UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: BENEFÍCIO SOCIAL OU
VANTAGEM COMPETITIVA?**
Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados

Maria Cristina Lopes Fedato

Orientador: Prof. Dr. Isak Kruglianskas

SÃO PAULO
2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARIA CRISTINA LOPES FEDATO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: BENEFÍCIO SOCIAL OU
VANTAGEM COMPETITIVA?**

Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, como pré-requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Isak Kruglianskas

SÃO PAULO

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Fedato, Maria Cristina Lopes

Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva? / Maria Cristina Lopes Fedato. -- São Paulo, 2005.
140 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Responsabilidade social 2. Terceiro setor 3. Estratégia organizacional
4. Avaliação de projetos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.408

Este trabalho procura retratar o aprendizado que venho acumulando há três anos como pesquisadora da equipe da Profa. Rosa Maria Fischer no CEATS. Minha decisão de estudar e trabalhar nesta área foi fruto de uma motivação interna, numa época em que eu acreditava que minha atividade profissional não mais faria sentido se não estivesse alinhada com meus valores e crenças pessoais. E foi graças a um tremendo voto de confiança da Profa. Rosa Maria que eu tive a oportunidade e o privilégio de seguir este caminho sob seus cuidados. Deste modo, é a ela que destino primeiramente meus agradecimentos pelos ensinamentos, pelo carinho e pela orientação atenciosa ao longo deste trabalho.

Agradeço na seqüência meus colegas e amigos do CEATS e da FEA, que me auxiliaram de diversas formas ao longo da execução deste trabalho: Luana e Pedro Belasco pela colaboração nas pesquisas de campo sobre os casos estudados; Pedro Ribeiro pela ajuda na elaboração e edição do banco de dados da *survey*; João e Mônica no pré-teste do questionário; Elidia na revisão dos textos e traduções; Ana Maria e Martinho na tabulação dos resultados. E estendo este agradecimento aos demais colegas e amigos do CEATS, que me incentivaram e apoiaram neste caminho.

Agradeço também aqueles que tornam minha vida uma experiência divina, por me darem a oportunidade de amá-los: minhas filhas Raquel e Joana, meus pais Wylsi e Luiz e Bento, meu companheiro de vida.

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo estudar os principais conceitos que definem a responsabilidade social corporativa e refletir sobre o papel das empresas na sociedade onde estão inseridas. A partir da definição da atuação social como parte de uma estratégia de responsabilidade social nas empresas, foram pesquisadas algumas características destas ações sociais, identificando as formas como são avaliados seus resultados e verificando se é possível desenvolver ações que ao mesmo tempo produzam benefícios sociais e vantagens competitivas para as empresas. O referencial teórico trata do tema da responsabilidade social corporativa, apresenta um panorama da atuação social empresarial no Brasil, analisa as formas e abordagens da avaliação de resultados de ações sociais e discute as tendências atuais de criação de empreendimentos que buscam a geração combinada de valor econômico e social. O trabalho de campo foi desenvolvido em duas etapas, sendo uma de caráter qualitativo, composta por dois estudos de caso e a outra de caráter quantitativo, realizada na forma de uma *survey*. Na primeira etapa foram estudados dois casos de empresas que desenvolvem negócios com comunidades de baixa renda na Amazônia, Região Norte do Brasil. Um dos casos se refere a uma empresa fabricante de cosméticos, que desenvolve sua principal linha de produtos utilizando, como principais insumos, ativos da biodiversidade brasileira e conta com cooperativas locais como seus principais fornecedores. O outro caso trata de uma empresa fabricante de papel e celulose que se associa a comunidades nativas e se torna membro de uma cooperativa para organizar a produção de uma de suas principais matérias-primas. A partir destas iniciativas empreendedoras e visionárias é possível demonstrar que a despeito dos riscos e das dificuldades inerentes ao pioneirismo, a conciliação de benefício social e vantagem competitiva é factível e viável. Na segunda etapa foi realizada uma *survey* junto a uma amostra intencional de 60 empresas, traçando um perfil se seu investimento social, de sua estratégia de atuação social, das práticas utilizadas de avaliação de resultados e das interfaces das ações sociais com o negócio. Entre os principais resultados obtidos pode-se destacar que empresas de porte pequeno e médio investem em ações sociais tanto quanto empresas de grande porte, e que empresas de capital aberto tendem a tratar a estratégia de atuação social com maior grau de formalização e planejamento que as empresas de capital fechado. A maioria das empresas investe em projetos sociais nas mesmas regiões onde desenvolve seus negócios e os principais públicos atendidos pelas ações sociais são crianças e adolescentes, através de ações predominantemente voltadas à educação. Entre as empresas com estratégia de atuação social mais madura foram detectados diversos pontos de interface e sinergia das ações com o negócio, demonstrando que a responsabilidade social é uma dimensão indissociável dos negócios. Espera-se com este trabalho explicitar o caráter estratégico da responsabilidade social corporativa e amadurecer a reflexão sobre as possibilidades de se planejar empreendimentos sustentáveis e competitivos que combinem geração de valor econômico e social.

ABSTRACT

The scope of this dissertation resides in analyzing the main concepts that define corporate social responsibility as well as reflecting on the role of enterprises in the community. Based on the definition of social action as part of a strategy of corporate social responsibility, some characteristics of these social actions have been researched, identifying the means through which their results are evaluated and verifying the feasibility of developing actions that will simultaneously produce social benefit and competitive advantage for the enterprises. The theoretical reference encompasses the theme of corporate social responsibility, presents an overview of social action on the part of Brazilian enterprises, analyzes the ways and approaches of social action result evaluation and discusses the current trends of creating entrepreneurship that seek at a combined generation of social and economic value. The field work has been developed in two stages, being one of qualitative characteristics, formed by two case studies, and another of quantitative feature, accomplished as a survey. During the first phase, two cases were prepared, approaching enterprises that do business with low-income communities in the Amazon, in the North of Brazil. One of them refers to a cosmetics manufacturer that enroots its core product line having assets from the Brazilian biodiversity as main inputs. Besides, it counts on local cooperatives as its leading suppliers. The other case overlooks a pulp and paper manufacturer that associates to native communities and becomes member of a cooperative in order to organize the production of one of its main raw materials. From these entrepreneurial and visionary initiatives, it is possible to demonstrate that in spite of the risks and difficulties inherent to pioneering, the conciliation of social benefit and competitive advantage is feasible and doable. During the second phase, a survey was accomplished considering a sample of 60 enterprises, sketching a profile of their social investment, their social action strategy, the practices adopted for evaluating results and the interfaces between social action and business. Among the main results obtained, one may highlight that small and medium-sized enterprises do invest in social action as much as the large ones; and that limited liability corporations tend to treat the social action strategy in a more formal and planned fashion than limited liability partnerships. Most enterprises invest in social projects located close to where they do business and the populations most commonly served by their social actions are formed by children and adolescents, through projects that prioritize education. Among the companies with more mature social action strategy, several points of interface and synergy have been detected between social action and business, emphasizing their amalgamation. With this here production, one expects to demonstrate the strategic feature of corporate social responsibility and to evolve in the reflection on the possibilities of planning sustainable and competitive entrepreneurship that overlap social and economic value generation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	OBJETIVOS DESTE TRABALHO	19
2.1	Objetivo Geral	20
2.2	Objetivos Específicos	20
3	REFERENCIAL TEÓRICO	23
3.1	Responsabilidade Social Corporativa.....	24
3.1.1	O Investimento Social Privado.....	30
3.1.2	O Papel das Empresas e a Emergência da Responsabilidade Social Corporativa	36
3.1.3	As Alianças Estratégicas Intersetoriais	45
3.1.4	Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.....	46
3.1.5	Gestão da Responsabilidade Social Corporativa.....	49
3.1.6	Estratégia de Atuação Social e a Interface com o Negócio.....	51
3.2	O Papel da Avaliação	56
3.2.1	Abordagens Avaliativas	61
3.2.2	Os Princípios da Avaliação	68
3.3	Novas Estratégias de Geração de Valor Econômico e Social	69
3.3.1	O Capital Social	70
3.3.2	Desenvolvimento de Negócios com a Base da Pirâmide	72
4	METODOLOGIA	79
4.1	Definição Operacional das Variáveis de Pesquisa	80
4.2	Fase 1 – Pesquisa Qualitativa - Estudo de caso	82
4.3	Fase 2 – Pesquisa Quantitativa - <i>Survey</i>	84
4.4	Definição do Modelo de Análise de Dados da Fase 2.....	88

5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	99
5.1	Fase 1 – Estudos de Caso	99
5.1.1	Orsa Florestal – A Fecularia.....	99
5.1.2	Natura Cosméticos – A Linha Ekos	111
5.1.3	Considerações a respeito dos Estudos de Caso face às questões de pesquisa....	119
5.2	Fase 2 – <i>Survey</i>	121
5.2.1	Considerações a respeito dos Resultados da <i>Survey</i> face às questões de pesquisa	133
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
7	REFERÊNCIAS	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala Likert utilizada na <i>Survey</i>	88
Tabela 2 – Pares de Variáveis para Verificação de Correlações N. 1	90
Tabela 3 - Pares de Variáveis para Verificação de Correlações N. 2.....	92
Tabela 4 – Distribuição das Regiões de Atuação das Empresas e das Regiões onde desenvolve Ação Social	126
Tabela 5 - Distribuição de Frequências e Moda para as respostas a assertivas referentes à Variável de Pesquisa 1 – Atuação Social Corporativa.....	127
Tabela 6 - Distribuição de Frequências e Moda para as respostas a assertivas referentes à Variável de Pesquisa 2 – Avaliação de resultados das Ações Sociais	127
Tabela 7 - Distribuição de Frequências e Moda para as respostas a assertivas referentes à Variável de Pesquisa 3 – Interface entre Atuação Social e Negócio	128
Tabela 8 - Correlações encontradas nos Testes de Qui-Quadrado e Spearman com significância de 5%	129
Tabela 9 - Correlações encontradas nos Testes de Mann-Whitney e Kolmogorov-Smirnov com significância de 5%	131
Tabela 10 – Respostas da Sub-Amostra de Empresas com Maior Índice de Maturidade em Avaliação.....	132
Tabela 11 - Respostas da Sub-Amostra com Alto Índice de Maturidade em Atuação Social (A)	133
Tabela 12 - Respostas da Sub-Amostra com Alto Índice de Maturidade em Atuação Social (B)	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo de Pesquisas do IPEA sobre Atuação Social Empresarial	33
Gráfico 2 – Áreas da Atuação Social Empresarial	34
Gráfico 3 – Públicos Atendidos pela Atuação Social Empresarial	34
Gráfico 4 – Motivações das Empresas para a Atuação Social	35
Gráfico 5 – Origem das Iniciativas de Atuação Social	35
Gráfico 6 – Distribuição do Faturamento Bruto Anual das Empresas Respondentes (R\$) ...	122
Gráfico 7 - Distribuição do Número de Funcionários das Empresas Respondentes.....	122
Gráfico 8 – Distribuição das Empresas Respondentes por Setor de Atividade	123
Gráfico 9 – Distribuição das Empresas Respondentes por Capital Preponderante.....	123
Gráfico 10 – Distribuição das Empresas Respondentes por tipo de Configuração Societária	124
Gráfico 11 – Áreas de Atuação Social das Empresas Respondentes	124
Gráfico 12 – Públicos Atendidos pelas Ações Sociais das Empresas Respondentes.....	125
Gráfico 13 – Distribuição dos Respondentes por Valor do Investimento Social (% do Faturamento)	125
Gráfico 14 – Distribuição dos Respondentes por Tempo de Atuação Social	126

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	14
Ilustração 2 – A Pirâmide da Responsabilidade Social.....	27
Ilustração 3 – Motivações Múltiplas para a Atuação Social	39
Ilustração 4 – A Missão das Empresas segundo os Empresários	43
Ilustração 5 – A Missão das Empresas segundo a Opinião Pública.....	43
Ilustração 6 – Os Quatro Elementos do Contexto Competitivo das Empresas	52
Ilustração 7 – A Maximização do Valor da Filantropia Empresarial.....	53
Ilustração 8 – As Competências das ONG's que podem beneficiar Empresas.....	55
Ilustração 9 – A Pirâmide Demográfico-Econômica	73

1 INTRODUÇÃO

No alvorecer de um novo século e a despeito de várias conquistas, os países em desenvolvimento ainda convivem com uma ampla gama de necessidades sociais básicas não atendidas, tais como alimentação, moradia, educação e saúde. Apesar do enorme progresso das últimas décadas, 1,2 bilhões de pessoas – a quinta parte da população mundial – subsistem com menos de um dólar por dia e sem acesso a diversos serviços sociais considerados básicos para uma vida digna (PNUD, 2004, p. i). Entretanto, no encalço destes problemas existe um grande número de organizações sociais, governamentais e empresariais, trabalhando diariamente na geração de valor para suas comunidades.

Nos últimos anos, a redução da pobreza tornou-se tema central do diálogo mundial, ocupando lugar de principal objetivo do desenvolvimento, ao invés de resultado deste processo. A Declaração do Milênio constituiu-se numa expressão de solidariedade e determinação sem precedentes, comprometendo países ricos e pobres a erradicar do mundo a pobreza, promover a dignidade e a igualdade humanas e alcançar a paz e a sustentabilidade ambiental (PNUD, 2004).¹ A declaração resultou no consenso acerca dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (Ilustração 1).

