento e produtividade, estão apresentados com a comparação dos dados das 500 maiores empresas do mundo da revista *Fortune Global 500*, entre os anos de 1994 e 2004¹ com dados da ONU sobre a população mundial entre 15 e 64 anos – população alvo para o mercado de trabalho, para os anos correspondentes.

Em seguida se procura mostrar a visão das empresas e de seus proprietários e dirigentes sobre a ação social empresarial junto às comunidades no mercado brasileiro, e a dissonância entre o que as definições da RSC sugerem, o que as empresas dizem fazer e o que de fato está sendo feito são perceptíveis.

Adicionalmente, também se procura mostrar a sua visão sobre a sustentabilidade corporativa – definida como abrangendo os aspectos econômicos, ambientais e sociais, e sua incorporação à estratégia e à sua execução.

E por último, uma visão do consumidor, suas expectativas e iniciativas sobre o papel da empresa e qual a importância por ele atribuída a este papel responsável e sustentável, onde também aparecem dissonâncias entre empresas e consumidores.

Segue-se então a discussão sobre as ações sociais decorrentes do investimento social privado, algumas consequências e contradições e também seu papel na estratégia empresarial, onde se procura explorar e identificar a visão das empresas através do que dizem fazer e do que de fato fazem, relativamente a sua contribuição à sociedade e à sustentabilidade, assim como a integração dessas ações à estratégia de negócios e à sua gestão, além de explorar a visão do consumidor e a importância por ele atribuída ao papel e atuação das empresas.

Em ESTRATÉGIA, estão alinhavados conceitos, opiniões e sugestões sobre a incorporação de uma dimensão social como estratégia empresarial e sobre a interdependência e convergência dos interesses da empresa e da sociedade e também uma conceituação da sua dimensão social. Em seguida abre-se uma abordagem da pobreza pela ótica de mercado da base da pirâmide de renda, como fonte e mercado de produção, consumo, trabalho e renda.

Seguem-se alguns modelos e ferramentas estruturados para avaliação da empresa, das necessidades da sociedade e dos desafios da sustentabilidade e que podem ser muito úteis no processo de planejamento estratégico empresarial que pretenda incluir uma dimensão social.

¹ Para os anos subsequentes não mais foram divulgados os níveis de empregos diretos.

Na identificação desses modelos e ferramentas para se pensar a sociedade e também de planejamento estratégico, trabalhos divulgados por instituições acadêmicas e órgãos de governo são utilizados como fonte e referência.

Aqui são mostrados uma proposta de segmentação da sociedade, passando por uma relação de desafios da sustentabilidade, dimensões e temas para o pensamento estratégico da sociedade e projetos bem específicos de apoio ao desenvolvimento local e, uma breve discussão sobre algumas opções de estrutura organizacional e de estímulo a criação e expansão de empresas.

Para identificar o que fazem as empresas e como fazem e como pensam relativamente a ações sociais decorrentes de investimentos sociais privados, a integração dessas ações com sua estratégia de negócios e também as percepções do consumidor, como metodologia foram consideradas sete pesquisas de diferentes origens e dentre elas foram utilizadas neste trabalho como fonte e referências qualitativas e quantitativas, pela abrangência e profundidade como foram tratados todos esses temas e por terem sido realizadas por instituições independentes das empresas, as pesquisas para o mercado brasileiro do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA 2006), da Fundação Dom Cabral (FDC 2007) e do AKATU / Ethos (2008).

As pesquisas da FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e da FEBRABAN – Federação Brasileira das Associações de Bancos embora de boa qualidade, não podem ser consideradas tão independentes quanto a da FDC e a do IPEA e como metodologia de trabalho, a opção foi pela maior independência.

A pesquisa do IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor poderia ter sido escolhida, pois além da qualidade também atende ao critério da independência. Entretanto, por ser específica do setor bancário, a opção foi pela pesquisa do AKATU /Ethos por estar um pouco mais alinhada com os objetivos deste trabalho.

Um site de jornalistas² já não mais disponível, realizou pesquisa *online* sobre o tema responsabilidade social onde internautas deixavam seus comentários e respostas. Embora reúna material muito interessante, a sequência de respostas apresenta-se muito difusa e um pouco mais distante do foco deste trabalho. No entanto, a sua base de dados pode ser aproveitada em algum outro trabalho.

² Site **no mínimo**, hospedado no provedor ibest. A seção **A palavra é...** do jornalista Sérgio Rodrigues lançou uma definição de responsabilidade social e recebeu algumas centenas de comentários em 2005.

2. SOCIEDADE

*Gostaríamos de encontrar maneiras de ajudar a alimentar os pobres.
Somos importante fonte de produtos alimentícios
também em mercados em desenvolvimento, onde a fome ainda é um problema sério.
Faz parte do compromisso histórico da nossa empresa ser socialmente inovadora...
Achamos que quem usou a criatividade para ajudar pobres,
talvez tenha uma idéia para nos apresentar.
Franck Riboud, Grupo Danone, França.*

SOCIEDADE³ é definida pela sociologia como conjunto de pessoas que vivem em certa faixa de tempo e espaço, seguindo normas comuns e unidas por sentimento de grupo.

Entretanto, também pode ser agrupamento de seres que convivem em estado gregário e em colaboração mútua, além de corpo social, coletividade e mesmo grupo de indivíduos que vivem, por vontade própria, sob normas comuns.

E também pode significar o ambiente humano em que o indivíduo se encontra integrado, relacionamento entre pessoas que vivem em grupo, convivência, contato, grupo de pessoas que se submetem a um regulamento a fim de exercer uma atividade comum ou defender interesses comuns, comunidade ou mesmo grupo social que abraça costumes e valores diferentes dos predominantes na sociedade como um todo.

De sua etimologia latina – *societas*, *societatis* deriva significados como associação, reunião, sociedade, comunidade, participação e alguns de seus sinônimos que se referem a entidades e instituições tão díspares quanto agremiação, companhia, confederação, corporação, entidade, federação, fusão, liga, sodalício.

A SOCIEDADE DE CONSUMO aparece nos países industriais desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos, como evolução natural e decorrência de uma atividade econômica de produção de bens e serviços, e tem sido conceituada como sociedade que valoriza e estimula o consumo de bens materiais e serviços, tanto essenciais como em muitos casos artificiais e supérfluos, deles tornando-se dependente para geração de empregos, trabalho e renda.

³ Definições com base em verbetes do Houaiss (2007) e do Abbagnano (2003).

SOCIEDADE CIVIL foi conceituada por alguns pensadores da relação – empresa e sociedade, nem sempre harmoniosa e muitas vezes assumida como conflituosa:

- para *Georg Hegel* (1770-1831), esfera constitutiva da vida social, caracterizada pelos conflitos de interesses e pela competição de indivíduos e corporações, que somente supera suas contradições com a ação universalista do Estado;
- para *Karl Marx* (1818-1883), esfera constitutiva da vida social, caracterizada pelo jogo caótico e explorador das forças econômicas, que se extingue com o advento do socialismo;
- para *Antonio Gramsci* (1891-1937), esfera social de organizações privadas, associações e instituições de natureza econômica e política (empresas, escolas, igrejas, sindicatos etc.), caracterizada pela produção espontânea de idéias, pactos e acordos capazes de consolidar ou contestar a hegemonia dos grupos dominantes

No diálogo mostrado na abertura do texto, o principal executivo do grupo industrial francês, expressa sua dificuldade a Muhammad Yunus⁴, a quem recorreu em 2005, para tentar definir o que sua empresa deveria fazer e como fazer para ser socialmente responsável, contribuir para uma sociedade melhor e menos desigual. (Yunus, 2008).

Nunca foi tão visível para a sociedade como hoje, o desequilíbrio entre os que têm acesso a um conjunto de valores e qualidade de vida e os que muito pouco ou nada têm.

A história acumula registros de indignação, perplexidade, inconformismo, reação e também passividade e indiferença com a pobreza e a desigualdade. Também registra que em nenhuma época da história a sociedade superou esses problemas.

Ao contrário, apesar de grandes conquistas, descobertas e contribuições da filosofia, da religião, da ciência e das revoluções agrícola, industrial e da informação, e mesmo na contemporânea sociedade do conhecimento, parece tê-los ampliado e agravado para um vasto contingente de seres humanos.

⁴ Prêmio Nobel da Paz em 2006. Criador do microcrédito e do Banco Grameen, voltado exclusivamente para os pobres. Inverteu a lógica habitual do sistema financeiro com sistema de crédito popular, sem exigência de aval, garantia ou fiança. Com a confiança mútua como base do negócio, o banco espalhou-se por 73.000 aldeias em Bangladesh e 7 milhões de clientes – 97% deles mulheres. Concede empréstimos de US\$ 20, 50, 200 dólares, acumula deste o início US\$ 6 bilhões, tem giro de US\$ 1 bilhão e liquidação de 99%. (Yunus, 2008).

Tendo em vista a realidade social de desesperança com a pobreza, a miséria, a fome e a desigualdade em escala planetária na sociedade contemporânea, a dificuldade relatada acima, representa a motivação inicial deste trabalho – um modelo de planejamento estratégico que levasse a uma ação empresarial que transcendesse o assistencialismo e a benemerência e fosse economicamente viável, ambientalmente sustentável e socialmente justa.

Embora considere que as empresas façam parte do setor mais inovador e financeiramente mais eficiente de todos, em suas reflexões sobre qual deveria ser o papel das empresas no auxílio aos pobres do mundo, admite Yunus (2008) que as empresas ainda não têm mecanismo direto de aplicação de suas práticas à eliminação da pobreza.

Já Prahalad (2005) enfatiza que mesmo com tecnologia, capacidade gerencial e de investimento, as empresas não tem sido capazes de fazer uma contribuição ainda que mínima para o profundo problema da pobreza global, onde os mais de 4 bilhões de pessoas que vivem com menos de \$2 dólares por dia pudessem ser empreendedoras e consumidoras.

A caridade e a filantropia empresariais, tão divulgadas e enfatizadas nos últimos anos, argumentam Porter e Kramer (2002), além do fato de que quanto mais uma empresa doa mais expectativas cria – e não necessariamente pode ou quer atender, são iniciativas contraproducentes por seu caráter genérico e desvinculado da sua estratégia de negócios.

A maioria das empresas ao agir dessa forma, com as exceções que confirmam a regra, e por mais que esteja fazendo ação social, mais privilegia as relações públicas e a promoção de imagem e de marcas, embaladas em um chamado *marketing* social mais interesseiro, estético e suspeito, do que promotor efetivo de ação social estruturadora e transformadora.

A Grameen Danone – produtora de alimentos saudáveis com o intuito de melhorar a dieta dos pobres, especialmente crianças de áreas rurais de Bangladesh – foi estabelecida como resultado do encontro citado. Iniciou suas operações em 2006 como a primeira empresa social multinacional conscientemente criada no planeta.(Yunus, 2008).

Empresa social é aquela projetada para atender uma meta social – neste caso, melhorar a nutrição das famílias pobres de aldeias em Bangladesh, e onde os proprietários podem receber seu investimento no negócio de volta após um período, mas os lucros permanecem na empresa e servem para financiar sua expansão e não para pagar dividendos. A empresa social não gera nem perdas nem dividendos⁵. (Yunus, 2008).

⁵ Embora não previsto inicialmente, o acordo Grameen Danone contempla um dividendo de 1% aa., a ser pago após a recuperação do investimento. Yunus espera suprimi-lo do acordo no futuro. (Yunus, 2008).

A Grameen Danone tem como meta gerar o maior benefício social possível, fornecendo um produto saudável que supra necessidades nutricionais e alimentares dos pobres, gerando empregos e estimulando a economia local ao usar pessoas das comunidades como funcionários, fornecedores e distribuidores, em várias unidades fabris de pequeno porte espalhadas pelo país, ao invés de uma grande unidade de produção. (Yunus, 2008).

O tempo, a energia e recursos investidos pela Danone em pesquisa e desenvolvimento foram impressionantes, relata Yunus (2008), viabilizando um modelo de negócios e não um projeto da chamada responsabilidade social corporativa.

Isso demonstra muito bem o que acontece quando a empresa direciona sua atenção e competências para solucionar problemas sociais, usando sua tecnologia e recursos materiais e humanos para fazer negócios e não apenas para fazer caridade e filantropia.

Em termos de poder e influência, propõe Roddick (2002), podemos esquecer a Igreja e a política, pois não há instituição mais poderosa na sociedade atual do que a empresa. E acrescenta ser agora mais importante do que nunca, que as empresas assumam uma postura de liderança ética e moral na sociedade.

Sem dúvida um chamamento ousado, embora não desprovido de razão pelos extremos de riqueza e pobreza, poder econômico e miséria em todos os quadrantes do planeta, como decorrência do fracasso na geração de emprego, trabalho e renda e na distribuição de riqueza, de todos os sistemas econômicos e de regulação, governo e poder criados pelo homem ao longo da história.

Este trabalho parte da premissa de que o mercado nasceu da propensão do homem pela troca de bens e valores, como decorrência de natural necessidade de socialização, inteligência e capacidade de comunicação.

E assume que a sociedade que almeja crescimento, inovação, estabilidade e equidade social – benefícios reais para a sociedade como um todo, precisa tanto de governo como de mercado, assim como também precisa do equilíbrio de poder e da regulação de ambos, por instituições locais e multilaterais legitimadas, articuladas, fortes e atuantes.

Além disso, que o sistema capitalista não tem equivalente quando se trata de liberar a energia econômica coletiva das sociedades humanas, não sendo outra a razão pela qual todas as sociedades prósperas são capitalistas, no sentido mais amplo do termo: organizadas em torno da propriedade privada e permitindo aos mercados desempenhar um grande papel na alocação dos recursos e determinação das recompensas financeiras.

Assume também que nem os direitos de propriedade, nem os mercados conseguem funcionar por si só. Precisam de outras instituições sociais para apoiá-los e que portanto, esse estado de coisas somente existe quando a sociedade conta tanto com governo forte e indutor como com mercado forte, inovador e competitivo. E não com qualquer dos dois prevalecendo em excesso sobre o outro, e muito menos com o misto de cumplicidade e indiferença entre eles, que parece ser, junto com a ambição e ganância desmedidas do homem, a causa primal dessa crise econômico-financeira mundial, que eclodiu em 2008.

Além disso, assume que o sistema capitalista depende de um Estado democrático republicano institucionalmente forte, com a alternância periódica de poder como prática natural e respeitada, moderado e ponderado na tributação, provedor de serviços públicos essenciais de qualidade e com capacidade formal para garantir a propriedade privada e o cumprimento dos contratos.

Adicionalmente, este trabalho pressupõe que a empresa em geral e a grande empresa em particular deveria ser a instituição central da sociedade do desenvolvimento e sua principal unidade de ação e atividade econômica.

E como seu ator fundamental, complementar e insubstituível – capaz de mobilizar energias, antecipar evoluções, oferecer melhores soluções econômicas e tecnológicas – seria razoável dela esperar um papel social relevante, além dos objetivos de atender às necessidades de seu cliente consumidor e do foco na gestão operacional e econômico-financeira para remunerar seus investidores acionistas.

Assim, ao lidar com uma crescente consciência da sociedade de que, como agentes produtivos não deveriam ficar indiferentes às demandas de uma sociedade carente de soluções para seus muitos, graves e urgentes problemas, acionistas e executivos do mundo empresarial deveriam definir seus planos de negócios visando atender a sustentabilidade de suas empresas atrelada a sustentabilidade da sociedade e do planeta.

Como fizeram a Danone e o Banco Grameen com o Grameen Danone em Bangladesh.

2.1 - Extremos de riqueza e pobreza

De um lado, a riqueza imensa e que tem crescido continuamente como decorrência de extraordinária capacidade de inovação, geração e acumulação de valor e riqueza da grande empresa. Do outro, a pobreza extrema pela incapacidade em todos os modelos de regulação e poder já experimentados pelo homem, em gerar e distribuir valor e riqueza de forma mais equitativa na sociedade.

A imensa capacidade de geração de negócios e valor das grandes empresas tem crescido continuamente. O mundo que dá certo – estampam revistas especializadas quando destacam os sucessos a cada ano. Soma impressionantes US\$ 23,6 trilhões de dólares, o faturamento das 500 maiores empresas do mundo em 2007. Em 2000 foram US\$ 14,1 trilhões e em 1994 US\$ 10,2 trilhões.

De 1994 a 2004⁶ o faturamento cresceu 64,7%, dos US\$ 10,2 trilhões para US\$ 16,6 trilhões e os ativos cresceram 119,8% de US\$ 30,8 trilhões para US\$ 67,7 trilhões. Os lucros cresceram 230% de US\$ 281,7 bilhões para US\$ 929,5 bilhões e o patrimônio líquido 141% de US\$ 3,2 trilhões para US\$ 7,7 trilhões. Já o número de empregados cresceu 38,9%, saltando de 34,5 milhões para 47,9 milhões. (*Fortune Global 500*. 1995, 2005, 2008).

Entre 1994 e 2004, o retorno sobre o patrimônio líquido aumentou de 8,8% para 12,1% influenciado pelos 96% de aumento na margem de lucro (lucro sobre faturamento) que foi de 2,8% para 5,5%. A alavancagem financeira (ativos sobre patrimônio líquido) manteve-se elevada, embora tenha reduzido 8,6%, de 9,62 para 8,79. O giro sobre ativos (faturamento sobre ativos) reduziu 25,1%, de 0,331 para 0,248. (*Fortune global 500*. 1994 e 2004).

Já nos cerca de 140 países em desenvolvimento onde vivem mais de 5 bilhões de pessoas (4/5 da população mundial) e onde imperam os mais baixos IDHs⁷ do planeta, o PIB (Produto Interno Bruto) em 2004 somava pouco mais de US\$ 8 trilhões de dólares. Em 2000 foram cerca US\$ 6 trilhões e em 1994 foram US\$ 4.5 trilhões. (*Earth Trends*, 2008).

Sem PIB de China e Índia, são US\$ 5,4 trilhões e 48,6% maior que os US\$ 3,63 trilhões de 1994. Sem também Coreia e México são 45% de crescimento, de US\$ 2,79 trilhões em 1994 a US\$ 4,04 trilhões em 2004. No mesmo período, o Brasil cresceu apenas 10,6%, de US\$ 546 bilhões para US\$ 604 bilhões. (*Earth Trends*, 2008).

⁶ Último ano em que faturamento, lucro, ativos e patrimônio líquido das *Global 500* assim como as totalizações foram publicados. A partir de 2005, apenas o faturamento continuou sendo divulgado.

⁷ IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, média aritmética dos índices de expectativa de vida ao nascer, nível de instrução e PIB *per capita*. Varia de 0 a 1. (Gadrey, Jany-Catrice, 2006).

Mais de 4 bilhões de seres humanos – cerca de 2/3 da população mundial, vivem hoje com menos de \$2 dólares por dia. (Prahalad, 2005). E como se já não fosse bastante, cerca de 150 milhões de crianças passam fome no mundo e um bilhão de analfabetos nem sequer imagina o que seja a revolução informática. (Dowbor, 2002).

Ainda mais significativo é o aumento da diferença de renda entre ricos e pobres. De acordo com as estatísticas das Nações Unidas, 20% das pessoas mais ricas detinham 70% da renda total em 1960. Em 2000 este valor já era 85%. No mesmo período, a fração de renda dos 20% mais pobres caiu de 2,3% para 1,1%. (ONU, 2006).

Ou ainda que um total de 94% da renda mundial vai para 40% da população, fazendo com que 60% da população viva com apenas 6% dessa renda. Mais de um bilhão de seres humanos vivem com menos de US\$ 1 dólar por dia. (Yunus, 2008).

Cerca de 21% da população mundial dos países capitalistas avançados controlam 78% da produção mundial de bens e serviços e consomem 75% de toda energia produzida. Nos últimos 50 anos o planeta perdeu 1/3 de sua cobertura florestal. Um quinto da humanidade já não tem acesso à água potável. (Santos, 2005).

A industrialização não trouxe desenvolvimento para 2/3 da humanidade, bastando comparar o crescimento e o nível da riqueza entre os países desenvolvidos e os menos desenvolvidos do planeta, pondera Santos (2005). Pra não falar da enorme diferença nos níveis de riqueza entre as pessoas em praticamente todos os países do planeta.

No Brasil, os números confirmam a triste realidade de que a distribuição de renda é a segunda pior do mundo. De acordo com a pesquisa Radar Social 2006 do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, embora o número de pobres tenha diminuído e tenha havido pequena melhora nos indicadores entre os anos de 2001 e 2004, a renda do 1% mais rico já equivale à renda dos 50% mais pobres. (IPEA, 2006).

2.2 - Origem da desigualdade

*Em minha república...
Não permitiria nenhuma espécie de comércio...
Nem nomearia juízes...
Nada de riqueza, pobreza ou servidão...
Nada de trabalho... nada de governo...
Todas as coisas seriam partilhadas...
A natureza daria tudo... com fartura e abundância.*

*Fala do personagem Gonçalo, honesto conselheiro de Alonso, Rei de Nápoles.
A tempestade, de William Shakespeare. 1611.*

Ninguém pode ficar satisfeito com um mundo em que algumas centenas de milhões de pessoas têm acesso a todos os recursos do planeta, enquanto alguns bilhões de seres humanos enfrentam dificuldades para sobreviver. (Yunus, 2008).

A humanidade produziu os horrores da fome e da guerra ao longo da história e todos deveríamos nos envergonhar de jamais termos conseguido acabar com elas, enfatiza Henderson (2003), considerando ser a pobreza, o maior fracasso sistêmico das sociedades humanas.

Hoje e desde há muito, não faltam talento, tecnologia, recursos. Sobra poder. Sobra política. Sobra burocracia. Sobram interesses. Falta vontade. Falta responsabilidade. Falta prioridade. Na verdade, falta tudo o que tornou viável a criação da Grameen Danone.

Na fala do conselheiro do rei na peça de *Shakespeare*, o que pareceria ser a descrição do paraíso, não passa na verdade da descrição de um modo de vida de populações e culturas muito primitivas de nômades coletadores – caçadores.

Nenhum dos personagens da obra teatral citada leva mesmo a sério a república descrita. De todo modo, nem mesmo séculos antes da época em que foi escrita nem tampouco hoje, pode-se considerar algo assim como um exemplo perfeito e acabado de uma sociedade com organização social, qualidade de vida, bem estar, inovação e desenvolvimento.

Em suas pesquisas Diamond (1999), mostra que ainda hoje existem povos que vivem da natureza – coleta de plantas e caça. Nômades como a cerca de 11 mil anos, não experimentam qualidade de vida e capacidade de organização ainda que mínimas para padrões ditos civilizados, pelo menos em termos ocidentais, uma vez que sequer dominam a tecnologia de produção de alimentos – a domesticação de animais e o cultivo de plantas.

Como todos tem que dedicar a maior parte do tempo à procura de comida, os nômades coletadores – caçadores tendem a desenvolver sociedades mais igualitárias, em um modelo de produção coletivista, numa sociedade tribal e ainda sem classes sociais, sem burocratas, sem chefes hereditários e com um mínimo de organização política, explica Diamond (1999).

No entanto, sacerdotes já atuavam entre eles, com culto a deuses e ao divino, ajudando a reduzir temores e desavenças entre a população e também a trazer alívio para o mal e o sofrimento. (Abbagnano, 2003).

Ao tentar então responder porque algumas sociedades floresceram mais que outras, Diamond (1999) identifica na produção de alimentos – os primórdios da revolução agrícola, com as tecnologias da irrigação e cultivo de plantas e da domesticação de animais – tanto a formação dos agrupamentos humanos como a origem da desigualdade.

Com os estoques de alimentos, os seres humanos se libertam da penúria de ter que diariamente assegurar alimentação. No entanto, a complexidade advinda da necessidade de planejamento, uso de recursos e principalmente com a estocagem de alimentos, gera a necessidade da organização de sociedades e agrupamentos humanos em vilas e cidades.

A partir da existência de rebanhos e da estocagem de alimentos e em torno dessa riqueza, surgem tanto artesãos e escribas como surge uma elite política para controle, para taxaço, para dedicação integral às atividades política e administrativa. Todos esses, livres da obrigação de produzir sua própria alimentação, acrescenta Diamond (1999).

Assim se inicia o desenvolvimento das sociedades assentadas, estabelecidas, politicamente centralizadas, socialmente estratificadas, economicamente complexas e tecnicamente inovadoras (Diamond, 1999), trazendo para se juntar à religião, a necessidade de regulação, de controle, de burocracia, de governo.

A partir daqui também se alteram praticamente todas as relações dos seres humanos com o meio-ambiente, pois se inicia a inversão da relação de predomínio da natureza sobre o ser humano, com o processo de intervenção, conquista e uso dos recursos naturais do planeta, alimentado pelo lento, contínuo, longo, inexorável e interminável processo de evolução da tecnologia e da ciência.

Dessa forma, pela acumulação de riqueza e poder pelos mais tecnologicamente avançados e produtivos e, junto com os efeitos ambientais decorrentes, surge tanto o poder econômico como a desigualdade.

Artesãos especialistas em metais passam a produzir espadas e outras armas e junto com a produção e o estoque de alimentos, as sociedades adquirem uma base a partir da qual podem montar exércitos, fazer guerras e criar civilizações, impérios e dinastias.

Ao misticismo e à religião – que com sua vocação secular pelo poder, alimentam no homem uma vida assombrada por espíritos e demônios, subjugado-o pelo medo, pela intimidação e pela coação a aceitar a proteção de um ser superior – juntam-se a produção, a política, o poder militar e a administração pública.

Surgem reis, militares, governantes e burocratas, que se juntam a sacerdotes para o exercício da regulação social no mundo, permeada tanto por crenças geradoras de ideologias, discípulos e seguidores, como por receios ao desconhecido, e estruturada a partir do poder econômico, do desequilíbrio ambiental e da desigualdade.

2.3 - Regulação, governo e poder

Ao longo dos séculos e em cada etapa da história existiram explicações, ações e modelos de regulação, governo e poder, vivenciados e experimentados pelo homem.

Primeiro e por muitos séculos, ainda como nômades, com os sacerdotes exercendo uma liderança não apenas de natureza religiosa, mas também política, moral e ética.

Por volta de 1800 a.C., o código de Hamurabi, o mais antigo instrumento de regulação que se tem notícia, já contém uma ordem social baseada em direitos individuais, apoiada na autoridade de divindades babilônicas e do Estado.

Já por volta de 1200 a.C., no mundo ocidental, a conduta humana passa a ser pautada pela obediência e respeito a mandamentos e também para não incorrer em pecados. Uma norma de regulação social da conduta humana para a salvação⁸.

Educadores cristãos apropriam-se desses conceitos por volta do séc. III ao defender terem sido impregnados na consciência dos seres humanos por Deus antes mesmo de serem gravados em pedra e entregues a Moisés.

A partir do séc. V todos os cristãos decoram os mandamentos e demais preceitos e por volta do séc. IX já são parte central da educação religiosa. No séc. XIII já são considerados como princípios de uma lei natural universal regendo a conduta humana.

Quanto a noção sobre as formas de governo, pela sua evolução histórica, uma das mais antigas doutrinas políticas se não a mais antiga, é a distinção entre elas. (Abbagnano, 2003).

De um só, de poucos, de todos, como queria Heródoto – século V a.C., ou como propunha Platão – século IV a.C., de um só, de poucos, de muitos, ou ainda em apenas duas formas como queria Aristóteles – século IV a.C., democracia quando os livres governam e oligarquia quando os ricos governam.

Esta divisão tradicional foi alterada por Montesquieu (1748), para três formas de governo: o republicano – democracia e aristocracia, regido pela vontade cívica e pelo espírito público do povo, o monárquico, regido pelo sentimento de honra da classe militar e o despótico, regido pelo temor.

Montesquieu percebeu também que a liberdade dos cidadãos dependeria menos da forma de governo e mais da limitação dos poderes garantida pela ordenação do Estado. Assim

⁸ Os mandamentos podem ter sido a mais antiga (1200 a.C.) tentativa de regulação social para a salvação, ao relacionar obrigações para com Deus e normas de relacionamento entre as pessoas. Aparecem no Velho Testamento como condições para uma aliança do povo escolhido com Deus. (Delta. 1987).

conceituadas, democracia e aristocracia não são Estados livres por natureza e, portanto, para evitar o abuso de poder, necessário se faria que o poder fosse refreado pelo poder.

A liberdade e o bem-estar dos cidadãos dependeriam diretamente não da forma de governo, mas da efetiva participação permitida aos cidadãos na formação da vontade do Estado e na presteza e forma da sua capacidade de modificar e retificar diretrizes políticas e técnicas administrativas.

Como norma geral, ninguém deveria ser obrigado a fazer o que a lei não obrigue fazer nem tampouco deixar de fazer o que a lei permite ou não proíbe fazer⁹.

Voltando a Heródoto, o governo do povo seria o melhor porque nele todos seriam iguais embora podendo degenerar-se e tornar-se a mais desenfreada demagogia. Já Platão viria a citar mais tarde a tirania como degeneração decorrente muitas vezes da excessiva liberdade da democracia, completa Abbagnano (2003).

De divindades a monarquias, de totalitarismos a democracias, muitas foram as formas de governo, regulação e poder experimentados pelo homem ao longo da história.

Liberalismo, socialismo, comunismo, república, parlamento, estado do bem estar social, intervencionismo, nacionalismo, ditaduras, golpes de estado, revoluções, teocracia, estado laico, são algumas das muitas e múltiplas experiências e tentativas de controle, regulação e solução dos problemas da sociedade ao longo dos tempos.

Os governos estão constituídos para tratar dos problemas sociais não apenas porque em geral têm a legitimidade da sociedade, mas também por serem grandes, poderosos, terem acesso à sociedade e conseguirem mobilizar vastos recursos via impostos, assim como recursos financeiros locais e internacionais via investimentos, concessões e empréstimos.

No entanto, governos não resolvem os problemas da sociedade entre outros motivos porque, sustenta Yunus (2008), podem ser ineficientes, lentos, burocráticos e propensos à corrupção e à continuidade no poder por tempo indeterminado. Além disso, pelo vasto tamanho, poder e alcance são difíceis de controlar assim como também se tornam atraentes àquela classe de gente que só deseja acumular poder e riqueza para si próprios.

Governos totalitários acumulam poder político, militar e ideológico em escala imensa e a história revela uma longa lista de abusos de poder, atrocidades, racismo e crimes de várias naturezas, perpetrados pelos comandantes de plantão e pelas estruturas e burocracias a sua volta, em nome dos seus fins, para conquista e manutenção de poder e para acumulação de riqueza em benefício próprio.

⁹ Até este ponto, baseado em verbetes da Delta (1987) e do Abbagnano (2003).

Por outro lado, governos democráticos acabam não sendo muito mais do que coreografias eleitorais encenadas periodicamente, onde obrigada ou não, manipulada ou não, a sociedade faz opções e escolhe seus representantes.

Correntes, regimes e governos coletivistas sempre existiram, mas sempre com diferenças extremas entre as condições e qualidade de vida da elite dirigente e as da maioria dos cidadãos, notadamente nos regimes comunistas. (Abbagnano, 2003).

Mesmo após defender firmemente o socialismo como modelo ideal de sociedade, Albert Einstein¹⁰ não esconde sua preocupação com o poder apropriado por quem administra a imensa concentração de poder econômico e político decorrente desse modelo. E enumera algumas questões, já respondidas ao longo do tempo pela história: como evitar que a burocracia se torne toda poderosa e prepotente; como podem os direitos do indivíduo ser protegidos; como prevenir e evitar a completa escravização do indivíduo e, como assegurar-se um contrapeso democrático para equilibrar o poder da burocracia.

Em uma sociedade livre, argumenta Friedman (2002), a liberdade econômica é parte da liberdade como um todo, constituindo um fim em si mesma e é também um meio indispensável à liberdade política, por seus efeitos sobre a concentração ou a dispersão do poder. O capitalismo competitivo é o tipo de ordem que, ao separar o poder econômico do poder político, permite o controle de um sobre o outro.

Diz ainda que a existência de um mercado livre não elimina a necessidade do Estado, no todo essencial para determinar leis e regulamentos e para interpretar e fazer valer as regras estabelecidas. Dadas as regras, seria papel do mercado reduzir o número de questões que devem ser decididas pelo processo político e minimizar a participação do Estado no jogo.

As liberdades política e social embora pré-requisitos para a liberdade econômica, não a garantem, sustenta Hayek (1994). E completa: tudo pode funcionar melhor, onde prevaleçam um estado de direito com conjunto de leis e normas estáveis e também limitações ao poder de coerção do Estado.