A situação do planeta requer uma resposta global, mobilizando todos os recursos financeiros, intelectuais e organizacionais que se puder reunir. O Relatório do PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, aponta estratégias que reforçam significativamente a capacidade do setor privado de promover o desenvolvimento, reforçando seu papel fundamental na criação de empregos e na geração de renda para a população pobre. E a mensagem do PNUD é clara: o crescimento sustentado reduz a pobreza, e é clara a conexão entre o crescimento econômico e o forte investimento privado. Afirma que o setor privado já ocupa uma posição central na vida das pessoas e que detém o poder de melhorar suas vidas.

¹ Ao longo deste trabalho será utilizada a definição de desenvolvimento como sendo a combinação da expansão econômica persistente (crescimento) com a ampla difusão dos benefícios deste crescimento entre a população (FISCHER, 2003). Gomes (1995) formula uma definição que combina desenvolvimento e sustentabilidade ecológica, segundo a qual desenvolvimento sustentável pressupõe a expansão econômica permanente, com melhorias nos indicadores sociais e a preservação ambiental. Esta definição compreende a dimensão dada neste trabalho a termos relacionados a desenvolvimento e sustentabilidade.

QUADRO 1.1 OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO	
<p>1. A erradicação da extrema pobreza e da fome: reduzir pela metade a proporção das pessoas vivendo com menos de um dólar por dia; reduzir à metade a proporção de pessoas sofrendo com a fome.</p> <p>2. O alcance da educação primária: assegurar que todos os meninos e meninas completem o curso primário.</p> <p>3. A promoção da igualdade de gênero e o fortalecimento da mulher: eliminar a disparidade de gênero na educação primária e secundária até 2005, e em todos os níveis de educação até 2015.</p> <p>4. A redução da mortalidade infantil: reduzir em dois terços os índices de mortalidade das crianças abaixo de cinco anos.</p>	<p>5. Aprimoramento da saúde maternal: reduzir em três quartos o índice de mortalidade materna.</p> <p>6. Combate ao HIV/AIDS, malária e outras doenças: conter e reverter a disseminação do HIV/AIDS; conter e reverter a disseminação da malária e outras grandes doenças.</p> <p>7. Assegurar a sustentabilidade ambiental: integrar os princípios do desenvolvimento sustentado nas políticas e programas nacionais; reverter a perda de recursos naturais; reduzir pela metade a proporção de pessoas sem acesso sustentável a água potável e saneamento básico; atingir melhora significativa nas vidas de pelo menos 100 milhões de habitantes de bairros degradados até 2020.</p> <p>8. Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento.</p>

Ilustração 1 - Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

Fonte: PNUD, 2004, p. 7.

O quadro da pobreza é ainda mais gritante no Brasil, agravado pela marca de oitavo lugar no mundo em desigualdade de distribuição de renda (PNUD, 2005). Camarotti e Spink (2003, p. 24) explicam como este índice se desdobra em nosso cotidiano. Inicialmente se destacam as mazelas sociais como fome, violência e miséria. Segue-se o problema de ordem econômica: a concentração de renda exclui grande parte da população da base de consumidores do país, afetando negativamente o crescimento da economia. Deste modo, a desigualdade se instala e se traduz na falta de acesso da população excluída aos serviços sociais básicos.

Não há dúvida de que a política governamental exerce uma função central no combate à pobreza e na construção do desenvolvimento sócio-ambiental sustentável. Entretanto, a participação dos demais atores é essencial para potencializar e ampliar as ações de inclusão (Camarotti e Spink, 2003, p. 55).

O que as empresas podem fazer pela erradicação da pobreza? Como se define o papel das empresas na sociedade? Como se pode desencadear o potencial do setor privado no combate à pobreza nos países em desenvolvimento, de modo estratégico, sustentável e competitivo?

O setor privado vive um imenso paradoxo, pressionado pela lógica do capitalismo, dos resultados e das metas econômico-financeiras. Friedman (1984) afirma que a principal

responsabilidade da empresa é maximizar seu desempenho econômico, e que suas responsabilidades sociais são limitadas ao cumprimento da legislação. Parte do pressuposto de que objetivos sociais e econômicos são separados e distintos, e que investir em um deles é sacrificar o outro. Drucker (1997) lidera uma outra corrente de autores, afirmando que faz parte do papel da empresa o envolvimento com as questões sociais, sinalizando que a empresa deve assumir uma postura ativa frente aos problemas que emergem em seu entorno social.

Porter (2002) procura por fim a essa dicotomia, explorando a vantagem competitiva da filantropia corporativa. Apresenta caminhos para o alinhamento de ganhos sociais e ganhos econômicos. A partir da conceituação de filantropia focada no contexto competitivo, Porter (2002) propõe a maximização de valor da carteira filantrópica das empresas, a partir da avaliação do potencial estratégico das ações sociais que realiza.

Esta falsa defasagem entre objetivos de desenvolvimento sócio-ambiental e de resultados econômicos parece surgir de diferenças culturais que caracterizam o segundo e o terceiro setor, expressas nas crenças e valores que norteiam as ações de seus profissionais.² Valores que fundamentam resultados sociais, econômicos e ambientais são conciliáveis? É possível a construção de um círculo virtuoso, onde ganham a empresa, o indivíduo e a sociedade, em especial as parcelas da população que se encontram em situação de exclusão sócio-econômica?

O envolvimento do setor privado com os problemas sociais deixou de ser uma opção de filantropia. São muitas as evidências do caráter estratégico que a responsabilidade social corporativa vem tomando dentro das empresas. Estas evidências são facilmente encontradas no entorno social onde empresas desenvolvem seus negócios. A crescente importância conferida pela mídia para o tema, o aumento dos espaços de discussão e geração de conhecimento sobre o tema e o crescimento do volume de recursos financeiros, materiais e de conhecimento investidos em ações sociais são indicadores desta tendência.

Com este aumento do envolvimento do setor privado com a solução dos problemas sociais, função anteriormente atribuída apenas a organizações sem fins lucrativos e ao Estado, é

² Segundo Fischer (2002c, p. 47), o modelo trisetorial é uma tipologia de caráter organizacional aplicada às organizações complexas, que classifica como primeiro setor as organizações de direito público (Estado), segundo setor as organizações com fins de lucro (Mercado) e terceiro setor as organizações sem fins lucrativos (Organizações da Sociedade Civil).

inevitável que as empresas procurem tratar seu investimento social com a mesma lógica e seriedade com que tratam suas estratégias negociais (FISCHER, 1999, p. 123). Este envolvimento se dá de formas muito diversas, desde a simples doação de recursos financeiros e de bens de caráter assistencial ou emergencial, até a implantação de práticas de atuação social permanentes, cuja gestão requer a estruturação de uma área administrativa e a mesma abordagem estratégica, formal e planejada, utilizada no direcionamento estratégico dos negócios.

Para citar um exemplo desta tendência no Brasil pode-se referir à pesquisa realizada pelo IPEA (2001), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, intitulada “A Iniciativa Privada e o Espírito Público”.³ Segundo esta pesquisa, 462 mil (59%) empresas brasileiras com um ou mais empregados declara realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade. Destas, dois terços afirmam que a prática social é habitual. Juntas, essas 462 mil empresas aplicaram, em 2000, aproximadamente R\$ 4,7 bilhões em ações sociais. 39% das empresas declaram que pretendem ampliar sua atuação no futuro próximo.

A crescente relevância desta atuação, tanto na importância que adquire para a empresa quanto para a sociedade, gera uma demanda por ferramentas de apoio à gestão destas iniciativas, envolvendo a tomada de decisões, o monitoramento e a avaliação de tais ações. Métodos de avaliação de projetos e programas sociais se caracterizam, portanto, como uma ferramenta essencial ao aperfeiçoamento e à efetividade dessas iniciativas.

O investimento social privado caracteriza-se por apoiar com diversos tipos de recursos projetos que tenham a finalidade de promover benefícios sociais, e que geralmente são levados a cabo a partir de parcerias ou alianças entre o segundo e o terceiro setor. As diferenças de visão e de propósitos destes dois setores ficam explícitas e se tornam pontos de atenção em diferentes momentos desta interação, desde a concepção até o monitoramento e a avaliação dos resultados de tais alianças. Um dos pontos críticos de interação parece ser justamente a dificuldade de criar um consenso sobre os objetivos e os métodos a serem utilizados na avaliação de resultados dos projetos e programas sociais.

³ A pesquisa do IPEA, realizada originalmente em 2001, foi refeita e atualizada em 2004, iniciando uma série temporal de dados sobre o investimento social privado brasileiro (IPEA, 2005).

Financiadores de projetos advindos ou vinculados ao setor das organizações de mercado esperam imprimir à avaliação uma precisão e um equacionamento similares aos aplicados em seus negócios empresariais. Organizações da sociedade civil temem uma visão excessivamente economicista dos investimentos sociais empresariais, e procuram dar à avaliação um caráter preponderante de reflexão e de aprendizado.

Em que medida é possível conciliar a expectativa de obtenção de resultados econômicos com a aspiração por melhorias sociais? Como os critérios e métodos de avaliação de resultados podem contribuir na promoção desta sinergia? Em que medida é possível utilizar a avaliação como ferramenta de fortalecimento das estratégias de atuação social, e por que não, das estratégias negociais?

A Responsabilidade Social Corporativa e a Avaliação de Projetos e Programas Sociais - temas deste projeto de pesquisa - são campos de estudo recentes, cujo estágio atual se caracteriza pela busca da consolidação conceitual e da conciliação de diferentes abordagens e visões. Deste modo, este trabalho se propõe a estudar o envolvimento das organizações empresariais com ações sociais, analisando as interfaces destas ações com o negócio e a contribuição dos processos formais de avaliação e aferição de resultados para a geração de valor econômico e social.

2 OBJETIVOS DESTE TRABALHO

Esta dissertação está focada na compreensão do papel desempenhado por empresas que se dedicam a operar ou apoiar ações sociais, que não estão compreendidas na natureza de seu negócio ou de sua missão. O trabalho procura verificar de que maneira estas ações são executadas, como interagem com a estratégia empresarial e em que medida são utilizados processos de avaliação e aferição de resultados.

Considerando as tendências apresentadas pela literatura recente, que demonstra a crescente preocupação das empresas em tratar a atuação social de modo planejado e consistente, considera-se que a análise das práticas de atuação social empresarial deve contemplar as questões da sua inserção estratégica e da avaliação de resultados. O aspecto do emprego ou não de sistemas e métodos de avaliação coloca luz sobre o debate da eficiência e efetividade dessas ações. Adicionalmente, o aspecto da estratégia abre para uma reflexão, ainda imatura e polêmica, acerca da possibilidade de se combinar nestas ações resultados que representem o benefício social esperado com a obtenção de vantagens competitivas para as organizações que realizam esse tipo de investimento.

Para sustentar estas reflexões a dissertação apóia-se em pesquisa realizada junto a empresas reconhecidas como socialmente responsáveis, em virtude de realizarem práticas sociais e declararem suas intenções de contribuir para a redução dos problemas que restringem o desenvolvimento sócio-econômico do país. Apóia-se também no resgate da literatura sobre os temas da Responsabilidade Social Corporativa e da Avaliação de Projetos e Programas Sociais, visando contribuir para a consolidação da base conceitual e teórica.

Espera-se com este trabalho poder contribuir com reflexões úteis à discussão desses temas no meio acadêmico e, também, com orientações para empresas que desejam modelar ou consolidar uma área dedicada à atuação social corporativa. Como uma espécie de ponte entre teoria e prática, procura-se usar a observação da realidade como meio de construção de conhecimento e, em paralelo, tornar o conhecimento acessível aos sujeitos envolvidos e interessados no escopo deste trabalho.

Com esta proposta, os objetivos deste estudo e da pesquisa que o fundamenta foram definidos como se coloca a seguir.

2.1 Objetivo Geral

Estudar a atuação social das empresas para conhecer suas características, identificar as formas como são avaliados os resultados dessas ações e verificar se existem possibilidades de se conciliar a obtenção de resultados econômicos e sociais.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Contribuir com o avanço e a consolidação de uma base teórica sobre Responsabilidade Social Corporativa.
- b) Delinear um breve panorama da atuação social das empresas no Brasil.
- c) Identificar e analisar as correntes de pensamento que compõem a base conceitual da Avaliação de Projetos e Programas Sociais.
- d) Identificar e discutir tendências atuais e estratégias recentes de Atuação Social Corporativa e sua inserção na Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.
- e) Verificar como os principais conceitos de Responsabilidade Social Corporativa se aplicam e são usados em empresas que apóiam ações sociais.
- f) Identificar se e como as empresas utilizam processos de avaliação de resultados dos investimentos sociais, quais as abordagens utilizadas e quais os objetivos e usos da avaliação.
- g) Verificar se e como é possível alinhar a estratégia de atuação social e a estratégia empresarial, propiciando geração combinada de resultados que configuram benefício social e vantagem competitiva para a empresa.

Com este trabalho espera-se obter um estudo que descreva o estágio atual de maturidade das ações sociais das empresas pesquisadas e também qual o papel que a avaliação de resultados ocupa na gestão e no planejamento de tais ações. Espera-se também estimular a reflexão sobre as possibilidades de se criar estratégias de atuação social que combinem geração de valor

econômico e social, o que poderia assegurar maior sustentabilidade às iniciativas de investimento das empresas em causas sociais.

Este trabalho pretende gerar insumos que contribuam para o conhecimento nas seguintes áreas: Responsabilidade Social Corporativa, Avaliação de Projetos e Programas Sociais, Estratégia Empresarial, Desenvolvimento Social, Ciências Sociais aplicadas à Administração.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Carlile e Christensen (2005, p. 2), a pesquisa em Administração deveria seguir, idealmente, ciclos de construção de teoria onde o conhecimento avançaria de forma cumulativa, em que cada pesquisa é desenvolvida a partir dos achados de outras. Os autores procuram descrever o processo de construção de teoria na Administração a partir de uma classificação que leva em conta esta construção a partir de um modelo comum.

De acordo com o modelo proposto por estes autores, a construção de teoria ocorre em dois estágios: o descritivo e o normativo. Dentro de cada um destes estágios, os processos ocorrem, por sua vez, em três diferentes níveis: observação, categorização e associação. Propõe-se, desta forma, que se pense no termo teoria como um compêndio de conhecimentos que pesquisadores constroem, trabalhando cumulativamente nos três níveis destes dois estágios. Deste modo, definir em que nível e em que estágio uma dissertação ou estudo se insere depende do grau de maturidade em que a teoria sobre o tema se encontra e também dos objetivos de pesquisa.

No estágio descritivo de construção de teoria, os níveis de observação, categorização e associação se limitam à busca de um maior entendimento dos fenômenos em estudo, de onde se definem e redefinem construtos, tipologias ou modelos explicativos de tais fenômenos. Já no estágio normativo, é possível se estabelecer relações de causalidade e entender em que circunstâncias os fenômenos ocorrem. A transição do estágio descritivo para o normativo é explicada pelos autores a partir de um paralelo com a descrição de Kuhn (1962) da emergência de um novo paradigma.

O estágio atual do conhecimento sobre Responsabilidade Social Corporativa - dentro do qual estão contidos os temas de Estratégia de Atuação Social e também de Avaliação de Projetos e Programas Sociais – parece ainda modesto e pouco consolidado. Deste modo, este trabalho se propõe a contribuir de forma descritiva para o avanço do entendimento dos conceitos aqui envolvidos, passando pelos três níveis do estágio descritivo: buscando observar, categorizar e identificar possíveis associações que melhor descrevam as práticas de atuação social e de avaliação dos resultados destas ações no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa. Deste modo, espera-se contribuir para futuros estudos de caráter normativo, que propiciem

orientação pragmática para as ações e decisões empresariais voltadas para o desenvolvimento social.

Segundo este modelo, o referencial teórico desta dissertação foi estruturado visando reunir conceitos, análises e inferências sobre Responsabilidade Social Corporativa e Avaliação de Projetos e Programas Sociais, com o objetivo de organizar e sistematizar o conhecimento existente, de modo a fundamentar a pesquisa de campo e estimular a busca de novos dados e análises sobre estes temas.

O primeiro tópico deste capítulo procura reunir, explicar e analisar conceitos referentes ao tema da Responsabilidade Social Corporativa. Nele são também apresentados e discutidos dados da atuação social empresarial provenientes de diferentes pesquisas e os tipos de ferramentas de gestão da responsabilidade social nelas identificados. Discute-se também aqui o papel das empresas na sociedade. O segundo tópico apresenta e analisa a relevância da Avaliação de Projetos e Programas Sociais, descrevendo métodos e abordagens e procurando inserir esta temática no contexto das possibilidades de apuração de resultados econômicos e sociais advindos da atuação social empresarial. O terceiro tópico aprofunda a discussão do papel das empresas e do valor estratégico da responsabilidade social para as empresas, apresentando teóricos que discutem o alinhamento de estratégias de geração de valor econômico e social.

3.1 Responsabilidade Social Corporativa

O contexto de crescente empobrecimento e fragmentação social das últimas décadas, onde as organizações estão inseridas, tem levado seus gestores e estudiosos a cada vez mais buscarem em outras disciplinas, além da Administração, uma possibilidade de maior entendimento da realidade (CHANLAT, 2000, p. 63). O espaço de aplicação das Ciências Sociais na Administração vem sendo, portanto, cada vez mais ampliado, por seu potencial de contribuir com o entendimento das relações humanas, dos valores e princípios que determinam e norteiam as ações e decisões das pessoas, e como estes aspectos interferem com o ambiente e o desempenho das organizações complexas.

Segundo Fischer (2004a), Responsabilidade Social é um conceito sociológico, um tipo de valor que determina os padrões de comportamento aceitos na cultura de uma sociedade. Estes comportamentos referem-se às relações estabelecidas entre as pessoas, seja no contato interpessoal, grupal ou no contexto da sociedade como um todo. Responsabilidade Social Corporativa corresponde à absorção destes valores na esfera das organizações. Portanto, refere-se às formas de comportamento que, de acordo com a cultura organizacional, são consideradas como responsáveis no âmbito dos relacionamentos que ocorrem no desempenho dos papéis e das atividades da organização.

Falar atualmente em Responsabilidade Social é uma tarefa ao mesmo tempo complexa e desafiadora. No âmbito das organizações do setor privado este tema vem ocupando cada vez mais a agenda de dirigentes e colaboradores. O papel da iniciativa privada no desenvolvimento social vem sendo cada vez mais discutido na academia, em fóruns empresariais e em grupos intersetoriais.

Ao longo deste trabalho serão descritas e analisadas diferentes abordagens do papel e das responsabilidades das empresas no âmbito do desenvolvimento da sociedade. Diferentes visões de mundo, correntes de pensamento distintas e igualmente bem fundamentadas podem levar a posicionamentos controversos e polêmicos sobre os limites desta responsabilidade.

O desafio consiste, portanto, em buscar uma base para análise e reflexão que auxilie a alcançar um melhor entendimento das interfaces da empresa com a sociedade que a abriga. A partir da apresentação de alguns conceitos subjacentes à discussão do papel das empresas no cenário de desenvolvimento social, pode-se partir para uma análise de como e em que medida se constrói cidadania no âmbito das organizações e dos públicos com os quais ela interage.

No desenvolvimento deste trabalho utilizaremos como ponto de partida a definição de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) proposta pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social:⁴

Forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o

⁴ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável (ETHOS, 2005).

desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (YOUNG, 2004)

Esta definição se aplica às organizações com fins lucrativos que compõem o setor empresarial. Chamamos a atenção para a visão ampliada de RSC que esta definição propõe, deixando claro que RSC vai além da atuação social da empresa. Ao longo deste capítulo exporemos em mais detalhes a importância de se diferenciar Responsabilidade Social Corporativa e Atuação Social. A Responsabilidade Social engloba a Atuação Social e também a qualidade de todas as relações da empresa com diferentes públicos – internos e externos - na realização de seus negócios.

A definição do Instituto Ethos, que nos propicia esta visão ampliada do conceito de RSC, pode ser enriquecida por Fischer (2002a), que acrescenta se tratar de “função organizacional a ser administrada no fluxo das relações e interações que se estabelecem entre os sistemas empresariais específicos e o sistema social mais amplo.” Esta definição evidencia o caráter interdisciplinar e cultural da definição de Responsabilidade Social Corporativa, enfatizando a importância de sua penetração nas diferentes funções, relações e escolhas organizacionais, sejam elas com seus públicos internos ou externos.

Fischer (2003) acrescenta que há uma parte da responsabilidade social das empresas que é inerente à sua operação, e a denomina como função social das empresas. As funções sociais da empresa se caracterizam como sendo inerentes ao exercício de suas funções negociais, tais como geração de empregos, remuneração do capital e obediência à legislação. As funções sociais seriam então uma parte de sua responsabilidade social, sendo complementada por ações voltadas ao desenvolvimento humano.

Carroll e Buchholtz (2000, p. 33) definem um conceito de responsabilidade social corporativa que consolida e classifica diferentes visões e abordagens do papel da empresa, do ponto de vista da sociedade (Ilustração 2). Dividem a responsabilidade social corporativa em quatro níveis: econômica, legal, ética e discricionária, iniciando pela obrigatoriedade e chegando à responsabilidade assumida por vontade e escolha própria. A responsabilidade econômica significa a base para todas as outras e reflete a necessidade da empresa zelar pela sua saúde financeira e estratégica, para garantir sua sobrevivência e crescimento. O segundo nível, a responsabilidade legal, significa que a empresa deve ser responsável pela adequação de suas

ações à legislação vigente, incluindo sua relação com governo, consumidores, fornecedores e outros *stakeholders*, em especial aqueles cujas relações sejam regulamentadas pela lei. Atender estes dois níveis de responsabilidade significa cumprir os requisitos da sociedade, de suas normas e leis para viabilizar o funcionamento da organização.

Ilustração 2 – A Pirâmide da Responsabilidade Social

Fonte: Adaptado de Carroll e Buchholtz, 2000, p. 33.

O terceiro nível, a responsabilidade ética, não é exigido, mas é esperado da empresa pela sociedade como um todo. Traduz-se em escolhas organizacionais que estejam de acordo com princípios éticos e morais vigentes na cultura social onde a empresa está inserida, levando-a a atuar num patamar acima do mínimo requerido por lei, no que se refere ao atendimento dos interesses coletivos. O quarto e último nível abriga as iniciativas da empresa em se envolver e buscar soluções para os problemas sociais, de maneira voluntária, que depende de sua escolha e vontade. Não é um envolvimento exigido e nem sempre esperado, mas desejado pela sociedade. É no nível discrecional que a empresa aporta, voluntariamente, recursos humanos, materiais e financeiros para a melhoria das condições sociais coletivas.

Na medida em que uma sociedade reforça sua base civil (MARTIN, 2002), funções como respeito a direitos do consumidor e preservação do meio-ambiente deixam de ser responsabilidades éticas ou voluntárias e passam a ser obrigações legais.⁵

As tensões e dilemas empresariais que surgem quando se procura conciliar e combinar estes níveis acontecem predominantemente entre os níveis legal, ético e discricionário e o nível econômico (CARROL; BUCHHOLTZ, 2000, p. 35), e se tornam um desafio para gestores e dirigentes que partem do pressuposto de que atender a exigências éticas, legais ou discricionárias sacrifica resultados econômicos. Entretanto, é justamente nesta interface de tensão de interesses que parece residir um potencial de amadurecimento estratégico e competitivo para empresas que buscam soluções inovadoras para seus problemas de gestão. Empresas que transitam com consistência pelos quatro níveis de responsabilidade podem, por exemplo, se beneficiar economicamente de ações éticas ou discricionárias, uma vez que estes quatro níveis não são estanques e que ações em um nível acarretam conseqüências nos demais. Ações empresariais que aparentemente se referem a um destes níveis inevitavelmente gerarão reações da sociedade que afetarão a empresa como um todo.

Melo Neto (1999, p. 78) agrupa as dimensões da responsabilidade social corporativa em vetores que devem direcionar o processo de gestão empresarial para o fortalecimento de sua dimensão social. São sete vetores que combinam critérios distintos, de *stakeholders* atendidos a procedimentos de gestão: apoio ao desenvolvimento da comunidade; preservação do meio ambiente; investimento nos funcionários, seus dependentes e ambiente de trabalho; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; sinergia com parceiros; satisfação de clientes e consumidores.

Embora esta classificação não pareça abranger todos os *stakeholders* de uma empresa, não explicitando, por exemplo, a importância do posicionamento da empresa na sua relação com governo e fornecedores, Melo Neto ressalta a importância de se associar a esta reflexão a visão da empresa como consumidor de recursos que pertencem à sociedade. Partindo deste ponto de vista, ao utilizar tais recursos em benefício próprio, a empresa contrai uma dívida

⁵ Martin (2002) define a base civil como o conjunto de normas, costumes e leis que governam as práticas empresariais numa sociedade. Diferentes países possuem sua base civil mais ou menos desenvolvida, exercendo maior ou menor pressão sobre a atuação empresarial, dependendo de quais valores permeiam sua cultura e quais estruturas sociais e legais estão presentes.

social, que deveria levá-la a assumir, ao menos parcialmente, a responsabilidade pelos problemas desta sociedade, pois é ela que viabiliza sua existência e operação (*Ibid.*, p. 82).

A partir da definição dos vetores, o autor propõe duas dimensões de responsabilidade social: interna e externa, corroborando com a idéia de que uma empresa cidadã não é aquela que apenas executa projetos com a comunidade. A responsabilidade social interna focaliza o público interno da empresa, empregados e dependentes; a externa, a comunidade em seu entorno. Ressalta a complementaridade das duas dimensões e afirma que, uma vez assumidas de modo inteligente e consistente, podem contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho organizacional (*Ibid.*, p. 83, 93).

Camarotti e Spink (2003, p. 57) apresentam, analogamente, dois eixos para atuação social empresarial. O primeiro refere-se à sua responsabilidade enquanto empreendimento comercial, incluindo ações voltadas para os *stakeholders* diretamente ligados ao seu negócio, tais como clientes, fornecedores e público interno. O segundo eixo diz respeito à presença da empresa como um dos atores sociais dentro do espaço público, mantendo vínculos e estabelecendo relações com a comunidade local e com órgãos públicos.

Melo Neto (2001, p. 39) agrupa e apresenta diferentes visões do conceito de responsabilidade social, entre as quais encontram-se diversos enfoques deste conceito complexo e multifacetado, tais como: conjunto de valores e atitudes; estratégias de relacionamento; promoção de cidadania individual e coletiva; estratégias de integração social. Salienta que cada empresa compõe sua própria visão ao definir seu foco de atuação, sua estratégia e o papel que pretende assumir na execução de ações sociais.

Quando se emprega o conceito de RSC aplicado à relação da empresa com todos os seus *stakeholders*, a atuação social se resume a uma parcela apenas deste conjunto de relacionamentos, envolvendo predominantemente o *stakeholder* comunidade. O conceito ampliado de Responsabilidade Social Corporativa engloba a relação ética e transparente com clientes, fornecedores, público interno, governo, sociedade e demais *stakeholders* do contexto empresarial (FISCHER, 2004a). O fato de a empresa investir em ações sociais que beneficiam a comunidade não elimina a responsabilidade de manter a qualidade e o nível ético desses outros relacionamentos.