O Estado republicano, democrático, institucionalmente forte e necessário é indutor e regulador, é inteligente e eficiente, reduz as desigualdades com políticas públicas e ajuda a minimizar as flutuações da atividade econômica, e dessa forma tem condições de garantir, em regime de liberdade individual, o crescimento econômico com maior justiça social.

¹⁰ Em seu artigo “Por que socialismo?” publicado nos EUA na Revista Monthly Review, edição de maio de 1949, socialismo está definido como um sistema econômico socialista, gerador de sociedades sem desequilíbrios de classe, onde os meios de produção seriam propriedade da própria sociedade e utilizados de forma planificada, e onde o sistema educacional seria orientado para objetivos sociais e focado no senso de responsabilidade por seus semelhantes, em lugar da glorificação do poder e do sucesso. In: <http://dowbor.org/ar/08einstein.doc> .

Entretanto, o poder político e a burocracia, além de não gerar nem ser modelo de produtividade, de inovação, de vantagem competitiva e de riqueza, em geral, com as exceções que confirmam a regra, enganam a sociedade ao cuidar antes e mais de seus próprios interesses e de seus clientes e apaniguados e não do bem e dos interesses da sociedade.

Também com as muitas exceções que confirmam a regra, burocratas e políticos em geral revelam-se despreparados e sem competência para um desempenho minimamente aceitável como administradores, legisladores e governantes. Não raro nefastos, envergonham a sociedade por envolvimento na mais deslavada corrupção para assegurar acumulação de fortuna e continuidade no poder.

Isso quando também não transformam política em processos judiciais, após investigação pela polícia, pela promotoria ou mesmo pelo ministério público, por corrupção, enriquecimento ilícito, formação de quadrilha, apropriação indébita, tráfico de influência, entre outros crimes. Não admira a sociedade ser continuamente levada à desilusão, à desesperança e ao desencanto com os políticos, com a burocracia e com a política em geral.

De todo modo, a história parece indicar como improvável que possam ser retomadas experiências de planejamento central na economia e na política. Nem tampouco, a invenção de mecanismos e estruturas de poder e controle da produção para atender necessidades e não para acumulação – a conhecida utopia do regime falido, pela desintegração, falência, fracasso moral, político, econômico e social desses modelos.

E como solução para a pobreza e a desigualdade, ninguém deveria mais se render ao distributivismo ingênuo de tirar de quem produz, gera valor e riqueza, para dar a outros.

Sustenta Yunus (2008) que, caridade, donativos em geral, tiram a iniciativa e a responsabilidade dos indivíduos. Ao saber que estarão recebendo coisas de graça, tendem a não despender energia, habilidades e esforço para conseguir as coisas por conta própria, estimulando a dependência, em vez de encorajar a autonomia e a autoconfiança.

Além disso, completa Yunus (2008), estimulam a corrupção, criam uma relação unilateral de poder, tornando os beneficiários vulneráveis à exploração e à manipulação. O paternalismo mesmo bem intencionado também leva a um beco sem saída, conclui.

Ainda que, se por um lado possam ser essenciais e mesmo indispensáveis em situações de calamidade – e a pobreza extrema, a fome e a miséria são – por outro, mesmo quando acompanhadas de contrapartidas como manter crianças na escola, vacinação em dia e constituição de poupança, levam parcelas expressivas da sociedade à dependência e à servidão e a se constituírem em massa de manobra dos burocratas, políticos e governantes de plantão.

Não admira a classe política e a burocracia em geral tanto gostar desse tipo de ação social feita com recursos expropriados pelo governo tributador da parte da sociedade que produz e gera valor e riqueza.

Por outro lado, na economia liberal e no mundo capitalista, segundo Yunus (2008), o problema reside menos na ganância, no egoísmo ou mesmo na maldade dos executivos nas empresas e mais na própria natureza do negócio que é gerar lucro. Na verdade, assevera, o problema está no conceito de empresa residente no âmago do capitalismo.

As virtudes, vantagens e a alegada superioridade da organização da economia utilizando o mercado e o sistema capitalista, só deveriam ser discutidas se incluídos os três problemas sociais nunca superados pela sociedade em nenhum dos modelos, mas que o sistema capitalista e a empresa parecem nunca ter como foco: a convivência com a extrema pobreza, a extrema desigualdade na distribuição da renda e as flutuações tanto no nível de atividade quanto no nível do emprego.

Neste conjunto de problemas sociais, está a origem do pensamento socialista e também do marxista, levado ao extremo na experiência soviética com a centralização absoluta das decisões econômicas cumulativamente com o poder político absoluto.

Falida e desmoralizada, a experiência terminou de forma contundente e inquestionável, nos anos 80 após algumas décadas, levando a esquerda, de ideologia progressista à porta-bandeira do bloco da vanguarda do atraso e do retrocesso.

Dowbor (2002) sustenta que na gangorra ideológica que hipnotizou o mundo, à direita, pregando liberdade e mais poder para os empresários e à esquerda, igualdade mas mais poder para o Estado, esquecidos foram a sociedade, o cidadão, a sociedade civil.

E sugere que os defensores tanto da economia liberal como da economia social, deveriam repensar a compatibilidade de meios e fins, para geração pela sociedade, das instituições e dos mecanismos de regulação que permitam sua transformação e reconstrução de acordo com seus desejos e necessidades.

Embora não tenha resolvido onde foi tentada, a verdade é que as questões colocadas pela esquerda e mesmo pelo pensamento crítico ao capitalismo continuam presentes com a fome, a pobreza, a miséria extrema, a desigualdade excessiva, a nunca suficiente oferta de trabalho e renda, a informalidade e o desemprego, para a maioria da população do planeta.

2.4 - Organização social

A sociedade faz por bem se organizar para exigir soluções, como forma até mesmo de evitar riscos de que se produzam aventuras políticas demagógicas, que, não só nada resolvem, como ainda reduzem e até mesmo destroem a eficácia produtiva do sistema capitalista.

O maior nível de desenvolvimento está presente nos países onde é maior a capacidade e a força das instituições da sociedade. Níveis de desenvolvimento inferiores estão presentes onde o escopo das funções do Estado é maior. (Fukuyama, 2004).

Na verdade, trata-se de incorporar ao funcionamento do capitalismo, uma justiça distributiva com políticas sociais inteligentes para corrigir a extrema pobreza e a crescente desigualdade na sociedade, e com políticas econômicas adequadas para também reduzir as flutuações do nível de atividade econômica e do emprego.

Incontestável é aceitar que a incorporação desses problemas colocados pela esquerda se dá hoje na maioria dos países e em muitos organismos internacionais, desenvolvendo estratégias de inclusão social e também estimulando programas de redução da pobreza.

Já não é sem tempo. Pela ciência e com a ciência a partir do século XVI chegando à modernidade, a sociedade passa pela revolução agrícola, pela revolução industrial e chega com a terceira onda à sociedade da informação que evolui para a sociedade do conhecimento.

Como lamenta Santos (2005), as promessas da modernidade – igualdade, liberdade, paz e dominação da natureza, ou não foram cumpridas ou seu cumprimento redundou em efeitos perversos, frustrando as esperanças do homem e da sociedade.

Sustenta Drucker (1993) que a teoria social e política, desde Platão e Aristóteles, sempre focalizou o poder e que a responsabilidade deveria ser o princípio que informa e organiza a sociedade pós – capitalista. E completa: uma sociedade de organizações e do conhecimento exige uma organização baseada na responsabilidade.

A justiça distributiva pode ser feita, nem sempre como virtude, mas mais como indulgência e até mesmo expiação e ato de contrição, pela filantropia, benevolência e a caridade privadas. Ou ainda garantida pelo Estado benfeitor como um direito do cidadão. Mas melhor seria pela articulação dos organismos vivos da sociedade – aí incluídas as empresas.

A sociedade forte precisa de Estado forte e mercado forte. Separação e não concentração de poderes. Mais atribuição e assunção de responsabilidades e menos concessão de direitos, que não passam de concessões do poder de plantão para alimentar servidão.

A pobreza, a desigualdade, a fome, a miséria, a falta de liberdade, o trabalho infantil, as questões de gênero, o trabalho em condições sub-humanas, são alguns dos muitos problemas que nunca foram sequer minimamente superados ao longo da história, para uma vasta maioria de cidadãos do planeta.

Uma sociedade de tantas carências e injustiças demanda uma responsabilidade de indivíduos, de grupos sociais e do poder público constituído, de forma articulada, contínua e estruturadora, de modo que mesmo ações iniciadas pelo mais direto assistencialismo, possam transformar-se para as pessoas atendidas em conquistas estruturadoras, transformadoras e autossustentáveis.

A sociedade civil tem reagido, se transformado e através de imensa mobilização, criado organismos, projetos e empreendimentos, além de modelos de negócios mais conscientes e mais socialmente responsáveis, para atuar nos mais variados e enormes problemas sociais, econômicos, ambientais e humanos.

OSCs (organizações da sociedade civil) e ONGs (organizações não governamentais) são instituições da sociedade civil que trabalham mundo afora promovendo soluções locais e tentando aumentar o nível de consciência social das pessoas.

Bons exemplos de empreendimentos lucrativos e, social e ambientalmente responsáveis, têm sido divulgados embora como alerta Prahalad (2005), a ideia do empreendimento social de larga escala ainda não tenha decolado pra valer nem na sociedade nem tampouco no mundo empresarial.

Entretanto, a real abrangência da ação social empresarial na construção de um mundo produtivo, socialmente justo e ambientalmente sustentável, assim como a avaliação e aferição do retorno dessa ação, são questões ainda não inteiramente compreendidas e muito menos consensadas, nem nas empresas nem na sociedade.

No sistema econômico capitalista, argumenta Dowbor (2002), a empresa se organiza livremente e atinge eficiência indiscutível. Porém ao mesmo tempo em que dinamiza a produção e gera riquezas, gera também estruturas de poder que tornam inviável a sua distribuição equilibrada, reduzindo assim a sua utilidade social. O mercado e o capitalismo se por um lado têm geração e acumulação de valor, riqueza, tecnologia, capacidade gerencial e de investimento, por outro criou imensos desequilíbrios sociais e regionais por não ter a mesma eficiência na sua distribuição, completa.

A distribuição dos resultados, a geração de empregos, trabalho e renda e a alocação de recursos, não vêm sendo superadas pelo sistema liberal, mas ao contrário, nos últimos anos, agravadas, como evidenciam inúmeros indicadores econômico-sociais de concentração de riqueza e desigualdade divulgados.

A economia do melhor sistema gerador de desenvolvimento e riqueza jamais criado e aprimorado pelo homem, não tem respondido às necessidades essenciais da sociedade como um todo, com a pobreza e a miséria no mundo cada vez mais intensas e sendo vistas por governos, ONGs / OSCs e empresas apenas como algo muito sério a ser enfrentado e não como a maior prioridade da sociedade.

Parece ser incontestável o fato de termos um sistema capitalista que se por um lado representa o melhor instrumento de organização da produção e geração de valor, por outro, não sabe distribuir a riqueza que produz, organiza mal a absorção produtiva dos recursos humanos. Além disso, sem regulação e controles, desvia a poupança como um todo do investimento produtivo para um mercado financeiro global, que mais se assemelha a um cassino de proporções gigantescas alimentado pela especulação.

Enquanto a bolha especulativa mundial alimentava ainda mais a concentração de riqueza neste início de século, uns mal intencionados e muitos outros mal informados celebravam e com isso levavam à ruína e à falência, este modelo de sistema financeiro sustentado pela alavancagem financeira sem medida e sem controle.

A maior crise econômica global da história recente se instala e uma vez que se propaga pela economia da produção – a economia real, tem consequências e soluções ainda não inteiramente compreendidas e muito menos consensadas, nem pela elite do pensamento econômico mundial, nem pelo mundo empresarial e nem pelos governantes.

Na busca de uma saída possível, segue muito atual a orientação do Dowbor (2002), sobre a importância de não mais se embarcar em ideias que de um lado, privilegiam estruturas eficientes e produtivas mas que paralisam o desenvolvimento social e por outro, asseguram desenvolvimento social à custa do estrangulamento do processo de crescimento econômico.

E completa: trata-se de utilizar o mercado naquilo que ele tem de útil – importante mecanismo de regulação da economia e ao mesmo tempo intervir neste funcionamento para que as correções dos desequilíbrios estruturais aconteçam.

Complementa Peyrefitte (1999) que o indispensável sempre foi e o é mais ainda hoje, uma mudança de cultura política na sociedade como um todo com a atuação de sindicatos, organizações populares, a grande empresa, organizações empresariais progressistas, amplos setores das micro, pequena e média empresas.

A isto se acrescente o imperativo de que a sociedade melhor se preparasse para eleger como seus governantes e representantes políticos, gente efetivamente comprometida em atuar pelo bem comum da sociedade e pelo futuro do planeta.

Tudo isso poderia constituir, argumenta Peyrefitte (1999), a base política de uma governança mundial para um projeto político de desenvolvimento incluindo as três deficiências ou problemas sociais já citados¹¹, para uma ordem mundial – democrática, econômica e ambientalmente sustentável e muito menos desigual, onde pobreza extrema não mais fizesse parte do cotidiano de ninguém em nenhum lugar do planeta. Um desenvolvimento apoiado num humanismo econômico, político e social.

Entretanto, um projeto de desenvolvimento tão abrangente – um processo de crescimento sustentado, a transformação produtiva e principalmente a distribuição da riqueza gerada entre os diversos estratos sociais e regionais, não acontecerá naturalmente, nem mesmo espontânea nem automaticamente, alerta Dowbor (2002).

Santos (2005) argumenta que o século XX foi quase que inteiramente dominado pela oposição capitalismo / socialismo, pelas divergências imperialismo / modernização e pelos conflitos revolução / democracia.

E que hoje tudo isso está substituído por conceitos como sociedade da informação, do conhecimento, ajustamento estrutural, globalização e desenvolvimento sustentado, trazendo então a indefinição ou mesmo a opacidade do inimigo, do adversário e dificultando a identificação do campo ou dos campos a se tomar partido, continua.

Argumenta também que o bem-estar das populações não depende tanto do nível de riqueza quanto depende de sua distribuição. Propõe então uma transição do modelo dominante focado na regulação social para um modelo emergente focado na emancipação social e cita como formas organizacionais dessa prática emancipatória, partidos políticos, sindicatos, novos movimentos sociais, movimentos populares, OSCs, ONGs e um Estado-Providência.

Como se pode ver, a empresa não é citada nem incluída por Santos (2005) como ator essencial ou mesmo como forma organizacional relevante para este processo de transformação social, apesar dela ser parte da realidade e também ser a mais complexa e mais bem sucedida criação do homem na geração e produção de bens e riqueza.

¹¹ A convivência com a extrema pobreza, a extrema desigualdade na distribuição de renda e as flutuações no nível de atividade econômica e do nível de emprego. (:27).

3. EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Embora o modelo de segmentação da sociedade e as formas organizacionais sugeridas por Santos (2005) não contemplem nem a cooptação e nem mesmo a cooperação do setor privado produtivo da economia como sugere Peyrefitte (1995), a empresa pode sim, e deve em seu processo de pensar uma dimensão social em sua estratégia, elaborar soluções de negócios sustentáveis que tenham como foco essas necessidades da sociedade e do planeta.

Pela importância da participação, influência e impacto social das atividades da empresa e do empreendedorismo na sociedade, cabe descrever a maioria dos formatos e propósitos que, independente do porte, como instituição ela assume.

Primeiro como entidade jurídica, firma, empreendimento ou organização econômica, civil ou comercial, constituída para realizar um objetivo, produzir bens econômicos, ou ainda para explorar determinado ramo de negócio e oferecer ao mercado bens e/ou serviços.

Depois como grupo de pessoas que por contrato, se obrigam mutuamente a combinar seus recursos para alcançar fins comuns, ou ainda entidade mercantil regida por leis e usos do comércio, de acordo com o estatuto social, que tem o capital dividido em ações e a responsabilidade limitada ao capital; e também associação de pessoas que contribuem para a formação do contrato social, com a finalidade de desenvolver atividade mercantil.

Empresa também pode ser uma sociedade composta por sócios que entram com o capital e pelos que entram com o seu trabalho, ou ainda entidade formada pelo acordo entre duas ou mais pessoas para explorarem um negócio comum, sem o correspondente registro de contrato e de firma, e até mesmo uma sociedade comercial constituída de um capital, do qual parte é formada pelas cotas dos sócios solidários e parte é formada pela cota pertencente à outra espécie de sócios, chamados comanditários, cuja responsabilidade social fica limitada a essa mesma cota.

A empresa também pode ser estatal - pessoa jurídica de direito privado e natureza mercantil, com controle do Estado e capital público ou misto e também empresa / sociedade de economia mista ou pública.

Finalmente há ainda a sociedade de previdência – também chamada mutuante – cujos membros contribuem para atender encargos de solidariedade recíproca, a associação regida pelo código civil e não por leis comerciais, sem fins lucrativos e a cooperativa - sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de ordem civil, não sujeita a falência, constituída para prestação de serviços a seus associados.

3.1 - Um papel social

Apesar da crítica ao excesso de poder econômico e financeiro acumulados e dos sucessivos escândalos revelados ao longo do tempo, Galbraith (2004) reconhece que a empresa moderna tornou-se fator central na economia moderna, exercendo um papel de extrema utilidade na vida econômica contemporânea, mais do que as precedentes entidades capitalistas, primitivas e agressivamente exploradoras.

Uma empresa para ser considerada plenamente responsável ensina Drucker (1993), precisa assumir a responsabilidade econômica – lucro como a primeira (e não a única) responsabilidade e a base a partir da qual, se capacita para a responsabilidade ambiental – como pré-requisito para sua própria sustentabilidade e, para a responsabilidade social – como boa empregadora, boa cidadã corporativa, boa vizinha, integrada nas comunidades onde atua.

Para além do comportamento do homem em relação ao poder e ao dinheiro e da crise do Estado cada vez mais hipertrofiado, cuidando mais de si mesmo do que da sociedade, cabe discutir o papel da empresa, principalmente da grande empresa, na superação da pobreza e no atendimento das necessidades essenciais do homem e da sociedade.

A caridade e a filantropia sempre existiram e entre empresas e empresários, sempre prevaleceu o modelo pelo qual a pessoa física do empresário – e não a pessoa jurídica, doava recursos como gesto de generosidade movido ou por impulso religioso, ou por dever moral ou mesmo por sentimento de culpa de ter acumulado valor e riqueza até maior do que o de cidades, regiões e mesmo países inteiros.

A pesquisa do IPEA (2006) constata que 57% das empresas justificam suas ações sociais empresariais com motivações humanitárias e 21% com motivações de ordem religiosa. Esses números na pesquisa do ano 2000 eram 76% e 22% respectivamente.

Essas vertentes na verdade muito bem se expressam, a primeira pelo assistencialismo, a benemerência, a caridade e a filantropia, e a segunda, de natureza religiosa, pela expiação, a penitência, a indulgência e a contrição.

Embora nenhuma delas guarde qualquer relação direta com a natureza intrínseca da empresa, não se invalida o caráter moral dessas motivações, por mais que as ações sociais decorrentes não sejam sustentáveis, por seu caráter genérico e desconectado da realidade da empresa.

A doação pessoal a uma organização social de fração de fortuna acumulada ao longo de anos, sempre se fez sem nenhuma relação entre este ato e as suas empresas. Não raro, manifestava pouco ou nenhum interesse nem em planejar investimentos sociais nem tampouco permitir cobertura midiática a generosidade.

Menos ainda interesse em participar mais ativamente da gestão da causa, avaliar resultados e monitorar impactos decorrentes da causa apoiada. O envolvimento se completava na assinatura da documentação pertinente. Quer como penitência, indulgência ou mesmo expiação, as coisas se completavam com o anonimato e a sensação de dever social e moral, quando não também religioso, cumprido com a sociedade e os menos favorecidos.

Com a crescente visibilidade das carências da sociedade, tem-se ampliado a demanda junto às empresas por uma co-responsabilidade pelo desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas. A generosidade passa então à categoria de investimento social, neste caso privado, onde além de incorporar elementos comuns à gestão de negócios – planejamento, foco, avaliação de resultados e comunicação, a doação de recursos passa a ser usada pelas empresas, já com alguma conotação estratégica, para reforçar valores, melhorar clima organizacional, fortalecer reputação, gerando valor para o negócio e a sociedade.

A evolução natural deste processo se daria pela ampliação do valor estratégico das ações sociais e do correspondente investimento social, incorporando-o ao negócio das empresas, até os limites do economicamente viável e socialmente satisfatório e justo.

Aqui a empresa transforma as atividades de sua cadeia de valor tanto para beneficiar a sociedade como para reforçar sua estratégia de negócio, selecionando temas que, de alguma forma, contribuem para melhorar a sua posição competitiva de mercado.

Mas na verdade, pondera Yunus (2008), por sua natureza, as empresas não são equipadas para lidar com problemas sociais e muito menos ainda, na dimensão em que esses problemas se encontram hoje. Além disso, a teoria econômica que prevalece é a do mercado livre onde o sucesso é não apenas o lucro mas a maximização do lucro.

Porter e Kramer (2002) e (2006) também concordam com a falta de vocação natural da empresa para o trato de questões sociais. Ao usar conceitos como dever moral, sustentabilidade, licença para operar e mesmo reputação, a empresa usa uma lógica genérica e desvinculada de sua estratégia de negócios e da sua operação.

Na prática, a empresa reage a cobranças da sociedade, ora minimizando riscos sócio-ambientais, ora fazendo investimento em causas mais genéricas, de claro interesse social, mas que não interferem nem dizem respeito diretamente as suas operações, assim como tampouco influenciam sua competitividade no médio e longo prazos.

Kanitz (2004) questiona ações de caridade, filantropia e benemerência patrocinada por empresas. Para ele, quem deve fazer isso são as pessoas e não as empresas. Premiam-se e divulgam-se mais empresas ditas socialmente responsáveis do que as instituições que de fato

fazem ação social e necessitam de reconhecimento e recursos, que as empresas gastam com um chamado *marketing* social, completa, em campanhas institucionais caras e sofisticadas.

Quanto ao lucro, o problema não deveria ser apenas a geração, de todo essencial a sustentabilidade de qualquer negócio, mas a sua destinação. Na medida que fica retido na empresa para sustentação de seu crescimento, o lucro é mesmo essencial e indispensável.

Mas na medida em que são distribuídos continuamente ao longo do tempo, levando os acionistas investidores a recuperar muitas vezes o capital investido, pode-se sim questionar a sua legitimidade social, por mais que se paguem impostos sobre esses rendimentos.

Na verdade, ensina Peyrefitte (1999), a empresa sendo a instituição central da sociedade do desenvolvimento e como unidade de ação econômica, sempre dela se esperou uma missão social, herdada da sociedade agrária tradicional, onde o econômico e o social sempre foram indissociáveis.

Não por acaso, a pesquisa IPEA (2006) registra em 80% a participação entre as empresas do setor agrícola, da silvicultura e pesca, em ações sociais junto às comunidades, embora essas empresas representem apenas 1% do total de empresas da amostra.

E completa Peyrefitte (1999): este paternalismo patronal decorrente desapareceu com o tempo e retornou sob diversas formas públicas embora trazendo como resultado, a elevação de custo de trabalho e uma alteração de sua função econômica.

A responsabilidade social empresarial (RSE) tem sido definida pela relação que a empresa estabelece com todos os que detém interesses (*stakeholders*) no curto e no longo prazo, além do que a empresa deve fazer por obrigação legal, e inclui tanto os elementos fundamentais e estratégicos para a sua prática como a relação e os projetos com as comunidades onde atua e as benfeitorias para o seu próprio público interno.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social tem em ampla agenda de proposições e iniciativas, temas como código de ética, compromissos públicos assumidos, gestão e prevenção de riscos, mecanismos anticorrupção, promoção da diversidade, apoio às mulheres e aos não-brancos, assim como a extensão desses compromissos para toda a cadeia produtiva envolvida na relação com os parceiros e fornecedores. (Ethos, 2008).

A responsabilidade social corporativa (RSC), em visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplaria todos os relacionamentos com as comunidades em que a empresa atua, segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

A função social da empresa incluiria a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações

educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se também a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade local. (IBGC, 2006).

Entretanto, argumenta Yunus (2008), embora o conceito da RSC fundamente-se em boas intenções, a ação empresarial continua sendo movida pelo objetivo de ganhar sempre a maior quantidade de dinheiro possível – mesmo que a custa da exploração dos mais pobres.

Segue-se que doar uma parcela minúscula dos lucros para causas sociais ou mesmo criar uma fundação para fazer coisas que mais promovem interesses empresariais, assegurando obviamente que se divulgue tamanha generosidade, significa mais produzir benefício em proveito próprio, completa Yunus.

Além disso, por maiores que sejam os benefícios sociais das iniciativas, a sociedade é quem paga a conta via preços ou mesmo via serviços públicos ineficientes ou inexistentes por falta de recursos decorrente de menor receita fiscal.

Assim, não parece sequer correto justificar como investimento social, ações cujos custos e despesas são repassáveis a preços, são dedutíveis de lucro tributável reduzindo receita tributária sobre lucro, quando não são renúncia fiscal direta.

Na verdade, a maioria das ações de RSE / RSC divulgada apenas tangencia os problemas sociais enunciados, por não promover ação social transformadora ampla e não integrar os interesses de todos os atores sociais envolvidos, em projeto estruturado de combate à pobreza e de redução das desigualdades sociais. (Prahalad, 2005).

Uma empresa responsável e sustentável considera aspectos econômicos, ambientais, sociais e humanos como condição essencial para obtenção de lucros e resultados ao longo do tempo e de forma sustentável para seus negócios, para a sociedade, para o planeta.

Mas o desafio está na incorporação de critérios de responsabilidade e sustentabilidade tanto no planejamento como na gestão estratégica do negócio e a tradução de políticas de combate à pobreza, de redução das desigualdades sociais e de promoção da qualidade ambiental, entre outras, em metas que possam ser computadas na avaliação e desempenho.

Entretanto, embora os defensores da responsabilidade social corporativa sempre falem do *triple bottom line*, aí incluídos esses benefícios financeiros, sociais e ambientais, por meio dos quais as empresas deveriam ser medidas, argumenta Yunus (2008), o resultado que conta mesmo são os lucros financeiros.

No capitalismo onde se insere toda esta dinâmica, a liderança empresarial é focada no empreendedorismo de geração de lucro. O mundo dos negócios fica assim dissociado da religião, das emoções, da política e das necessidades da sociedade. (Yunus, 2008).

Em sua pesquisa, a FDC verifica de que forma estão incorporados na estratégia de negócios das empresas, os principais desafios socioeconômicos e ambientais hoje postos para a sociedade brasileira, referidos como desafios da sustentabilidade. (FDC, 2007).

E constata que apesar de no mundo todo, inclusive no Brasil, haver uma razoável mobilização empresarial e divulgação em torno da responsabilidade social corporativa, parece não haver ligação entre as ações realizadas e divulgadas e a estratégia de negócios das empresas, fazendo com que essas ações não sejam e não estejam analisadas, priorizadas e alinhadas internamente com os seus objetivos estratégicos e dessa forma, não trazendo resultados mais favoráveis, nem para os negócios nem para a sociedade. (FDC, 2007).

A contribuição da empresa para o desenvolvimento, pondera Peyrefitte (1999), passa pela opção entre continuar, repetir, proteger e a mentalidade do direito adquirido e, a opção de mais vitalidade tecnológica, mais espírito empreendedor, mais criação de empresas, mais ambição quanto a níveis de bens materiais e culturais e mais sociedades em desenvolvimento pelo mundo, substituindo a resignação pela energia e a rotina pela invenção.

Entretanto, ao fazer a segunda opção e não atentar para as necessidades da base da pirâmide de renda do planeta incorporadas a sua estratégia de negócios, a empresa não estará à altura do papel social que as definições da RSE / RSC induzem.

Prahalad (2005) sugere como um prodigioso desafio gerencial para as maiores e mais bem sucedidas empresas do planeta, incorporar os mais pobres do mundo como seus clientes, parceiros e fornecedores, ajudando-os a melhorar suas vidas pela produção e distribuição de produtos e serviços de forma ambientalmente sustentável, economicamente lucrativa e culturalmente adequada – respeitando costumes, tradições, comportamentos.

À sociedade compete a mobilização para criação de organismos da sociedade civil de interesse público atreladas a um novo modelo de negócios, para atuar nos imensos e variados problemas humanos, sociais, ambientais e econômicos.

Entretanto, as organizações que queiram se transformar ou mesmo aprimorar suas ações como empresas cidadãs, enfrentam dilemas sérios, lembra Martin (2002). Iniciativas dispendiosas não seguidas pela concorrência afetam sua competitividade. A ingerência de governos por regulamentação onerosa pode prejudicá-las sem gerar em troca os esperados benefícios sociais. A adoção de remuneração – salários e benefícios – das economias ou regiões mais ricas, apenas desviam os empregos para onde essa remuneração seja menor.

A responsabilidade social precisa ser vista, sugere, como produtos ou serviços, sujeitos às pressões de mercado e não apenas como decorrência de apelo moral, sustentabilidade, licença para operar e mesmo ganhar, recuperar ou manter reputação.

Tudo isso apenas foca a tensão entre empresas e sociedade e não sua interdependência, cujo significado principal passa a ser o valor compartilhado de ganhos e benefícios tanto para as decisões empresariais como para as políticas sociais. Tanto uma empresa de sucesso precisa de uma sociedade saudável como esta também necessita de empresas de sucesso. (Martin, 2002), (Porter e Kramer, 2006).

Na sociedade das organizações e do conhecimento, com tanta tecnologia disponível e com seu formidável poder de geração, acumulação e concentração de valor e riqueza, deveria fazer parte do papel da empresa, contribuir para o combate e a consequente redução da pobreza e das desigualdades na sociedade.

Entretanto, muito embora as definições da responsabilidade social empresarial e corporativa sejam amplas e abrangentes, a sua prática ainda não é. E talvez aqui resida o principal problema da ação social empresarial – amplitude, abrangência e diluição. Talvez ser ambientalmente sustentável e socialmente justa, leve mesmo a uma abordagem difusa, com a diluição de recursos em múltiplas opções de ações muito genéricas.

Talvez devêssemos focar um problema: a fome e a miséria extrema. E a partir daí os demais problemas poderiam ser gradualmente abordados e incorporados. O modelo de desenvolvimento local da população pobre, como consumidores, parceiros e fornecedores, atendida pela Grameen Danone, serve de exemplo eloquente, de resultados já provados.

Para desempenhar um papel relevante no atendimento de expectativas da sociedade, este trabalho entende que a empresa de modo geral e em particular a grande empresa, em adição a sua missão de prover produtos e serviços de qualidade a seus clientes consumidores e de remunerar seus acionistas investidores, tem a oferecer a geração de empregos diretos, as ações sociais de caráter geral e as ações sociais integradas à sua estratégia de negócios.

Uma ação social empresarial pode ser definida como qualquer atividade que as empresas realizam, em caráter voluntário, para o atendimento das comunidades, nas áreas de assistência social, alimentação, saúde e educação, e incluem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados. (IPEA, 2006).

O melhor caminho para esta avaliação pode ser a identificação do que as empresas dizem fazer e o que de fato fazem, relativamente a sua contribuição à sustentabilidade da sociedade. Além disso, também avaliar a integração dessas ações à estratégia de negócios e à sua gestão, como postulam, por exemplo, as definições da RSE do Instituto Ethos (Ethos, 2008) e da RSC do IBGC (IBGC, 2006), assim como também avaliar a percepção da sociedade sobre essas ações.

3.2 - Emprego

A primeira entre as contribuições que a grande corporação pode oferecer a sociedade, é por certo, a geração e oferta tanto de emprego direto como de trabalho e renda para a parcela economicamente ativa da sociedade.

No entanto, mesmo antes da crise atual e considerando um período de crescimento econômico sustentado, a comparação a nível mundial, da evolução da oferta de empregos diretos das 500 maiores empresas do mundo com a evolução da população entre 15 e 64 anos, tomada como a faixa etária da população alvo para o trabalho remunerado, surpreende.

Entre 1994 e 2004, o número de empregados diretos nas 500 maiores empresas do mundo saltou de 34.5 milhões para 47.9 milhões – crescimento de 38,9% (*Fortune Global 500*). Já a população mundial entre 15 e 64 anos crescia 20,2% – de 3.47 bilhões de seres humanos para 4.17 bilhões no mesmo período. (ONU, 2006).