A responsabilidade social entendida e exercida com esta amplitude passa a ser sustentável e a agregar valor quando alinhada à estratégia empresarial, refletindo os valores da empresa e permeando sua missão, objetivos estratégicos, modelos de gestão, critérios e procedimentos de tomada de decisões.

Dowbor (2001) corrobora esta visão integrada de iniciativas e de valores, afirmando que os valores de responsabilidade social permeiam e estão implícitos nas escolhas organizacionais: “Colocar o desenvolvimento social e a qualidade de vida como objetivos, como finalidades mais amplas da sociedade, tem repercussões profundas, uma vez que o social deixa de ser apenas um setor de atividades para se tornar uma dimensão de todas as nossas atividades.”

Trata-se de um novo paradigma social, onde mecanismos e processos decisórios de sucesso empresarial, tais como a orientação para resultados e a ênfase na inovação, passam a ser transportados pelas empresas para o setor social, juntamente com investimentos crescentes de recursos financeiros e humanos. Parece consistente e natural, portanto, que a busca por métodos sistemáticos e transparentes de avaliação de resultados de ações e investimentos sociais faça parte deste novo cenário, no sentido de promover o aperfeiçoamento técnico e gerencial da atuação social empresarial.

3.1.1 O Investimento Social Privado

A Responsabilidade Social Corporativa é expressa por definições que nos levam a perceber que o ponto central do conceito está relacionado com a forma de se conduzir os negócios. Já o Investimento Social Privado (ISP), termo igualmente freqüente nas discussões sobre o tema, significa o “repasso voluntário de recursos privados, de forma planejada, monitorada e sistemática, para projetos sociais de interesse público” (RAPOSO, 2005).⁶ Investimento Social Privado é um termo que se refere, portanto, à Atuação Social Corporativa, que por sua vez é apenas uma das dimensões que compõem a Responsabilidade Social Corporativa.

O GIFE procura tornar esta diferenciação ainda mais clara esclarecendo, em seu Código de Ética, o que não é Investimento Social Privado:

⁶ O GIFE, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, é a primeira associação da América do Sul a reunir organizações de origem privada que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (GIFE, 2005).

“as práticas de investimento social são de natureza distinta e não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativos) por parte da empresa mantenedora como são, por exemplo, marketing, promoção de vendas ou patrocínio, bem como políticas e procedimentos de recursos humanos, que objetivam o desenvolvimento e o bem estar da própria força de trabalho, portanto no interesse da empresa. (RAPOSO, 2005)

Segundo Raposo (2005), o sentido atribuído a Investimento Social Privado é resultante de uma evolução dos conceitos de caridade e filantropia ao longo da história recente. No Brasil tivemos até o século XIX a Igreja como primeiro e principal ator social dedicado aos problemas da exclusão e da miséria, cujo paradigma de atuação era definido pela caridade cristã. A partir dos anos 30 do século XX, com a passagem do Estado Oligárquico para o Populista, este papel da Igreja passa a ser dividido com o Estado, o que confere um aspecto de caridade estatal às políticas sociais. A partir de 1964, o regime autoritário faz o Estado exercer o controle das ações sociais através de seu aparato técnico e administrativo. De 1988 em diante, com a consolidação do Estado Democrático, as organizações da sociedade civil podem desenvolver sua atuação e compartilhá-la com o Estado e com as empresas. Neste ponto chegamos a romper o paradigma da Caridade e passamos a operar ações sociais com base no paradigma da Cidadania. Paralelamente, o conceito subjacente deixa de ser a Filantropia, para adotar-se propostas mais modernas como a de Investimento Social.

Neste cenário, Raposo (2005) destaca que é o potencial de transformação social o principal aspecto que diferencia o conceito de Caridade Cristã do conceito mais politizado de Cidadania: enquanto a Caridade é uma ação que alivia o sofrimento, mas reproduz modelos que geram e mantêm a exclusão social, a Cidadania procura ser uma ação de mudança que tem por objetivo a inclusão social, mediante a transformação das condições sociais excludentes.

Para melhor descrever esse processo de evolução histórica do paradigma explicativo da atuação social, pode-se entender Cidadania a partir da definição a seguir:

"Ser cidadão é ter direito à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei: é, em resumo, ter **direitos civis**. É também participar no destino da sociedade, votar, ser votado, ter **direitos políticos**. Os direitos civis e políticos não asseguram a democracia sem os **direitos sociais**, aqueles que garantem a participação do indivíduo na riqueza coletiva: o direito à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, a uma velhice tranqüila. Exercer a cidadania plena é ter direitos civis, políticos e sociais". (PINSKY, & PINSKY, 2003).

A partir destas considerações pode-se perceber que os limites que definem o papel e as responsabilidades que uma organização privada deve exercer no que concerne à problemática social são pouco claros e que o entendimento do que significa investimento social ainda carece de precisão, exigindo explicações que clarifiquem as diferenças entre ser e não ser.

A despeito das dificuldades de definição e dos obstáculos encontrados, pesquisas que procuram descrever a atuação social das empresas no Brasil demonstram que é crescente o seu envolvimento na solução ou no alívio dos problemas advindos da miséria e exclusão que afetam pessoas e grupos sociais que estão, à primeira vista, no espaço além de seus muros e de suas perspectivas de influência e de relacionamento.

É crescente também o número de organizações que se interessam e se propõem a realizar pesquisas sobre este tema. Apresentaremos a seguir alguns dados de pesquisas realizadas pelo IPEA e pelo CEATS, que propiciam uma breve caracterização do investimento social privado brasileiro. Além de centros e institutos especializados em pesquisas, organizações setoriais, representantes de classes e organizações de defesa de direitos, tais como FIEMG, FIRJAN, SENAC, Akatu, também se dedicam a pesquisar o perfil do investimento social das organizações que constituem o segundo setor brasileiro.^{7, 8}

A pesquisa realizada pelo IPEA (2001), intitulada “A Iniciativa Privada e o Espírito Público” aponta que 462 mil (59%) empresas brasileiras com um ou mais empregados declara realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade. Destas, dois terços afirmam que a prática social é habitual. Juntas, essas 462 mil empresas aplicaram, em 2000, aproximadamente R\$ 4,7 bilhões em ações sociais; e delas, 39% declararam pretender ampliar sua atuação no futuro próximo.

Mais significativo que os valores investidos é a tendência de crescimento do investimento. Ao repetir a pesquisa no ano de 2003, o IPEA constatou o aumento do volume de investimentos e da quantidade de empresas que desenvolvem ou apóiam ações voluntárias que visam gerar benefícios para a sociedade (Gráfico 1).

⁷ O CEATS, Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, é um centro de estudos acadêmicos que realiza pesquisas, programas de ensino, consultoria e capacitação voltados para o empreendedorismo e a gestão social (CEATS, 2005).

⁸ O Instituto Akatu é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, criada para sensibilizar cidadãos para assimilar, em seus comportamentos e atitudes, o conceito e a prática do consumo consciente (AKATU, 2005).

Gráfico 1 – Comparativo de Pesquisas do IPEA sobre Atuação Social Empresarial
 Notas: * Equivale a variação entre 1998 e 2003. ** Equivale a variação entre 1999 e 2003.
 Fonte: IPEA, 2004.

Entre os resultados percebidos pelas empresas, pode-se destacar que:

- 61% dos empresários afirmaram que investir na área social traz gratificação pessoal;
- 55% declararam que as comunidades ganham pois melhoram suas condições de vida;
- 40% entendem que, em decorrência de sua atuação social, se estreitaram os laços com a comunidade;
- 26% avaliam que, em consequência da ação social, melhorou a imagem do negócio;
- 24% acreditam que, em consequência da ação social, melhorou o envolvimento do empregado com a empresa.

A pesquisa realizada pelo CEATS em 2002, intitulada “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social”, investigou como se dá o investimento social e para onde os recursos são destinados. Os Gráficos 2, 3, 4 e 5 indicam os resultados mais significativos desta pesquisa:

Gráfico 2 – Áreas da Atuação Social Empresarial

Fonte: CEATS, 2002

Gráfico 3 – Públicos Atendidos pela Atuação Social Empresarial

Fonte: CEATS, 2002

Gráfico 4 – Motivações das Empresas para a Atuação Social

Fonte: CEATS, 2002

Gráfico 5 – Origem das Iniciativas de Atuação Social

Fonte: CEATS, 2002

Diferentes análises podem ser feitas partindo destes dados e das pesquisas aqui citadas. Para atender ao escopo deste estudo vale destacar que o crescente envolvimento das empresas, a combinação de motivações para a atuação social e o envolvimento da alta direção reafirmam o caráter estratégico que este aspecto da vida corporativa vem assumindo no cenário

empresarial brasileiro. Os resultados obtidos pela pesquisa do CEATS quanto à motivação empresarial para o investimento social refletem o que Austin (2001) classifica como motivação múltipla para a atuação social. O autor afirma que a atuação social é resultante de um conjunto de diferentes motivações, o que faz com que o retorno sobre este investimento seja também composto por diversos benefícios combinados (AUSTIN, 2001).

3.1.2 O Papel das Empresas e a Emergência da Responsabilidade Social Corporativa

A visão clássica do papel das empresas perante a sociedade foi por algumas décadas bem delimitada e definida em suas funções de gerar bens, prestar serviços e maximizar os lucros. Parecia ser consenso que Responsabilidade Social Corporativa significava cumprir o compromisso com trabalhadores, por meio do pagamento de salários, com acionistas, pela geração e distribuição de lucro e com o governo, através do pagamento de impostos e cumprimento da legislação. Doações para finalidades sociais eram atitudes pessoais de benemerência e não se levava em conta nenhum critério que pudesse avaliar ou analisar qual impacto a existência da empresa poderia provocar para a sociedade (RAPOSO, 2005).

Neste contexto, as funções que iriam além daquelas diretamente relacionadas à razão de existir das empresas, ficavam a cargo de outros agentes, ou seja: ética era vista como uma questão relacionada à esfera individual; funções sociais ficavam a cargo de organizações sociais ou vinculadas ao Estado, e funções jurídico-legais eram atribuições do governo e órgãos públicos, totalmente desvinculadas da esfera de atuação empresarial.

A partir dos anos 80, novos enfoques passaram a definir a ação empresarial e ampliar sua esfera de responsabilidades (FISCHER, 2003). A partir de diferentes frentes cresceu a pressão para que as empresas assumissem a responsabilidade pelo impacto social e ambiental de sua operação: são pressões provenientes de públicos diversos tais como governo, consumidores e financiadores. O governo passa a contar com um arcabouço legal cada vez mais estruturado, regulando e padronizando a operação de empresas, que passam a ser fiscalizadas e penalizadas através de multas, interdições e processos judiciais. A sociedade, por sua vez, se torna mais atuante frente aos problemas sociais, mais organizada e capaz de enfrentar e questionar a atuação empresarial. Outros *stakeholders* da empresa, tais como consumidores e

financiadores, também passam a esperar ou em alguns casos até exigir a mudança de postura das empresas.

Em decorrência, as mudanças que ocorrem no cenário sócio-político-econômico brasileiro e mundial nas últimas décadas tenderam a provocar um crescente envolvimento do setor privado com ações de desenvolvimento social, ampliando sua esfera de responsabilidades para além das fronteiras do negócio.

No Brasil, entre as principais transformações sociopolíticas das últimas duas décadas que levaram a este cenário, podemos citar:

- A reforma administrativa do Estado, que estimulou a descentralização da implementação de políticas sociais e propiciou aos estados e municípios maior autonomia de ação e a possibilidade de atuar em parcerias com organizações do terceiro setor.
- A redemocratização do país, que abriu espaço para o fortalecimento institucional de organizações do terceiro setor, ampliando as oportunidades de participação social dos cidadãos.
- Os efeitos da globalização da economia, pressionando as empresas a serem mais transparentes em suas condutas e relacionamentos e mais conscientes em relação às questões sociais de seu entorno e das conseqüências para o negócio de sua postura frente a estas questões.

A ruptura de sistemas políticos totalitários em todo o mundo abriu espaço para o fortalecimento da sociedade civil. No caso brasileiro, desde a redemocratização, a sociedade civil vem ampliando seu espaço de ação através de organizações estruturadas e bastante atuantes. A reformulação do papel do Estado possibilitou a presença intensa de organizações privadas executando funções e serviços públicos. O processo de globalização da economia incrementou a concorrência e tornou as empresas mais expostas e visíveis para seus consumidores e para a sociedade em geral, a qual passa a dar mais atenção ao nível de comprometimento empresarial com objetivos coletivos de desenvolvimento social (FISCHER, 1999, p. 124).

Melo Neto (2001, p. 5) aponta a globalização e seus efeitos como um dos principais fenômenos que levaram à emergência de uma nova racionalidade econômica, onde empresas transnacionais e multinacionais se constituem em principal agente, tornando-se o mais importante núcleo decisório e enfraquecendo as forças sociais. Para atenuar os riscos e efeitos deste domínio do poder econômico sobre o político, cria-se uma nova lógica e racionalidade social (*Ibid.*, p. 16). Surge, então, uma nova ética social, que promove o associativismo e a participação social voltados à redução das desigualdades. A empresa emerge nesse cenário como investidor social e importante agente de desenvolvimento.