Portanto, dessa população alvo para a oferta de oportunidade de trabalho e renda, as 500 maiores em 1994 empregavam apenas 0,995% - menos de 1%. Em 2004 esse percentual passa para 1,169%, crescimento de 17,47% no período.

Embora apresentando crescimento superior ao crescimento da população alvo, esta participação na oferta de emprego direto pelas 500 maiores empresas do mundo, em torno de 1% da população alvo, é ínfima para a imensa necessidade de trabalho e renda da sociedade e imensamente desproporcional e incompatível com a capacidade de geração de riqueza e valor da grande corporação. Essas 500 empresas geram faturamento anual equivalente ao PIB dos cerca de 140 países onde vivem 4/5 da população do planeta.

Além de muito pequeno, esse nível de empregos é instável, pois nas crises há sempre demissões em massa. Sempre vimos em crises anteriores e já vemos infelizmente anúncios de elevação dos níveis de desemprego se sucedendo nessa atual crise que começou financeira e se ampliou para a economia como um todo.

Enquanto a população com emprego formal no planeta é estimada em 1,2 bilhão de pessoas, segundo estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2009), a mídia divulga que cerca de 50 milhões desses empregos poderão desaparecer em todo o mundo ao longo de 2009, a mesma ordem de grandeza dos empregos diretos das 500 maiores empresas do planeta, e que mais de 200 milhões de pessoas poderão cair na pobreza absoluta – somando-se as centenas de milhões que lá já estão – e que a instabilidade resultante poderá até colocar em risco a democracia em alguns países, segundo analistas políticos da mídia internacional.

A crise se alastra e provoca falências de empresas e demissões em massa de trabalhadores, embora também já tenham sido divulgados acordos de redução das horas semanais de trabalho e de salários e benefícios em troca da manutenção de empregos.

Por outro lado, os empregos informais no mundo – produção e comércio de produtos e serviços regulares e legais mas sem registro e sem seguridade social, chega a 1,8 bilhão, para uma força de trabalho mundial de 3 bilhões de pessoas. (OCDE, 2009).

Mesmo com taxas sólidas de crescimento, em muitos países em desenvolvimento o emprego informal cresceu e as pessoas sentem que não estão sendo criados melhores empregos. Ainda segundo a OCDE (2009), nove em cada dez trabalhadores na Índia – cerca de 370 milhões de pessoas – não têm seguridade social.

O mercado informal de trabalho é generalizado e crescente no planeta, não gera receita fiscal para os governos e nem proteção social para os trabalhadores e seus dependentes e, no entanto, frequentemente se constitui não apenas no mais dinâmico segmento da economia como também em gerador em massa de trabalho e renda. (OCDE, 2009).

Também de acordo com o estudo, a crise econômica mundial tem deixado muita gente fora do mercado formal de trabalho e, nos países em desenvolvimento sem seguro-desemprego, elas são forçadas a ficar em empregos informais com baixos salários, sem proteção e expostas a riscos.

Até 2020, esse número deve aumentar em um terço, mantidas as atuais projeções de crescimento populacional e das economias dos países. E o avanço na informalidade pode ser maior, porém, se mais empregos formais forem perdidos em meio à crise econômica e mais migrantes voltarem a seus países de origem para empregos informais. (OCDE, 2009).

À medida que a crise global se amplia e agrava, pessoas em todo o mundo têm ficado mais tensas, apreensivas e exaltadas. Sindicatos organizam greves e governantes, de olho em seus índices de aprovação, ora anunciam medidas, ora colocam tropas nas ruas e até mesmo procuram acalmar e animar a população com discursos.

A ordem do dia passa a ser prevenir a convulsão social aprovando pacotes de estímulo econômico para investir em melhores programas de seguridade social, estimular consumo de eletro-eletrônicos, móveis, roupas, e até mesmo para que comprem comida.

A crise já mobilizou milhões de pessoas para as ruas, em cidades mundo afora, notadamente na Europa, o que alguns analistas temem ser um princípio de convulsão social.

Trabalhadores protestam em alguma localidade e greves solidárias são deflagradas em vários outros locais. Os manifestantes tornam-se assim um símbolo dos temores da sociedade e com ampla visibilidade e repercussão midiática.

A expectativa é que os programas de ação governamentais elevem o consumo e que também comprem paciência e simpatia. Mas ninguém é capaz de prever quando será recuperada e o quanto poderá durar a tão necessária confiança popular.

Aqueles que, apesar dos esforços, não conseguem mais pagar contas – escola dos filhos, prestações de financiamentos feitos em tempos de crédito farto e barato, despesas médicas – e cortam gastos em geral e vendem bens, poderão não mais resistir e perder a paciência com seus governantes, de quem esperam ação no cumprimento do que a sociedade entende fazer parte de suas responsabilidades essenciais.

Há ainda os jovens recém formados, que poderão ver adiados e frustrados seus sonhos de início de carreira. Se em tempos de crescimento, a oferta de emprego não tem sido suficiente para absorver a quantidade de jovens e profissionais em idade ativa, pode-se imaginar o que poderá acontecer numa crise dessas proporções.

Seria razoável a sociedade esperar que a extensão da crise levasse governantes e empresas a tomar ações que levassem pelo menos a manutenção do nível dos empregos, trabalho e renda da população.

Os governos se articulam com o G20 – grupo das 20 maiores economias do planeta, em um conjunto consensual de ações globais de regulação, política econômica, monetária e fiscal a ser aplicada em cada país, para conter e superar a crise, salvando instituições e empresas, ampliando investimento público, estimulando comércio e sobretudo, recuperando a confiança dos agentes econômicos e da sociedade, geradores de emprego, trabalho e renda.

Embora acordos de redução de jornada e redução de salários estejam mantendo alguns empregos, não se devem esperar grandes mudanças. O mercado é o grande empregador e se o mercado cai, o emprego cai junto, justificava um líder empresarial em entrevista.

A essência da gestão de qualquer empresa, como condição de sua sustentabilidade e sobrevivência, não é nível de emprego, mas produtividade e retorno operacional e financeiro.

Lógica perversa. E no entanto, a vasta maioria das empresas, se não todas elas, se proclama socialmente responsável. Mas se não é pelo emprego direto, permanece como desafio a ser superado, por onde e de que forma se daria a contribuição da empresa na geração de consumo, trabalho e renda.

3.2.1 - Relação emprego e população entre 1994 e 2004

A análise da geração de empregos na grande corporação tomou dados publicados anualmente pela revista *Fortune – Global 500 Largest Corporations*, entre 1994 – início da publicação dos dados consolidados e 2004 – último ano em que os dados do nível de empregos foram publicados. A editora não forneceu os dados dos últimos anos apesar de diversas tentativas feitas ao longo do tempo de estudo e preparo deste trabalho.

A fonte para os dados da população mundial foi a *Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2004 Revision and World Urbanization Prospects: The 2003 Revision*. (ONU, 2006).

A coluna com o % da população mundial anual entre 15 e 64 anos, foi completada pela interpolação linear entre os valores para os anos 0 e 5 publicados e cálculos estatísticos foram feitos com o *software* MINITAB¹², *release* 13 para o *Windows*.

Entre 1994 e 2004, o número de empregados nas 500 maiores empresas do mundo cresceu 38,9%, de 34,5 milhões para 47,9 milhões. Já a população mundial entre 15 e 64 anos crescia 20,2%, de 3,47 bilhões de seres humanos para 4,17 bilhões.

Dessa população – aqui tomados como a população alvo para a oferta de oportunidades de emprego direto, as 500 maiores empregavam apenas 0,995% em 1994, aumentando para 1,169% em 2004, acumulando crescimento de 17,5% no período.

Embora no período a taxa de crescimento do emprego direto acumulada seja quase o dobro da taxa de crescimento da população (38,9% vs 20,2%), esta participação das 500 maiores empresas do mundo na oferta de emprego direto, em torno de 1% da população alvo, é ínfima para a imensa necessidade de trabalho e renda da sociedade e desproporcional à capacidade de geração de riqueza e valor da grande corporação.

Além de muito pequeno, esse nível de empregos é instável. Nas crises há sempre demissões em massa assim como as decorrentes das pressões de mercado. Não se deve esperar mudança radical nisso. A prioridade dessas 500 empresas e de toda empresa, não é nível de emprego, mas produtividade, retorno operacional e retorno financeiro, embora a vasta maioria delas tenha pelo menos escrito em suas declarações de visão, missão e objetivos que tem consciência e responsabilidade social.

¹² O *software* MINITAB trabalha com planilhas, tabelas, gráficos e textos de análises estatísticas. Originalmente desenvolvido em 1972 na Universidade da Pensilvânia, EUA, vem sendo continuamente aprimorado.

RELAÇÃO EMPREGO E POPULAÇÃO ENTRE 1994 E 2004

ANO	EMPREGOS DIRETOS	POPULAÇÃO ENTRE 15 E 64	RELAÇÃO %
2004	47.956.133	4.101.913	1,169
2003	45.908.637	4.034.523	1,138
2002	46.492.660	3.967.483	1,172
2001	ND	3.900.650	-
2000	47.225.289	3.833.910	1,232
1999	43.955.988	3.773.227	1,165
1998	39.685.624	3.706.503	1,071
1997	36.770.153	3.645.660	1,009
1996	35.517.692	3.584.683	0,991
1995	35.119.851	3.523.567	0,997
1994	34.515.427	3.467.997	0,995
CRESCIMENTO			
%	38,9	20,2	17,5
Fontes: Revista <i>FORTUNE GLOBAL 500 LARGEST CORPORATIONS</i> (1994 a 2004) e <i>UN WORLD POPULATION PROSPECTS STUDY</i> . ONU (2006).			

TOTAL DE EMPREGOS DIRETOS DAS 500 MAIORES EMPRESAS DO MUNDO
POPULAÇÃO MUNDIAL ENTRE 15-64 ANOS EM MILHARES
RELAÇÃO % ENTRE EMPREGO DIRETO E POPULAÇÃO MUNDIAL DE 15 A 64 ANOS
ND - não disponível

3.2.2 - Crescimento e produtividade

Para esse período 1994 - 2004, os índices de crescimento das principais métricas de avaliação econômico-financeira são notáveis quando comparados com os 38,9% de crescimento da oferta de empregos diretos: o faturamento cresce 64%, os ativos 119,6%, o patrimônio líquido 138,4% e os lucros 230%.

Dessa forma, no mesmo período a produtividade pelo faturamento cresceu 18,6%, pelos ativos 58,2%, pelo patrimônio líquido 73,5% e pelos lucros 137,6%.

No período 2004 - 2007, para o faturamento temos o crescimento de 40,6% e para a mediana dos empregos diretos 16,5%. Se tomarmos o período 1994 - 2007, são 130,5% de crescimento no faturamento e 47,0% para a mediana dos empregos diretos. Como não mais são publicados, podemos apenas imaginar os lucros provavelmente já ultrapassando US\$ 1 trilhão de dólares anualmente.

GLOBAL 500 LARGEST CORPORATIONS

YEAR	US\$ BILLION				EMPLOYEES		
	REVENUE	PROFIT	ASSETS	EQUITY	TOTAL	AVERAGE	MEDIAN
2007	23.618,5	-	-	-	-	-	67.812
2006	20.900,3	-	-	-	-	-	62.565
2005	18.929,4	-	-	-	-	-	60.777
CRESCIMENTO 2004 - 2007							
%	40,6	-	-	-	-	-	16,5

Fonte: Revista *FORTUNE GLOBAL 500 LARGEST CORPORATIONS* (2005 a 2007).

YEAR	US\$ BILLION				EMPLOYEES		
	REVENUE	PROFIT	ASSETS	EQUITY	TOTAL	AVERAGE	MEDIAN
2004	16.798,1	929,5	67.745,9	7.693,8	47.956.133	95.912	58.227
2003	14.873,0	731,1	60.814,5	6.782,3	45.908.637	91.817	60.689
2002	13.729,0	133,5	52.607,3	5.535,8	46.492.660	92.985	60.973
2001	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
2000	14.065,0	667,2	45.807,6	5.527,4	47.225.289	94.451	60.498
1999	12.695,9	554,0	44.002,8	5.010,6	43.955.988	86.451	54.984
1998	11.463,4	440,3	38.989,3	4.233,8	39.685.624	79.371	54.540
1997	11.453,5	452,0	34.187,8	3.724,1	36.770.153	73.540	49.607
1996	11.434,8	404,4	33.271,0	3.624,2	35.517.692	71.035	46.749
1995	11.378,4	323,3	32.136,5	3.347,9	35.119.851	70.240	44.962
1994	10.245,3	281,7	30.848,1	3.227,6	34.515.427	69.031	46.129
CRESCIMENTO 1994 - 2004							
%	64,0	230,0	119,6	138,4	38,9	38,9	26,2
PRODUTIVIDADE 1994 - 2004							
%	18,1	137,6	58,1	71,6	-	-	-

Fonte: Revista *FORTUNE GLOBAL 500 LARGEST CORPORATIONS* (1994 a 2004).

EVOLUÇÃO E PROJEÇÕES DA POPULAÇÃO MUNDIAL (em milhares)

ANO	TOTAL	% ENTRE 15 E 64 ANOS
1990	5 279 519	61,4
1991	5 364 511	61,5
1992	5 448 047	61,6
1993	5 530 302	61,7
1994	5 611 645	61,8
1995	5 692 353	61,9
1996	5 772 436	62,1
1997	5 851 781	62,3
1998	5 930 405	62,6
1999	6 008 324	62,8
2000	6 085 572	63,0
2001	6 162 164	63,3
2002	6 238 181	63,6
2003	6 313 807	63,9
2004	6 389 272	63,2
2005	6 464 750	64,5
	%	ENTRE 15 E 64 ANOS
1980	58,9	2 617 375
1985	60,6	2 932 294
1990	61,4	3 241 483
1995	61,9	3 525 686
2000	63,0	3 836 319
2005	64,5	4 167 986
PROJEÇÕES		
2010	65,5	4 481 833
2015	65,7	4 744 585
2020	65,5	4 959 952
2025	65,3	5 163 840
2030	65,2	5 341 800
2035	64,8	5 485 799
2040	64,4	5 604 247
2045	64,1	5 711 553
2050	63,7	5 778 393

Fonte: ONU (2006).

Ao empregar em torno de apenas 1% da população alvo, pode-se concluir que a redução da pobreza não passa pela oferta de emprego direto, ínfima para as 500 maiores empresas do mundo, uma vez que produtividade – produzir mais com menos – continua sendo e nunca deverá deixar de ser condição de sustentabilidade e sobrevivência das empresas.

Este nível de emprego direto não confirma a hipótese originalmente formulada de que a grande empresa seria uma empregadora por excelência, embora possa sempre ser alegado que cada emprego direto em uma grande empresa gera inúmeros outros empregos indiretos entre os muitos fornecedores e parceiros da cadeia produtiva e de valor.

Isto pode ser verdadeiro, mas por outro lado, se as 500 maiores do planeta com seu imenso poder econômico-financeiro absorve apenas algo em torno de 1% da população alvo, pode-se formular aqui hipótese a ser testada em pesquisa específica, de que não há muito que esperar das empresas menores em termos de geração de emprego direto em larga escala – a vasta maioria da população alvo, cerca de 1,8 bilhão de pessoas pelo estudo da OCDE (2009), ainda estará inteiramente fora do mercado formal de emprego, trabalho e renda.

Além disso, a fragilidade das relações de trabalho aumenta com o menor escopo e envergadura da empresa, o que torna o emprego ainda mais instável. Esta hipótese também poderia ser testada em pesquisa específica para um aprofundamento do assunto.

Também poderiam ser avaliadas as tendências das curvas de empregos gerados e de população e com isso avaliar a tendência da relação entre elas.

A hipótese a ser formulada é que, embora as projeções de crescimento da população alvo possam indicar uma estabilidade como proporção da população mundial, não haveria geração de emprego direto suficiente para fazer crescer substancialmente o índice de emprego direto dessa população, que vimos ficou em torno de 1% e experimentando modesto crescimento no período analisado. Talvez até possa haver uma inflexão em algum ponto da curva em tempo não muito remoto, reduzindo este índice.

Isto posto, se pela geração de emprego direto, a contribuição da grande empresa deixa à margem a vasta maioria da população alvo para o mercado de trabalho do planeta, oportuno seria avaliar a extensão da contribuição da empresa pelas chamadas ações sociais.

3.3 - Visão da empresa sobre sua ação social

A pesquisa Ação Social das Empresas¹³ (IPEA, 2006) – A iniciativa privada e o espírito público, teve como objetivo acompanhar a evolução do comportamento da iniciativa privada na área social desde finais da década de 1990.

Entre vários temas explora a proporção de empresas que realiza ações sociais voluntárias para a comunidade, se o envolvimento em ações sociais apresenta diferenças marcantes conforme o porte da empresa, o setor de atividade econômica e a sua localização, assim como a dimensão do gasto global, quais são as ações realizadas e a quem beneficiam.

Além disso, também aborda quais as principais características da atuação empresarial no que se refere à frequência do atendimento, aos responsáveis nas empresas pela realização das ações, às modalidades de atuação e à participação dos empregados, quais as motivações dos empresários para sua atuação social e quais os principais resultados alcançados.

E finalmente, em relação à pesquisa anterior, explora como tem evoluído o atendimento social empresarial, qual a proporção de empresas que atua em parcerias e com quem são realizadas, quais as percepções dos empresários sobre seu papel no atendimento social, qual a proporção de empresas que nada fazem para a comunidade e que motivos as impedem de atuar e o que as levaria a realizar ações sociais na comunidade.

A pesquisa aponta um crescimento de 59% em 2000 para 69% em 2004, na proporção de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefício das comunidades, muito embora o investimento social privado diminuiu de 0,43% do PIB brasileiro em 2000 para 0,27% em 2004, correspondentes a R\$ 4,7 bilhões.

Os recursos disponibilizados têm relação direta com os movimentos da economia: quanto mais prósperos os negócios, mais verbas serão destinadas ao social e vice-versa, corroborada pelas 74% das empresas que informam que a principal dificuldade para atuar no social ou expandir sua atuação diz respeito à insuficiência de recursos.

O reduzido uso de incentivos fiscais indica que o investimento social privado não está influenciado pela política de benefícios tributários. Em 2000 apenas 6% das empresas fez uso dos benefícios fiscais e em 2004 apenas 2% das empresas fez o mesmo, o que confirma que o envolvimento social do setor privado ocorre independente do Estado e que a intervenção das empresas não reconheceria influências do governo no processo de sua atuação.

¹³ Texto e quadros baseados no relatório da pesquisa, divulgado em julho de 2006.

Entretanto, enquanto entre as empresas menores (até 10 empregados) o uso desses benefícios atingia apenas 0,7% das empresas, entre aquelas com mais de 500 empregados, 17% delas fizeram uso de incentivos fiscais em 2004.

Entre os motivos alegados, para cerca de 40% dos empresários valor do incentivo era muito pequeno, não compensando seu uso. Para 16% deles as isenções permitidas não se aplicavam às atividades desenvolvidas e outros 15% desconheciam a sua existência.

As perspectivas com o futuro do investimento social privado se mostram otimistas, pois 43% do empresariado nacional declara ter planos de expandir recursos e atendimento, enquanto 21% das empresas revela não pensar em ampliar sua atuação e 36% não sabe.

É razoável supor que se há perspectiva de retomada da economia, as empresas fazem planos de uma maior participação nas ações sociais, o que pode justificar, ao menos em parte, a ampliação na proporção de empresas com planos de expansão.

De forma geral, o perfil do atendimento privado local ainda é predominantemente emergencial. Em 2004, alimentação era prioridade para 52% das empresas, enquanto 41% delas dedicavam recursos à assistência social, talvez em linha com a visibilidade midiática em escala planetária em torno do problema da fome, destacada inclusive na agenda das prioridades sociais do país.

Algumas áreas como saúde – com 24%, lazer – com 19% e recreação e qualificação profissional – com 14%, ganharam participação entre as opções escolhidas pelas empresas. O envolvimento em atividades de educação seguiu com 23%.

A maioria das empresas manteve foco na criança como seu grupo-alvo prioritário, com 62% das empresas declarando promover ações voltadas para o grupo infantil, reforçando talvez um entendimento generalizado de que esse grupo etário é o mais vulnerável.

Há entretanto crescimento da atenção aos idosos – com 39%, às pessoas portadoras de doenças graves – com 17% e aos jovens – com 30%.

Esse perfil do público-alvo parece manter coerência com as atividades desenvolvidas pelas empresas, estando em linha com a atuação nas áreas de alimentação, recreação e lazer e qualificação profissional, mais voltadas para a comunidade em geral e para o grupo juvenil, enquanto as atividades de saúde, provavelmente, direcionam-se em boa medida para os idosos e os portadores de doenças graves.

Embora a filantropia – com 57% das empresas declarando motivos humanitários para realização de ações sociais, seja sua maior impulsionadora, tem crescido o atendimento por demanda de entidades governamentais ou comunitárias – 47%, e de campanhas públicas – 22%, provavelmente relacionado a mobilizações das comunidades, que pressionaram mais

pelo apoio das empresas, e dos próprios governos, que ampliaram as demandas em direção das novas prioridades sociais.

Uma política de boa vizinhança continua sendo um bom motivo para levar as empresas à ação, com 40% das empresas buscando atender às comunidades que habitam nas proximidades do negócio. Já as motivações de ordem religiosa impulsionam 21% dos empresários e a satisfação dos empregados impulsiona 20% da empresas.

Quanto ao percentual de empresas que declararam realizar ações sociais com o objetivo de melhorar sua imagem, a redução de 26% em 2000 para 13% em 2004 foi acentuada, mas mais como reflexo do aumento da participação das microempresas – atuação mais eventual e menor preocupação com a imagem.

A entrada em grande escala de novas empresas no campo social parece ter decorrido de convicções pessoais dos dirigentes empresariais (filantrópicas e religiosas) associadas a demandas externas às empresas, tanto por parte das entidades que executam projetos sociais como por parte do poder público.

Na atuação das empresas, as doações de recursos predominam, tanto para pessoas ou comunidades carentes (54%), como para organizações que executam projetos sociais (67%), embora o apoio a organizações – comunitárias, filantrópicas ou religiosas, venha se consolidando como o principal mecanismo de atuação das empresas privadas na área social.

A doação direta para pessoas ou comunidades carentes tem se mantido alto e estável ao longo dos anos. Entretanto, apenas 3% das empresas atuou, em 2004, por meio da criação e desenvolvimento de seus próprios projetos.

Ainda predomina a atuação na vizinhança, com a grande maioria das empresas atuando junto às comunidades próximas a sede da empresa e dos negócios – 50% em 2004, 15% atuando dentro das próprias sedes ou filiais e 5% em outros municípios.

A eventualidade na frequência do atendimento atinge 40% das empresas enquanto que a habitualidade caiu de 58% em 2000 para 41% das empresas atuantes em 2004, em parte devido, provavelmente à maior presença de micro-empresas que, no geral, desenvolvem ações de caráter mais emergencial e, portanto, com menor regularidade.

A informalidade do atendimento a ações sociais pode ser constatada pela menor institucionalidade nas empresas uma vez que 57% das empresas consideram que a sua intervenção no social é estratégica, embora não conste de documento ou orçamento próprio, enquanto que apenas 6% das empresas confirmam existência de documentação e/ou orçamento, com a formalização do atendimento registrado em documentos internos.

Importante destacar que a formalização do atendimento é uma prática comum em 17% das grandes empresas e em apenas 4% das micro-empresas.

Os donos com 56% ou a diretoria com 23% mantém a responsabilidade pela realização das ações sociais, principalmente porque cerca de 70% do universo de empresas atuantes é formado por microempresas de até 10 empregados, e são justamente nessas empresas que o proprietário decide mais diretamente o que e como o seu estabelecimento deve atuar.

Uma vez que decisão sobre as ações sociais das empresas recai sob pessoas (diretores ou proprietários) que na maioria das vezes não se dedicam profissionalmente a essas atividades, explica pelo menos em parte, a preferência do empresariado em realizar ações sociais predominantemente por meio de doações a terceiros.

Entre as empresas que realizam parcerias, 57% atuam junto a organizações sem fins lucrativos, 38% tem as próprias comunidades atendidas como parceiras, 27% aliam-se a outras empresas privadas no desenvolvimento de ações e apenas 14% se associam aos governos para realizar suas ações, cujo baixo envolvimento mostra, mais uma vez, a realização de ações sociais como um trabalho da própria empresa, realizado em paralelo e sem articulação com o governo em qualquer momento de sua atuação.

Entretanto, as parcerias têm limitações como decorrência da presença de empresas de pequeno porte, que tem uma atuação de caráter mais pontual e emergencial, por meio de doações diretas e respondendo a demandas de organizações diversas, o que dificulta o estabelecimento de parcerias, se entendidas como a realização conjunta da ação social em todas as etapas do atendimento.

De fato, entre os estabelecimentos com mais de 500 empregados, 57% declarou realizar parcerias para a atuação na área social, enquanto entre as menores empresas (até 10 funcionários) esse percentual foi de apenas 32%. Declararam não realizar qualquer tipo de parceria no desenvolvimento de suas atividades sociais comunitárias 57% das empresas, enquanto 31% contam com parceiros.

Apenas 31% das empresas tem empregados participando da atuação social das empresas, sendo de 28% entre as microempresas e 76% entre as empresas de maior porte.

Entre as empresas e os empresários se mantém a tendência de que a atuação privada na área social traz ganhos tanto para quem promove a ação – 50% argumenta que há um aumento na satisfação pessoal e espiritual dos donos das empresas, quanto para quem dela se beneficia diretamente – 51% das empresas atuantes acredita que a sua intervenção melhora as condições de vida da população e 30% delas declara ver melhoradas suas relações com as comunidades como decorrência das atividades sociais voluntárias desenvolvidas.

Entretanto, apenas 19% das empresas acha que atuar no social melhora a sua imagem, em apenas 13% das empresas existe a percepção relativa à maior motivação e produtividade e em 10% delas quanto a maior envolvimento e compromisso de seus funcionários, pelo envolvimento de suas empresas na promoção de ações sociais.

Estes dados devem ter estreita relação tanto com o elevado número de pequenas empresas no universo como, no caso da imagem, com os apenas 14% de empresas que realizam ações sociais com o objetivo de melhorá-la, uma vez que, se melhorar a imagem não é um impulsionador da ação social, tampouco pode ser percebido como resultado dela.

Para apenas 3% das empresas, existe a percepção de que ser socialmente responsável gera mais custo que benefício. Já as restrições financeiras se destacam entre as dificuldades com a falta de recursos como a principal dificuldade para 65% das empresas, assim como 42% das empresas reclama dos poucos incentivos oferecidos pelo governo, ainda que, como já mostrado, apenas 2% delas utilizem os incentivos fiscais hoje disponíveis.

Um grupo de 22% das empresas alega dificuldades de atuação por conta da falta de confiança nas organizações, enquanto 12% alega falta de qualidade dos projetos apresentados e 11% delas alega não ter pessoal qualificado. Apenas 4% das empresas declara insatisfação com os resultados obtidos, não sendo esta uma dificuldade para sua ação.

Quanto à percepção das empresas sobre a sua atuação na execução voluntária de ações sociais voltadas para o atendimento de comunidades, 78% das empresas concordam ser obrigação do Estado cuidar do social e que as empresas atuam porque os governos não cumprem seu papel. Por outro lado, 46% delas acreditam que a participação das empresas em ações sociais não objetiva fortalecer ou ampliar o alcance das políticas públicas.

Observa-se, pois, uma compreensão no mundo empresarial de que o investimento social privado não tem como finalidade substituir o Estado, mas atuar compensatoriamente em áreas onde o atendimento governamental é entendido como insuficiente.

Talvez como decorrência da ênfase e da visibilidade do tema social na agenda dos debates no mundo todo e ao aumento das demandas de organizações, de campanhas públicas e das comunidades pela participação das empresas – um dos principais motivos que impulsionam a atuação privada no social, 65% das empresas concordam que a necessidade de atuação é maior hoje, apesar de alguma melhora apontada por indicadores sociais.

Se, por um lado, parece haver um certo consenso de que a atuação das empresas no atendimento de comunidades não deve substituir a ação governamental, por outro, encontram-se diferenças no que se refere às razões que levam os empresários a atuar no campo social.

Assim, 57% das empresas entendem que devem dar sua contribuição à comunidade, uma vez que o Estado não tem sido capaz de resolver os problemas sociais, e 53% delas indo além das suas atribuições tradicionais de pagar impostos, gerar empregos e zelar pela qualidade de seus produtos ou serviços.

Por outro lado, cerca de um terço dos empresários do país, revela uma postura mais reativa e realiza ações sociais, sobretudo, porque são pressionados por demandas da comunidade. Nesse grupo, 33% discorda da afirmação de que o Estado não é capaz de resolver os problemas sociais sozinho, 36% discorda de que seja papel do setor empresarial realizar ações sociais e 34% acreditam que basta que as empresas cumpram com suas obrigações de criar postos de trabalho, pagar seus tributos e garantir a qualidade do que é produzido para contribuir para o bem estar social da população.

Chega a 31% o número de empresas declarando em 2004 nada fazer para o social e as comunidades, uma melhora em relação ao 41% no ano 2000 mas ainda assim despertando a curiosidade sobre quais seriam os motivos.

A falta de recursos financeiros é a principal limitante para o engajamento de 62% das empresas em ações sociais, qualquer que seja a região, o porte ou o setor da economia, enquanto 11% delas reclamaram da ausência de incentivos governamentais, e 5% afirmaram não ter atuado por não ter havido demanda para tal.

A falta de recursos é a principal dificuldade tanto para 66% das empresas que já atuam quanto para 62% daquelas que ainda não iniciaram a participação em atividades comunitárias. Já a falta de incentivos governamentais dificulta a realização ou expansão das ações sociais para 43% daqueles que já fazem alguma atividade social e para 11% daqueles que não atuam.

Finalmente, para as empresas que afirmam não ter realizado qualquer atividade social para comunidades, apenas 5% delas alega nunca ter pensado nessa possibilidade, outros 5% porque avalia não ser esse seu papel e 1% porque não sabe como fazê-lo. Pode-se deduzir que mesmo entre essas empresas que nada fazem, a grande maioria tem um conhecimento generalizado sobre a possibilidade de atuação no campo social.

Quanto ao que poderia ser feito para explorar o potencial de crescimento da atuação social privada, 51% das empresas apontou a limitação de recursos: mais dinheiro nas empresas seria o principal motor para dar início e mesmo ampliar a participação na área social, corroborando a alegação da insuficiência de recursos financeiros como motivo do não envolvimento no social de mais de 60% das empresas.

Os quadros em seguida, com a numeração conforme publicados, ilustram resultados da pesquisa e onde aplicável, a comparação com a pesquisa anterior.

A empresa realiza ações sociais para a comunidade?

% / alternativa	2004	2000
Não	31	41
Sim	69	59
EMPRESAS	870.953	781.623

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Distribuição das empresas que realizaram ações sociais para a comunidade, por número de empregados

% / faixa	2004	2000
> 500	1	1
De 101 a 500	4	2
De 11 a 100	24	25
De 1 a 10	68	58
Não sabe / não respondeu	3	14
EMPRESAS	599.699	461.836

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Investimento Social Privado, por Região:

RECURSOS INVESTIDOS *			
REGIÕES	R\$ milhões	% PIB	
	2004	2000	2004
SUDESTE	3.300,0	0,66	0,34
NORDESTE	537,0	0,20	0,22
SUL	562,7	0,18	0,19
CENTRO-OESTE	240,8	0,16	0,18
NORTE	93,8	0,10	0,11
BRASIL	4.700,0	0,43	0,27

* Valores constantes de 2004, deflacionados pelo INPC médio anual.

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 12

NÃO USARAM INCENTIVOS FISCAIS	2000 (%)	2004 (%)
Valor muito pequeno não compensa	35	40
Ação não prevista na legislação	22	16
Não sabia da autorização legal	17	15
Não tinha imposto a pagar	7	6
Outros motivos	9	9

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 14

AÇÕES DESENVOLVIDAS	% 2000	% 2004
Alimentação e abastecimento	41	52
Assistência social	54	41
Saúde	17	24
Educação / Alfabetização	19	23
Lazer e recreação	7	19
Comunitário e mobilização social	19	18
Esporte	17	15
Qualificação profissional	2	14
Cultura	14	13
Segurança	13	7
Meio ambiente	9	7

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 15

AÇÕES SOCIAIS VISAM	2000	2004
	%	
Criança	62	62
Idoso	23	39
Comunidade	27	31
Jovens	25	30
Deficientes	25	26
Adultos	17	20
Doenças graves	7	17
Família	40	15
Mulher	13	6

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 16

MOTIVOS PARA REALIZAR AÇÕES SOCIAIS	2000	2004
	%	
Razões humanitárias	76	57
Pedidos do governo / comunidades	33	47
Proximidade da empresa	38	38
Campanhas publicas – seca, fome, enchentes	14	22
Razões de ordem religiosa	22	21
Satisfação dos empregados	25	20
Imagem da empresa	26	14
Pedidos de amigos / políticos	17	13
Complementar ação governamental	12	10
Produtividade / qualidade do trabalho	11	6

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 17

FREQUÊNCIA DO ATENDIMENTO SOCIAL	2000	2004
	%	
Habitualmente	58	41
Eventualmente	35	40
Não respondeu	7	19

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 18

AÇÕES SOCIAIS COMO PARTE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	2000	2004
	%	
Sim. Sem documentação. Sem orçamento.	68	57
Sim. Com documentação e/ou orçamento.	6	6
Não.	18	23
Não respondeu.	8	14

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 19

RESPONSÁVEL PELA AÇÃO SOCIAL	% 2000	% 2004
Dono da empresa	72	56
Diretoria	32	23
Recursos Humanos	4	7
Comitês de empregados	1	8
Outros	6	5
Não sabe / Não respondeu	0	11

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 20

PARCERIAS	%
Organizações sem fins lucrativos	57
Comunidades atendidas	38
Empresas privadas	27
Órgãos governamentais	14
Outras	7

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 21

EMPREGADOS PARTICIPAM	% 2000	% 2004
Sim	34	31
Não	55	62
Não sabe / Não respondeu	11	7

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 22

RESULTADOS PERCEBIDOS	% 2000	% 2004
Aumentou lucratividade	2	3
Contribuiu para objetivos estratégicos	6	3
Mais custo do que benefício	9	3
Funcionário mais envolvido / comprometido	24	10
Maior motivação / produtividade	11	13
Melhorou imagem da empresa	26	18
Melhor relação empresa / comunidade	40	30
Mais satisfação pessoal / espiritual do empresário	61	50
Melhores condições de vida na comunidade	55	51

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 23

PRINCIPAIS DIFICULDADES	2000	2004
	%	
Insatisfação com resultados obtidos	5	4
Empresa não tem pessoal qualificado	17	11
Projetos sociais sem qualidade	15	12
Confiança e transparência	24	22
Pouco incentivo por parte do governo	40	42
Faltam recursos na empresa	74	65

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 24**Percepção dos empresários sobre sua atuação na área social**

PERCEPÇÕES	CONCORDA	DISCORDA	SEM OPINIÃO
	%		
1	34	53	13
2	41	46	13
3	48	36	16
4	57	33	10
5	65	20	15
6	78	13	9

1. As empresas contribuem para a comunidade pagando impostos, gerando empregos e garantindo qualidade de produtos / serviços
2. As empresas devem realizar atividades sociais para fortalecer ou ampliar o alcance de políticas e programas governamentais
3. É papel da empresa realizar ações sociais em comunidades pobres
4. O Estado sozinho não é capaz de resolver os problemas sociais; portanto, as empresas têm que dar sua contribuição
5. Para as empresas, a necessidade de realizar atividades sociais para comunidades é maior agora do que há alguns anos atrás
6. É obrigação do Estado cuidar do social; as empresas atuam porque os governos não cumprem seu papel

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público IPEA (2006)

Quadro 25

EMPRESAS QUE NADA FIZERAM	%
2000	41
2004	31

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público
IPEA (2006)

Quadro 26

MOTIVOS PARA NÃO FAZER NADA	%
Falta dinheiro	62
Falta incentivo governamental	11
Ninguém pediu	5
Nunca pensei na possibilidade	5
Não é papel da empresa	5
Não sabe como atuar	1
Outros	6
Não sabe / Não respondeu	5

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público
IPEA (2006)

Quadro 27

O que levaria a empresa a realizar, em caráter voluntário, ações sociais?

CAUSAS	%
Ter mais dinheiro nas empresas	51
Mais incentivos do governo	27
Nada faria realizar ações sociais	8
Maior confiança nos trabalhos executados	3
Outros	3
Não sabe / Não respondeu	8

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas – A iniciativa privada e o espírito público
IPEA (2006)

3.4 - Visão da empresa sobre ação social integrada à estratégia

Aplicada ao mercado brasileiro, a pesquisa da Fundação Dom Cabral – Desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas no Brasil¹⁴ (FDC 2007), procura verificar se de fato e de que forma, os principais desafios socioeconômicos e ambientais, conjuntamente chamados desafios da sustentabilidade, estão incorporados ao planejamento estratégico e à sua execução nas empresas. Um mapa de temas-chave com um inventário desses desafios serviu de insumo para a análise central da pesquisa.

A FDC partiu da premissa de que apesar de expressiva mobilização, tanto a responsabilidade social corporativa como questões ligadas ao tema provavelmente não estariam incorporadas como também não estariam adequadamente analisadas, priorizadas e alinhadas nem ao planejamento nem aos demais objetivos estratégicos da empresa.

Assim, a partir de uma relação de desafios socioeconômicos e ambientais hoje postos para a sociedade brasileira, a pesquisa pretendeu verificar quais deles e de que forma estariam incorporados na estratégia de negócios das empresas no Brasil.

Além da incorporação, a pesquisa também considerou como variáveis a importância, o impacto dos negócios no desafio, o nível de dificuldade e também procurou levantar os principais obstáculos para empresa enfrentar e incorporar os desafios a sua estratégia de negócios, com vistas a apontar à sociedade e aos estrategistas de empresas, as discrepâncias na incorporação dos desafios e na interpretação da sua relevância.

Além disso, pretendeu avaliar o desempenho de cada variável e sua correlação com as demais, a influência entre as variáveis independentes sobre a variável dependente, as relações entre as variáveis, os fatores relevantes que influenciam a incorporação dos desafios à estratégia, assim como a construção de *rankings* dessas variáveis – incorporação, importância para o negócio, impacto do negócio, dificuldades e obstáculos para enfrentá-los.

A pesquisa constou de 5 perguntas para cada um dos 31 desafios, explorando além da primeira e principal questão - variável dependente, também a relevância e influência das outras quatro variáveis independentes e a correlação de cada uma delas com as demais:

- **Incorporação** do desafio da sustentabilidade ao planejamento estratégico.
- **Importância** do desafio da sustentabilidade para o negócio.
- **Impacto** do negócio no desafio da sustentabilidade.
- **Nível de dificuldade** para enfrentar o desafio da sustentabilidade
- **Principal obstáculo** para enfrentar o desafio da sustentabilidade.

¹⁴ Texto e quadros baseados no Relatório 0702 divulgado em setembro de 2007. Esta pesquisa foi coordenada pelo professor Cláudio Boechat e pela pesquisadora Roberta Paro, da Fundação Dom Cabral.

A pesquisa constata que os desafios da sustentabilidade encontram-se moderadamente incorporados ao planejamento estratégico das empresas estudadas – 53,5% a objetivos e 12,6% a cenários, enquanto 33,4% informam não ter feito ainda a incorporação.

Quanto à importância atribuída pelas empresas aos desafios da sustentabilidade para suas operações empresariais, 54% consideram elevada, 26,5% consideram moderada, enquanto 19,6% consideram baixa.

A pesquisa apontou que a produção de alimentos detém a última posição quanto à importância e que os temas sociais em geral como oferta e condições de moradia, saúde pública e pandemias, envelhecimento da população e violência e tráfico, estão entre os mais baixos níveis tanto de incorporação como de importância para as empresas.

As empresas avaliam os impactos decorrentes de seus negócios aos desafios da sustentabilidade, como positivos em 70,4% dos casos, como sem impacto em 25,8% e apenas 3,8% considera os impactos de suas operações como negativos.

A pesquisa assim constata que as empresas não se vêem como geradoras de impactos negativos na sustentabilidade, muito embora sabidamente, a atividade empresarial tenha historicamente lançado mão de recursos ambientais, econômicos e sociais, para sua expansão e sustentação, num modelo de interação desequilibrado entre essas três dimensões.

E a este desequilíbrio deve-se acrescentar a desproporcional distribuição para a sociedade dos valores e riqueza gerados pela empresa. No desafio distribuição de renda, por exemplo, não houve nenhuma resposta indicando impacto negativo, enquanto que 86,7% das empresas o classificaram como positivo.

Isso poderia indicar, segundo avaliação da FDC, uma percepção inadequada pela empresa da sua responsabilidade quanto a sustentabilidade, muito embora, nesse grupo de empresas, devam existir dirigentes mais preparados e conscientes para perceber as conexões entre suas práticas e os temas relacionados.

Quanto ao nível de dificuldade para enfrentar cada desafio, considerando-se a mobilização dos recursos técnicos, financeiros e interinstitucionais necessários, 50,5% das empresas o consideraram alto, 33,9% consideraram moderado e 15,6% baixo, em linha com resultados referentes ao grau de importância do desafio para os negócios.

Um alto grau de dificuldade para enfrentar o tema é associado, em 64% dos casos, com dificuldades técnicas para traduzir o desafio em objetivos estratégicos.

Quanto aos principais obstáculos, o maior deles com 26,5% das empresas é a falta de articulação institucional (entre empresas, setor público e sociedade civil), enquanto a baixa relevância do tema para a estratégia da empresa aparece para 16% delas. Seguem-se as dificuldades na tradução financeira para 8,3% das empresas e para 7,3% delas na tradução dos desafios em objetivos estratégicos.

Mostra-se direta a correlação entre a incorporação aos objetivos ou ações estratégicas e o nível de importância do desafio da sustentabilidade. Quando a importância é elevada, 73,9% tendem a incorporar o desafio enquanto 82,4% tendem a não fazê-lo quando é baixa.

Entre os casos de incorporação aos objetivos ou ações estratégicas, 89% percebe seu impacto como positivo e apenas 4% o consideram negativo.

Quando o impacto do negócio no desafio é considerado nulo, o desafio tende a ser não incorporado. Se for considerado positivo, dá-se o contrário. Entre as empresas que nada incorporam, 56% classificam seu impacto como nulo, 40% como positivo e apenas 4% classificam-no como negativo.

O estudo da correlação entre as duas variáveis apontou que o nível de dificuldade não foi considerado um fator de influência significativa na incorporação ou não dos desafios aos objetivos ou ações estratégicas. Assim, os desafios são incorporados ou não à estratégia, independentemente de o grau de dificuldade ser considerado alto.

Quando o principal obstáculo é a baixa relevância para a estratégia de negócios, o desafio tende a nunca ser incorporado à estratégia empresarial.

Os dados também evidenciaram que a categoria Outros Obstáculos acumulando cerca de 34,3% dos casos, tende a ser mais associada com a incorporação à estratégia, uma vez que em 68% desses casos, a incorporação do desafio aconteceu, indicando que, quaisquer que sejam os obstáculos, eles contribuem pouco para explicar a não incorporação, uma vez que são associados a ela em somente 26,3% dos casos.

Uma análise dos fatores relevantes que influenciam a incorporação dos desafios da sustentabilidade à estratégia mostrou que, entre as outras quatro variáveis, a que leva uma empresa a incorporar o tema ou não à estratégia é o impacto do negócio sobre o desafio, é o fato de suas operações não serem indiferentes ao desafio.

Os resultados indicam que 67% das empresas de fato incorporam o desafio quando suas operações têm com ele uma interface positiva ou negativa. Quando o impacto é nulo, a

grande maioria não incorpora o desafio à estratégia. Assim, se as empresas não percebem suas operações tendo uma interface com o tema, não se mobilizarão para tratá-lo estrategicamente.

Neste ponto o estudo da FDC chama atenção para o fato de que em sua pesquisa, as empresas dificilmente reconheceram seus impactos negativos sobre os desafios.

Assim, eles podem aparecer no contexto estratégico sob a forma de projetos de impacto positivo, independentes e desconectados, que não se originaram de uma análise precedente dos impactos negativos, e que se identificados, poderiam ser neutralizados através de projetos voltados às raízes desse impacto negativo.

Para avaliar qual a variável que explica a incorporação ao planejamento estratégico quando os impactos são positivos ou negativos, ou seja, o nível de importância do tema para a empresa, os dados mostram que quando o impacto é positivo ou negativo e a importância é classificada como alta, em 77% dos casos o tema é incorporado ao planejamento estratégico.

Mas se a importância é classificada como moderada ou baixa, as possibilidades são praticamente as mesmas, tanto para a incorporação como para a não-incorporação, e a variável que influi sobre este resultado positivamente - isto é, no sentido da incorporação - refere-se ao principal obstáculo para o enfrentamento do desafio apontado.

Se os principais obstáculos indicados são baixa relevância para o negócio e falta de conhecimento específico para a formulação da estratégia, associados à moderada ou baixa importância e impacto positivo ou negativo, é provável que, em 79% dos casos, o desafio não seja incorporado.

Nos demais casos, as chances de incorporação e de não incorporação são relativamente equivalentes. Finalmente, o modelo aponta que o nível de dificuldade para enfrentar o desafio não é estatisticamente relevante para explicar a incorporação, ou não, do desafio a estratégia.

A relação dos desafios, as perguntas da pesquisa e alguns quadros com resultados estão mostrados em seguida.

Os desafios socioambientais relacionados adiante foram identificados pela FDC a partir de pesquisa bibliográfica, entrevistas com pesquisadores de instituições acadêmicas e de pesquisa e também com executivos dirigentes de algumas empresas.

DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	
1 ECOSSISTEMA GLOBAL	Expansão populacional e industrial desequilibrada e perda irreversível da biodiversidade e de outros serviços ambientais.
2 ENERGIA	Pressão dos padrões de produção e consumo de produtos e serviços nas fontes de energia para as gerações presentes e futuras.
3 CLIMA	Efeitos das emissões de gases do efeito estufa na estabilidade climática.
4 ÁGUA	Impactos da expansão populacional e industrial nas fontes de recursos hídricos.
5 SAÚDE PÚBLICA	Acesso restrito da população a medicamentos e serviços médicos – prevenção, tratamento e orientação geral.
6 PANDEMIAS	Velocidade com que novos vírus se espalham mundialmente podendo causar a perda de vidas humanas.
7 ALIMENTOS	Impactos ambientais e socioeconômicos negativos resultantes da maneira como são predominantemente produzidos.
8 MORADIA	Precariedade e escassez para a população de baixa renda.
9 RENDA	Desigualdade acentuada nos níveis e na sua distribuição entre indivíduos e entre regiões.
10 ETNIA	Discriminação étnica e desigualdade socioeconômica entre as populações branca, negra, parda e indígena.
11 GÊNERO	Desigualdades socioeconômicas entre homens e mulheres.
12 LONGEVIDADE	Impactos socioeconômicos pelo seu aumento e, como consequência, do aumento percentual de idosos na população.
13 INFRA-ESTRUTURA	Escassez de investimentos na sua manutenção e expansão (energia, transporte, comunicação) no país.
14 CAPITAL SOCIAL	Baixa capacidade das comunidades no sentido de solucionarem seus problemas e construir seu próprio futuro.
15 EDUCAÇÃO BÁSICA	Acesso restrito da população a educação básica de qualidade.
16 SUSTENTABILIDADE	Incapacidade dos modelos educacionais para ampliar percepção das pessoas quanto às consequências de suas ações individuais e coletivas, nas dimensões social, econômica e ambiental.
17 ÉTICA E CORRUPÇÃO	Banalização da corrupção e de práticas antiéticas em todos os níveis da sociedade.
18 VIOLÊNCIA E TRÁFICO	Comércio ilegal de pessoas, armas, drogas e mercadorias pirateadas, e suas consequências para a sociedade.

19 TRABALHO E RENDA	Escassez de oportunidades de trabalho e renda.
20 EMPREGABILIDADE	Despreparo das pessoas para a contínua renovação de competências exigida pelo mercado de trabalho.
21 PRODUÇÃO E CONSUMO CONSCIENTES	Baixo grau de conscientização do consumidor quanto aos impactos ambientais, sociais e econômicos de padrões de produção e consumo.
22 MARKETING	Influência na comunicação e disseminação de valores incompatíveis com o desenvolvimento sustentável.
23 CADEIA PRODUTIVA	Falta de uniformidade no que diz respeito à manutenção de padrões éticos elevados e de práticas econômicas, ambientais e sociais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.
24 CONCORRÊNCIA DESLEAL	Utilização de práticas ilegais para aumentar a competitividade das empresas.
25 APOIO POLÍTICO E POLÍTICAS PÚBLICAS	Utilização para o favorecimento de interesses particulares em detrimento das condições sociais, ambientais ou econômicas relevantes ao desenvolvimento sustentável.
26 ECONOMIA LOCAL	Falta de foco em atividades cujos impactos econômicos gerem benefícios às comunidades locais mais necessitadas.
27 GOVERNANÇA CORPORATIVA	Os sistemas atuais caracterizam-se por um modelo que tende a resultar no privilégio do desempenho econômico-financeiro em detrimento do desempenho social e ambiental.
28 TRABALHO	Informalidade e deterioração das condições de trabalho ao longo da cadeia produtiva.
29 ESTRESSE	Desequilíbrio entre a dedicação ao trabalho e à vida pessoal.
30 VALORES E PRINCÍPIOS	Incoerência entre as atitudes individuais e os valores e princípios éticos declarados pelas pessoas (seja atuando como indivíduo, seja atuando por meio de instituições).
31 CIDADANIA	Baixo engajamento das pessoas na garantia do cumprimento de seus direitos e deveres como cidadãos.
Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral	
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).	

Esta relação e definições dos temas-chave utilizados para a análise central da pesquisa, na verdade podem também ser muito úteis para a elaboração de processo de planejamento estratégico que contemple a incorporação de desafios da sustentabilidade a estratégia de negócios de qualquer empresa.

De um universo prospectado de 134 empresas, um total de 81 aceitou participar da pesquisa e apenas 30 delas de fato completaram o questionário. As percentagens mostradas mais adiante nos quadros combinam o número total de empresas (30) multiplicado pelo número de desafios (31), resultando em 930 respostas.

1ª Pergunta: Em que medida o enfrentamento de cada um dos Desafios abaixo listados está presente no Planejamento Estratégico de sua empresa para 2006?

Assinale a alternativa que melhor descreva a inclusão de cada um desses Desafios no planejamento estratégico de sua empresa, seja através de sua incorporação aos cenários de curto, médio ou longo prazos, seja através da definição de objetivos estratégicos e de indicadores para o monitoramento dos resultados a serem alcançados em relação àquele tema.

- Incorporado aos cenários.
- Incorporado ao planejamento estratégico e já com objetivos estratégicos específicos.
- Incorporado, já com objetivos e indicadores para monitoramento de resultados.
- Ações, procedimentos ou políticas corporativas já em vigor.
- Ainda não incorporado ao planejamento e às ações estratégicas da empresa.

2ª Pergunta: Na sua percepção, que grau de importância sua empresa atribui a cada um dos Desafios listados abaixo, sob o ponto de vista do desempenho da própria organização?

Assinale o grau de importância que sua empresa atribui a cada um desses Desafios, sob o ponto de vista de seus impactos negativos sobre o desempenho da própria organização (produtividade, performance econômico-financeira, imagem, reputação, segurança, etc.).

- a) Baixo b) Moderado c) Elevado

3ª Pergunta: Pela sua avaliação, como você classificaria o impacto das operações de sua empresa sobre esses Desafios?

Partindo de uma visão do negócio como um todo, assinale a alternativa que melhor descreva o impacto das atividades de sua empresa sobre cada um desses Desafios, levando-se em conta não apenas os efeitos diretos resultantes de suas operações, mas também os efeitos indiretos gerados ao longo de toda a cadeia produtiva e de toda a cadeia de consumo.

- a) Negativo b) Nulo c) Positivo

4ª Pergunta: Na sua percepção, qual seria o grau de dificuldade para o enfrentamento de cada um desses Desafios?

Assinale o grau de dificuldade percebido por você para o enfrentamento de cada um dos Desafios listados abaixo, levando-se em consideração a mobilização de recursos técnicos, financeiros, organizacionais e interinstitucionais necessários para que a empresa possa contribuir positivamente em relação a cada um desses temas.

- a) Baixo b) Moderado c) Elevado

5ª Pergunta: Qual o principal tipo de obstáculo que sua empresa enfrenta (ou viria a enfrentar) para a incorporação de cada um desses Desafios à estratégia de negócios de sua organização, de maneira a contribuir positivamente para o enfrentamento desses Desafios?

Assinale a opção (apenas uma) que melhor descreva o tipo de dificuldade que sua empresa enfrenta, ou teria que enfrentar, em relação à incorporação de cada um desses Desafios à estratégia corporativa essencial (*core business strategy*), de maneira a contribuir para a superação desses Desafios:

- a) Desafio não reconhecido como relevante.
- b) Carência de conhecimentos ou técnicas.
- c) Difícil sensibilizar e mobilizar pessoas na organização.
- d) Difícil traduzir termos financeiros.
- e) Falta articulação com outras empresas, governo ou sociedade civil.
- f) Conflito com outros interesses da empresa.
- g) Outros.

**INCORPORAÇÃO
DOS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

NÍVEL DE INCORPORAÇÃO DOS DESAFIOS

INCORPORAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
AINDA NÃO	315	33,9
A CENÁRIOS	117	12,6
A OBJETIVOS	498	53,5

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).

RANKING DA INCORPORAÇÃO DOS DESAFIOS

		%			%
1	VALORES E PRINCÍPIOS	86,7	17	CLIMA	56,7
2	GOVERNANÇA CORPORATIVA	80,0	18	TRABALHO E RENDA	56,7
3	ESTRESSE	76,7	19	APOIO POLÍTICO E POLÍTICAS PÚBLICAS	53,3
4	ENERGIA	73,3	20	MARKETING	53,3
5	CADEIA PRODUTIVA	73,3	21	GÊNERO	50,0
6	EDUCAÇÃO BÁSICA	70,0	22	PRODUÇÃO E CONSUMO CONSCIENTES	46,7
7	ÉTICA E CORRUPÇÃO	66,7	23	ETNIA	46,7
8	ECONOMIA LOCAL	66,7	24	INFRAESTRUTURA	43,3
9	ÁGUA	66,3	25	RENDA	40,0
10	EMPREGABILIDADE	66,3	26	LONGEVIDADE	33,3
11	CAPITAL SOCIAL	66,3	27	SAÚDE PÚBLICA	26,7
12	SUSTENTABILIDADE	66,3	28	VIOLÊNCIA E TRÁFICO	23,3
13	ECOSSISTEMA GLOBAL	60,0	29	MORADIA	20,0
14	CONCORRÊNCIA DESLEAL	60,0	30	PANDEMIAS	13,3
15	TRABALHO	60,0	31	ALIMENTOS	10,0
16	CIDADANIA	60,0			

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007). FDC (2007).

**IMPORTÂNCIA
DOS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS DESAFIOS

IMPORTÂNCIA	FREQUÊNCIA	%
BAIXA	182	19,6
MODERADA	246	26,5
ALTA	542	54,0

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).

RANKING DA IMPORTÂNCIA DOS DESAFIOS

1	ENERGIA	17	CLIMA
2	ÉTICA E CORRUPÇÃO	18	ETNIA
3	VALORES E PRINCÍPIOS	19	CIDADANIA
4	ÁGUA	20	PRODUÇÃO E CONSUMO CONSCIENTES
5	GOVERNANÇA CORPORATIVA	21	MARKETING
6	CONCORRÊNCIA DESLEAL	22	RENDA
7	INFRAESTRUTURA	23	GÊNERO
8	ESTRESSE	24	TRABALHO E RENDA
9	CADEIA PRODUTIVA	25	APOIO POLÍTICO E POLÍTICAS PÚBLICAS
10	ECOSSISTEMA GLOBAL	26	VIOLÊNCIA E TRÁFICO
11	EMPREGABILIDADE	27	SAÚDE PÚBLICA
12	EDUCAÇÃO BÁSICA	28	LONGEVIDADE
13	TRABALHO	29	PANDEMIAS
14	SUSTENTABILIDADE	30	MORADIA
15	ECONOMIA LOCAL	31	ALIMENTOS
16	CAPITAL SOCIAL		

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).

**IMPACTO DOS NEGÓCIOS
NOS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

NÍVEL DE IMPACTO DOS NEGÓCIOS

IMPACTO	FREQUÊNCIA	%
NEGATIVO	35	3,8
NULO	240	25,8
POSITIVO	655	70,4

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).

RANKING DO IMPACTO DOS NEGÓCIOS

1	VALORES E PRINCÍPIOS	17	PRODUÇÃO E CONSUMO CONSCIENTES
2	TRABALHO E RENDA	18	APOIO POLÍTICO E POLÍTICAS PÚBLICAS
3	CAPITAL SOCIAL	19	ESTRESSE
4	EMPREGABILIDADE	20	ETNIA
5	GOVERNANÇA CORPORATIVA	21	GÊNERO
6	CADEIA PRODUTIVA	22	ÁGUA
7	RENDA	23	MARKETING
8	ECONOMIA LOCAL	24	ECOSSISTEMA GLOBAL
9	SUSTENTABILIDADE	25	LONGEVIDADE
10	TRABALHO	26	MORADIA
11	ÉTICA E CORRUPÇÃO	27	SAÚDE PÚBLICA
12	ENERGIA	28	CLIMA
13	CIDADANIA	29	VIOLÊNCIA E TRÁFICO
14	EDUCAÇÃO BÁSICA	30	ALIMENTOS
15	INFRAESTRUTURA	31	PANDEMIAS
16	CONCORRÊNCIA DESLEAL		

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).

**DIFICULDADE PARA ENFRENTAR
OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

NÍVEL DE DIFICULDADES

DIFICULDADE	FREQUÊNCIA	%
BAIXA	146	15,7
MODERADA	315	33,9
ALTA	469	50,5

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).

RANKING DA DIFICULDADE

1	ECOSSISTEMA GLOBAL	17	EMPREGABILIDADE
2	CLIMA	18	APOIO POLÍTICO E POLÍTICAS PÚBLICAS
3	ÁGUA	19	EDUCAÇÃO BÁSICA
4	VIOLÊNCIA E TRÁFICO	20	LONGEVIDADE
5	SAÚDE PÚBLICA	21	TRABALHO
6	ENERGIA	22	CIDADANIA
7	CAPITAL SOCIAL	23	ESTRESSE
8	PANDEMIAS	24	SUSTENTABILIDADE
9	RENDA	25	ECONOMIA LOCAL
10	MORADIA	26	ETNIA
11	ÉTICA E CORRUPÇÃO	27	PRODUÇÃO E CONSUMO CONSCIENTES
12	INFRAESTRUTURA	28	GÊNERO
13	ALIMENTOS	29	VALORES E PRINCÍPIOS
14	TRABALHO E RENDA	30	MARKETING
15	CADEIA PRODUTIVA	31	GOVERNANÇA CORPORATIVA
16	CONCORRÊNCIA DESLEAL		

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).

**OBSTÁCULOS PARA ENFRENTAR
OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

RANKING DOS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS

	FREQÜÊNCIA	%
FALTA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	238	26,5
BAIXA RELEVÂNCIA PARA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS	144	16,0
DIFICULDADE NA TRADUÇÃO FINANCEIRA DO DESAFIO	75	8,3
DIFICULDADE TÉCNICA NA TRADUÇÃO DO DESAFIO EM OBJETIVOS	66	7,3
DIFICULDADE PARA SENSIBILIZAR PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	53	5,9
ENFRENTAR CONFLITOS COM OUTROS INTERESSES DA EMPRESA	15	1,7
OUTROS OBSTÁCULOS	308	34,3

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).

**CORRELAÇÃO INCORPORAÇÃO E IMPORTÂNCIA
DOS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

NÍVEL DE INCORPORAÇÃO A ESTRATÉGIA DA EMPRESA	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA NO DESEMPENHO DA EMPRESA							
	BAIXO		MODERADO		ELEVADO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
AINDA NÃO	150	82,4	104	42,3	61	12,2	315	33,9
AOS CENÁRIOS	9	4,9	38	15,4	70	13,9	117	12,6
AOS OBJETIVOS OU AÇÕES	23	12,6	104	42,3	371	73,9	498	53,5
TOTAL	182	100	246	100	501	100	930	100

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. FDC (2007).

3.5 - Percepções do consumidor

A pesquisa Responsabilidade social das empresas – a percepção do consumidor brasileiro realizada em 2006 e 2007 pela *Market Analysis* para os institutos AKATU e Ethos¹⁵, mostra que são grandes tanto o interesse como a desconfiança da população a respeito das práticas socioambientais das empresas.

A pesquisa teve como principal objetivo monitorar as percepções dos consumidores relativas à responsabilidade social das empresas (RSE), a evolução dessas percepções e das expectativas dos consumidores em relação aos impactos sociais e ambientais produzidos pelas empresas, assim como buscou detectar possíveis mudanças nos comportamentos e explicar os fatores que impulsionaram tais movimentos.

A pesquisa concluiu que o consumidor brasileiro tem interesse nas ações de Responsabilidade Social e Ambiental das empresas e, portanto, no seu papel social mas ainda não é ativo em exercer seu poder como consumidor para influenciar empresas na mesma medida em que revela interesse pela RSE, muito embora revele saber que tem este poder.

Embora continue entusiasmado com a RSE, está menos engajado em ações do que há alguns anos, discute menos e atua menos durante seus atos de compra.

Os formadores / líderes de opinião são mais ativos do que a média da população em debater o comportamento das empresas e em agir sobre elas, apontando para um caminho de possível evolução da RSE na agenda da população, cobrando-as na prática pela sua responsabilidade social e ambiental.

Mas a maioria dos consumidores ativos em todo mundo, de forma geral, usando seu poder de compra e de divulgação e buscando informações sobre a RSE ainda não premia nem pune as empresas.

Os consumidores dos países desenvolvidos tendem a avaliar o desempenho da RSE de forma mais crítica, enquanto que os consumidores dos países em desenvolvimento tendem a ter uma visão mais positiva.

Além disso, o consumidor dos países desenvolvidos é mais crítico, enquanto o dos países em desenvolvimento tem visão mais positiva sobre as ações de RSE, mantém elevada expectativa em relação ao papel das empresas e também tem expectativa de regulamentação governamental sobre a RSE.

E que ambos – desenvolvidos e em desenvolvimento, valorizam o tema educação e treinamento como contribuição das grandes empresas para melhorar a comunidade.

¹⁵ Texto e quadros baseados no Sumário de Conclusões da pesquisa, divulgado em março de 2008.

Estas conclusões evidenciam por um lado, que a RSE é um fenômeno que veio para ficar, pois o consumidor brasileiro tem hoje uma alta expectativa quanto ao tema, e associam as empresas positivamente a um papel social.

Por outro, a desinformação do consumidor e os sinais de seu ceticismo em relação à atuação das empresas, indicam desafios importantes para aquelas realmente engajadas em ações de RSE – notadamente aquelas que não as fazem como ação de *marketing* em busca de melhoria da imagem junto ao consumidor.

Assim, permanece como fundamental que a empresa envolva e mobilize tanto o seu consumidor como os demais *stakeholders*, na discussão sobre a sustentabilidade e a RSE, usando os agentes da sociedade civil, para aproximar-se do seu consumidor, sensibilizá-lo para o consumo consciente e engajá-lo em seus projetos, na tentativa de se tomar o rumo de um planeta e uma sociedade pelo menos mais sustentável.

Abaixo, um texto resumo e alguns quadros das principais conclusões da pesquisa.

A. O consumidor brasileiro em geral tem grande interesse em saber sobre a RSE e, portanto no papel social da empresa. Uma larga maioria tem atualmente uma visão positiva quanto à contribuição das grandes empresas para uma sociedade melhor para todos. Pouco mais do que uma maioria atribui às empresas um papel mais amplo do que apenas o econômico, mas 2/3 dos consumidores têm alta expectativa sobre as responsabilidades empresariais voltadas ao mundo fora das empresas – as responsabilidades cidadãs.

O consumidor acredita que as empresas poderiam contribuir em temas sociais, destacando-se, entre eles, a saúde e a educação, assim como também valoriza a parceria das empresas com ONGs. Além disso, parcela expressiva admite e espera que o Governo regulamente a RSE e force as empresas a atuar nesse sentido, mesmo que isso implique em preços mais altos e menos empregos.

A.1 - O consumidor brasileiro mantém grande interesse sobre as ações de RSE.

Tenho muito interesse em saber como as empresas tentam ser socialmente responsáveis.