Na mesma época, surgia no Brasil o PNBE, Pensamento Nacional das Bases Empresariais, uma entidade não-governamental formada por empresários de diversos ramos da atividade econômica, que se uniram na luta pelo fortalecimento da democracia e pelo amplo exercício dos direitos da cidadania no Brasil. Um grupo de jovens líderes empresariais paulistas decidiu criar esse movimento para exprimir os anseios da iniciativa privada no Brasil moderno, combatendo abusos de poder econômico e lutando pela melhor distribuição da renda, pela aceitação da diversidade como elemento enriquecedor dos processos e pela defesa do patrimônio material e humano do país. Entre outros, participaram da fundação do PNBE: Oded Grajew, Emerson Kapaz, Salo Seibel, Joseph Couri, Paulo Butori, Adauto Ponte, Eduardo Capobianco, Ricardo Young e outras lideranças do empresariado paulista.

Os valores colocados em prática com a criação do PNBE frutificaram e fizeram surgir organizações que hoje são reconhecidamente atuantes e legítimas na regulação das iniciativas de fortalecimento da Responsabilidade Social. Em 1995 se formaliza o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, com 25 instituições basicamente de origem empresarial, com a missão de “aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum” (GIFE, 2005). Em 2005, o GIFE conta com mais de 80 associados, dos quais 46% foram constituídos na década de 90, e que juntos destinam anualmente mais de R\$700 milhões para ações sociais. Em 1998, nasce o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, com o objetivo de disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, contando em 2005 com mais de 1000 empresas associadas (ETHOS, 2005).

A convergência e a consolidação destas mudanças influenciam o ambiente de negócios e criam espaço para uma atuação social corporativa mais intensa, ao mesmo tempo em que pressionam para a adoção dessas práticas e apóiam empresas que procuram se mover nesta

direção. No entanto, cada empresa seguirá seu caminho próprio, definido por uma combinação de forças resultantes de seus valores, crenças, características de seu contexto interno e o modo como lida com a realidade social que se constitui em seu ambiente externo.

De acordo com Austin (2000), são motivações múltiplas que levam empresas a se envolverem e investirem em projetos de desenvolvimento social. São motivações mistas que combinam o utilitarismo com o altruísmo em diferentes graus. O impulso altruístico frequentemente está associado à filantropia, à caridade, atribuindo ao investimento social um caráter quase ideológico, sendo este resultante da prática de valores individuais e organizacionais. O impulso utilitário estaria, ainda segundo Austin, mais atrelado ao desenvolvimento do próprio negócio, uma vez que ações de responsabilidade social são meios de motivar e reter funcionários, de conquistar apoio de consumidores e investidores, gerando claras vantagens competitivas.

Austin (2000) propõe, desta forma, um espectro para classificar a motivação para a realização de ações de RSC, que vai de um extremo puramente altruísta até o outro extremo puramente utilitarista. A partir deste espectro, afirma que a motivação mista de ambos os componentes é a que confere maior sustentabilidade às iniciativas de Responsabilidade Social (Ilustração 3).

Ilustração 3 – Motivações Múltiplas para a Atuação Social
 Fonte: Adaptado de Austin, 2002.

Analisando detalhadamente as motivações listadas por Austin nas extremidades do altruísmo e do utilitarismo, pode-se perceber que cada extremidade do espectro representa um tipo de valor gerado para a empresa e para seus públicos. O impulso altruístico contempla motivações ligadas à geração de valor social, o qual se realiza dentro ou fora dos limites da empresa. Neste contexto, geração de valor social se caracteriza pelo valor agregado por ações que aumentem o capital social para os públicos envolvidos.⁹ No outro extremo, o impulso utilitarista seria aquele que motiva ações sociais cujos resultados proporcionam vantagens competitivas para a empresa.

Supondo que as empresas normalmente se envolvem em tais ações inspiradas por um conjunto de motivações, pode-se deduzir que obterão um retorno igualmente híbrido sobre o investimento social. Isto é, se a motivação é múltipla, também assim será o retorno. Com este raciocínio, Austin aponta na mesma direção de autores como Kanter (1999) e Porter (2002), dando ênfase à importância do entendimento das interfaces entre as ações sociais e as estratégias de negócio.

Estes autores permitem inferir que não existem limites claros e pré-estabelecidos que definam a Responsabilidade Social Corporativa. Com as mudanças das últimas décadas nas relações entre a empresa e a sociedade, e também em função das mudanças nas relações econômicas, até mesmo os limites de atuação e de propriedade das empresas se tornaram menos claros. Exemplos desta tendência podem ser encontrados nas empresas que alocam fornecedores dentro de suas fábricas, ou que processam suas informações em empresas formal e fisicamente separadas de seus locais de atuação. Deste modo, analogamente, a responsabilidade social permeia também as fronteiras organizacionais e caracteriza o modo de atuação e de gestão empresarial.

Esta amplitude de possibilidades para a delimitação do papel das empresas na sociedade possibilita a existência de diferentes correntes de autores que elaboram diversas definições e, algumas vezes, chegam a ser paradoxais. Entre os principais autores que discutem a responsabilidade social no âmbito empresarial, duas correntes são bastante características das divergências que podem ser encontradas.

⁹ A definição de capital social é apresentada e discutida no tópico 3.3.1 do presente trabalho.

Drucker (1997) acredita que as organizações tem a responsabilidade de encontrar uma abordagem para os problemas sociais básicos. Afirmar que líderes devem aprender a ser líderes além dos muros, ou seja, não é suficiente que liderem dentro de suas organizações. Devem aprender a ser líderes em suas comunidades. Assim, devem assumir duas responsabilidades: uma delas se refere à performance empresarial, o que requer que sejam focados, eficientes e eficazes; a outra é a responsabilidade comunitária, que demanda que os líderes consigam aceitar e lidar com diferentes públicos, culturas e valores.

Friedman (1984) afirma que a principal responsabilidade social da empresa é realizar desempenho econômico inquestionável, mensurado pela remuneração do capital dos investidores, respeitando as leis dos países onde atua. Muito criticado pelos defensores do envolvimento empresarial com o desenvolvimento social comunitário, Friedman apresenta, entretanto, uma definição do papel da empresa que pode ser caracterizada como focada nas dimensões mais estruturais da responsabilidade social conforme definida por Carroll e Buchholtz (2000), em detrimento da dimensão voluntária ou discricionária.

Cabe aqui ressaltar, adicionalmente, que muitas empresas reconhecidas e enaltecidas pela mídia como socialmente responsáveis, atingem esta visibilidade por operarem ou apoiarem projetos sociais que, na tipologia de Carroll, se classificam como ações discricionárias sem, no entanto, atender a critérios mínimos de conformidade nas demais dimensões econômica, legal e ética. Ou seja, devem-se evitar juízos de valor precipitados ou visões errôneas quanto à real conformidade e responsabilidade ética e legal da atuação empresarial. Empresas muito engajadas em ações sociais não deveriam ser automaticamente classificadas como socialmente responsáveis, sem que seja feita uma análise de suas práticas negociais.

Especificamente nas empresas de capital aberto, pode-se chegar ao extremo de se caracterizar como ilícita, ou no mínimo inapropriada, uma doação ou qualquer tipo de despesa que não esteja voltada para a finalidade de geração de lucro. É o que Friedman critica nas ações de filantropia corporativa em empresas com este tipo de configuração societária, uma vez que o dinheiro é doado por outro agente que não seu dono.

Borger (2001, p. 20) aprofunda esta discussão, lembrando que é preciso considerar que os acionistas querem assegurar o valor futuro de seus investimentos, determinado pelo valor de mercado da empresa, e não visam somente à maximização do lucro em curto prazo. Assim,

ações de Responsabilidade Social que contribuem para a valorização da empresa não seriam conflitantes com os interesses dos acionistas.

Em paralelo aos estudos acadêmico-científicos, também não é pequena a vontade da sociedade como um todo de discutir o papel da empresa na sociedade. A revista americana *The Economist* (2005, p. 3) publicou uma série de reportagens sobre o papel da Responsabilidade Social Corporativa na gestão de negócios, desprezando a dimensão estratégica da questão e criticando os “fundamentalistas” da RSC, o que provocou reações no meio acadêmico americano.¹⁰

Na seqüência, em reportagem publicada pela revista *Exame* (2005, p. 20), foram relatadas duas pesquisas sobre a percepção da sociedade em relação ao papel das empresas privadas no Brasil.¹¹ A primeira delas, conduzida pela FAAP, Fundação Armando Álvares Penteado, perguntou a 102 empresários o que acreditam ser o papel das empresas na sociedade. A mesma pergunta foi feita à população em geral, numa pesquisa conduzida pelo instituto Vox Populi (Ilustrações 4 e 5).

Comparando os resultados das duas pesquisas fica clara a divergência de percepções sobre o papel das empresas na sociedade capitalista e a dificuldade de conciliação de expectativas de diferentes populações. Como exemplo desta dicotomia bastaria citar que a função de dar lucro aos acionistas, que no sistema capitalista se encontra no cerne da razão de existir de uma empresa, aparece em primeiro lugar entre as respostas de empresários e em último lugar entre as respostas da população em geral. Para a população, segundo a pesquisa, a principal função das empresas seria gerar empregos.

Se no meio acadêmico não existe dúvida de que o lucro é necessário para que exista geração de riqueza, crescimento, emprego e justiça social, a população em geral parece ter se habituado a ver o empreendimento capitalista como o responsável pelas desigualdades sociais.

¹⁰ Mesmo não se tratando de fonte aceita no meio científico, as informações aqui fornecidas ilustram a abrangência e o impacto desta questão e as preocupações da opinião pública a respeito deste tema.

¹¹ Mesmo não se tratando de fonte aceita no meio científico, as informações aqui fornecidas são provenientes de institutos de pesquisa e não são disponíveis em outras fontes. Desta forma, esta citação tem o objetivo apenas de ilustrar a abrangência desta questão e a visão da opinião pública leiga a respeito deste tema.

Ilustração 4 – A Missão das Empresas segundo os Empresários
Fonte: Exame, 2005.

Ilustração 5 – A Missão das Empresas segundo a Opinião Pública
Fonte: Exame, 2005.

Borba *et. al.* (2005a) procuram definir o papel da empresa a partir do estudo comparativo de duas funções-objetivo das organizações, provenientes da literatura de Administração: a teoria da maximização da riqueza dos acionistas e a teoria de equilíbrio dos interesses dos públicos

afetados pela empresa (*stakeholders*). Abordando de maneira crítica as duas teorias, constata-se fragilidades conceituais na teoria dos *stakeholders* e consideram a teoria da maximização da riqueza conceitualmente mais robusta para o alcance de maior bem-estar social.

Mais uma vez se aponta para a importância das dimensões básicas da Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL e BUCHHOLTZ, 2000) – Responsabilidade Econômica, Legal e Ética - em detrimento da super valorização de ações voltadas à comunidade – Responsabilidade Discrecional, e deste modo a Responsabilidade Social Corporativa quase se confunde com uma gestão eficiente.

Lançando um breve olhar para o panorama internacional desta discussão, pode-se perceber sua relevância a partir dos resultados da pesquisa “Tomando a Temperatura dos líderes da Responsabilidade Social Corporativa” (*Taking the Temperature of CSR Leaders*). Esta pesquisa, realizada em 2004 pelo BSR, Business for Social Responsibility, em conjunto com o Ministério de Assuntos Econômicos da Holanda, teve como objetivo levantar o que pensam os principais líderes mundiais na área da RSC.¹² Entre os principais resultados desta pesquisa, conduzida com cerca de 400 respondentes, podemos salientar os pontos a seguir:

- para 93% dos respondentes, a relevância de iniciativas de RSC será consideravelmente maior para as empresas num intervalo de tempo de 5 anos;
- apenas 10% dos respondentes acreditam ter atingido níveis ideais de alinhamento entre estratégia de responsabilidade social e estratégia de negócio;
- a percepção quanto ao grau de sucesso das iniciativas de RSC varia significativamente em função do nível hierárquico dentro das empresas, sendo que os benefícios da RSC para a empresa são percebidos com mais nitidez pela alta direção;

¹² O BSR, Business for Social Responsibility, é uma organização internacional sem fins lucrativos voltada à prestação de serviços a empresas que queiram atuar de modo responsável, respeitando valores éticos, pessoas, comunidades e o meio ambiente (BSR, 2005).

- 75% dos entrevistados acreditam que nos próximos anos a RSC se tornará uma prática obrigatória com amparo legal, principalmente no que se refere à prestação de contas e transparência.

Em meio a um cenário de calorosas discussões, que permeiam e transcendem o meio acadêmico e o setor privado, Austin (2001) aponta caminhos de conciliação da geração de valor econômico e social, como resultantes da atuação social empresarial, prevendo cenários onde se conciliam as diferentes correntes de pensamento.

3.1.3 As Alianças Estratégicas Intersetoriais

A atuação social empresarial através de alianças de colaboração com organizações da sociedade civil pode se constituir em um dos mais eficazes mecanismos de asseguramento da sustentabilidade e eficácia das ações, integrando diversos agentes econômicos no esforço do desenvolvimento social (FISCHER, 2002c, p. 28).

Austin (2001, p. 22) afirma que diferentes forças estão criando um ambiente extremamente propício à colaboração intersetorial para a atuação social. No nível macro, a necessidade de cooperação deriva de mudanças estruturais, geradas por forças políticas, econômicas e sociais. Adicionalmente, a complexidade crescente dos problemas sociais e econômicos está sobrepujando as capacidades institucionais individuais, tornando cada vez mais improvável que soluções sustentáveis sejam encontradas isoladamente. As alianças intersetoriais se apresentam, portanto, como a alternativa estratégica capaz de gerar valor aos parceiros e à sociedade, de modo eficaz e sustentável.

Resultante de uma construção conjunta das organizações envolvidas, as alianças serão configuradas a partir da história e da missão de cada organização, buscando combinar suas competências específicas na busca de resultados efetivos (FISCHER, 2002a, p. 154, 163). Do ponto de vista das organizações da sociedade civil, desenvolver suas habilidades gerenciais e conhecer sua capacidade de gerar resultados se tornaram importantes desafios na busca da otimização das oportunidades geradas pelas alianças de colaboração com o setor privado.

Segundo Tenório (1997, p. 42), a realização de ações sociais em alianças de colaboração se concretiza na forma de projetos ou programas sociais, o que facilita a delimitação do escopo das ações e torna mais claros seus objetivos e resultados. A avaliação de resultados de projetos e programas sociais se configura, portanto, como um instrumento de comunicação entre parceiros e de fortalecimento de tais ações.

3.1.4 Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa

A análise do referencial teórico sobre estratégia empresarial foge ao objetivo deste estudo. Dentro do escopo proposto para o presente trabalho, serão utilizados conceitos básicos de estratégia com os seguintes objetivos:

- Propiciar uma base conceitual sucinta para o entendimento dos conceitos referentes a estratégia de responsabilidade social corporativa;
- Identificar especificidades dos conceitos de estratégia aplicados à esfera social;
- Definir critérios para a verificação do grau de maturidade das empresas no que concerne às suas práticas de responsabilidade social, mais especificamente à realização de ações sociais;
- Analisar a interface das ações sociais com o negócio, avaliando em que medida empresas que realizam ações sociais desenvolvem, com isto, alguma vantagem competitiva.

Para estas finalidades serão utilizados alguns conceitos básicos de estratégia adaptados à aplicação em planejamento estratégico de organizações sociais, uma vez que parecem adequados também à aplicação na definição da responsabilidade social dentro das empresas. Stern (2001, p. 15) e Tenório (1997, p. 27) definem de modo simplificado e adaptam conceitos básicos de planejamento estratégico para utilização em organizações com finalidades sociais:

- Planejamento – processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, prevendo atividades e recursos necessários.

- Missão – por que se faz o que faz; a razão de ser, o propósito, da organização; informa pelo que, no fim, se quer ser lembrado; legitima e justifica social e economicamente a organização.
- Visão – um quadro do futuro desejado pela organização.
- Metas – conjunto de objetivos que determinam a direção fundamental e de longo alcance da organização.
- Objetivos – níveis específicos e mensuráveis de realização e atingimento.
- Orçamento – compromisso de recursos para a implementação dos planos; expressão financeira de um determinado plano de trabalho.
- Avaliação – processo de monitoramento do progresso no alcance dos objetivos e dos resultados; ponto de aprimoramento dos planos com base na experiência.

Tenório (*Op. cit.*, p. 42) define, também de maneira simplificada, o significado de projeto e programa, termos muito utilizados pelas organizações sociais:

- Projeto – É o trabalho realizado com prazo determinado e recursos estabelecidos previamente, como tempo, dinheiro, equipamento e pessoas.
- Programa – É o conjunto de projetos a serem executados, para os quais há recursos específicos. No programa agrupam-se projetos que se assemelham em termos de objetivos ou áreas de atuação.

Muito freqüente é o uso destes dois termos para classificar ações sociais, sejam elas realizadas por organizações sociais, institutos ou fundações empresariais. É um modo de delimitar o escopo de uma ação social, facilitando a aferição de resultados e a prestação de contas, uma vez que é muito freqüente em uma organização a convivência de projetos e programas apoiados por financiadores distintos.

Armani (2001, p. 18) propõe uma abordagem diferente onde, partindo-se do nível macro de implementação de ações públicas, podem-se identificar três níveis de formulação da ação social:

- a) o nível dos grandes objetivos e eixos estratégicos de ação (a política);
- b) um nível intermediário em que as políticas são traduzidas em linhas mestras de ações temáticas e/ou setoriais (programas); e

- c) o nível das ações concretas, delimitadas no tempo, no espaço e pelos recursos existentes, que possam realizar os programas e as políticas, ou seja, os projetos.

Na categoria de programa, entendem-se atividades que são oferecidas em bases contínuas. Como exemplo de atividades componentes de programas, pode-se citar: programas de estímulo à leitura em escolas, programas de treinamento em empresas ou em setores militares, programas educacionais de saúde ou programas educacionais contínuos (*The Program Evaluation Standards- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* – 1994, Cf. MARINO, 2003). A nomenclatura de projeto engloba atividades que são oferecidas por um período determinado de tempo. Como exemplo de atividades que se constituem em projetos, podemos citar: projetos piloto de desenvolvimento social ou projeto de desenvolvimento de metodologias para capacitação de pessoas.

Para efeito deste trabalho, a avaliação aqui concebida e analisada se presta a programas e projetos, já que suas etapas e filosofias subjacentes se aplicam a ambos os tipos de empreendimentos sociais.

Para que se possa avaliar a interface da atuação social com o negócio, este trabalho procura identificar em que medida práticas de atuação social interferem e propiciam à empresa vantagens competitivas. Como vantagem competitiva entende-se um benefício significativo que uma empresa adquire em comparação com sua concorrência, gerando um impacto positivo em sua sobrevivência e prosperidade (PORTER, 1985). A partir desta definição, o papel estratégico da Responsabilidade Social Corporativa será tratado como o desenvolvimento de práticas e ações que confirmem à empresa vantagens estratégicas no cenário de concorrência onde ela está inserida. A vantagem competitiva das empresas é, portanto, o resultado de diversos fatores, entre eles a satisfação do consumidor, o desempenho financeiro, a participação no mercado e o crescimento de seu capital reputacional (Borger, 2001, p. 26).¹³

Ao analisarmos a interface da ação social com o negócio sob a forma de geração de vantagem competitiva, pode-se perceber que é através de sua interação com os diversos *stakeholders* da empresa, tais como público interno ou fornecedores, que as ações sociais geram algum tipo de

¹³ Capital reputacional é a porção do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção da firma como uma corporação de boa conduta no mercado (Cf. PINHEIRO MACHADO, 2002, p. 60).

resultado ou impacto para a empresa. Deste modo procura-se verificar, segundo Austin (2001), se a dimensão utilitarista da responsabilidade social está relacionada com a geração de vantagem competitiva.

3.1.5 Gestão da Responsabilidade Social Corporativa

Com o crescente envolvimento não somente de empresas, mas de profissionais provenientes da iniciativa privada nos esforços de solucionar os problemas sociais, diferentes iniciativas surgiram no Brasil e no mundo procurando adaptar à esfera social as ferramentas de gestão do setor empresarial. Na busca da eficiência e da eficácia das ações sociais, métodos de planejamento estratégico, ferramentas de implementação de estratégia, sistemas de avaliação de resultados e toda a gama de mecanismos de gestão e controle de recursos, pessoas e resultados são candidatos potenciais à adaptação para finalidades sociais. Entretanto, dadas as especificidades da área social, deve-se sempre manter em mente a importância de se respeitar o perfil dos atores sociais envolvidos, ou seja, métodos e métricas não devem prevalecer à causa social e à especificidade organizacional.

A aplicação de tais ferramentas no campo da atuação social se depara com diversas limitações e também não são poucos os riscos de se tratar as questões sociais de forma reducionista e excessivamente pragmática. Entretanto, o uso criterioso destas ferramentas pode oferecer diversos benefícios, tornando o tema da RSC mais palpável para os profissionais provenientes do setor privado e mais familiar no que se refere aos padrões da cultura empresarial.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social constituem uma das ferramentas mais conhecidas de implementação da RSC. É uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa. Trata-se de um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem, de uso essencialmente interno, onde a empresa pode se comparar a outras empresas respondentes e verificar quais os pontos fortes da gestão e as oportunidades de melhoria. Mantendo a consistência com a definição de Responsabilidade Social Corporativa do Instituto, os indicadores abrangem as relações da empresa com os diferentes públicos com os quais ela se relaciona. Os indicadores abrangem

os temas Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade (Ethos, 2005).

Outro instrumento é o balanço social, um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais, o qual é dirigido aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade (IBase, 2005). É também um instrumento eficiente para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. No balanço social a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, fortalecendo os vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente. O balanço social é uma ferramenta que, quando construída por múltiplos profissionais, tem a capacidade de explicitar e medir a preocupação da empresa com as pessoas e a vida no planeta. No Brasil, o IBase - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - é a organização que fomenta, orienta e legitima a publicação do balanço social empresarial.

Os indicadores utilizados por estas ferramentas procuram estabelecer métricas que reflitam a responsabilidade social inserida nas práticas de gestão organizacionais. São exemplos de indicadores: relação entre a maior e a menor remuneração; grau de liberdade associativa e de envolvimento sindical dos funcionários; critérios de seleção de fornecedores; perfil do quadro de funcionários referente à diversidade de raça, gênero e faixa etária; grau de envolvimento com os problemas comunitários de seu entorno.

A Escala Akatu é um instrumento criado para auxiliar o público na avaliação do grau de comprometimento das empresas com a prática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Propõe-se a ser uma ferramenta interativa, através da qual os consumidores podem obter informações sobre empresas e interagir com elas, questionando-as e solicitando esclarecimentos. Aborda as questões da RSC e do papel das empresas em dimensões análogas às dos Indicadores Ethos.

No nível internacional tem-se o Pacto Global (*Global Compact*), que é o resultado de um convite efetuado ao setor privado pelo Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, para que juntamente com algumas agências das Nações Unidas e vários atores sociais, contribuísse

para avançar a prática da responsabilidade social corporativa, na busca de uma economia global mais sustentável e inclusiva. O Pacto Global advoga dez Princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. O Pacto Global aconselha as empresas a publicarem anualmente o progresso referente à implementação dos dez princípios, auxilia as empresas e coloca à disposição um conjunto de diretrizes para orientar essa comunicação.

A partir de uma visão transversal deste tipo de ferramenta e de sua penetração nas áreas de RSC das empresas, pode-se identificar a relevância do estudo mais aprofundado de práticas de avaliação de resultados no escopo do presente trabalho.

3.1.6 Estratégia de Atuação Social e a Interface com o Negócio

Diversas são as origens do envolvimento das empresas e dos empresários com ações sociais. Segundo pesquisa do CEATS (FISCHER, 2002b), o envolvimento com ações sociais se inicia, na maioria dos casos, a partir de decisões da alta direção das empresas, as quais são justificadas pelos valores sociais nos quais acreditam as pessoas que ocupam essas posições.

A estratégia de atuação pode variar bastante, em relação ao público beneficiado, à estrutura de atuação e também em relação ao alinhamento desta estratégia com a estratégia negocial. A existência ou não deste alinhamento aparentemente está vinculada aos valores que deram origem à atuação. Algumas empresas buscam desvincular sua atuação social de seus negócios, com o intuito de preservar a ação social de críticas por sua possível utilização como forma de gerar benefícios para os negócios.

São diversos os autores que discutem a viabilidade e a validade do alinhamento e da sinergia entre estas estratégias.

Porter (2002) ao analisar Friedman (1984), que afirma ser a remuneração do capital a principal responsabilidade social da empresa, ressalta a importância de se atribuir um caráter estratégico à atuação social como meio de se romper este paradigma da filantropia

corporativa. Afirma que a filantropia corporativa, focada no fortalecimento do contexto competitivo da empresa concilia a pressão da sociedade por maiores investimentos sociais e a pressão dos investidores pela maximização do lucro, ou seja, ressalta a viabilidade de se alinhar as metas econômicas e sociais da empresa. Visando a este fortalecimento aponta como caminhos, entre outros, o estímulo à “*coopetition*”, neologismo criado por Brandenburger & Nalebuff (1996), para explicar a cooperação entre competidores, onde *stakeholders* cooperam para desenvolver um mercado, competindo entre si pela divisão deste mercado. E ressalta que o contínuo acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos com os investimentos e as ações focados em melhorias sociais é um modo eficiente e eficaz de consolidar essa conciliação de interesses.

Porter propõe que a empresa focalize suas ações sociais na diminuição dos gargalos de seu contexto competitivo, alavancando suas competências e relacionamentos para atender estas necessidades. O contexto competitivo seria definido pela interação de quatro elementos do ambiente de negócios: condições de insumos produtivos; condições de demanda; contexto de estratégia e rivalidade; indústrias correlatas e de apoio (Ilustração 6).

Ilustração 6 – Os Quatro Elementos do Contexto Competitivo das Empresas

Fonte: Porter, 2002.

Para este autor, o valor da filantropia e seu efeito multiplicador podem ser maximizados a partir da adoção de algumas práticas que incrementariam o resultado social em relação ao valor investido, tais como, o trabalho em parceria com outros financiadores e a seleção de entidades do terceiro setor reconhecidamente legítimas perante a sociedade, para atuação conjunta (Ilustração 7).

Ilustração 7 – A Maximização do Valor da Filantropia Empresarial

Fonte: Porter, 2002.

Porter indica também que empresas devem avaliar os gargalos de seu contexto competitivo e, paralelamente, rever sua “carteira filantrópica”, procurando encontrar oportunidades de interface e sinergia.

Kanter (1999) vê as necessidades sociais como oportunidades de inovação nos negócios, propondo a inovação social corporativa, onde a utilização de energia e competências empresariais na busca de soluções para os problemas sociais estimula o desenvolvimento do negócio. Afirmar que as condições adversas às quais a empresa se submete na solução de problemas sociais desenvolvem suas competências essenciais e produzem aprendizados. A oportunidade de inovação pela ação social se dá na medida em que a empresa lida com novos desafios, favorecendo a aprendizagem e a transferência deste aprendizado para o âmbito dos negócios.