%	2002	2004	2005	2006	2007
CONCORDAM	75	72	78	75	77
DISCORDAM	21	26	19	22	20

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

A.2 - Uma larga maioria no Brasil tem atualmente uma visão positiva sobre o quanto as grandes empresas estão contribuindo para uma sociedade melhor para todos.

As grandes empresas estão fazendo um bom trabalho em construir uma sociedade melhor para todos.

%	2004	2005	2006	2007
CONCORDAM	54	65	57	67

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

A.3 - Mais da metade dos consumidores atribui às empresas um papel maior.

Do seu ponto de vista, as grandes empresas deveriam...

1. Gerar lucro, pagar impostos, gerar empregos, cumprir todas as leis
2. Além disso, estabelecer padrões éticos mais elevados, ir além do determinado pela lei, ajudar ativamente a construir uma sociedade melhor para todos
3. Ter um padrão de comportamento entre estes dois diferentes pontos de vista
4. Soma de 2 e 3
5. Soma de não espera nada / muito pouco, não sabe, não responde

ESTRATÉGIA	2000	2002	2004	2006
1	41	34	35	43
2	35	39	44	36
3	19	22	20	15
4	54	61	64	51
5	5	5	1	6

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

A.4 - Por outro lado, 2 em cada 3 pessoas têm alta expectativa de que as empresas tenham responsabilidades cidadãs, isto é, voltadas ao mundo fora das empresas.

Você considera que as grandes empresas devem ter **total** responsabilidade por...

RESPONSABILIDADES OPERACIONAIS		%
TRATAR FUNCIONÁRIOS DE FORMA JUSTA		83
PRODUTOS NÃO PREJUDICIAIS AO MEIO AMBIENTE		74
PRODUTOS E SERVIÇOS DE BOA QUALIDADE E MENOR PREÇO		74
PADRÕES MUNDIAIS DE QUALIDADE NA PRODUÇÃO		66
AUMENTAR A ESTABILIDADE ECONÔMICA NO MUNDO		63
RESPONSABILIDADES CIDADÃS		
AJUDAR A RESOLVER PROBLEMAS SOCIAIS		65
AJUDAR A REDUZIR DISTÂNCIA ENTRE RICOS E POBRES		63
APOIAR POLÍTICAS E LEIS FAVORÁVEIS À MAIORIA DA POPULAÇÃO		63
REDUZIR VIOLAÇÕES DE DIREITOS HUMANOS NO MUNDO		61
Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).		

A.5 - Os brasileiros acreditam que as empresas poderiam contribuir em temas sociais, e destacam, nesse sentido, saúde e educação.

Em qual dessas áreas, em sua opinião, as grandes companhias podem contribuir efetivamente para melhorar sua comunidade?

	2002	2004	2006
SAÚDE	16	25	28
EDUCAÇÃO	20	23	22
SEGURANÇA	16	15	15
MEIO AMBIENTE	6	2	3
POBREZA	24	19	10
ARTE / CULTURA	0	2	3
Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).			

A.6 - Brasileiros valorizam parcerias das empresas com ONGs e instituições de caridade.

Meu respeito por uma empresa aumentaria se ela fosse parceira de uma instituição de caridade ou ONG para ajudar a resolver problemas sociais

CONCORDÂNCIA	2005	2007
% TOTAL	62,2	63,4
% PARCIAL	24,4	25,1
SOMA	86,6	88,5

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

A.7 - A maioria espera que o Governo regulamente a RSE e force as empresas a atuar nesse sentido, ainda que a custo de preços mais altos e menos empregos.

Em 2006, 64% da população acredita que o Estado deva regulamentar mais diretamente as ações da RSE por força da lei, ao concordar que nosso governo deveria criar leis que obrigassem grandes empresas a irem além do seu papel econômico e contribuíssem para uma sociedade melhor, mesmo que isso implicasse preços mais altos e menos empregos.

B. O consumidor brasileiro sabe que tem o poder de influenciar as empresas mais ainda não é ativo na mesma proporção do seu interesse declarado no sentido de buscar informações a respeito das empresas. A maioria revela um interesse desinformado.

Mas ainda não é majoritária a população que debate o comportamento das empresas, embora seja um percentual já significativo. Comparativamente ao percentual dos que debatem o comportamento das empresas, há um percentual mais limitado dos consumidores que atuam sobre as empresas em função de sua responsabilidade social, premiando ou punindo em suas decisões de compras ou em suas recomendações.

B.1 - O brasileiro sabe que tem o poder de influenciar as empresas:

Como consumidor, posso interferir na maneira como uma empresa atua de forma responsável.

%	2002	2004	2007
CONCORDAM	77	76	75

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

B.2 - Porém, o consumidor não é ativo na mesma proporção quando se trata de buscar informações a respeito da RSE das empresas:

BUSCA	30%	TUDO A VER COMIGO
OUVIU / LEU	26%	MUITO / ALGUMA COISA
Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).		

B.3 – Ao cruzar seu grau de interesse com seu empenho na busca de informações sobre RSE, um interesse desinformado prevalece entre os consumidores brasileiros.

Apenas 25% dos consumidores brasileiros demonstram um interesse informado, pois tanto tem interesse na RSE como acumulam conhecimento sobre o que as empresas fazem / deixam de fazer neste campo.

Outros 5% colecionam informação, declarando baixo interesse por RSE apesar de alta procura de informações. Cerca de 51% apresentam um interesse desinformado por reagir de maneira impulsiva ou empolgada mostrando grande interesse pelo assunto, mas sem base informativa.

Apenas 19% apresenta tanto falta de conhecimento como de interesse pelas atividades de RSE em geral, aqui categorizados como alienados indiferentes.

ALTO INTERESSE POR RSE			
	%	%	BUSCA MUITA INFORMAÇÃO
INTERESSE DESINFORMADO	51	25	INTERESSE INFORMADO
ALIENADOS INDIFERENTES	19	5	COLECIONADOR DE INFORMAÇÃO
BUSCA POUCA INFORMAÇÃO			
BAIXO INTERESSE POR RSE			
Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).			

B.4 – Apenas 2 em cada 5 pessoas debatem o comportamento das empresas.

No último ano, com que frequência você conversou / discutiu o comportamento ético ou social de empresas com amigos ou membros da sua família

CONVERSOU / DISCUTIU	41%
Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).	

B.5 – O número de pessoas que *atua* sobre as empresas, premiando-as ou punindo-as em suas compras ou recomendações em função de sua responsabilidade social, é inferior ao que *debate* o comportamento das empresas.

No último ano, quanto a punir uma empresa que você não achasse socialmente responsável, deixando de comprar seus produtos ou criticando a empresa para outras pessoas, Você...

%	FEZ EFETIVAMENTE	PENSOU EM FAZER	SOMA	NEM PENSOU EM FAZER
PREMIAR	12	12	24	76
PUNIR	14	13	27	73
TOTAL	26	25	51	49

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos.
A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

C. O consumidor brasileiro continua entusiasmado com a RSE – o seu interesse se mantém estável há cinco anos, mas está menos engajado do que há alguns anos, discutindo menos sobre o comportamento das empresas e atuando menos no momento de seus atos de compra, premia e pune menos as empresas do que fazia no passado.

Hoje, apoia mais interferência do Estado sobre a ação das empresas no campo da RSE do que há alguns anos, indicando uma tendência a recorrer a uma instância supostamente mais poderosa para garantir o cumprimento de suas expectativas.

Isso pode ser resultado de um crescente ceticismo do consumidor em relação à concretização das ações de RSE, que surge num cenário de maior exposição midiática do tema e de uma desconfiança do consumidor de que essas ações tenham uma motivação baseada apenas em marketing e imagem, bem como de que as empresas não comunicam com honestidade o que fazem em matéria social e ambiental.

C.1 - O interesse do consumidor brasileiro em RSE se mantém estável em 5 anos

Tenho muito interesse em saber como as empresas tentam ser socialmente responsáveis.

%	2002	2004	2005	2006	2007
CONCORDAM	75	72	78	75	77
DISCORDAM	21	26	19	22	20

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos.
A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

C.2 – Consumidor brasileiro discute menos sobre o comportamento das empresas

No último ano, com que frequência você conversou ou discutiu sobre o comportamento ético ou social de empresas com amigos ou membros de sua família?

	2000	2002	MÉDIA	2004	2006	MÉDIA
VÁRIAS VEZES	24	22	23,0	17	18	17,5
ALGUMAS VEZES	27	32	29,5	22	23	22,5
SOMA	51	54	52,5	39	41	40,0
PELO MENOS UMA VEZ	9	11	10,0	5	10	7,5
NENHUMA VEZ	36	33	34,5	56	48	52,0
NÃO SEI / NÃO RESPONDEU	4	2	3,0	0	1	0,5

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

C.3 - O consumidor brasileiro está menos engajado do que há alguns anos, pois premia e pune menos as empresas do que fazia no passado

No último ano, você pensou em premiar uma empresa que você achasse socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem da empresa para outras pessoas?

	2000	2002	2004	2006	2007
FEZ EFETIVAMENTE	24	16	17	18	12
PENSOU MAS NÃO FEZ	15	14	11	15	12
SOMA	39	30	28	33	24
NÃO PENSOU	58	69	70	65	74
NÃO SABE/ NÃO RESPONDEU	3	1	2	2	2

Não pensou em fazer isto,
pensou mas acabou não fazendo, efetivamente fez isto no último ano

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

No último ano, você pensou em punir uma empresa que você não achasse socialmente responsável, deixando de comprar seus produtos ou criticando a empresa para outras pessoas?

	2000	2002	2004	2006	2007
FEZ EFETIVAMENTE	19	17	14	15	14
PENSOU MAS NÃO FEZ	16	14	9	15	13
SOMA	35	31	23	30	27
NÃO PENSOU	63	67	76	68	70
NÃO SABE/ NÃO RESPONDEU	2	2	1	2	3

Não pensou em fazer isto,
pensou mas acabou não fazendo, efetivamente fez isto no último ano”

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

C.4 - Hoje o consumidor brasileiro apoia uma maior interferência do Estado sobre a ação das empresas no campo da RSE, indicando uma tendência para recorrer a uma instância supostamente mais poderosa para garantir o cumprimento de suas expectativas, ainda que tenha que pagar preços mais altos ou que venha a ter menores oportunidades de emprego.

As grandes empresas estão fazendo um bom trabalho em construir uma sociedade melhor para todos.

O governo deveria criar leis para obrigar grandes empresas a ir além do seu papel tradicional e contribuir para uma sociedade melhor, mesmo que isso resultasse em preços mais altos e menos empregos.

CONCORDO TOTALMENTE / EM PARTE	2004	2005	2006
EMPRESAS TÊM BOM DESEMPENHO	54	65	57
GOVERNO DEVE REGULAR RSE	57	59	64

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

C.5 - Uma explicação para a queda do engajamento da população pode ser um aumento do seu ceticismo em relação à concretização da RSE por parte das empresas. Embora valorize estas ações, ou talvez justamente porque as valorizam muito, exista uma diferença entre a expectativa do consumidor e a sua percepção de efetivo engajamento por parte das empresas.

Conforme pesquisa IBOPE de 2007¹⁶, 46% concordam que “as marcas que fazem algo pela sociedade e pelo meio ambiente o fazem somente como ação de *marketing*”.

Conforme *Market Analysis/ Globescan*¹⁷, apresentada na Conferência Ethos de 2006, cerca de 82% dos brasileiros concorda que a maioria das empresas que tenta ser socialmente responsável faz isso, sobretudo para melhorar sua imagem e não porque realmente queira dar uma contribuição positiva para a sociedade.

Nessa mesma pesquisa, subiu de 45% em 2005 para 58% em 2006 o percentual de pessoas que discordam e caiu de 50% para 39% o percentual de pessoas que concordam com a proposição de que as empresas comunicam com honestidade e veracidade o que elas fazem em matéria social e ambiental.

¹⁶ Pesquisa IBOPE: Sustentabilidade: hoje ou amanhã

¹⁷ Pesquisa *Market Analysis*: Monitor da RSE 2006

D. A larga maioria dos formadores / líderes de opinião debate o comportamento das empresas, em proporção bem maior do que a média da população e têm também ação diferenciada da média da população, sendo mais ativos em premiar e / ou punir as empresas.

Os que revelam um interesse informado, em maioria muito ampla, são ainda mais favoráveis em suas avaliações quanto à atuação social das grandes empresas.

D.1 - Os formadores / líderes de opinião apontam para um caminho de evolução da RSE

Os formadores / líderes de opinião constituem um segmento de pessoas mais bem informadas e que, por traços de personalidade e pela posição que ocupam, sobressaem-se na discussão de assuntos na sociedade, ajudando, portanto, a moldar a agenda pública e a influenciar a opinião dos demais consumidores.

A definição do perfil dos líderes é feita a partir de perguntas sobre hábito de leitura de jornais, participação ou não como membro de organizações, palestras em eventos públicos etc. Com base nessas variáveis, em 2007 a pesquisa estabeleceu uma escala relativa à liderança de opinião segmentada em quatro grupos.

Segmentação dos consumidores em como se informam e como divulgam informações

	2007
LÍDERES DE OPINIÃO	14
DEBATEDORES INFORMADOS	18
OUVINTES	33
NÃO PARTICIPANTES	35

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos.
A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

Apesar de representarem um grupo menor, o segmento de líderes de opinião tem forte poder de influência. Sua adesão a determinadas teses pode sinalizar uma boa possibilidade de tais ideias serem irradiadas para os demais grupos no futuro.

D.2 - A larga maioria dos formadores / líderes de opinião debate o comportamento das empresas ativamente, em proporção bem maior do que a média da população

%	GERAL	NÃO PARTICIPANTES	OUVINTES	DEBATEDORES	LIDERES
VÁRIAS VEZES	18	9	12	24	41
ALGUMAS VEZES	23	14	26	29	24
SOMA	41	23	38	53	65
PELO MENOS UMA VEZ	10	8	11	9	12
NENHUMA VEZ	48	69	48	37	23
NÃO SEI/ NÃO RESPONDEU	1	0	2	1	0

No último ano, com que frequência você discutiu o comportamento ético ou social de empresas com amigos ou membro de sua família?

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

D.3 - Formadores de opinião têm também ação diferenciada da média da população, sendo mais ativos em premiar e punir as empresas.

No último ano, você pensou em punir uma empresa que você não achasse socialmente responsável, deixando de comprar seus produtos ou criticando a empresa para outras pessoas?

	GERAL	NÃO PARTICIPANTES	OUVINTES	DEBATEDORES	LIDERES
FEZ EFETIVAMENTE	13	9	12	14	22
PENSOU MAS NÃO FEZ	14	10	14	18	21
SOMA	27	19	26	32	43
NÃO PENSOU	70	77	72	64	54
NÃO SABE /NÃO RESPONDEU	3	4	2	4	3

Não pensou em fazer isto, pensou mas não fez, efetivamente fez isto no último ano.

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

No último ano, você pensou em premiar uma empresa que você achasse socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem da empresa para outras pessoas?

%	GERAL	NÃO PARTICIPANTES	OUVINTES	DEBATEDORES	LIDERES
FEZ EFETIVAMENTE	12	11	9	13	19
PENSOU MAS NÃO FEZ	12	10	15	10	16
SOMA	24	21	24	23	35
NÃO PENSOU	74	77	75	74	63
NÃO SABE/ NÃO RESPONDEU	3	3	1	3	2

Não pensou em fazer isto, pensou mas não fez, efetivamente fez isto no último ano.

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

D.4 - Consumidores cujo perfil revela *interesse informado* sobre a RSE, em larga maioria são ainda mais favoráveis em suas avaliações quanto à atuação social das grandes empresas.

Avaliação do desempenho empresarial conforme segmentação dos consumidores por grau de informação sobre as empresas e de interesse sobre a RSE revela que 76% da população tem avaliação muito positiva das empresas.

Empresas fazem um bom trabalho em construir um mundo melhor.

ALTO INTERESSE POR RSE, BUSCA MUITA INFORMAÇÃO			
TOTALMENTE / EM PARTE		CONCORDAM	DISCORDAM
	%	%	%
INTERESSE INFORMADO	25	86	14
INTERESSE DESINFORMADO	51	81	19
COLECIONADORES DE INFORMAÇÃO	5	54	46
ALIENADOS INDIFERENTES	19	63	37
BUSCA POUCA INFORMAÇÃO, TEM BAIXO INTERESSE POR RSE			
Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).			

E. O consumidor ainda não é majoritariamente ativo em buscar informações sobre as empresas. Os consumidores de países desenvolvidos são mais ativos em premiar e punir empresas, enquanto no Brasil é muito baixo o grau de ativismo. Os consumidores dos países desenvolvidos tendem a ser mais críticos quanto ao desempenho das empresas, enquanto que os consumidores dos países em desenvolvimento tendem a ter uma visão mais positiva.

E.1 - Em todo o mundo o consumidor ainda não é majoritariamente ativo em buscar informações sobre as empresas.

O consumidor brasileiro sobressai-se como mais atento ao que ocorre na esfera corporativa do que na AL e também em algumas sociedades mais desenvolvidas. Uma possível explicação seria um maior interesse pela ação das empresas em países onde o Estado tem se revelado como indutor do desenvolvimento econômico e do bem-estar social.

Você busca informações sobre o comportamento das empresas?

PAÍS / REGIÃO	%
ÁFRICA	34
BRASIL	30
ÁSIA	29
AMÉRICA DO NORTE	25
AMÉRICA LATINA	24
AMÉRICA CENTRAL	23
EUROPA	22
% bastante / totalmente a ver comigo	

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos.
A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

E.2 - Os consumidores de países desenvolvidos são mais ativos em premiar e punir empresas e o Brasil se destaca pelo baixo grau de ativismo.

REGIÃO	% PUNIU	% PREMIOU
PAÍSES DESENVOLVIDOS	39	34
PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO	19	21
AMÉRICA DO NORTE	55	46
ÁFRICA	21	36
EUROPA	40	32
ORIENTE MÉDIO	25	24
ÁSIA	18	22
AMÉRICA LATINA	20	16
BRASIL	13	12

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos.
A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

E.3 - Os países desenvolvidos e industrializados são muito mais críticos que os em desenvolvimento na avaliação do desempenho das empresas

Na comparação entre regiões do mundo sobre a percepção de desempenho das grandes empresas, o Brasil se assemelha aos demais países em desenvolvimento no olhar positivo sobre a atuação das grandes empresas na construção de uma sociedade melhor.

As grandes empresas
estão fazendo um bom trabalho em construir uma sociedade melhor para todos.

PAÍSES	CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	DISCORDO EM PARTE	DISCORDO
DESENVOLVIDOS	7	30	37	19
EM DESENVOLVIMENTO	21	32	20	19
BRASIL	20	37	23	18

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

F. Comparativamente ao resto do mundo, há um maior percentual de pessoas que atribuem um papel convencional às empresas, embora eles não constituam a porção majoritária do país. Por outro lado, o Brasil também se destacou por ser um país cuja maioria dos consumidores tem tanto expectativas operacionais quanto cidadãs em relação às empresas, manifestadas por uma maioria dos consumidores.

Outro destaque significativo é o percentual de brasileiros que esperam que o Governo regulamente a RSE, proporcionalmente maior do que a média nos países da Europa, América do Norte e América Latina.

No mundo, há uma boa aceitação sobre a contribuição das empresas em temas públicos para melhorar a comunidade. Educação e treinamento são os temas mais preferidos.

F.1 - Comparativamente ao resto do mundo, os consumidores brasileiros destacaram-se no reforço ao papel convencional das empresas, focado em lucro, empregos e impostos.

Do seu ponto de vista, as grandes empresas deveriam...

PAPEL DA GRANDE EMPRESA			
REGIÃO	PADRÕES ÉTICOS SOCIEDADE MELHOR	OPERAR ENTRE AS DUAS VISÕES	FOCO EM LUCRO, LEIS, EMPREGOS E IMPOSTOS
MÉDIA MUNDIAL	33	31	29
AMÉRICA LATINA	42	24	26
ÁFRICA	39	23	25
BRASIL	36	15	43
AMÉRICA CENTRAL	33	16	45
AMÉRICA DO NORTE	32	47	17
EUROPA	32	36	26
ÁSIA	32	35	31
ORIENTE MÉDIO	24	46	17

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

F.2 - Por outro lado, no Brasil uma maioria de consumidores têm altas expectativas tanto operacionais como cidadãos com relação às empresas.

No cenário mundial, o Brasil se destaca como o país onde a opinião pública tem maiores expectativas tanto operacionais como cidadãos atreladas ao papel das empresas.

Observa-se assim uma tendência de que, em países emergentes, há uma maior pressão para que as empresas assumam compromissos efetivos em vários âmbitos, tanto ao nível de suas próprias operações como também contribuindo para a sociedade como um todo.

EXPECTATIVAS DO CONSUMIDOR

RESPONSABILIDADE CIDADÃ	
ALTA	
AUSTRÁLIA	ARGENTINA
EUA	CHILE
FRANCA	INDONÉSIA
NIGÉRIA	RÚSSIA
	BRASIL
	AMÉRICA DO SUL
	FILIPINAS
	ÍNDIA
	TURQUIA
BAIXA	ALTA
RESPONSABILIDADE OPERACIONAL	
Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).	

F.3 - O Brasil destaca-se frente à média mundial na expectativa de que o Governo regulamente a RSE das empresas.

Avaliação dos consumidores sobre o papel regulador do Estado em relação à RSE

	CONCORDA	CONCORDA EM PARTE	DISCORDA EM PARTE	DISCORDA
MÉDIA MUNDIAL	23	28	22	20
MÉDIA ORIENTE	30	36	18	13
AMÉRICA CENTRAL	39	21	14	21
ÁSIA	20	35	25	16
EUROPA	12	25	31	24
ÁFRICA	24	26	18	19
AMÉRICA DO NORTE	15	31	25	23
AMÉRICA LATINA	23	21	20	22
BRASIL	34	30	15	18

Nosso governo deveria criar leis que obrigassem grandes empresas a irem além do seu papel tradicional e contribuíssem para uma sociedade melhor, mesmo que isso resultasse em preços mais altos e menos empregos.

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

F.4 - No mundo, há boa aceitação sobre a contribuição das empresas em temas públicos para melhorar a comunidade e educação e treinamento segue entre os temas preferidos.

Em países desenvolvidos, quase a metade dos temas preferidos pelos consumidores está vinculada à educação / treinamento e ao meio ambiente. No mundo emergente, os temas preferidos são educação / treinamento e luta contra pobreza.

Do seu ponto de vista, as grandes empresas deveriam priorizar...

	PAÍSES DESENVOLVIDOS	PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO
EDUCAÇÃO E TREINAMENTO	25	21
MEIO AMBIENTE	20	7
POBREZA	16	22
SAÚDE	16	14
SEGURANÇA	8	11
ARTES / CULTURA	3	2
TODAS / COMBINAÇÕES	12	21

Fonte: Pesquisa do Instituto Akatu e do Instituto Ethos. A responsabilidade social das empresas e a percepção do consumidor brasileiro. AKATU / Ethos (2008).

Embora o conjunto dessas pesquisas evidencie dissonâncias entre as visões da empresa e as percepções e expectativas do consumidor, parece muito evidente que uma pauta social mais abrangente precisa entrar de vez na agenda corporativa.

De um lado as empresas consideram, por exemplo, a falta de articulação institucional como o seu principal obstáculo para uma atuação social mais relevante. Do outro os consumidores até admiram a grande empresa mas desconfiam dela e por isso querem uma atuação do governo na criação de leis que a obriguem a uma atuação social mais relevante.

Não fica claro na pesquisa da FDC a qual ou quais desafios especificamente as empresas se referiam quando alegaram a articulação institucional ou a sua falta como o seu principal obstáculo. Mas tomando-se, por exemplo, a relação dos desafios mais importantes do resultado dessa pesquisa, no topo da lista não estão os desafios sociais, que na verdade aparecem com as posições mais baixas tanto na incorporação como na importância. Alimentos, moradia, saúde pública, pandemias fecham as listas e pelo meio delas estão trabalho, empregabilidade, renda, educação básica.

A relação de desafios apresentada às empresas pela FDC trazia esses e outros itens de natureza social com prioridade mais alta. A inversão foi feita nas avaliações das empresas. E a comparação com os princípios de cidadania e justiça social enunciados nas definições da RSE e RSC e nas declarações de missão e objetivos de muitas se não de toda grande empresa, evidencia que não há convergência entre o que é importante e as intenções ali formuladas.

O conceito da RSE / RSC precisa ser muito mais do que um modismo do mundo corporativo onde com artifícios, criatividade e algum custo – repassado a preços ou deduzido de impostos como incentivo fiscal, dez entre dez empresas se apresentam como socialmente responsáveis, com ampla publicidade a muito pouca bondade praticada, em busca de legitimidade social e confiança do consumidor.

A ressonância e a rápida difusão do conceito nas múltiplas camadas sociais, são uma mudança cultural que amplifica ações da sociedade civil que aos poucos se dá conta de que não deve sobrar espaço para empresas interessadas em projetar imagem positiva pelo seu privilegiado acesso à mídia, alegando ser ambiental e socialmente responsáveis apenas para desviar a atenção da opinião pública sobre práticas muito pouco ou nada responsáveis.

Na verdade, a sociedade precisa de uma atuação articulada de suas forças vivas e representativas – governos, empresas e sociedade civil em processo que articule liberdade, estabilidade econômica, crescimento e distribuição.

Mas cabe sim a empresa, se quer fazer melhor a sua parte, tomar a iniciativa de gerar para si um papel social relevante como parte de sua estratégia corporativa.

3.6 - Investimento social privado

*Eu costumava ouvir as palavras de um homem
e confiar que ele agiria de acordo.
Agora, tendo ouvido suas palavras,
parto para observar suas ações.
Confúcio (551 – 479 a.C.). Os analectos, Livro V. §10.*

Há dissonâncias entre o que as definições da RSE / RSC sugerem, relativas a integração entre as chamadas ações sociais empresariais e a estratégia de negócios, assim como entre o que as empresas dizem fazer e o que de fato está sendo feito. Também há as dissonâncias entre as visões da empresa e as visões e expectativas do consumidor.

Além disso, de modo geral não se questiona junto às empresas de forma direta e específica se a questão da fome, da miséria e da pobreza deveria ser foco e parte essencial e prioritária do papel da empresa em sua contribuição para a sociedade, e de que forma esta contribuição se daria, em complemento à geração de emprego, trabalho e renda.

Por outro lado, os principais desafios socioeconômicos e ambientais, também chamados desafios da sustentabilidade, não parecem incorporados pelas empresas a seus objetivos e nem mesmo a cenários de seu planejamento estratégico. (FDC, 2007).

De forma abrangente, o conceito da sustentabilidade corporativa citado pela FDC, lida com o papel da empresa na construção do desenvolvimento sustentável, refletido na busca da integração da concepção à gestão do negócio, dos princípios e critérios do desenvolvimento sustentável, em suas dimensões econômica, ambiental e social, embora a expressão RSC seja mais comumente utilizada.

Emprega-se o termo sustentabilidade corporativa com ênfase na transformação real e sistêmica do papel da empresa na sociedade, ao invés das mudanças periféricas em operações empresariais, ou do enfoque concentrado em investimento social privado. E isto significaria focar, antes de tudo, no exame dos impactos socioambientais da empresa que se mostrem relevantes junto ao setor e região onde ela opera. (FDC, 2007).

Para uma estratégia que vise o combate à fome, à miséria e à pobreza extrema, os desafios prioritários seriam, pelas definições sugeridas na FDC (2007): moradia, desigualdade e distribuição de renda, capital social das comunidades, trabalho e renda, economia local, alimentação e trabalho informal.

Um inventário desses desafios, além de fornecer parâmetros para reflexão e direcionamento, constituiria utilíssima ferramenta, aplicável a um processo de planejamento estratégico que incorporasse a responsabilidade social integrada a estratégia empresarial e de negócios de qualquer empresa, levando a maioria das questões ligadas ao tema a ser mais bem analisada, priorizada e alinhada com os demais objetivos estratégicos da empresa.

Mas apesar das dissonâncias, da inexistência de foco na miséria extrema e do fato de que o investimento social privado não esteja ainda em larga escala associado à estratégia empresarial, a evolução do comportamento da iniciativa privada na área social, segundo o IPEA (2006), aponta crescimento no número de empresas que realizam ações sociais em benefício de comunidades, embora não venha crescendo como % do PIB.

Enquanto as empresas alegam que a principal dificuldade para atuar ou expandir sua atuação social diz respeito à insuficiência de recursos, o baixo uso de incentivos fiscais, tanto em valor como em número de empresas, parece indicar que o investimento social privado não está influenciado pela política governamental de benefícios fiscais e tributários.

Os motivos alegados vão desde o valor do incentivo muito pequeno não compensar seu uso a serem as isenções permitidas não aplicáveis às atividades desenvolvidas. Também se alega o desconhecimento de sua existência. (IPEA, 2006).

Embora nunca apontado nas pesquisas, não deve ser relevado como motivo para o pouco uso do incentivo fiscal, a informalidade das práticas contábeis e tributárias, maior nas micro, pequenas e médias empresas, mas também presente na grande empresa.

Na verdade, a baixa incorporação e integração do investimento social privado à estratégia de negócios empresarial, explica melhor a dificuldade para a atuação e expansão das empresas de forma sustentável.

A entrada em grande escala de novas empresas no campo social parece ser decorrência de convicções pessoais e de motivações humanitárias e religiosas dos dirigentes empresariais, (IPEA, 2006), associadas a demandas externas às empresas, tanto por parte das entidades governamentais e comunitárias que executam projetos sociais como por parte do poder público, assim como a campanhas públicas normalmente relacionadas a mobilizações de comunidades e de governos nos níveis local, regional e nacional.

A filantropia acaba sendo em larga escala, a maior impulsionadora para realização de ações sociais privadas. O atendimento social privado com suas fortes motivações humanitárias e religiosas tem perfil predominantemente emergencial, via provisão de alimentos e assistência social, também como decorrência da visibilidade midiática em escala

planetária em torno do problema da fome, destacada também na agenda das prioridades sociais mundo a fora. (IPEA, 2006).

As doações predominam, tanto para pessoas ou comunidades carentes como para organizações que executam projetos sociais, embora o apoio a organizações – comunitárias, filantrópicas ou religiosas, venha se consolidando como o principal mecanismo de atuação das empresas privadas na área social.

No geral são poucas as empresas – na maioria de grande porte, que tem atuado por meio da criação e desenvolvimento de seus próprios projetos no Brasil. (IPEA, 2006).

Ser bom vizinho segue como um bom motivo para as empresas que buscam atender comunidades que habitam nas proximidades da empresa.

A eventualidade na frequência do atendimento das empresas predomina enquanto a habitualidade cai entre as empresas atuantes, em parte devido, provavelmente à maior presença de microempresas que, no geral, desenvolvem ações de caráter mais emergencial e, portanto, com menor regularidade. (IPEA, 2006).

A formalização do atendimento a causas sociais em documentação e/ou orçamento próprios, com atendimento registrado em documentos internos, é uma prática comum apenas em pequeno número de grandes empresas e menor ainda entre as empresas menores, muito embora grande parte delas em geral sempre considere estratégica a sua intervenção no social.

Os donos ou os diretores das empresas mantêm a responsabilidade pela realização das ações sociais, principalmente nas empresas menores onde decidem mais diretamente o que e como o seu estabelecimento deve atuar.

A preferência dos donos ou diretores das empresas, a quem cabe decidir sobre ações sociais, em realizá-las predominantemente por meio de doações a terceiros, se deve ao fato de que, na maioria das vezes, não se dedicam profissionalmente a essas atividades. (IPEA, 2006).

Quanto às parcerias, entendidas como a realização conjunta da ação social em todas as etapas do atendimento, a maioria se dá com organizações sem fins lucrativos. As demais ou tem as próprias comunidades atendidas como parceiras ou aliam-se a outras empresas privadas no desenvolvimento de ações sociais. Não tem se mostrado grande o interesse de empresas em se associar a governos. (IPEA, 2006).

Entretanto, as empresas de menor porte têm dificuldades e limitações para fazer parcerias, por terem uma atuação de caráter mais pontual e emergencial por meio de doações diretas e respondendo a demandas de organizações diversas. (IPEA, 2006).

Entre empresários e dirigentes se mantém a tendência de que o envolvimento e a atuação privada voluntária na área social também traz ganhos para quem promove a ação, pelo aumento na sua satisfação pessoal e espiritual.