Atender consumidores com baixo poder aquisitivo, a chamada base da pirâmide demográfico-econômica, pode gerar lucro, inovação e eficiência para as empresas, afirma Prahalad (2002). Operando com um modelo de negócios com custos reduzidos, específico para atender a este segmento, empresas se vêem impulsionadas a aprender, transformando as limitações deste mercado em vantagens estratégicas e, ao mesmo tempo, gerando benefícios sociais.

Smith (1994) aborda esta questão associando a ação social diretamente à estratégia de negócio, afirmando que empresas competem entre si em preço e em cidadania, e salientando o crescente papel das organizações sem fins lucrativos como parceiros estratégicos das empresas nos movimentos de mudança social e na antecipação de novos objetivos negociais. Alianças estratégicas com organizações sociais que defendem causas relacionadas aos negócios da empresa podem ser de extrema importância na defesa da legitimidade da empresa em situações de crise.

Yaziji (2004) reforça a importância de alianças estratégicas com organizações sem fins lucrativos, que aportam à empresa vantagens competitivas resultantes de competências inerentes ao caráter sócio-político de tais organizações, tais como legitimidade, consciência da dinâmica social, know-how técnico específico e acesso a uma rede de contatos diferenciada. Estas competências podem auxiliar a empresa aliada na preservação de sua própria legitimidade, na antecipação de mudanças na demanda social, na inovação e também no estabelecimento de novos padrões regulatórios do setor (Ilustração 8).

Neste ponto vale relacionar a posição destes autores com a preocupação das empresas que procuram desvincular sua estratégia de atuação social da imagem da empresa. Seria a legitimidade da ação comprometida se alinhada aos negócios e associada à imagem institucional, ou seria ela fortalecida pela interação e incorporação de competências e forças dos negócios? Aqui fica uma questão para reflexão no âmbito da alta direção das empresas, a quem caberia decidir pela criação de um ambiente que pudesse propiciar a todas as áreas da empresa uma imersão em princípios filantrópicos. A institucionalização da filantropia e da responsabilidade social pode se tornar um importante instrumento de reflexão e aprendizado a ser transferido para as práticas negociais em diferentes áreas funcionais e na relação com diferentes *stakeholders*.

Ilustração 8 – As Competências das ONG's que podem beneficiar Empresas

Fonte: Yaziji, 2004.

Um modo de se avaliar o nível de maturidade e da relevância estratégica da responsabilidade social de uma empresa pode ser derivado da tipologia proposta por Sethi *apud* Perry (1995, p. 263) para o comportamento organizacional quanto à responsabilidade social. Sethi classifica as organizações em três categorias: defensivas e reativas; antecipatórias e socialmente responsáveis; e pró-ativas e responsivas.

Organizações defensivas e reativas são as que assumem uma perspectiva de obrigação social, com uma visão estreita de sua responsabilidade e que procuram maximizar seus lucros obedecendo a lei. Antecipatórias e socialmente responsáveis são as organizações que antecipam mudanças nas expectativas da sociedade e que integram a responsabilidade em seus planos e ações, chegando a atuar nos quatro níveis de responsabilidade propostos por Carroll e Buchholtz (*Op.cit.*). As organizações pró-ativas e responsivas desenvolvem a capacidade de conciliar sua competitividade econômica e sua legitimidade política, conscientes da importância estratégica do seu envolvimento com questões públicas.

Sethi complementa, alertando que organizações politicamente mais engajadas não são necessariamente mais éticas, podendo fazer uso de poder político em benefício de seus

próprios interesses. Salienta, porém, que empresas socialmente engajadas estão mais aptas a identificar e reagir a mudanças nas demandas sociais. Neste ponto voltamos à afirmação de Yaziji (*Op.cit.*) sobre os benefícios oriundos do bom relacionamento com organizações sem fins lucrativos, no que se refere ao entendimento do contexto social e suas mudanças.

Aqui se chega a um ponto onde se diluem os limites entre estratégia de atuação social e de negócio. Empresas não atuam em um ambiente composto apenas por acionistas ou consumidores. Imersa numa teia de ações e reações, a empresa se encontra numa posição de agente e objeto de suas escolhas, ao mesmo tempo interagindo e sendo parte da sociedade.

3.2 O Papel da Avaliação

O envolvimento do setor privado com o desenvolvimento social vem sendo expresso em linhas de ação e formas de investimento que concretizam suas intenções, com a mesma precisão e cuidados com que são concebidas suas estratégias negociais. Por outro lado, à medida que ganham maior importância nas relações com o Mercado e o Estado, as organizações do Terceiro Setor vivem o desafio de profissionalizar sua gestão e de ampliar tanto seu escopo de atuação quanto a eficiência de seus resultados. Ao mesmo tempo, precisam manter sua flexibilidade de atuação e sensibilidade para lidar com os problemas comunitários, que são suas características organizacionais (FISCHER, 1999, p. 123).

As diferenças culturais e históricas das organizações do segundo e do terceiro setor podem levar cada uma delas a atribuir aos processos avaliativos um papel e um objetivo diferentes no momento em que se propõem a avaliar os resultados de uma ação social executada em aliança. O espaço que separa estas percepções e expectativas diferentes se expressa não somente nas questões relativas a avaliação, mas refletem uma defasagem maior de visão e comunicação entre as organizações pertencentes a setores distintos. Entretanto, estas diferenças culturais, históricas, de valores e do *modus operandi* podem ser vistas não somente como dificultadores do trabalho conjunto, mas como oportunidades de crescimento e aprendizagem, caracterizando o potencial de complementaridade e riqueza das alianças de cooperação.

Fischer (2004b) nos alerta para a dimensão ideológica da avaliação uma vez que, dado seu caráter de atribuição de valor e julgamento, os processos e metodologias avaliativos estarão impregnados dos padrões culturais e políticos prevalentes na sociedade onde o sistema de avaliação foi concebido e está sendo utilizado. O processo de avaliação será produto deste contexto ideológico, refletindo traços culturais, relações de poder e devendo ser, em última análise, uma ferramenta de geração, disseminação e compartilhamento de conhecimento.

Considerando os padrões culturais das organizações de terceiro setor, Adulis (2002) considera que nelas a avaliação ainda é vista como uma atividade isolada, realizada geralmente ao término de um projeto, com o propósito de controle ou fiscalização. Com isso, as organizações correm o risco de despertar uma atitude negativa nos participantes, o que resulta em superficialidade, ocultação ou até alteração de informações essenciais, podendo levar a uma baixa credibilidade dos resultados da avaliação.

A avaliação de projetos e programas é um tema extenso e complexo, prestando-se a várias abordagens, principalmente quando se trata de projetos e programas sociais. Está implícito um julgamento de valor onde, a partir deste julgamento, decisões são tomadas e destinos são traçados. É por isto que se torna relevante estudar e analisar a forma como este processo é conduzido, já que é através desta forma que se faz a diferença quando se trata de tomar decisões a respeito de projetos (REIS, 1999).

O sucesso de um processo avaliativo parece, portanto, estar vinculado à criação de uma base cultural comum às entidades envolvidas e à adoção de um paradigma compartilhado. Maturana (2002, p. 52) ressalta que, sendo todo conhecimento uma representação da realidade, esta base comum é o ponto de partida para se entender organizações, estruturas, componentes e relações.

A avaliação é um termo para o qual não existe uma única definição que seja amplamente aceita na comunidade dos avaliadores profissionais e dos gestores de projetos e programas sociais. Aguilar e Ander-Egg *apud* Reis (1999) fornecem uma definição bastante detalhada sobre este tema:

A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar, de maneira válida e confiável, dados e informações componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de

atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos; comprovando a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisões racional e inteligente entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados.

Barreira (1999) enfatiza, adicionalmente, a importância do processo participativo na avaliação, ressaltando que deste modo resgata-se o caráter político e inclusivo que, em sua opinião, a avaliação deveria ter.

Entre as definições existentes, a proposição de Chianca *et al* (2001, p. 16) para a avaliação é adequada para o escopo do presente trabalho:

Avaliação é a coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorá-lo e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa.

Segundo Silva e Brandão (2003), pode-se entender avaliação como a elaboração, negociação e aplicação de critérios explícitos de análise, em um exercício metodológico cuidadoso e preciso, com vistas a conhecer, medir, determinar ou julgar o contexto, mérito, valor ou estado de um determinado objeto, a fim de estimular e facilitar processos de aprendizagem e de desenvolvimento de pessoas e organizações.

A avaliação constitui-se em importante procedimento para a atuação social porque oferece insumos para que seus atores realizem escolhas, munindo-os de informações que fundamentem suas decisões, ajudem a priorizar investimentos, propiciem às comunidades encontrarem seus caminhos de aprendizagem e desenvolvimento, e ampliem as oportunidades de realização de empreendimentos sociais.

Para cumprir estes objetivos, o papel da avaliação precisa transcender os objetivos de fiscalização ou controle, passando a ser estimuladora de uma intensa reflexão por parte de todos os envolvidos no processo, com a qual se tornaria possível o monitoramento efetivo das atividades e seu aperfeiçoamento contínuo (CHIANCA *et al*, 2001, p. 49).

Avaliam-se programas e projetos sociais para muitas finalidades. O sentido até aqui atribuído à avaliação enfatiza a importância de se fazer com que o papel preponderante da avaliação

seja a aprendizagem e o desenvolvimento em um sentido amplo, isto é, do projeto avaliado, das organizações e das pessoas nele envolvidos.

Uma ação social executada em uma aliança intersetorial adquire o caráter de elo de ligação de diferentes culturas, pontos de vista e necessidades, aglomerando em torno de si *stakeholders* que, em conjunto, atribuem à ação uma diversidade de visões e contribuições. Esta diversidade confere riqueza à ação social e à sua avaliação e, ao mesmo tempo, lhe propõe o desafio de atender expectativas diversificadas, expressas através de diferentes visões e linguagens.

Menezes (2004) propõe a criação de um método de medição, em termos econométricos, do retorno econômico de programas sociais, procurando transformar o impacto social em valores monetários. Para avaliadores familiarizados com o caráter empoderativo e focado no beneficiário que caracteriza os métodos de avaliação mais freqüentemente empregados nas organizações do terceiro setor, esta proposta parece reducionista à primeira vista. Entretanto, ela se presta a atender com mais objetividade e precisão as expectativas próprias dos financiadores de projetos, que são *stakeholders* fundamentais para a execução de projetos e programas de desenvolvimento social e que necessitam de parâmetros objetivos para decidir onde alocar seus investimentos.

A abordagem puramente econométrica não aparenta, à primeira vista, ser suficiente para propiciar aprendizado ou aprimoramento da ação avaliada. Tomando o avaliador a posição de observador, corre o risco de não interagir com os operadores e beneficiários da ação, privando-se de identificar causas dos resultados obtidos e, principalmente, oportunidades de melhoria e aprimoramento das ações.

Brandt (2004) alerta para as armadilhas que uma avaliação puramente econométrica pode encerrar, através da supervalorização de indicadores e índices financeiros e econômicos, os quais não abrangem a dimensão social e política das intervenções realizadas. Esta autora considera que a avaliação é um processo social e relacional, que exige contextualização e, por isto, se constitui em uma oportunidade de interlocução política entre atores e organizações envolvidos e de comunicação transparente dos dados, características e resultados do empreendimento social.

Haddad (2004) afirma que não é possível mensurar o impacto de investimentos sociais apenas do ponto de vista econômico, sem levar em conta seus potenciais para gerar conexões entre indivíduos e para construir relações de confiança. Estas conexões e relações seriam expressas, segundo o autor, através do nível de capital social, o que por sua vez apresenta uma correlação fortemente positiva com o grau de desenvolvimento econômico dos países.¹⁴

Traduzir a realidade através de números e métricas pode ter grande aceitação por gerar uma sensação de precisão e racionalidade, precisão esta muito procurada nas análises sociais. Contudo, armadilhas podem estar por toda parte. Processos focados exclusivamente nos beneficiários e suas demandas podem relegar para segundo plano a necessidade de aferição da efetividade das intervenções na solução ou minimização dos problemas sociais.

Portanto, idealmente os processos avaliativos deveriam apresentar uma abordagem pluralista, abrangendo dados e procedimentos qualitativos e quantitativos, buscando aportar conhecimento e apoio a decisões do maior número possível de *stakeholders*. Silva e Brandão (2003) ressaltam a importância das organizações se questionarem sobre o propósito da avaliação, para que façam escolhas conscientes a respeito dos métodos, esforços e investimentos que desejam alocar nos processos avaliativos. Os processos são enriquecidos quando há o envolvimento de atores distintos e a preocupação em se criar um sistema diversificado de indicadores, combinando diferentes conceitos, meios de coleta e análise de dados.

Uma avaliação se baseará, em última análise, na elaboração e aplicação de um sistema de indicadores que traduzam concretamente os objetivos e resultados dos programas. Estes indicadores serão construídos a partir da identificação das variáveis que expressam os fenômenos a serem avaliados. Para uma melhor apreensão dos fenômenos efetivamente atribuídos ao programa pesquisado, a elaboração do sistema de indicadores deve ser orientada para a combinação de diversos elementos de natureza qualitativa e quantitativa, que mensurem a eficiência, a eficácia, a efetividade e o impacto de tais programas.