Entretanto, são poucas as empresas para as quais a promoção e realização de ações sociais melhoram sua imagem, aumentam a motivação e a produtividade e promovem maior envolvimento e compromisso de seus funcionários.

Um grupo de empresas alega dificuldades de atuação por conta da falta de confiança nas organizações, enquanto outro alega falta de qualidade dos projetos apresentados e também não ter pessoal qualificado. Quase ninguém se declara insatisfeito com os resultados obtidos, não sendo esta portanto uma dificuldade para sua ação. (IPEA, 2006).

A grande maioria das empresas concorda ser obrigação do Estado cuidar do social e que a atuação empresarial só se torna necessária porque os governos não cumprem seu papel, ressaltando porém que esta atuação em ações sociais não objetiva nem fortalecer nem ampliar o alcance das políticas públicas.

Parece haver então uma compreensão no mundo empresarial de que o investimento social privado não tem como finalidade substituir o Estado, mas compensar ou complementar em áreas onde o atendimento governamental é entendido como insuficiente. (IPEA, 2006).

A maioria das empresas concorda que a necessidade de atuação é maior hoje apesar de alguma melhora em indicadores sociais, talvez como decorrência da ênfase e da visibilidade do tema social na agenda dos debates no mundo todo e ao aumento das demandas para sua participação vindas de organizações da sociedade, de campanhas públicas e das comunidades.

Há também um certo consenso entre empresários e dirigentes de que a atuação das empresas no atendimento de comunidades não deve substituir a ação governamental. Existem no entanto, diferenças marcantes quanto às razões que levam as empresas a atuar cada vez mais no campo social.

A maioria das empresas entende que deve dar sua contribuição à comunidade, uma vez que o Estado não tem sido capaz de resolver os problemas sociais, transcendendo suas atribuições tradicionais de pagar impostos, gerar empregos e zelar pela qualidade de seus produtos ou serviços.

Outras revelam uma postura mais reativa e realiza ações sociais, sobretudo, porque são pressionados por demandas da comunidade e mesmo de governos. Embora discorde da afirmação de que o Estado não é capaz de resolver os problemas sociais sozinho, este grupo discorda também de que seja papel do setor empresarial realizar ações sociais por acreditar que basta que as empresas cumpram com suas obrigações de criar postos de trabalho, pagar

seus tributos e garantir a qualidade do que é produzido para contribuir para o bem estar social da população. (IPEA, 2006).

Na verdade, pode-se supor que o fator mais influente para a incorporação e integração de ações sociais a estratégia é a percepção da contribuição efetiva da empresa sobre o desafio social. Se a empresa percebe a sinergia de sua competência com o tema social ou ambiental em questão, conseguirá mobilizar seus recursos de forma sustentável para incluí-lo estrategicamente. (FDC, 2007). O já citado caso Grameen Danone é exemplar neste aspecto.

A empresa, para que tome a iniciativa da incorporação e integração estratégica, principalmente quanto ao uso dos recursos ambientais, sociais e econômicos decorrentes de sua atuação, precisa avaliar os efeitos diretos e indiretos de suas ações sociais como positivos para o negócio. (FDC, 2007).

Além disso, a empresa precisa ter consciência de que já são grandes e crescentes, tanto o interesse como a desconfiança da sociedade a respeito das suas práticas socioambientais.

Isso se reflete nas percepções dos consumidores relativas à RSE / RSC, a evolução dessas percepções e das expectativas dos consumidores em relação aos impactos sociais e ambientais produzidos, as mudanças nos comportamentos e os fatores que impulsionaram tais movimentos. (AKATU / Ethos, 2008).

Entretanto, o consumidor tem interesse, mas ainda não se encontra plenamente engajado no exercício de seu poder como consumidor. Já os formadores e líderes de opinião são mais ativos, mas a maioria, usando seu poder de compra e de divulgação, ainda não premia nem pune as empresas de forma ampla e difundida.

O consumidor dos países desenvolvidos é mais crítico, enquanto o dos países em desenvolvimento tem visão mais positiva sobre as ações sociais, mantém elevada expectativa em relação ao papel das empresas e também tem expectativa de regulamentação governamental sobre este papel social da empresa. E ambos – desenvolvidos e em desenvolvimento, valorizam o tema educação e treinamento como contribuição das grandes empresas para melhorar a comunidade. (AKATU / Ethos, 2008).

Todas estas observações evidenciam por um lado, que a demanda por um papel social da empresa é um fenômeno que veio para ficar, pois os consumidores têm hoje uma alta expectativa quanto ao tema, e associam as empresas positivamente a um papel social.

Por outro, a desinformação do consumidor e os sinais de seu ceticismo em relação à atuação das empresas, indicam desafios importantes para aquelas realmente engajadas em ações socioambientais – aquelas que não as fazem como ação de *marketing* em busca de melhoria da imagem junto ao consumidor pela via fácil do assistencialismo.

Assim, permanece como fundamental que a empresa envolva e mobilize tanto o seu consumidor como os demais *stakeholders*, na discussão sobre a sustentabilidade e a responsabilidade social e ambiental empresarial, usando os agentes da sociedade civil, para aproximar-se do seu consumidor e sensibilizá-lo para o consumo consciente, aprofundando assim o necessário diálogo rumo a um mundo mais sustentável. (AKATU / Ethos, 2008).

Entretanto, uma interação mais equilibrada e harmoniosa no modelo de exploração dos recursos socioambientais, somente é possível com um canal apropriado de comunicação e influência entre as áreas responsáveis tanto pela sustentabilidade corporativa como pela formulação da estratégia. (FDC, 2007), (AKATU / Ethos, 2008).

Vale ressaltar também a articulação institucional ou a sua falta, entre empresas, setor público e sociedade civil, como facilitador ou obstáculo nesse processo de incorporação e integração de ações sociais a ações estratégicas da empresa. (FDC, 2006).

A necessidade dessas articulações interna e externa ilustra muito bem, a complexidade de fatores a serem superados na busca dessa transformação do investimento social da empresa de um caráter predominantemente periférico, superficial e assistencialista em atuação estruturadora e transformadora da sociedade integrada a sua estratégia de negócios.

4. ESTRATÉGIA

4.1 - Um papel social como estratégia

*Imagine que não existe Céu, nem inferno...
Apenas o infinito e as pessoas vivendo o hoje.
Imagine que não existam países,
nem nada pelo que matar ou morrer e nem tampouco religião...
Apenas gente em paz.
Imagine que não há propriedade e nem ganância nem fome
Apenas fraternidade humana.
Imagine então as pessoas compartilhando o mundo.
Tradução livre de parte da canção **Imagine** de **John Lennon**. **Álbum Imagine**, 1971.*

Surpreende a semelhança e o paralelo que se pode estabelecer entre a fala do conselheiro Alonso em *A tempestade* (:20) e a canção *Imagine*. Ambas descrevem um paraíso que jamais existiu a não ser em momentos de idealismo e bons sonhos do homem. O mundo real é bem outro a partir da própria natureza da natureza e da natureza do homem que a habita.

O idealismo elabora a utopia, conta a história que deveria ser ou como o homem gostaria que fosse. O realismo, ao contrário, lida com o que de fato precisa ser feito para a dura luta pela sobrevivência em um mundo real desigual, injusto, difícil, frequentemente perverso e que exige esforço, dedicação e sacrifícios para que nele se possa viver e morrer.

Não admira o fascínio exercido pela poderosa ideia de que tudo aqui é privação e que um outro mundo melhor está à espera dos escolhidos. Nada melhor do que então se apegar aos princípios de que se deve acreditar no que não se pode ver nem provar, dito por quem tem sabido não apenas acumular poder como tirar grande proveito material disso tudo.

Aqui se juntam a religião, o Estado e a burocracia para exercício de poder real, em sua grande maioria em busca de realização material antes para si próprios e para o qual o imperativo é a existência de sociedade devota, submissa, tutelada, cheia de temores e grata pela existência de protetores e benfeitores para esta vida terrena, assim como de divindades para o acolhimento num mundo da salvação para aqueles que fizerem por onde merecê-la.

Entretanto, para o desenvolvimento sustentado da sociedade, um Estado institucionalmente forte é condição essencial, na medida que cumpra com democracia e transparência, as funções de natureza estritamente estatal, argumenta Fukuyama (2002).

E enumera quais seriam: assegurar soberania territorial, liberdade individual, justiça e segurança – preservar a lei e a ordem, elaborar e fazer cumprir a regulação da vida econômica e social, fazer valer contratos privados, prover serviços públicos básicos de qualidade em

saúde e educação, corrigir desequilíbrios internos, implementar políticas indutoras de desenvolvimento econômico e social, promover mercados competitivos.

Sustenta Friedman (2002) que a sociedade deveria ser regulada por princípios onde os cidadãos pudessem, por meio de seus governantes, ter tanto a sua liberdade assegurada e protegida para assumir suas responsabilidades em busca de seus propósitos e objetivos, como também ter assegurada que governos não venham a destruir pelo poder de que são investidos, justamente a liberdade para cuja proteção foi instituído e é mantido.

Mas bem ao contrário, o modelo de sociedade mais comum tem o Estado como ente protetor e até mesmo como divindade e o cidadão comum como tutelado, servo e devoto, com a classe política, a burocracia e também a religião sabendo como ninguém, antes de qualquer coisa, tirar proveito em benefício próprio.

O Estado é o meio necessário através do qual a sociedade pode exercer e preservar a sua liberdade. No entanto, a história confirma que a concentração do poder é a maior ameaça à liberdade e, portanto, ao concentrar poder através do processo político, o Estado passa também a constituir ao mesmo tempo uma ameaça à liberdade.

Por outro lado, o mercado livre, forte e competitivo não pressupõe a inexistência do Estado e governo fortes. No entanto, a corporação faz parte da sociedade com uma força e uma hegemonia e domínio inimagináveis, tampouco originalmente previstas ou planejadas para que assim fosse.

Em uma sociedade livre, sustenta Friedman (2002), a ordem econômica contempla uma liberdade econômica constituindo um fim em si mesma, e também como um meio indispensável à liberdade política, por seus efeitos sobre a concentração ou a dispersão do poder. O capitalismo competitivo é o tipo de ordem que, ao separar o poder econômico do poder político, permite o controle de um sobre o outro.

A sociedade portanto, se comprime entre um poder político e um poder econômico nunca inteiramente separados e muito menos controlados, mas ao contrário, quando não disputam poder, se articulam em conluio, cumplicidade e até mesmo e muito frequentemente em corrupção, gerando valor e riqueza cujo beneficiário não é a sociedade.

Para Bakan (2004), a empresa ao se tornar ao longo do tempo a instituição econômica predominante no mundo, age com a aura de infalibilidade e onipotência como um dia agiram a Igreja e as monarquias (e até hoje muito governo republicano, democrático, revolucionário). E ao ditar decisões, controlar setores da sociedade e se instalar dentro da esfera pública, a corporação atrai para si desconfiança, medo e exigências de um público cada vez maior.

E por isso, completa, buscam suavizar sua imagem, apresentando-se como humanas, benevolentes e socialmente responsáveis perante a sociedade como um todo mas principalmente, junto aos grupos de quem mais dependem – consumidores, empregados, acionistas e órgãos reguladores.

Ainda segundo Bakan (2004), pelos escândalos, falcatruas e falências da história recente, a corporação passou a imagem de deter uma mistura de poder e irresponsabilidade. E que a aceitação da responsabilidade social corporativa visaria oferecer uma resposta à sociedade em face dessa realidade mas sobretudo, serviria como estratégia de legitimação desse papel como soberana na sociedade.

Como instituição dominante, para Timon, C.¹⁸ (in Bakan, 2004), a corporação não teria mais outra opção que não aceitar uma responsabilidade social não apenas como forma de parecer confiável para a sociedade mas também para mostrar que merece ficar livre de restrições governamentais.

À sociedade cabe definir como se beneficiar das garantias do Estado sem por em risco a sua liberdade, através tanto da limitação como da dispersão do poder – distribuição pelas instâncias locais, regionais e federativas (Friedman, 2002) assim como também e principalmente, a separação e independência dos poderes propostas por Montesquieu (1748) em fazer as leis, executar as resoluções públicas e julgar crimes, disputas e pendências.

E ao mesmo tempo, desafiar o domínio corporativo em sua concepção reduzida da natureza humana como consumidora de produtos e serviços (Bakan, 2004), uma vez que se por um lado produz e propicia bem estar, desenvolvimento e lucros, por outro deixa a vasta parte da população do planeta inteiramente à margem desses valores e riqueza gerados.

Quanto a grande empresa e aos grandes executivos, argumenta Roddick (2002), por comandar negócios mundiais e como cidadãos globais, precisam assumir uma responsabilidade e poder de ação globais, fora das fronteiras nacionais, como são os problemas da sociedade contemporânea, uma vez que suas decisões afetam não somente economias mas também sociedades, não são apenas questões e decisões comerciais, mas problemas mundiais de pobreza, ambiente e segurança.

Na verdade, a corporação capitalista precisa de um papel social como estratégia, na tentativa de renovação e reconhecimento de sua legitimidade social pela sociedade, na medida que de fato seja protagonista de vanguarda na contribuição para um maior equilíbrio entre geração e distribuição de desenvolvimento, valor e riqueza.

¹⁸ Clay Timon preside a Landor Associates, empresa de *branding*. (Bakan, 2004).

4.2 - Interdependência e convergência

Em seu desenvolvimento, a sociedade e a economia tiveram como alavanca sucessivamente, a matéria prima, o produto, os serviços e parecem agora movidas pelas experiências mais transformadoras e que por sua natureza são intangíveis ou pelo menos de muito mais difícil aferição, controle e acompanhamento.

Para as empresas, inegavelmente, um desafio e tanto incorporar avaliações deste tipo e também definir o papel e o valor de coisas como gestão de conhecimento, redes sociais e de relacionamentos, credibilidade, confiança, reputação, governança, criatividade, inovação, *design*, parcerias tecnológicas, comerciais e sociais.

Neste contexto, também se transformam as relações de negócios. O diferencial estratégico que pode garantir o desenvolvimento e a sobrevivência tanto da empresa como da sociedade, talvez fique mais baseado em relações e no interesse, simpatia e identidade despertados pelas experiências oferecidas pela empresa e vivenciadas por empregados, consumidores, parceiros, fornecedores e comunidades.

Escolher uma empresa ou marca, tem ligação com sua cultura e relação com as comunidades onde se faz presente, assim como com valores culturais agregados ao negócio e mesmo e cada vez mais com sua contribuição à sociedade.

O acesso à base da pirâmide econômica e de renda do planeta, um mercado com 4/5 da população do planeta, produtos e serviços diversificados, segmentados, com volumes locais pequenos, mas que somados representam valores promissores e promovem desenvolvimento sustentável e humano e não mero crescimento econômico, são uma tendência que não pode ser ignorada, pela atuação simultânea nas três dimensões fundamentais da sustentabilidade – econômica, ambiental, social e assim como numa dimensão simbólica pela identidade cultural decorrente.

O iogurte desenvolvido pela Grameen Danone atendendo gostos e sabores da cultura das populações locais (Yunus, 2008), serve de exemplo. Mas sem a parceria empresa, comunidades locais e ONGs / OSCs dificilmente teria acontecido.

A aura de infalibilidade e onipotência, que Bakan (2004) inputa à grande empresa, também se apresenta como característica de Estados e governos, pelo fato da classe política raramente ter se voltado – com as exceções que justificam a regra – para a sociedade a quem deveriam com dignidade representar. Não admira o descrédito, enfraquecimento, dificuldades e até mesmo incapacidade no cumprimento de seus preceitos e deveres constitucionais.

No entanto, a sociedade civil se mobiliza por todos os quadrantes do planeta através do terceiro setor¹⁹ das ONGs / OSCs para contribuir de forma efetiva na superação dos incontáveis problemas sociais decorrentes da desigualdade, da fome, da pobreza e da miséria extrema assim como também de uma ampla variedade de problemas ambientais.

Por outro lado, as definições da RSE / RSC incorporam uma demanda para que as empresas assumam um papel social mais atuante e relevante.

Quando as motivações são de ordem moral, humanitária e religiosa, a tendência é que as empresas se movam na direção da filantropia, movidas pelo altruísmo e o desprendimento e até mesmo por sentimento de culpa, gerando investimentos sociais privados não sustentáveis, como indicam pesquisas divulgadas e como concordam alguns autores já citados.

Quando as motivações são racionais, intrinsecamente ligadas à natureza da empresa – fazer negócios, abre-se um mercado imenso e inexplorado na base da pirâmide de renda, como muito bem ilustra o estudo *The next 4 billion* (WRI, 2007) e para o qual algumas grandes empresas passaram a dar atenção.

Muitas são as organizações da sociedade civil hoje e já há muito tempo seriamente empenhadas e preparadas em organizar comunidades locais para a produção e venda de artigos no mercado, em projetos de geração de emprego, trabalho e renda que tentam liberar esta base da pirâmide econômica da fome e da pobreza.

E por outro lado são também muitas as organizações empresariais que dispõem seus recursos, infraestrutura e conhecimentos em investimentos sociais privados, quer por iniciativa própria quer por pressões da sociedade civil ou mesmo de governos.

Assim, organizações da sociedade civil se estruturando para abrir negócios e a iniciativa privada motivada a realizar investimentos sociais, representam uma interessante inversão de papéis e levam a uma convergência de interesses, em circunstâncias inesperadas e de certo modo não planejadas, argumentam Bruggmann e Prahalad (2007).

A evolução das relações entre ONGs / OSCs e as empresas passou inicialmente por estágio de pré-convergência onde prevaleceu a discordância e até mesmo conflitos em função da forma como se posicionavam frente à liberalização do comércio e da globalização.

E completam: a partir daí realizam projetos conjuntos de responsabilidade social, para então aprender umas com as outras e a trabalhar em parcerias. Finalmente evoluem para relações comerciais com a criação conjunta de modelos de negócios, com contribuição fundamental e recíproca entre elas na geração de valor para a sociedade.

¹⁹ O primeiro setor seria o governo e o segundo setor seria o privado empresarial.

E nesse processo, como salientam Brugmann e Prahalad (2007), as ONGs / OSCs assumiram um papel de reguladoras da atividade empresarial, organizando ações simultâneas em várias frentes e criando como consequência até mesmo marcos de regulação mais rígidos do que os marcos legais aplicáveis às empresas.

Adicionalmente, completam, não só levaram as empresas a investir alto para enfrentá-las na proteção a sua reputação, como também a desenvolver uma estratégia inicialmente defensiva e posteriormente proativa em seus projetos de responsabilidade social.

Para finalmente, ambas ONGs / OSCs e empresas, descobrirem mercados onde sua interação pode se dar em benefício das suas próprias sustentabilidades e a da sociedade. Ambas buscam lucros e escala, igualdade social e autonomia do indivíduo como parte de uma cadeia de valor integrada. (Brugmann e Prahalad, 2007).

E completam: para reger suas relações e o seu comportamento, a experiência acumulada neste e em outros tantos e incontáveis projetos, leva ao estabelecimento de normas que cobrem desde o uso de modelos de negócios inovadores para criar mercados, cultivar clientes emergentes e empreendedores na base da pirâmide à colaboração fundamentada em tarefas específicas e não em discussões ideológicas ou mesmo programáticas.

Desde o alinhamento de posições e normas em escala global e localização da capacitação para atender clientes e gerar valor à criação de processos externos de governança e nível de desenvolvimento promovido como parte integrante de novos modelos de negócios.

E finalmente desde a legitimidade na sociedade pela criação de propostas de valor ousadas e com credibilidade nas dimensões econômica, social e ambiental à pressão para defesa de pauta programática comum e desenvolvimento de regulamentação em parceria.

A criação conjunta de empresas exige um modelo de negócios integrado no qual a empresa e a ONG / OSC exerçam papel crucial na geração de valor reciprocamente, ressaltam Brugmann e Prahalad (2007), onde se abram então possibilidades para produtos de preços baixos a consumidores de baixa renda, produtos de nicho para mercados maduros, modelos de negócios híbridos envolvendo empresas, terceiro setor e empreendedores na base da pirâmide, e como já falado, a promoção da legitimidade social da empresa ao mesmo tempo em que se amplia a influência, impacto e participação das ONGs / OSCs participantes.

Esta criação conjunta empresas e terceiro setor para atender necessidades da base da pirâmide econômica, em projetos sustentáveis de geração de negócios lucrativos, emprego, trabalho e renda, evidencia uma interdependência positiva e também a sua convergência com os interesses da sociedade. Cabe a empresa a iniciativa e buscar a articulação necessária para seu projeto estratégico integrando uma dimensão social a dimensão econômica e ambiental.

4.3 - A dimensão social da estratégia

Uma estratégia empresarial serve para posicionar uma organização visando obter vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos, tendo como objetivo principal criar valor para acionistas, clientes e outros *stakeholders*. (Kluyver, Pearce II, 2006).

O pensamento estratégico evoluiu da economia industrial, com seu foco em produtos, passando por uma perspectiva baseada em recursos e estando centrada em nossos dias na auto-renovação contínua, na prática de uma visão e valores, na flexibilidade e inovação, no empreendedorismo e no capital humano e intelectual.

Há no entanto uma realidade social de desigualdade, fome, pobreza e miséria extrema em todos os quadrantes do planeta que as definições de estratégia parecem ignorar. Quando muito se pode argumentar que a criação de valor para os outros *stakeholders* da definição acima, incorpora preocupações sociais.

Se por um lado o sistema capitalista e a livre empresa são pensamento e realidade quase hegemônicos no mundo contemporâneo como modelo de sucesso, progresso, inovação, conhecimento, criação de valor e riqueza, por outro a distribuição desses benefícios para sociedade como um todo jamais aconteceu.

A justiça social, a participação econômica, a distribuição de renda, a inclusão entre outros temas, não mais podem ficar fora do processo de se pensar uma estratégia empresarial no mundo contemporâneo.

A sustentabilidade corporativa (FDC, 2007) como conceito, se abre nas dimensões econômica, ambiental e social e atualiza a concepção de responsabilidade corporativa embora esta também fizesse referência às mesmas dimensões.

O que se segue tem como foco a dimensão social da estratégia empresarial.

4.4 - Mercado da base da pirâmide de renda

O estudo do IFC – International Finance Corporation e do WRI – *World Resources Institute* para o Banco Mundial *The next 4 billion* sobre renda e consumo em 110 países, revela que há em todo o mundo, na base da pirâmide de renda, 4 bilhões de pessoas com capacidade de consumir US\$ 5 trilhões de dólares por ano.

A segmentação deste mercado revela oportunidades de negócios em muitos setores essenciais – US\$ 2,89 trilhões em alimentos, US\$ 433 bilhões em energia, moradia US\$ 332 bilhões, transporte US\$ 179 bilhões, saúde US\$ 158 bilhões, comunicação e informática US\$ 50 bilhões, entre outros. (WRI, 2007).

A iniquidade extrema na distribuição da riqueza gerada em todos os quadrantes do planeta reforça a visão de que, apesar de constituir a vasta maioria da população e a que mais cresce, os pobres não participam do mercado global de bens e serviços, valor e riqueza, mesmo representando um mercado de trilhões de dólares.

Uma abordagem para atuação das empresas se faz necessária, envolvendo parcerias para inovar e desenvolver uma relação ganha-ganha sustentável, com engajamento dos menos favorecidos e empresas gerando trabalho e renda e fornecendo produtos e serviços lucrativos junto à base da pirâmide.

Os mais pobres do mundo trazem um prodigioso desafio gerencial para as maiores e mais bem sucedidas empresas do planeta. Prahalad (2005) questiona por que não usar a capacidade de investimento, recursos, escala e escopo das grandes corporações junto com o conhecimento e envolvimento de OSCs, ONGs e comunidades para viabilizar soluções para os problemas crônicos de pobreza. Seria uma contribuição do mercado para a solução do problema da pobreza.

Prahalad (2005) argumenta que o empreendedorismo em larga escala e de ampla extensão e o consumo consciente de bens e produtos que atendam necessidades específicas estão no centro da erradicação da pobreza.

A percepção de que a base da pirâmide não é um mercado viável falha por não considerar a grande e crescente importância do mercado informal entre os mais pobres. Estimativas indicam que este segmento representa de 40 a 60% de toda atividade econômica em países em desenvolvimento, segundo Prahalad (2005), que sugere uma abordagem muito mais abrangente para atuação das empresas junto à base da pirâmide.

Parcerias para inovar e desenvolver uma relação ganha-ganha sustentável com engajamento dos menos favorecidos e, empresas fornecendo produtos e serviços lucrativos. Criar-se-ia assim um modelo de sustentabilidade social e dos negócios, pela incorporação de 4 bilhões de pessoas a um mercado de consumo de bens e serviços, de US\$ 5 trilhões de dólares pelo estudo do WRI, que de forma lucrativa atenderia suas necessidades.

Negociar com as 4 bilhões de pessoas mais pobres do planeta requer inovações radicais em tecnologia e modelo de negócios. Além de novas relações de preço – desempenho de produtos e serviços, outro nível de medida de eficiência de capital e outra forma de medir sucesso financeiro. As empresas precisam transformar seu entendimento sobre escala para um de grande quantidade de operações distribuídas de pequena escala atrelado à capacidade em escala mundial.

Por outro lado, além de sua participação como fornecedores e parceiros, um projeto de desenvolvimento social sustentável também passa pela capacidade de organização local, a riqueza de seu capital social e a apropriação de todo o processo.

Não se trata de procurar respostas para o que alguém – governos, empresas, *OSCs*, *ONGs* – possa fazer, mas o que estes podem contribuir para o que possa já estar sendo proposto, tentado, feito. A transformação precisa começar na base, como sugere a PNADL – Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local, elaborado por especialistas no Brasil, mas aplicável em qualquer região do planeta.

Cada unidade territorial deve aprender a otimizar o uso de seus recursos naturais, humanos, sociais, culturais e econômicos de forma inclusiva, participativa e democrática. Experiências de desenvolvimento local podem e devem ser parcerias onde a articulação para uma dinâmica regional traga mais complementaridade e menos concorrência.

Este desenvolvimento pode ser articulado também em especialidades tais como financiamento e comercialização, tecnologia, desenvolvimento institucional, informação, comunicação, educação e capacitação, trabalho, emprego e renda e sustentabilidade ambiental, como se pode ver no já citado PNADL (2006).

A inclusão produtiva e sustentável servirá para todos – empresa e sociedade. Por trás da grande empresa existem iniciativas que podem ser criadas, estimuladas e desenvolvidas, trazendo sustentabilidade social. O extenso campo de experimentação social implícito no modelo de sociedade proposto por Santos (2005) não deveria prescindir da empresa.

Mas cabe a esta tomar a liderança deste processo, somando esforços e não competindo nem com o Estado nem com organizações da sociedade e muito menos sendo indiferente.

Empresas, *OSCs* e *ONGs* evoluem de um estágio de estranhamento para um de coexistência, seguido de mútua aprendizagem em parcerias e finalmente para um de cooperação e atuação conjunta em relações comerciais, onde seus conhecimentos e capacitações se complementam.

O processo de aprimoramento se dá em conhecimento, capacitação, relacionamentos, credibilidade, redes sociais e gestão, vistas como áreas de convergência. A pobreza passa a ser um problema de desenvolvimento de meios de geração de renda com empreendedores sem capital, sem reconhecimento e sem apoio (Brugmann e Prahalad, 2007).

Mudanças no ambiente econômico, tecnológico, político, demográfico, sociocultural não estão sob controle de nenhuma organização individual, economia, governo ou nação.

Diferentemente do que ocorria nos projetos de planejamento estratégico nos quais o foco central estava ora na ideia de infra-estrutura da indústria pesada, ora no equilíbrio macroeconômico, a sociedade do conhecimento nos leva à valorização do cidadão como centro de toda ação voltada para o aperfeiçoamento dos processos de formação e de fortalecimento da sociedade em suas diferentes vertentes, econômica, política, social, cultural, ambiental e internacional.

Para Porter e Kramer (2006), os problemas e necessidades sociais que afetam uma empresa podem ser estruturados como questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo, e dependem de cada unidade de negócio, da empresa e de sua localização.

Propõem então modelo onde a empresa identifica as consequências sociais de seus atos, descobre oportunidades de beneficiar tanto a sociedade como o próprio negócio pelo fortalecimento do seu contexto competitivo, determina quais iniciativas de responsabilidade social deve promover e, qual o meio mais eficaz de proceder.

Necessário se faz elaborar modelos para se pensar a sociedade e estruturas para análise das incertezas decorrentes da complexidade dos problemas da sociedade e da interdependência de seus atores sociais, notadamente governo, empresas e sociedade civil.

Segundo Prahalad (2005), uma alternativa para uma ação social corporativa estrutural e estratégica socialmente responsável, deveria necessariamente:

- Entender e motivar grandes empresas a imaginar e atuar na criação de uma sociedade mais humana e justa, colaborando efetivamente com outras instituições.
- Definir boas práticas de negócios que possam sustentar o entusiasmo e compromisso das empresas e ao mesmo tempo atender as necessidades dos mais pobres como empreendedores além de consumidores ativos, informados e envolvidos.
- Reduzir a pobreza pela criação de mercado em torno das necessidades dos pobres.

A maioria da população pobre vive em zona rural, favelas e bairros populares em zonas urbanas e não possui títulos de posse ou direitos sobre seus bens – moradias, sítios e negócios, tem muito pouca ou nenhuma educação formal e é de difícil acesso via meios convencionais de distribuição, crédito e comunicação.

Além disso – e talvez por isso mesmo, os produtos e serviços disponíveis a essa população são geralmente de qualidade muito baixa e em quantidades pequenas e dispersas.

Este imenso segmento da população mundial, um mercado de US 5 trilhões de dólares como dimensionado e divulgado pelo *WRI*, e poder de compra latente a ser desbloqueado, tem permanecido largamente invisível ao mundo empresarial. (*WRI*, 2007).

Um mercado viável pela escala, com acesso para distribuição de produtos em grandes concentrações urbanas, com consciência de marcas e valores trazidos pelo acesso à televisão e com aceitação rápida de tecnologia avançada – telefones sem fio, *pdas*, computadores. As tecnologias *wireless* aceleram e ajudam a conexão por redes de informação em áreas remotas / rurais (PRAHALAD, 2005).

OSCs e *ONGs* trabalham incansavelmente mundo afora promovendo soluções locais em pequenos empreendimentos, aumentando o nível de consciência e bons exemplos de empreendimentos lucrativos e socialmente responsáveis tem sido divulgados. No entanto, a ideia do empreendimento social de larga escala não decolou ainda pra valer.

A base da pirâmide tem oportunidades que as empresas podem, fazendo negócios, ajudar a criar transformação social focando produtos e serviços nas suas necessidades, respeitando esses consumidores tanto como indivíduos como co-participantes nas soluções de seus problemas. As novas e criativas abordagens necessárias para conversão da pobreza em oportunidades a todos os envolvidos, levarão a não mais se considerar os pobres como vítimas ou fardos, mas como empreendedores criativos e consumidores conscientes.

A partir da premissa de que é justo e oportuno oferecer alternativas para atender as necessidades básicas dos pobres, o estudo do *WRI* sugere uma solução via um capitalismo de inclusão. Em lugar de políticas que em geral se perdem no assistencialismo, a saída estaria no desenho de novos modelos de negócio onde produtos e serviços especificamente concebidos chegariam ao consumidor a preços acessíveis.

Se para a empresa o que importa é o mercado e seus clientes, nada poderia ser melhor do que oportunidades de negócios viáveis e lucrativos e soluções geradoras de emprego, trabalho e renda para um mercado de 4 bilhões de pessoas como potenciais clientes, fornecedores e parceiros para seus produtos e serviços.

Com seu formidável poder de geração, acumulação de valor e riqueza, o combate à fome, a pobreza e a miséria extrema na sociedade, deveriam sim ser o foco e fazer parte da estratégia e da gestão empresarial como oportunidade de negócios, de inovação e de vantagem competitiva.

E não como iniciativas da chamada RSC, que em sua maioria e com as exceções que confirmam a regra, mais se diluem no assistencialismo interesseiro, na benemerência que massageia egos, na caridade e na filantropia das necessidades e motivações humanitárias.

E que também servem como expiação, penitência, indulgência e até mesmo contrição, para exorcizar culpas por pecados, como o de realizar lucro e acumular riqueza, trazendo alívio e conforto espiritual e moral nas muito comuns e de modo geral autênticas e legítimas motivações de origem religiosa do ser humano.

A sociedade como um todo – empresários, acionistas, dirigentes, credores, consumidores, funcionários, parceiros e fornecedores, a população em geral e o meio ambiente, ganharia com uma estratégia empresarial com esse foco na maior e mais urgente de suas necessidades, principalmente o imenso contingente de pessoas assim incorporadas ao mercado de trabalho, produção, renda e consumo, hoje ainda sequer minimamente atendidas por produtos e serviços básicos como alimentação, higiene, limpeza e medicamentos além de moradia, saneamento e educação.

Ninguém perde com uma ação empresarial que vise à transformação social para melhor na população da base da pirâmide de renda.

4.5 - Ferramentas e modelos

Os objetivos do milênio da ONU, o *Global Compact* e os projetos do consenso de Copenhague (Lomborg, 2006), são bons exemplos a nível internacional, dos esforços em busca de ideias e soluções, tentando mobilizar amplamente a sociedade, o Estado, o mercado.

Os modelos do Santos (2005), da FDC (2007) são bons exemplos da contribuição da academia. O governo brasileiro, junto com instituições e participantes da sociedade civil, desenvolveu modelos muito úteis para esse processo: o Núcleo de Assuntos Estratégicos – NAE (2006) e a Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local – PNADL (2007).

Os modelos de segmentação da sociedade, as ferramentas de gestão e também os inventários de desafios socioambientais adiante descritos, formam um conjunto conceitual e também prático, muito útil para um processo de planejamento estratégico que contemple uma interdependência e convergência dos interesses e necessidades do mercado, da empresa e da sociedade, no centro estratégico da gestão empresarial.

Esses modelos, ferramentas e inventários de desafios e necessidades, além de poder servir de inspiração para que se aprimorem ou se desenvolvam outros melhor ajustados a sua realidade, na verdade possibilitam a empresa olhar o ambiente externo com mais profundidade e abrangência e bastante além do foco de mercado em clientes, produtos e empresas concorrentes, que se por um lado, são a essência de sua sustentabilidade como empresa, por outro, se não ignora, trata de forma superficial ou periférica as dimensões ambiental e social da sustentabilidade.

4.5.1 - O *Balanced Score Card* da sustentabilidade

Os textos da academia sobre estratégia empresarial de modo geral não enfocam a sustentabilidade social e ambiental como parte integrada no processo de planejamento e gestão. Quando muito, mencionam a necessidade de ações sociais e preocupações ambientais.

Embora as definições e conceitos da RSE / RSC abordem de modo amplo a necessidade dessa integração, as ferramentas de gestão não a inclui nem contempla.

O difundido *Balanced Score Card*²⁰ – cultuado e muito citado como ferramenta de planejamento e gestão estratégica, por exemplo, criado para focar o cliente e o acionista, abre-se para o que considera as quatro perspectivas ou dimensões da gestão: cliente, finanças, processos internos de negócios e inovação e aprendizado, para as quais, requer a definição de objetivos, medidas, alvos e iniciativas pelos executivos e gestores da empresa.

Por mais que se possa argumentar que tópicos ambientais e sociais estejam implícitos e incluídos em uma ou mais entre as quatro dimensões citadas, os seus indicadores, se e quando existirem, estarão distribuídos entre outros tantos cujo foco principal é outro.

Assim, surge a proposta do *Balanced Score Card* da Sustentabilidade, destacando como seis as dimensões da gestão estratégica na contemporânea era do conhecimento, onde se inclui a necessária consciência ambiental e social sugerida pelas definições da RSE / RSC:

- **Clientes** – como somos e como devemos / queremos ser vistos pelos clientes?
- **Processos internos de negócios** – em que precisamos / queremos nos superar?
- **Inovação e aprendizado** – como sustentar a mudar, melhorar e criar valor?
- **Finanças** – como somos e como devemos / queremos ser vistos pelo acionista?
- **Ambiente** – qual a nossa contribuição para a sustentabilidade ambiental?
- **Sociedade** – qual a nossa contribuição para a sustentabilidade social?

Apresentado dessa forma, o BSC serve para que objetivos, medidas, alvos e iniciativas também para as dimensões ambientais e sociais, sejam elaborados e medidos de maneira explícita e integrada com os demais aspectos já citados da dimensão econômica – cliente e acionista, processos internos e inovação e aprendizado.

²⁰ O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton e originalmente publicado na revista Harvard Business Review – edição Janeiro / Fevereiro de 1992.

4.5.2 - A matriz da sustentabilidade corporativa

A matriz da sustentabilidade corporativa, ilustrada adiante, adaptada de uma Matriz da Virtude sugerida por Martin (2002), pretende ilustrar onde se insere cada uma das atividades e ações da empresa sob a ótica da responsabilidade e da sustentabilidade e não da virtude, por mais que uma ação dita socialmente responsável possa ser decorrente de postura virtuosa.

MATRIZ DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

<p>AÇÕES ESTRUTURAIS VALOR PARA A SOCIEDADE</p>	<p>AÇÕES ESTRUTURAIS E ESTRATÉGICAS VALOR PARA ACIONISTA E SOCIEDADE</p>
<p>ESCOLHAS E PRÁTICAS VALOR PARA O ACIONISTA</p>	<p>OBRIGAÇÕES VALOR PARA O ACIONISTA</p>
<p>Fonte: Adaptada da MATRIZ DA VIRTUDE proposta por Roger Martin. (Martin, 2002).</p>	

Na base estariam as escolhas adotadas pela empresa compatíveis com os usos e costumes locais, suas práticas e estratégias de negócios e também as obrigações que compõem a disciplina imposta por leis e regulamentos. O seu cumprimento gera conduta empresarial responsável e promove valor para os acionistas.

Na parte superior estariam as ações puramente estruturais de benefício direto e exclusivo para a sociedade e as estruturais e estratégicas por representar ações sociais como negócios lucrativos que beneficiam tanto a sociedade como a empresa e seus acionistas.

A matriz pretende ser uma ferramenta de orientação de ações na direção de uma ação corporativa ambiental e socialmente sustentável e responsável na resolução dos problemas, conflitos e necessidades da sociedade e no atendimento das reivindicações e expectativas de clientes, acionistas e governo.

4.5.3 - Os espaços estruturais

Ao elaborar o que denomina o mapa de estrutura – ação, Santos (2005) propõe estudar e entender os problemas e necessidades da sociedade, para desenvolver ações e soluções, a partir de seis espaços estruturais da organização social.

As contradições e competições descritas em cada espaço, conceitua, traduzem extenso campo de experimentação social onde as formas dominantes da sociedade podem continuar a existir, mas têm que competir com formas de sociabilidade alternativa:

1. **Doméstico** – a família patriarcal e a comunidade doméstica cooperativa
2. **Produção** – unidades de produção capitalista e as eco – socialistas
3. **Mercado** – consumismo individualista e a satisfação decente e do consumo solidário
4. **Comunidade** – comunidades fortaleza e comunidades amiba²¹
5. **Cidadania** – democracia autoritária e o da democracia radical
6. **Mundial** – desenvolvimento desigual e soberania exclusiva e o desenvolvimento e soberania reciprocamente permeável. Focado na hierarquia Norte-Sul.

Em seu modelo, propõe a transição de um modelo focado na regulação social para um modelo emergente, focado na emancipação social. E como formas organizacionais dessa prática social emancipatória, sugere partidos políticos, sindicatos, movimentos sociais, movimentos populares, OSCs, ONGs e um Estado-Providência.

E então estipula que, para a contradição e competição das empresas como unidades de produção capitalista com as cooperativas, com a agricultura familiar, com os pequenos negócios e com a produção de utilidade social e comunitária, é necessário que se faça o fomento de um setor privado não lucrativo mediante a intervenção do Estado-Providência que assegure sua sobrevivência.

Obviamente os recursos para a empreitada viriam de receita fiscal obtida em sua maioria pela taxaçoão progressiva do cidadão contribuinte e também do consumo, rendas e lucros do setor privado lucrativo da economia.

A empresa não foi incluída no conjunto de formas organizacionais proposto por Santos (2005), mas pode e deve ser incluída como parte indispensável da solução e não aparecer como parte indesejável do problema, menos como contradição e competição e mais como cooptação e cooperação, como sugere Peyrefitte (1999).

²¹ Comunidade amiba representa abertura e flexibilidade

Para o já citado mapa de estrutura – ação, Santos (2005) assim define e detalha cada um dos seis espaços estruturais da organização social para se pensar a sociedade:

1. **Doméstico** – contradição e competição paradigmáticas entre a família patriarcal e a comunidade doméstica cooperativa; orientado para a democracia, a cooperação e a comunidade afetivas, além da libertação da mulher; atuação da providência social do Estado como forma de assegurar igualdade de circunstâncias.
2. **Produção** – contradição e competição paradigmáticas entre unidades de produção capitalista e as eco – socialistas, que incluem cooperativas, agricultura familiar, pequenos negócios, produção de utilidade social e comunitária, fomentando o setor privado não lucrativo.
3. **Mercado** – contradição e competição paradigmáticas entre o consumismo individualista e as necessidades humanas decorrentes da satisfação decente e do consumo solidário. Associação de grupos de consumidores na produção de bens de consumo, notadamente alimentares.
4. **Comunidade** – contradição e competição paradigmáticas entre comunidades – fortaleza e comunidades – amiba; as comunidades fortaleza podem ser agressivas – formadas por grupos sociais dominantes e defensivas – formadas por grupos que sentem necessária a defesa dos resquícios da dignidade que sobrou a pilhagem colonial. Ambas são exclusivas, fechadas ao exterior como forma de se proteger do contágio de comunidades supostamente inferiores; as comunidades – amiba, ao contrário são inclusivas, permeáveis, em busca de coligações de dignidade humana com outras comunidades.
5. **Cidadania** – contradição e competição entre o paradigma da democracia autoritária e o da democracia radical, emergente e assentada na obrigação política vertical entre o cidadão e o Estado e a obrigação política horizontal entre cidadãos e associações.
6. **Mundial** – contradição e competição paradigmáticas entre o desenvolvimento desigual e da soberania exclusiva e as alternativas democráticas ao desenvolvimento e da soberania reciprocamente permeável. Foca na hierarquia Norte-Sul.

Para um processo de planejamento estratégico que pretenda alinhar interesses da empresa e da sociedade, a segmentação proposta por certo fornece elementos para reflexão e elaboração de ação empresarial focada nas ações sociais integradas a estratégia de negócios, produtos e serviços.

4.5.4 - As dimensões estruturais e os temas estratégicos

O governo brasileiro através do Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – NAE / PR conduziu o projeto **Brasil 3 tempos**²² com a finalidade de transformá-lo em ferramenta de Estado, centrado na análise das potencialidades estratégicas do país, buscando identificar áreas, metas prioritárias e os atores sociais capazes de implementá-las.

A metodologia aplicada identifica a realidade presente, conhece os fatores do passado, compreendendo sua dinâmica, e antevê os possíveis cenários do futuro, com as implicações na definição e conquista dos objetivos.

O conjunto de temas estratégicos obtidos pelo estudo pode ser muito útil em processos de planejamento empresarial que explorem uma dimensão social, pelo foco na valorização do cidadão como centro de toda ação pública, voltada para o aperfeiçoamento dos processos de formação e de fortalecimento da sociedade nas suas vertentes econômica, política, social, cultural, ambiental e internacional.

Desta maneira, torna-se possível elaborar onde aplicável, soluções de estratégia empresarial focada na dimensão social da sustentabilidade, a partir da segmentação da realidade em sete dimensões estruturais:

1. A dimensão **Institucional** abrange o fortalecimento da democracia, a ampliação da cidadania e o respeito aos direitos humanos. Sua natureza é preponderantemente política e tem como ênfase a busca pelo reforço da gestão participativa nas políticas públicas e a transparência do estado.
2. A dimensão **Econômica** engloba estudos com ênfase na busca de crescimento sustentável com estabilidade econômica, na geração de emprego e renda, na ampliação do mercado de trabalho, na melhoria da infra-estrutura do país, na ampliação da produtividade em todos os setores, na conquista de novos mercados internacionais e na redução da vulnerabilidade externa.

Mereceram um maior destaque os assuntos relacionados à redução da relação Gasto Público / Produto Interno Bruto (PIB), à ampliação da capacidade de poupança, à manutenção do controle da inflação, ao crescimento das exportações brasileiras, ao aperfeiçoamento do sistema industrial, tecnológico e de comércio exterior, à expansão da agricultura e da pecuária e ao crescimento do PIB.

²² Texto adaptado do Caderno NAE – Projeto Brasil 3 tempos. (NAE / PR, 2007).

3. A dimensão **Sociocultural** compreende, na vertente social, as manifestações que abrangem as pessoas, os grupos, as comunidades e os ideais capazes de favorecer a plena realização do indivíduo e da sociedade. Na vertente cultural, destacam-se as formas de comportamento, explícitas ou implícitas, adquiridas ou transmitidas por meio de símbolos do patrimônio singular brasileiro.
4. A dimensão **Territorial** tem sua referência básica na preservação do território, considerado como a base física sobre a qual o Estado exerce soberania.
5. A dimensão do **Conhecimento** fundamenta-se no conhecimento como fator diferenciador dos níveis de desenvolvimento dos países na conjuntura mundial. O conhecimento é um meio para a conquista da sociedade almejada pelos cidadãos, considerando educação de qualidade; universalização do acesso à informação; ampliação da capacidade de geração de conhecimento científico, tecnológico e de inovação; e interação entre os saberes popular e científico.
6. A dimensão **Ambiental** está voltada para a necessidade de viabilizar o bem-estar das gerações atuais e futuras, por meio da gestão sustentável das riquezas naturais.
7. A dimensão **Global** trata da participação nos processos internacionais. Considera os fatores geopolíticos, a conjuntura mundial e a atual condição político – estratégica como base para inserção no centro do processo decisório internacional.

A partir dessas sete dimensões teóricas, um inventário de desafios, problemas e necessidades foi trabalhado e ao final agrupados por afinidade temática, dando origem aos 50 temas considerados mais importantes e suas respectivas propostas estratégicas com ações, metas e indicadores apropriados.

A ordem de prioridade estabelecida com base em cenários elaborados a partir dos graus de importância atribuídos aos temas pelos especialistas e acadêmicos participantes das pesquisas e refinada pela metodologia utilizada reflete uma visão de governo da sociedade.

No entanto, esses 50 temas e suas propostas estratégicas são um valioso conjunto de ações que permitiria à empresa a inclusão de uma dimensão social da sustentabilidade em seu processo de planejamento estratégico empresarial, assim como sua execução de forma articulada, complementar e interdependente, entre empresas, governos e sociedade civil.

Para que a sua dimensão social da sustentabilidade contemple a inclusão produtiva e também seja geradora de qualidade de vida, trabalho e renda para a sociedade, a empresa deverá escolher não apenas os temas mais alinhados com as suas capacidades, interesses e agenda social, como também poderá elaborar outras opções de prioridades.

NAE	TEMAS	PROPOSTAS ESTRATÉGICAS
1	QUALIDADE DO ENSINO	Melhorar qualidade do ensino básico no Brasil: entre os 20 melhores do mundo em 2015 e entre os 15 melhores em 2022
2	EDUCAÇÃO BÁSICA	Universalização Educação infantil + ensino fundamental + ensino médio
3	VIOLÊNCIA E CRIMINALIDADE	Fortalecer e modernizar políticas sociais, sistema policial e sistema judiciário para reduzir a metade os atuais índices de criminalidade e violência
4	DESIGUALDADE SOCIAL	Reduzir desigualdade social no Brasil: aproximar dos índices de países desenvolvidos
5	NÍVEL DE EMPREGO	Gerar empregos a taxa superior a 2% aa para pelo menos absorver crescimento vegetativo da população em idade ativa
6	SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE	Ampliar acesso ao SUS e melhorar qualidade dos serviços
7	NORMALIDADE CONSTITUCIONAL	Manter quadro de normalidade constitucional, sem mudanças abruptas e inconstitucionais
8	INFRAESTRUTURA	Ampliar investimento total para 3,5% do PIB ate 2015 e para 5% do PIB ate 2022
9	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	Aumentar investimento publico e privado para 2% do PIB em 2015 e para 3% do PIB em 2022
10	CARGA TRIBUTÁRIA	Reduzir para níveis compatíveis com países emergentes
11	TRIBUTAÇÃO	Simplificar estrutura tributária
12	TAXA DE INVESTIMENTO	Aumentar para 25% do PIB em 2015 e para 30% em 2022.
13	SISTEMA JUDICIÁRIO	Melhorar sistema jurídico-institucional para eficácia e agilidade compatíveis com as das democracias consolidadas
14	DESPESAS CORRENTES	Melhorar qualidade do gasto publico federal, estadual e municipal para reduzir volume em relação ao PIB
15	INFLAÇÃO	Manter controle e reduzir para níveis compatíveis com média internacional de países desenvolvidos
16	AMAZÔNIA	Implementar política de desenvolvimento sustentável e estabelecer processos de cooperação internacional
17	EXPORTAÇÕES	Atingir 1,5% em 2015 e 2% em 2022 da exportação mundial
18	CONTAS PÚBLICAS	Reduzir dívida liquida para 40% do PIB ate 2015 e abaixo de 30% em 2022
19	SISTEMA PREVIDENCIÁRIO	Obter equilíbrio financeiro com regras equânimes para funcionários públicos e trabalhadores privados
20	PERFIL ETÁRIO DA POPULAÇÃO	Obter capacitação para atender demandas sociais decorrentes de crescimento de população idosa e de crianças
21	BIODIVERSIDADE	Pesquisar, explorar, combater biopirataria e estabelecer manejo sustentável dos biomas
22	BIOTECNOLOGIA	Evolução e participação competitiva no mercado internacional
23	AGRICULTURA E PECUÁRIA	Aumentar produção e ser maior produtor mundial de alimentos
24	INDÚSTRIA, TECNOLOGIA E COMÉRCIO EXTERIOR	Implementar política e aumentar pelo menos 10% ate 2015 e 15% ate 2022 os semi manufaturados e manufaturados na pauta de exportações
25	VIDA URBANA	Reduzir a metade loteamentos irregulares e favelas
26	ÁGUA DOCE	Prevenir contenciosos quanto à sua qualidade e uso
27	MATRIZ DE COMBUSTÍVEIS	Maior produção e consumo de biocombustíveis e gás natural para pelo menos 20% cada um em 2015 e 30% em 2022

28	SISTEMA POLÍTICO-PARTIDÁRIO	Reformar, fortalecer os partidos políticos e ampliar responsabilidade parlamentar
29	ENSINO SUPERIOR	Ampliar sistema para incluir 35% até 2015 e 40% até 2022 da população entre 18 e 24 anos
30	DESIGUALDADES REGIONAIS	Reduzir com projetos de desenvolvimento que incorporem características e potencialidades de cada área geográfica
31	RECURSOS DO MAR	Gestão sustentável em zona econômica exclusiva e plataforma continental alinhada com os acordos internacionais
32	RELAÇÕES TRABALHISTAS	Aperfeiçoar enfatizando negociação empregador / empregado em complemento as relações reguladas por lei
33	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO	Aumentar produção de bens e serviços para figurar entre os maiores 25 países em 2015 e entre os 20 maiores em 2022
34	INCLUSÃO DIGITAL	Acesso da população a computadores, redes de comunicação e serviços digitais a 60% em 2015 e 80% em 2022
35	TECNOLOGIAS SENSÍVEIS	Desenvolvimento e comércio para fins pacíficos como importante ator internacional
36	MERCOSUL UNIÃO EUROPÉIA	Acordo de livre comércio para ampliação de relações comerciais e intercâmbio cultural
37	NANOTECNOLOGIA	Participar competitivamente no mercado internacional
38	PROTOCOLO DE QUIOTO	Contar com 10% em 2015 e 20% em 2022 do mercado mundial de créditos de carbono
39	SISTEMA DE DEFESA NACIONAL	Fortalecer capacidade local e regional para proteger território de ameaças e desafios e respaldar negociações internacionais
40	MERCOSUL	Integrar e instituir área de livre circulação de bens e serviços
41	BRASIL, RÚSSIA, ÍNDIA E CHINA	Inserção nesse novo pólo de poder mundial
42	BLOCO POLÍTICO - ECONÔMICO DA AMÉRICA DO SUL	Espaço econômico integrado com destaque para o Brasil e as obrigações econômicas, sociais, culturais, políticas e de segurança decorrentes
43	ORDENAMENTO MUNDIAL EMERGENTE	Geopolítica mundial com surgimento de novas potências
44	DIVERSIDADE CULTURAL	Valor agregado da marca Brasil pela presença da cultura na pauta das exportações
45	ENTES FEDERADOS	Arcabouço legal para gestão conjunta de projetos regionais
46	ONU	Reforma para ampliar representatividade dos países membros e efetividade das ações
47	ALCA	Concretização em quadro de equilíbrio
48	CONSELHO DE SEGURANÇA DA ONU	Participar como membro permanente
49	ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO	Federação social, política e economicamente mais equilibrada
50	AÇÕES SOCIAIS AFIRMATIVAS	Sistema de cotas raciais para integração e maior mobilidade social sem segregação racial de grupos étnico-raciais
Fonte: Projeto Brasil 3 tempos Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – NAE / PR. (NAE, 2007).		

4.5.5 - Os eixos de desenvolvimento local

Como sugere a Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local²³ – PNADL (2006), elaborada por especialistas no Brasil, mas aplicável ao desenvolvimento local em qualquer parte do planeta, um projeto de desenvolvimento social sustentável passa pela capacidade de organização local, pela riqueza de seu capital social e principalmente pela participação e apropriação de todo o processo por seus atores sociais locais.

O desenvolvimento visto então como uma dinâmica cultural e política de transformação da vida social, demanda a construção de espaços de mobilização democrática e produtiva onde as empresas poderiam se articular com governos e organizações da sociedade civil em um conjunto integrado de atividades, começando pela mobilização produtiva e sustentável dos recursos e riquezas locais, não necessariamente mas preferencialmente complementadas por recursos externos para alavancar e ampliar esta dinâmica.

A empresa pode contribuir de forma articulada com a unidade territorial na alocação, combinação e uso racional dos seus recursos naturais, humanos, sociais, culturais e econômicos na criação e / ou ampliação de mercado para exploração do seu potencial produtivo gerador tanto de emprego, trabalho e renda como de produção e consumo.

Os levantamentos e estudos indicaram que os entraves ao desenvolvimento local e as propostas para superá-los poderiam ser agrupadas em oito eixos, embora a execução das iniciativas possa requerer a articulação e combinação de alguns deles: financiamento e comercialização, tecnologia, desenvolvimento institucional, informação, comunicação, educação e capacitação, trabalho, emprego e renda e sustentabilidade ambiental.

São oitenta e nove propostas objetivas de ações e oportunidades de desenvolvimento, negócios, geração de trabalho e renda, mas, sobretudo, de inclusão produtiva, onde se trata de municiar as comunidades para que possam participar de forma ativa no crescimento nacional, mediante iniciativas autônomas de desenvolvimento local, capazes de gerar, relativamente aos programas de redistribuição, o complemento estrutural de inserção econômica e social.

As empresas tendem a se estabelecer em espaços territoriais onde já exista a dinâmica produtiva imersa em processo de desenvolvimento local, argumenta Vasquez-Barquero (2002). E esta convergência de interesses por certo expande a competitividade tanto da empresa como da região onde ela se estabelece e ressalta o alto grau de compatibilidade e sinergia que deriva de uma estratégia de mercado da empresa com uma estratégia de desenvolvimento de cidades e regiões, completa.

²³ Texto adaptado de documento impresso do Instituto Cidadania de 09/2006, quando não indicada a referência.

Este conjunto de propostas e iniciativas é por certo excelente fonte de inspiração para uma agenda social da empresa que vise estimular, auxiliar, alavancar a capacidade produtiva e de desenvolvimento da base social junto às comunidades onde atua e pode representar um também excelente instrumento para aprimorar uma política de boa vizinhança, tão bem apontado pela pesquisa do IPEA (2006) como fator primordial de estratégia empresarial.

Os oito eixos e seus desdobramentos representam uma visão abrangente que tem como denominador comum articular a inclusão produtiva da base da sociedade. A empresa em geral tem aqui fonte qualificada de ideias para se qualificar como socialmente responsável.

1	Financiamento e comercialização
Visa atenuar a descapitalização da base da sociedade como decorrência das elevadas taxas de juros e de intermediação financeira praticadas no mercado, do desinteresse dos detentores de capital no reinvestimento local, da ação de atravessadores e intermediários na comercialização da produção, da retração do crédito público entre outros motivos.	
1	VOLUME MÍNIMO DE CRÉDITO AO MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR
2	APOIO A TOMADORES DE CRÉDITO – ORGANIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO
3	REINVESTIMENTO MÍNIMO DE POUPANÇA LOCAL
4	PREMIAR CRÉDITO A APLs COM INCLUSÃO PRODUTIVA
5	COOPERATIVAS DE CRÉDITO – PERMITIR, FACILITAR, ESTIMULAR
6	AGÊNCIAS LOCAIS DE GARANTIA DE CRÉDITO
7	CO-FINANCIAMENTO PÚBLICO A PDLs
8	CAPACITAÇÃO SOBRE DIREITOS / DEVERES DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA
9	CRÉDITO A OSCs
10	INFORMAÇÃO <i>ONLINE</i> PARA PEQUENO E MÉDIO PRODUTOR
Fonte: Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. Instituto Cidadania. (PNADL, 2006)	

2	Tecnologia
	Visa alavancar a pesquisa, a inovação, a apropriação e o suporte de tecnologias de produtos, serviços, processos e também gestão, desenvolvimento, produção, saúde e também o que se convencionou chamar de tecnologias sociais em sistema articulado de apoio.
1	REDE NACIONAL DE INFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS <i>ONLINE</i> (MCT)
2	DIAGNOSTICO DE OPORTUNIDADES E NECESSIDADES DE PD LOCAIS
3	NÚCLEOS POLIVALENTES LOCAIS DE FOMENTO TECNOLÓGICO
4	INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS <i>ACROSS THE BOARD</i> - MICRO, PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS E, INSTITUIÇÕES LOCAIS
5	BANCO DE DADOS DE TECNOLOGIAS SOCIAIS E INOVAÇÕES DE GESTÃO LOCAL
6	AGENTES DE CRÉDITO HABILITADOS EM TECNOLOGIAS SOCIAIS - PEQUENOS PRODUTORES E SETOR INFORMAL
7	HABILITAÇÃO DE LIDERANÇAS COMUNITÁRIAS E GESTORES PÚBLICOS - TECNOLOGIAS SOCIAIS E GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL - MCT, RTS, SISTEMA S, DEMAIS INSTITUIÇÕES DE FORMAÇÃO
8	CONEXÃO ONLINE DE INCUBADORAS EMPRESARIAIS - COMPARTILHAR CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM RECÍPROCA
9	FORMAÇÃO DE ATORES SOCIAIS MULTIPLICADORES - EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA
10	INICIATIVAS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL - DIFUSÃO MIDIÁTICA – TELEVISÃO, RÁDIOS, INTERNET
Fonte: Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. Instituto Cidadania. (PNADL, 2006)	

3	Desenvolvimento institucional
	Visa a racionalização e a produtividade sistêmica da administração pública local para superar sua verticalidade, o excesso de controle burocrático, a baixa sinergia com os movimentos da sociedade civil e com as empresas e promover sua modernização.
1	COORDENAÇÃO E ARTICULAÇÃO DA PNADL NO NÍVEL FEDERAL
2	ARTICULAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE FOMENTO, AGENCIAS E ORGANISMOS - REDUZIR FRAGMENTAÇÃO E PRODUZIR SINERGIA
3	APOIO TÉCNICO E FINANCEIRO PARA AGÊNCIAS LOCAIS E REGIONAIS
4	FORMAR INSTITUIÇÕES DE APOIO ARTICULADORAS DE POLÍTICAS REGIONAIS - NÍVEL ESTADUAL OU MESMO MUNICIPAL DE PORTE MÉDIO OU GRANDE
5	CLIMA DINÂMICO DE FOMENTO POR APOIO INTEGRADO A INTERESSADOS - TÉCNICO, FINANCEIRO, GESTÃO
6	MARCO JURÍDICO DAS LICITAÇÕES PARA DINAMIZAR MERCADO LOCAL - COMPRAS LOCAIS EM COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES
7	CONSÓRCIOS MUNICIPAIS PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
8	ESTRATÉGIAS E PLANOS EMPRESARIAIS PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL
9	CAPITALIZAR CONHECIMENTOS E CAPACIDADES DOS ATORES SOCIAIS LOCAIS - PODER PÚBLICO, OSCs, EMPRESAS, AGÊNCIAS, INSTITUIÇÕES
10	CÂMARAS TÉCNICAS SETORIAIS
11	SIMPLIFICAR ENTRAVES BUROCRÁTICO - JURÍDICOS A INICIATIVAS LOCAIS
Fonte: Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. Instituto Cidadania. (PNADL, 2006)	

4	Informação
	Visa prover sistema local de informação estruturado, organizado e disponível, com os problemas, oportunidades e potenciais da região, tirando proveito do aumento nas facilidades de uso e da continua redução de custos das tecnologias de comunicação e informação.
1	BASE DE INFORMAÇÕES LOCAIS – IBGE, SIM (CEF)
2	METODOLOGIA DE BALANÇOS DE QUALIDADE DE VIDA LOCAL
3	POTENCIAIS E NECESSIDADES LOCAIS NOS CURRÍCULOS ESCOLARES
4	REALIDADE LOCAL E REGIONAL EM TCCs, DISSERTAÇÕES E TESES
5	CRIAR E AMPLIAR ESTATÍSTICAS BÁSICAS LOCAIS NO IBGE, SEADE (SP)
6	METODOLOGIA DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS – SIAFEM
7	LEI DO DIREITO DE ACESSO A INFORMAÇÃO LOCAL
8	NÚCLEO / CENTRO DE INFORMAÇÕES LOCAIS AUTÔNOMO - COLETA E REDISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES LOCAIS E REGIONAIS
9	METODOLOGIAS DE MEDIDAS DE RIQUEZA E PRODUTIVIDADE SISTÊMICA LOCAL - PATRICK VIVERET (UnB); GADREY E CATRICE; CALVERT-HENDERSON
10	SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTER – INSTITUCIONAL LOCAL E REGIONAL - GUIA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA (MDS)
Fonte: Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. Instituto Cidadania. (PNADL, 2006)	

5	Comunicação
	Visa prover meios para conectividade generalizada, acesso democratizado, inclusão digital, infra-estrutura para gestão local de comunicações.
1	REDE DE EMISSORAS LOCAIS, REGIONAIS, INTERMUNICIPAIS
2	MARCO JURÍDICO EM TELECOMUNICAÇÕES - RAIOS DE EMISSÃO DE SINAL - DIPLOMA DE JORNALISTA PARA EMISSORAS COMUNITÁRIAS
3	INTERNET – REDE PÚBLICA, SOFTWARE LIVRE E CRÉDITO
4	COMUNIDADES REMOTAS COM BANDA LARGA – RÁDIO, SATÉLITE, WI-FI
5	AGÊNCIA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO LOCAL
6	REDE DE INFORMAÇÕES SOBRE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS - INFORMAÇÕES COMERCIAIS, TECNOLÓGICAS, PROCESSOS, GESTÃO - SEBRAE, ECONOMIA SOLIDÁRIA, REDE DE TECNOLOGIAS SOCIAIS
7	EMISSORAS DE RÁDIO E TV EM ESCOLAS E UNIVERSIDADES
Fonte: Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. Instituto Cidadania. (PNADL, 2006)	

6 Educação e capacitação

Visa prover desenvolvimento de competências, de qualificação em gestão integrada de território, de gestores em desenvolvimento local e regional integrado.

1	CAPACITAÇÃO PARA INTEGRANTES DE AGÊNCIAS, FÓRUMS, INSTITUIÇÕES
2	GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL INTEGRADO - ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA, EDUCAÇÃO, SERVIÇO SOCIAL, MEIO AMBIENTE
3	FORMAR PROFESSORES EM DESENVOLVIMENTO LOCAL
4	FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE AGENTES DE DESENVOLVIMENTO - UNIVERSIDADES E INSTITUIÇÕES CREDENCIADAS
5	PORTAL COM INSTITUIÇÕES DE FORMAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL - UNIVERSIDADES, SISTEMA S, ONGs, ORSE – ETHOS,
6	PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS COMUNITÁRIAS EM DESENVOLVIMENTO LOCAL
7	PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO GERAL – IPEA, IBGE, SEADE - METODOLOGIA DE FOMENTO A DL; AS REGIÕES
8	VEICULAÇÃO MÍDIÁTICA REGIONAL DE EXPERIÊNCIAS EXITOSAS
9	ENFOQUE NO DESENVOLVIMENTO INTEGRAL FORMAÇÃO DE CADEIAS PRODUTIVAS FOCADAS NO POTENCIAL LOCAL
10	REALIDADE LOCAL NO CURRÍCULO ESCOLAR FUNDAMENTAL E MÉDIO
11	PROFESSORES EM DL E CULTURA DE DESENVOLVIMENTO PARTICIPATIVO
12	PROGRAMA PERMANENTE DE QUALIFICAÇÃO EM DL – ENAP, ESAF

Fonte: Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. Instituto Cidadania. (PNADL, 2006)

7 Trabalho, emprego e renda

Visa estimular desenvolvimento de atividades econômicas necessárias a sua geração e oferta contínua e sustentável

1	SISTEMA LOCAL PÚBLICO DE INTERMEDIACÃO DE MÃO DE OBRA
2	FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO OCUPACIONAL
3	ARTICULAR INSTITUIÇÕES DE FOMENTO: SISTEMA S, EMBRAPA, EMATER
4	CONTRATAÇÃO PRIORITÁRIA DE RESIDENTES
5	LEIS DE CONTRATAÇÃO DE PRESTAÇÃO TEMPORÁRIA DE SERVIÇOS PÚBLICOS
6	CRIAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS LOCAIS DE SERVIÇOS PÚBLICOS
7	DIVULGAR CUSTO DE GERAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO
8	PARCERIAS PARA PROMOVER PLENO USO DA FORÇA DE TRABALHO LOCAL
9	CO-FINANCIAMENTO COM MÃO DE OBRA LOCAL
10	SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO, SAÚDE, HABITAÇÃO COM OSCs
11	SIMPLIFICAR E FACILITAR LEIS PARA EMPRESAS, ONGs, COOPERATIVAS
12	MELHOR QUALIDADE DOS POSTOS DE TRABALHO E REMUNERAÇÃO
13	LEI GERAL DO EMPREGO ATIVO – UM EMPREGO POR FAMÍLIA
14	LEI DE COMPROMISSO COM GARANTIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL - PLANOS, OBJETIVOS, METAS, CONSELHOS DE DESENVOLVIMENTO
15	LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA - DIREITO DE CONTRATAÇÃO LOCAL
16	LEI GERAL DAS LICITAÇÕES - FAVORECER FORNECEDORES / EMPREENDIMENTOS LOCAIS

Fonte: Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. Instituto Cidadania. (PNADL, 2006)

8	Sustentabilidade ambiental
Visa construção de consciência e ação ambiental em escala planetária face a forma predadora da ação humana	
1	PERFIL AMBIENTAL LOCAL
2	INDICADORES AMBIENTAIS LOCAIS
3	INICIATIVAS LOCAIS DE SANEAMENTO AMBIENTAL
4	ESTUDO DE PROBLEMAS AMBIENTAIS LOCAIS NO CURRÍCULO ESCOLAR
5	MONOGRAFIAS, TCCs, DISSERTAÇÕES E TESES SOBRE SITUAÇÃO AMBIENTAL
6	FORMAÇÃO E CARREIRA EM GESTÃO AMBIENTAL INTEGRAL
7	FUNDO PARA CO-FINANCIAMENTO DE INICIATIVAS AMBIENTAIS LOCAIS
8	GESTÃO DE BACIAS HIDROGRÁFICAS – APOIO TÉCNICO E FINANCEIRO
Fonte: Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. Instituto Cidadania. (PNADL, 2006)	

4.5.6 - Os desafios da sustentabilidade

A metodologia elaborada para a pesquisa da Fundação Dom Cabral – Desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas no Brasil (FDC 2007) e seu mapa de temas-chave dos desafios da sustentabilidade, não apenas fornece parâmetros para reflexão e direcionamento para um planejamento estratégico, como constitui utilíssima ferramenta aplicável a um planejamento estratégico que incorpore plano de responsabilidade social integrado a estratégia empresarial e de negócios de qualquer empresa.

A metodologia e o mapa usados na pesquisa FDC (2007) não só ajudam a colocar em evidência se a responsabilidade social corporativa está ou não incorporada ao planejamento estratégico da empresa, como também se e quais questões ligadas ao tema estariam ou não adequadamente analisadas, priorizadas e alinhadas com os seus objetivos estratégicos.

Isto permite que se verifique de que forma os principais desafios socioeconômicos e ambientais hoje postos para a sociedade, estariam incorporados na estratégia de negócios da empresa, com vistas a apontar particularmente aos executivos e estrategistas da empresa, as discrepâncias na incorporação dos desafios às estratégias corporativas, bem como a interpretação da relevância desses desafios para a empresa e para a sociedade.

Para cada um dos desafios, a metodologia sugere que deve ser explorada, além da incorporação do desafio, a relevância e a influência das demais variáveis além da correlação de cada uma delas com as demais:

1. **Incorporação** do desafio da sustentabilidade ao planejamento estratégico.
2. **Importância** do desafio da sustentabilidade para o negócio.
3. **Impacto** do negócio no desafio da sustentabilidade.
4. **Nível de dificuldade** para enfrentar o desafio da sustentabilidade
5. **Principal obstáculo** para enfrentar o desafio da sustentabilidade por meio de sua incorporação à estratégia de negócios.

Uma definição para cada um dos desafios socioambientais está no quadro das páginas 69 e 70 deste trabalho e como já explicado, foram identificados pela FDC a partir de pesquisa bibliográfica, entrevistas com pesquisadores de instituições acadêmicas e de pesquisa e também com executivos dirigentes de algumas empresas.

O quadro em seguida consolida os 4 rankings obtidos na pesquisa. As correlações e algumas distorções apontadas entre as variáveis incorporação, importância, impactos e dificuldades podem ser vistas para cada um dos desafios.

A EMPRESA E OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE				
	INCORPORAÇÃO	IMPORTÂNCIA	IMPACTOS	DIFICULDADES
1	VALORES E PRINCÍPIOS	ENERGIA	VALORES E PRINCÍPIOS	ECOSSISTEMA GLOBAL
2	GOVERNANÇA CORPORATIVA	ÉTICA E CORRUPÇÃO	TRABALHO E RENDA	CLIMA
3	ESTRESSE	VALORES E PRINCÍPIOS	CAPITAL SOCIAL	ÁGUA
4	ENERGIA	ÁGUA	EMPREGABILIDADE	VIOLÊNCIA E TRÁFICO
5	CADEIA PRODUTIVA	GOVERNANÇA CORPORATIVA	GOVERNANÇA CORPORATIVA	SAÚDE PÚBLICA
6	EDUCAÇÃO BÁSICA	CONCORRÊNCIA DESLEAL	CADEIA PRODUTIVA	ENERGIA
7	ÉTICA E CORRUPÇÃO	INFRAESTRUTURA	RENDA	CAPITAL SOCIAL
8	ECONOMIA LOCAL	ESTRESSE	ECONOMIA LOCAL	PANDEMIAS
9	ÁGUA	CADEIA PRODUTIVA	SUSTENTABILIDADE	RENDA
10	EMPREGABILIDADE	ECOSSISTEMA GLOBAL	TRABALHO	MORADIA
11	CAPITAL SOCIAL	EMPREGABILIDADE	ÉTICA E CORRUPÇÃO	ÉTICA E CORRUPÇÃO
12	SUSTENTABILIDADE	EDUCAÇÃO BÁSICA	ENERGIA	INFRAESTRUTURA
13	ECOSSISTEMA GLOBAL	TRABALHO	CIDADANIA	ALIMENTOS
14	CONCORRÊNCIA DESLEAL	SUSTENTABILIDADE	EDUCAÇÃO BÁSICA	TRABALHO E RENDA
15	TRABALHO	ECONOMIA LOCAL	INFRAESTRUTURA	CADEIA PRODUTIVA
16	CIDADANIA	CAPITAL SOCIAL	CONCORRÊNCIA DESLEAL	CONCORRÊNCIA DESLEAL
17	CLIMA	CLIMA	PRODUÇÃO E CONSUMO CONSCIENTES	EMPREGABILIDADE
18	TRABALHO E RENDA	ETNIA	APOIO POLÍTICO E POLÍTICAS PÚBLICAS	APOIO POLÍTICO E POLÍTICAS PÚBLICAS
19	APOIO POLÍTICO E POLÍTICAS PÚBLICAS	CIDADANIA	ESTRESSE	EDUCAÇÃO BÁSICA
20	MARKETING	PRODUÇÃO E CONSUMO CONSCIENTES	ETNIA	LONGEVIDADE
21	GÊNERO	MARKETING	GÊNERO	TRABALHO
22	PRODUÇÃO E CONSUMO CONSCIENTES	RENDA	ÁGUA	CIDADANIA
23	ETNIA	GÊNERO	MARKETING	ESTRESSE
24	INFRA-ESTRUTURA	TRABALHO E RENDA	ECOSSISTEMA GLOBAL	SUSTENTABILIDADE
25	RENDA	APOIO POLÍTICO E POLÍTICAS PÚBLICAS	LONGEVIDADE	ECONOMIA LOCAL
26	LONGEVIDADE	VIOLÊNCIA E TRÁFICO	MORADIA	ETNIA
27	SAÚDE PÚBLICA	SAÚDE PÚBLICA	SAÚDE PÚBLICA	PRODUÇÃO E CONSUMO CONSCIENTES
28	VIOLÊNCIA E TRÁFICO	LONGEVIDADE	CLIMA	GÊNERO
29	MORADIA	PANDEMIAS	VIOLÊNCIA E TRÁFICO	VALORES E PRINCÍPIOS
30	PANDEMIAS	MORADIA	ALIMENTOS	MARKETING
31	ALIMENTOS	ALIMENTOS	PANDEMIAS	GOVERNANÇA CORPORATIVA

Fonte: Pesquisa da Fundação Dom Cabral
Desafios para a Sustentabilidade e o planejamento das empresas no Brasil. (FDC, 2007).

Ao completar o processo de elaborar e analisar sua própria lista de desafios socioambientais para os quais suas competências e recursos melhor atenderão as necessidades da empresa e da sociedade, a empresa estará mais bem equipada para desenvolver planos de negócios melhor integrados ao conjunto de desafios que a empresa selecionar como mais adequados aos seus objetivos de desenvolvimento social.

Para tanto, os desafios escolhidos deverão ser incorporados a objetivos, ações e estratégias de negócios, e não apenas a cenários, assim como o pleno entendimento dos impactos dessa estratégia aos desafios da sustentabilidade, para elaboração de planos consistentes de contenção de impactos negativos – se houverem, principalmente quando a atividade da empresa consome e explora recursos naturais.

Por fim, mas não menos relevante, também ressalta a FDC (2007), a importância da articulação institucional – empresas, governos e sociedade civil, para que um processo com esta abrangência possa de fato acontecer de forma satisfatória para a sustentabilidade da sociedade e do planeta.

4.5.7 - Opções e variantes para a empresa social

A incorporação de desafios socioambientais (FDC, 2007), o apoio ao desenvolvimento local (PNADL, 2006), a avaliação da contribuição da empresa sob a ótica dos segmentos da sociedade propostos por Santos (2005) ou mesmo as dimensões estruturais do modelo do NAE (2007), em conjunto ou isoladamente, pode não ser possível ou pelo menos mais complexo de se realizar em função da estrutura legal e societária das empresas, leis e regulamentos principalmente tributários, motivações pessoais de acionistas e executivos dirigentes e mais um sem número de outros condicionantes que aqui poderiam ser listados.

Na verdade, a sociedade precisa não apenas da capacidade e habilidade de exploração e invenção de novos modelos de negócios como também de novos tipos de empresas.

A Grameen Danone é sem dúvida exemplar na execução de propósito diferente do de gerar e maximizar lucro no curto prazo como foco central da empresa.

Alternativas ao modelo de empresa centrado no acionista e que combinam uma missão social central com uma operação lucrativa, podem ser tão lucrativos quanto empresas mais convencionais. E pela forma como se estruturam a propriedade e a governança, podem buscar até melhor, objetivos como tratar clientes de forma justa, proteger o ambiente, criar ambiente de trabalho saudável e dar suporte as comunidades onde operam. (Kelly, 2009).

Entre as alternativas, acrescenta Kelly (2009), estão a indústria do microcrédito, modelos híbridos como empresas de capital de risco não lucrativas, novas arquiteturas como a que incorpora em sua estrutura operacional uma filantropia lucrativa, estruturas de duas classes de ações, empresas de funcionários acionistas, empresas de propriedade de fundações e uma grande variedade de cooperativas.

Surge assim um novo tipo de organização com um objetivo combinado em seu núcleo: servir uma missão vital – social e/ou ambiental e realizar lucro no processo. O arcabouço central de tal empresa – estruturas de propriedade, governança, capitalização e compensação / remuneração – estariam projetadas para suportar esta missão dupla, contínua.

E é este desenho que permite que as empresas escapem da pressão para maximizar lucros no curto prazo e ao contrário, atender a um objetivo mais fundamental da atividade econômica que é atender melhor as necessidades da sociedade como um todo.

Entre as estruturas mais promissoras estão as empresas de *stakeholders*, modelo de propriedade cooperativo, concebido como uma alternativa ao modelo de propriedade de acionistas e que tem como característica o fato de que pertencem e são controladas pelos membros a quem servem. E estes podem ser clientes, produtores rurais, proprietários de

imóveis, empregados ou até mesmo uma comunidade. Há também os modelos cliente-acionista e funcionário-acionista, completa Kelly (2009).

Uma outra estrutura são empresas com objetivos de lucro mas que têm uma missão como ferramenta de seu controle. Normalmente definida por seus fundadores, seus administradores não podem dela se desviar, ao mesmo tempo que também tem que lidar com sua sustentabilidade econômica.

Finalmente a estrutura híbrida que combina um projeto guiado por lucro com projeto guiado por missão em estrutura de governança com classe dupla de ações que coloca ações ordinárias especiais de modo geral não disponíveis ao mercado investidor, o que isola a empresa de compras de controle.

Isto de fato permite que a empresa tenha como controle uma missão social que é seu objetivo e cuja governança e estrutura refletem tanto a necessidade de obtenção de lucros para sua sustentabilidade como a de uma prioridade social mais ampla.

Qualquer estrutura com missão social pode, de modo, geral ter a energia e o espírito empreendedor do setor privado, levantar capital no mercado, lidar com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas. Só que substitui o princípio de maximização de lucros pelo princípio da geração de benefício social.

No já citado caso da Grameen Danone, trata-se de um modelo híbrido entre ser lucrativa e não lucrativa, uma vez que mesmo tendo como meta recuperar integralmente seus custos operacionais, a empresa guia-se por uma missão e não pela realização de lucros, como se tivesse fins não lucrativos. (Yunus, 2008).

Como já descrito neste trabalho, os investidores poderão receber 1% aa como dividendos e tudo o mais fica retido na empresa para reinvestimento na operação. A empresa é deliberadamente pequena, tem fábricas comunitárias gerando emprego, trabalho e renda em varias regiões de Bangladesh. Assim, ao mesmo tempo em que gera faturamento vendendo produtos de qualidade, também está fazendo o bem, com seu objetivo principal de criar benefícios sociais para aqueles cujas vidas a empresa envolve e alcança. (Yunus, 2008).

Em outros casos, pode-se também criar uma unidade de negócios que faz parte da estrutura organizacional da empresa ao lado das funções tradicionais como vendas, finanças, mas com projetos e metas em questões ambientais, saúde e pobreza. Explora benefícios fiscais para combinar investimentos com doações e usa toda tecnologia, recursos humanos e produtos da empresa no processo, acrescenta Kelly (2009).

Há também o inverso sendo criado: entidades sem fins lucrativos criando subsidiárias com fins lucrativos, que levantam doações e aplicam os recursos junto a entidades dos dois tipos para financiar projetos de habitação, energia e água potável, conclui.

As empresas precisam deixar de ser vistas apenas pela sua forma de propriedade através de ações mas também pela sua contribuição e benefícios gerados para a sociedade. O modelo de Banco Grameen (Yunus, 2006), criado pelo Muhammad Yunus foi pioneiro e gera resultados ao mesmo tempo em que tem uma missão social relevante onde atua.

A maioria dessas estruturas ao invés de manter separadas a propriedade da empresa – os acionistas, de seu mais vital elemento que é o controle – executivos e dirigentes, deliberadamente o coloca nas mãos de um grupo especificamente escolhido para levar adiante sua missão social.

Uma das classes de ações pode ser comprada e vendida normalmente, mas a outra que controla a missão da empresa ou não pode ser vendida ou sua venda somente se dará em condições muito especiais e restritas. Este tipo de estrutura e organizações pode também se beneficiar pelo envolvimento de seus funcionários como acionistas comprometidos com a missão e não apenas com os lucros.

Todos esses modelos e algum outro que possa ser elaborado nessas bases apresentam como característica o fato de que realizar lucro aparece como um dos seus múltiplos objetivos e não como o de maior prioridade sobrepondo-se aos demais nem tampouco como o único.

Há na verdade enorme variedade de porte e missão dessas empresas hoje em atividade mas o mais significativo é que juntas representam cada uma por seus próprios méritos uma evolução no desenvolvimento de novas estruturas corporativas.

Há também uma tendência a se defender que a empresa – qualquer empresa, nem deveria ser tributada em seus lucros, na medida que ficassem retidos na empresa para reinvestimento. A tributação ocorreria no pagamento de dividendos e na realização de ganhos de capital caso o acionista decidisse vender com lucros as suas ações.

E os salários nunca deveriam ter encargos de qualquer espécie. Apenas os descontos de contribuição previdenciária e imposto de renda, quando aplicáveis. Não poderia haver contribuição maior para estimular geração de empregos e contratação de funcionários, reduzindo a informalidade que macula as relações de trabalho na sociedade.

As duas medidas se combinadas representariam o maior estímulo possível ao investimento na criação e na expansão de empresas, trabalho e renda e também à redução da informalidade fiscal e tributária.

5. CONCLUSÃO

O papel da instituição empresarial na sociedade pode ser percebido por qualquer um em qualquer parte do planeta por todos os lados e em todas as horas, pelo simples fato de que estamos continuamente envolvidos por ações e resultados da sua ininterrupta atividade.

Há sempre alguém projetando, organizando, produzindo, prestando serviços, transportando, comunicando, trocando, comprando e vendendo algum bem ou serviço, que de alguma maneira é no mínimo percebido por pelo menos um dos nossos sentidos.

Um longo caminho desde as primeiras sociedades de caçadores - coletadores nômades de cerca de pelo menos 10.000 anos atrás. E no entanto, sabemos existirem por todo o planeta em plena era do conhecimento, agrupamentos de seres humanos que vivem em condições muito próximas daquelas que imaginamos tenham sido vividas por ancestrais tão remotos.

Isto ressalta a extrema desigualdade na sociedade em tudo que se pode considerar valor e qualidade de vida. Mas ainda assim, a grande diferença hoje é que uma comunidade que ainda viva de caça e coleta, pode ter a sua disposição, por exemplo, bens e serviços de telecomunicações tais como telefonia sem fio, rádio, televisão, através do qual pode se relacionar com o resto do planeta.

O empreendedorismo é criação do homem pela sua natural habilidade para a criação de vínculos e valor e se transformou na mais complexa e sofisticada instituição da sociedade na geração de bens e valores materiais que chamamos de empresa.

Tanto faz ser o feirante autônomo que diariamente colhe frutos, verduras e legumes para na manhã seguinte trazê-los para seus clientes, ou por outro lado ser uma das unidades de comércio da maior empresa do mundo onde cada consumidor pode também comprar os mesmos produtos e uma infinidade de outros mais. Ambos trabalham para realizar algum valor, para si próprio se empreendedor individual e para os acionistas proprietários no outro.

A geração de emprego, trabalho e renda está portanto na essência da atividade empreendedora. E maior frustração não poderia haver do que constatar que o conjunto das 500 maiores empresas do mundo, emprega diretamente apenas algo em torno de 1% da população mundial na faixa de 15 a 64 anos, enquanto acumulam investimentos em ativos e faturamento em cifras que ultrapassam o PIB somado de cerca de 140 países onde habitam 4/5 da população do planeta.

Frustração que se amplia com a constatação de que há uma mobilização ampla entre as empresas para a prática do assistencialismo e da filantropia via projetos sociais pontuais, que mesmo sendo indispensáveis e necessários em todas as situações onde se aplicam, não são solução sustentável, estruturadora e transformadora da sociedade.

E como corolário, também não se confirmam nem a integração de suas ações sociais com sua estratégia de negócios, nem a sua atuação junto à base da pirâmide de renda, em ações e projetos, como sugerem as definições da RSE / RSC e também não na proporção dos valores e riquezas que conseguem criar, transformar e mobilizar.

Felizmente já são muitas as iniciativas empresariais de transformação de seu papel em algo mais relevante do ponto de vista de transformação social, com a criação e desenvolvimento de projetos próprios e integrados as suas estratégias de negócios.

Se para um conjunto de empresas a falta de articulação institucional é seu maior obstáculo para implantação de estratégia ampla de integração de objetivos de negócios a desafios socioambientais, cabe discutir de quem deveria ser a iniciativa.

Se para parcelas expressivas da sociedade um conjunto desses desafios representa a diferença entre viver e morrer e quando muito viver um pouco mais e um pouco melhor, difícil imaginar que outra prioridade deveria haver para a instituição mais poderosa jamais criada pelo homem na geração de valor e riqueza.

Utopias, sistemas, modelos e ferramentas de análise ajudam a estudar as implicações de fenômenos além de permitir o desenvolvimento de cenários alternativos para avaliação de políticas, estratégias e planos de ação de governos e de empresas.

Entretanto, o problema não são apenas os modelos econômicos e políticos – liberais, socialistas, esquerda, direita, conservadores, progressistas, terceira via – mas a natureza do homem, sua capacidade de organização social, sua motivação para apropriação de seu desenvolvimento e as estruturas de poder e responsabilidade por ele mesmo desenvolvidas.

A dinâmica da transformação social passa pela capacidade de organização local e pela apropriação do processo de desenvolvimento por seus atores sociais. O desenvolvimento somente se dará, pela geração de emprego, trabalho e renda para a sociedade como um todo.

Em nenhuma época da história do homem, nem com religião, filosofia ou ciência, nem com governos nem com empresas, a humanidade superou a fome, a pobreza, a miséria extrema e a desigualdade. Ao contrário, parece tê-las ampliado.

A frustração não é apenas do nosso tempo nem de nenhuma sociedade em particular, mas tampouco deve nem pode servir de atenuante, consolo ou desesperança, na tentativa de melhorar o hoje e o futuro da sociedade e do planeta.

O que faz mudar as sociedades e as épocas é o excesso de problemas que suscitam em relação às soluções que tornam possíveis. A aspiração utópica deve estar antes na capacidade para formular problemas novos para os quais não existam ainda soluções. (Santos, 2005).

Para Drucker, (2007), as empresas são as pessoas, seus conhecimentos, capacidades e relacionamentos e que precisam aprender a fazer as perguntas que não foram feitas antes e definir o com que contribuir, com visão, personalidade organizacional e influência, com vistas à eliminação de incertezas em relação ao futuro.

Na sociedade empreendedora, pondera Peyrefitte (1999), a unanimidade não é necessária, nem possível nem tampouco concebível. Sequer pressupõe que todos sejam empresários ou mesmo que todos acreditem na empresa. Mas por certo é uma sociedade onde quem tem o poder de decidir, influenciar, criar, formar, ensinar, julgar, servir de modelo, em sua maioria adere aos comportamentos que constituem uma sociedade de desenvolvimento.

A sustentabilidade – econômica, ambiental e social, representa o maior desafio da contemporânea sociedade da era do conhecimento.

Este trabalho se propôs a discutir um processo de planejamento estratégico empresarial que contemplasse um papel social e uma interdependência e convergência dos interesses da empresa e da sociedade no centro estratégico da gestão da empresa e onde ações sociais empresariais fossem tratadas como oportunidade de negócios, inovação e vantagem competitiva e não como ações ditas de responsabilidade social.

Que em geral são mesmo tratadas como custo, obrigação, entrave, benefício fiscal ou ação filantrópica, para não dizer indulgência ou mesmo expiação. E na maioria das vezes, mais ficam na esfera da promoção de imagem e de marcas e das relações públicas, embaladas em um *marketing* social mais interesseiro, estético e suspeito, do que promotor efetivo de ação social estruturadora e transformadora.

A empresa precisa incorporar em seu processo de pensar a sociedade que a dinâmica da transformação social passa pela capacidade de organização local e pela apropriação do processo por seus atores sociais e que o desenvolvimento global somente se dará pela geração de emprego, trabalho e renda para a sociedade como um todo.

Ao reunir um conjunto de ferramentas e modelos que possam servir de base para um processo de planejamento estratégico que integra uma dimensão social a uma estratégia empresarial de negócios, este trabalho espera contribuir para que a empresa, pelo formidável poder de geração, acumulação e concentração de valor e riqueza, possa ser melhor geradora de produtos e serviços de qualidade, acessíveis, viáveis e lucrativos e principalmente criadora de meios de vida e influência econômica e social pela distribuição de valor e riqueza com trabalho e renda para a sociedade como um todo, como funcionários, consumidores, parceiros e fornecedores, a partir da base da pirâmide econômica do planeta.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, N. Dicionário de filosofia. 4ª ed. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- AKATU / Ethos. Pesquisa Responsabilidade social das empresas – a percepção do consumidor brasileiro. São Paulo: AKATU / Ethos, 2008.
- ANDERSON, P. O fim da história. De Hegel a Fukuyama. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.
- BAKAN, J. The Corporation. New York: Simon & Schuster, 2004.
- BAUMAN, Z. Medo líquido. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO, E. The new spirit of capitalism. London: Verso, 2005.
- BRUGMANN, J e PRAHALAD, C.K. Novo pacto social: uma criação conjunta. Harvard Business Review, pp 50 a 60. Boston: HBS, fevereiro de 2007.
- BRUNDTLAND, G. Our Common Future. UK: Oxford University Press. 1987.
- BUTLER, E. A contribuição de Hayek. Instituto Liberal. Rio de Janeiro: Nórdica, 1987.
- DELTA – Enciclopédia Universal. Rio de Janeiro: Delta, 1987.
- DIAMOND, J. Armas, germes e aço. 1ª ed. New York: W.W. Norton, 1999.
- DOWBOR, L.
- A reprodução social. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
 - Democracia econômica. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- DRUCKER, P.
- Sociedade pós – capitalista. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
 - Uma visão para o futuro. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DUPAS, G.
- Atores e poderes da nova ordem global. São Paulo: Unesp, 2005.
 - O mito do progresso. São Paulo: Unesp, 2006.
- ECONOMIST, THE. The good company. London: The Economist, edição 22/01/2005.
- EDERSHEIM, E. A essência de Peter Drucker. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- EXAME. Guia da Boa Cidadania Corporativa. São Paulo: Abril, de 2000 a 2006.
- FDC. Pesquisa Desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas no Brasil. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007.
- FIESP / CIESP.
- Relatório socioambiental. 2003.
 - RSE – panorama e perspectivas na indústria paulista. 2003.
- FORTUNE. Global 500 Largest Corporations. New York: Time, de 1994 a 2008.
- FRIEDMAN, M. Capitalism and freedom. Chicago: Chicago Press, 2002.
- FUKUYAMA, F.
- Confiança. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
 - Nosso futuro pós – humano. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.
 - Construção de estados. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

- GADREY, J. e JANY-CATRICE, F. Os novos indicadores de riqueza. SP. SENAC, 2006.
- GALBRAITH, J.
- Anatomia do poder. São Paulo: Guazzalli Ltda, 1984.
 - A economia das fraudes inocentes. São Paulo: Cia das Letras, 2004.
 - Galbraith essencial. Sao Paulo: Futura, 2007.
- GRAYSON, D. e HODGES, A. Everybody's business. London: Dorling Kindersley, 2001.
- HART, S. Capitalism at the crossroads. New Jersey: Wharton, 2005.
- HAYEK, F.
- The fatal conceit. Chicago: Chicago Press, 1988.
 - O caminho da servidão. 1ª ed. 1944. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- HENDERSON, H. Além da globalização. São Paulo: Cultrix, 2003.
- HOUAISS, A. Dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- IBGC. Uma década de governança corporativa. São Paulo: Saint Paul, 2006.
- IPEA. Pesquisa Ação social das empresas. Brasília: IPEA, 2006.
- KANTZ, S. Os 50 melhores artigos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R e NORTON, D. Alignment. Boston: HBS. 2006.
- KELLY, M. (2009). Not just for profit. Artigo na S+ B strategy-business. Edição 26/02/2009.
- KLUVIER, C e PEARCE II, J. Strategy. 2nd ed. New Jersey: Pearson, 2006.
- LA BOETIE. O discurso da servidão voluntária. 1ª ed. 1982. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- LOMBORG, B. How to spend \$50 billion to make the world a better place. New York: 2006.
- MARTIN, R. A matriz da virtude. Harvard Business Review. Boston: HBS, março 2002.
- NAE. Projeto Brasil 3 tempos. Caderno NAE – Economia. Brasília: NAE / PR, 2007.
- NOGUEIRA, M. Um estado para a sociedade civil. São Paulo: Cortez, 2004.
- OHMAE, J. O fim do estado – nação. São Paulo: Campus. Publifolha, 1999.
- PEYREFITTE, A. A sociedade da confiança. Rio de Janeiro:Topbooks, 1999.
- PNADL. Política de apoio ao desenvolvimento local. São Paulo: Instituto Cidadania, 2006.
- PORTER, M. e KRAMER, M.
- A vantagem competitiva da filantropia corporativa. Harvard Business Review, pp. 42 a 54. Boston: HBS, dezembro 2002.
 - Estratégia e sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e a RSE. Harvard Business Review, pp. 52 a 66. Boston: HBS, dezembro 2006.
- PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid*. New Jersey: Wharton, 2005.
- PRAHALAD, C.K e HAMEL, G. Competindo pelo futuro. São Paulo: Campus, 2005.
- REICH, R. Supercapitalismo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- RIFKIN, J. O fim dos empregos. 1ª ed. 1994. São Paulo: M. Books, 2004.
- RODDICK, A. Meu jeito de fazer negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SANTOS, B. A crítica da razão indolente. São Paulo: Cortez, 2005.

- SEN, A. Desigualdade reexaminada. São Paulo: Record, 2001.
- SENNET, R. A cultura do novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- VASQUEZ-BARQUERO, A. *Endogenous development*. New York: Routledge, 2002.
- YUNUS, M.
- Um mundo sem pobreza. São Paulo: Ática, 2008.
 - O banqueiro dos pobres. São Paulo: Ática, 2006.

SITES CONSULTADOS

- AKATU. <http://www.akatu.org.br> . Acessos entre 15/03/2006 e 30/11/2008.
- CVM. Comissão de Valores Mobiliários. <http://www.cvm.org.br>.
- DOWBOR, L. <http://dowbor.org/09dlfinalnovaedica63p.doc>. PNADL - Política nacional de apoio ao desenvolvimento local. Instituto Cidadania. Acessos entre 15/06/2005 e 30/12/2008.
- EARTH TRENDS. Acessos entre 20/02/08 e 15/10/2008.
http://earthtrends.wri.org/searchable_db/index.php?action=select_variable&theme=5
- ETHOS. http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp. Acessos entre 15/03/2006 e 30/11/2008.
- FDC. <http://www.fdc.org.br>. Acessos entre 15/06/2007 e 30/11/2008.
- FEBRABAN. <http://www.febraban.org.br>.
- FIESP. <http://www.fiesp.com.br>.
- FILANTROPIA. <http://filantropia.org.br>
- IBGC. <http://www.ibgc.org.br>. Acessos entre 15/08/2006 a 30/10/2008.
- IDEC. <http://www.idec.org.br>.
- IPEA. <http://www.ipea.gov.br> . Acessos entre
- NAE. Projeto Brasil 3 tempos. Acesso entre 15/07/2007 e 30/11/2007.
http://www.nae.gov.br/cadernos_nae/06cenarios_prospectivos.pdf
- OCDE. Estudo *Is informal normal?* Acessos entre 01/03/2009 e 30/04/2009.
http://www.oecd.org/document/22/0,3343,en_2649_34487_42529878_1_1_1_1,00.html
http://www.oecd.org/document/53/0,3343,en_2649_33935_42065141_1_1_1_1,00.html
- ONU. *World Population Prospects: The 2004 Revision and World Urbanization Prospects: The 2003 Revision*, <http://esa.un.org/unpp>, 31st July 2006.
- WRI. <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>, 2007.

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](#)