Segundo Valarelli (1999), indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados. Os

¹⁴ A definição de capital social é apresentada e discutida no tópico 3.3.1 do presente trabalho.

indicadores são marcas ou sinalizadores, que buscam expressar e demonstrar a realidade sob uma forma que seja possível observar e obter dados mais concretos, possibilitando sua avaliação.

Para Armani (2000, p. 67), um bom sistema de indicadores deve:

- ter mais indicadores nos níveis de atividades e resultados e menos no nível de objetivo geral;
- conter um número de indicadores adequado para o projeto, trazendo informações importantes, porém não em excesso, de modo a facilitar a operacionalização da avaliação;
- fazer com que o processo de definição de indicadores seja o mais participativo possível, envolvendo todos os principais atores do projeto;
- promover reflexões periódicas com os atores ao longo de todo o projeto;
- explicitar os meios de verificação e coleta de dados, bem como seus responsáveis;
- buscar fazer uso de informações já existentes ou de simples produção, com o objetivo de otimizar o uso de recursos.

A tendência cultural de se associar o conceito da avaliação com a função de controle ou fiscalização, bem como a resistência dos avaliados em prestar contas das ações a que se dedicam, parecem ainda estar impregnadas nas pessoas e nas organizações. O que se pretende com a realização deste trabalho é fornecer subsídios adicionais para uma reflexão sobre o real e efetivo papel que os sistemas de avaliação podem desempenhar, contribuindo para o amadurecimento da gestão social, tanto a executada por organizações do terceiro setor quanto a proveniente da iniciativa empresarial. Espera-se também gerar insumos e reflexões que auxiliem avaliadores no atendimento das expectativas de mensuração de resultados de investidores privados, de modo a fortalecer as estratégias de atuação social empresariais, principalmente aquelas realizadas através de alianças intersetoriais.

3.2.1 Abordagens Avaliativas

A avaliação de projetos e programas sociais é um campo ainda novo de estudo, cuja teoria vem sendo construída a partir de visões bastante distintas e, algumas vezes, controversas. O

conteúdo do campo da avaliação é o conjunto de várias abordagens e modelos propostos, constituindo uma literatura ainda fragmentada, que não apresenta uma imagem clara, singular e consolidada (WORTHEN *et al*, 2004, p. 104).

As diferentes visões da avaliação não se originam apenas de diferentes visões da natureza da avaliação em si, mas também de diferentes visões de mundo de seus proponentes, refletidas em suas crenças filosóficas, ideológicas e em suas preferências metodológicas. Entretanto, diferenças de perspectivas que originalmente polarizavam as visões, dividindo autores entre objetivistas e subjetivistas, ou entre a preferência por métodos quantitativos ou qualitativos, deram lugar à integração inteligente de métodos e visões (*Ibid.*, p. 107). Worthen afirma que avaliadores precisam ter flexibilidade e conhecimento para combinar diferentes abordagens e métodos de forma eclética em uma mesma avaliação, utilizando, por exemplo, econometria, sociometria e psicometria para a coleta e análise de dados complementares (*Ibid.*, p. 119).

Muitos são os autores que procuram criar classificações para as abordagens avaliativas, a partir de diferentes critérios ou tipologias. A avaliação pode ser classificada em função da fase do projeto ou programa em que é realizada (CHIANCA *et al*, 2001, p. 18; SCRIVEN, 1967):

- avaliação do marco zero,
- avaliação de processo ou formativa, e
- avaliação somativa.

A avaliação do marco zero ocorre antes da instalação de um determinado programa e serve para orientar a equipe responsável por ele no planejamento das ações, garantindo o máximo de proximidade às reais necessidades e expectativas dos futuros usuários.

A avaliação de processo ou formativa tem como objetivo prover informações essenciais sobre um determinado programa para que os gestores possam introduzir mudanças a fim de aperfeiçoá-lo, ainda durante seu processo de implementação.

A avaliação de produto ou somativa é conduzida após o término de um programa ou projeto servindo, basicamente, para julgar o mérito e a relevância de um programa ou projeto em relação a determinados critérios.

Marino (1998, p. 23) acrescenta a chamada avaliação de impacto, afirmando que o efeito final ou impacto de um projeto deve ser examinado após o período de implementação das ações. Os indicadores de resultados devem ser comparados àqueles iniciais, observados no marco zero.

De modo semelhante, um manual produzido pela *Kellog Foundation* (KELLOG, 2004) descreve três componentes de uma avaliação que norteiam o seu escopo e abrangem diferentes aspectos do projeto:

- a) Avaliação do contexto: acessar as necessidades, ativos e recursos de uma comunidade alvo para planejar intervenções relevantes e efetivas, dentro do contexto daquela comunidade; identificar a atmosfera política, econômica e social da comunidade envolvida, de modo a aumentar a probabilidade de que as intervenções escolhidas sejam acatadas e implementadas pelos líderes locais.
- b) Avaliação da implementação: trata-se de uma avaliação contínua, persistente que levanta informações sobre o que acontece e porque acontece. Envolve a contínua adaptação do plano inicial, de modo a considerar as condições locais, a dinâmica organizacional e as incertezas programáticas. As informações devem ser continuamente analisadas e ações de correção tomadas para garantir o atingimento dos resultados propostos.
- c) Avaliação de resultados: procura focar os resultados práticos de curto e longo prazo do projeto. Como normalmente os projetos trazem resultados nem sempre previstos na proposta original, e devido aos esforços de prevenção serem complexos em um ambiente de comunidade, na qual se atua em projetos sociais, e difíceis de mensurar, deve-se ser especialmente flexível ao conduzir uma avaliação de resultados.

Pode-se resumir diferentes critérios de classificação de uma avaliação de resultados a partir do foco na eficácia, eficiência e efetividade das ações avaliadas (MARINHO; FAÇANHA, 2001), onde:

- Análise de eficácia se refere ao alcance dos objetivos, ou quanto o programa/projeto é capaz de atingir os resultados previstos.
- Análise de eficiência verifica e analisa a relação entre aplicação de recursos (humanos, materiais e financeiros) e os benefícios alcançados.

- Análise de efetividade verifica o impacto social alcançado.

Outros termos comumente encontrados na literatura são avaliação *ex-ante* e *pos-facto*. A avaliação *ex-ante* se refere ao ponto de partida, no início do projeto, incluindo análise e diagnóstico do contexto social anterior ao projeto, definindo o marco zero e muitas vezes incluindo simulações que servirão de base para a decisão sobre os investimentos (BARROS, 2004). A avaliação *pos-facto* é a avaliação do impacto, a verificação do resultado da intervenção na realidade social.

Idealmente, um plano de avaliação deve ser construído no mesmo momento em que o programa social é elaborado, ou até antes da concepção do programa, permitindo que se conheça o contexto anterior à intervenção do projeto (BARREIRA, 1999). Entretanto, muitas vezes os processos de avaliação são introduzidos em programas já implantados, devendo-se realizar algumas adaptações de metodologias e técnicas, buscando-se garantir a qualidade dos resultados esperados, frente a esta limitação.

Worthen, Sanders e Fitzpatrick classificam as abordagens avaliativas pelo que consideram ser a força motriz da avaliação (*Ibid.*, p. 125), sejam os objetivos ou os interessados que motivam a avaliação. Juntas, estas seis alternativas representam as principais escolas atuais do pensamento sobre a avaliação de programas (CHIANCA *et al*, *Op. cit*, p. 20):

- a) Abordagens voltadas para objetivos, que visa julgar em que medida objetivos e metas previamente determinados foram alcançados.
- b) Abordagens voltadas para a tomada de decisão, em que o interesse central são a identificação e o atendimento das necessidades de informação dos administradores do programa, que tomam as decisões.
- c) Abordagens centradas no consumidor, em que a questão central é fornecer informações avaliatórias sobre produtos, ajudando consumidores a tomarem decisões.
- d) Abordagens baseadas em opiniões de especialistas, que dependem basicamente da aplicação direta de conhecimentos técnicos especializados de profissionais para julgar a qualidade do que está sendo avaliado.
- e) Abordagens baseadas em opiniões contrárias, em que a oposição planejada em termos de pontos de vista dos diferentes avaliadores é o foco central da avaliação.

- f) Abordagens baseadas na participação, em que o envolvimento dos participantes (interessados no objeto da avaliação) é crucial para determinar valores, critérios, necessidades e dados da avaliação.

A classificação acima é bastante difundida entre profissionais de avaliação, entretanto parece pouco clara quanto ao critério de classificação e agrupamento das diferentes abordagens.

3.2.1.1 Avaliação Formativa e Somativa

Scriven (1967) distinguiu o papel formativo e o papel somativo da avaliação. A avaliação formativa é feita para dar informações avaliatórias à equipe que opera o programa, com o objetivo de fornecer subsídios para sua melhoria. A avaliação somativa destina-se a fornecer informações quanto ao valor ou mérito do programa a tomadores de decisão. Na prática, porém, ambas estão profundamente entrelaçadas.

Worthen *et al* (2004, p. 51) discutem os prós e contras da utilização de avaliadores internos ou externos nas avaliações formativa e somativa. Avaliações somativas, cujo resultado normalmente é utilizado para se tomar decisões quanto ao futuro do programa, normalmente são feitas por avaliadores externos, aqueles que não tem envolvimento com o programa a ser avaliado. Quando selecionados a partir de seus conhecimentos específicos, os avaliadores externos aportam credibilidade e isenção, imprescindíveis à avaliação somativa. Avaliações formativas, por sua vez, são mais comumente realizadas por avaliadores internos, que fazem parte da equipe do programa. Mesmo não conseguindo ser inteiramente objetivos ou isentos, conhecem o programa em profundidade.

3.2.1.2 Avaliação Participativa

A Avaliação Participativa enfatiza “[...] a aprendizagem mútua e a geração coletiva de conhecimento teórico e prático” (BARREIRA, 1999, p. 114). Nesta abordagem, que salienta o caráter político e inclusivo da avaliação, o plano avaliativo é desenhado de modo a contemplar múltiplas e cumulativas oportunidades de participação dos diversos atores envolvidos no programa, ou seja, os participantes diretos – idealizadores, financiadores, gestores, executivos, avaliadores internos, usuários - e os participantes indiretos – membros

da comunidade, responsáveis pelos serviços complementares ao programa, representantes do governo local, avaliadores e colaboradores externos, instituições sociais, entre outros.

Os processos participativos de avaliação podem ser capazes de atribuir maior sentido ao processo de avaliação e, sobretudo, conferir a ele maior utilidade. Percorrer um caminho que envolva os principais interessados em um projeto ou programa na formulação do desenho da avaliação – compreendendo perguntas, indicadores, coleta e análise das informações – pode resultar em ganhos tanto no plano da investigação dos resultados, quanto no desenvolvimento da capacidade e autonomia dos próprios participantes (Barreira, 1999).

3.2.1.3 Abordagem Naturalística

Guba e Lincoln (1989) usaram o termo “avaliação naturalística” em referência a técnicas e procedimentos avaliativos que não interferem ou não afetam o dia-a-dia das operações “naturais” ou normais de um programa. Eles encorajam o avaliador a centrar sua atenção em perspectivas alternativas, ou formas alternativas de ver o programa. Na sua maneira de avaliar, não existe desenho de programa correto; existem desenhos diferentes de programas, dependendo de quem os está analisando.

Os autores apresentam uma reconstituição da evolução do conceito da avaliação e consideram a avaliação responsiva e construtivista uma avaliação de quarta geração. A primeira geração seria a originalmente centrada na medição, seguida da segunda geração de caráter descritivo e da terceira, orientada para o julgamento de mérito e relevância.

3.2.1.4 O Modelo CIPP

Correspondendo às letras do acrônimo CIPP, os conceitos essenciais do modelo são as avaliações de Contexto, Input, Processo e Produto (STUFFLEBEAM, 2000, p. 279). A partir de um modelo que inter-relaciona estes conceitos, pode ser utilizada para avaliação formativa ou somativa, conclamando a participação de interessados e beneficiários.

Avaliar o Contexto significa analisar necessidades, problemas e oportunidades, a partir da qual serão definidas as prioridades e as metas, bem como resultados esperados. Avaliações de

Input (Entrada) analisam maneiras de se abordar as necessidades, planejar programas e alocar recursos. Avaliar o Processo significa seguir a implementação, o que propicia o entendimento posterior dos resultados. Avaliações de Produto identificam os resultados intencionais e os não esperados, determinando sua efetividade e oportunidades de melhoria (*Ibid.*, p. 58).

3.2.1.5 O Marco Lógico

Um recurso útil para planejamento e gestão de projetos que facilita o processo de avaliação é compreendê-los a partir do chamado "marco lógico", que é utilizado e recomendado por grande parte das organizações financiadoras. O marco lógico é uma ferramenta para facilitar o processo de concepção, desenho, execução e avaliação de projetos e programas (ADULIS, 2001).

A estrutura do marco lógico é uma matriz formada por quatro linhas e quatro colunas, que devem ser preenchidas levando-se em consideração a relação existente entre atividades, resultados, objetivos e impactos esperados. Para cada uma dessas quatro dimensões definem-se, com o auxílio da matriz, metas e indicadores de acompanhamento, meios de verificação e pressupostos sobre aspectos externos ao projeto que devem ocorrer para que o projeto seja bem sucedido.

O marco lógico facilita a sumarização dos elementos centrais do projeto, explicita a lógica existente por trás do mesmo e mostra algumas relações de causa-efeito entre atividades e resultados. É um instrumento bastante útil como método de construção coletiva dos principais parâmetros de um projeto (ARMANI, 2000, p. 36).

3.2.1.6 Abordagem Econométrica

A avaliação econométrica tem o objetivo de elaborar e apurar uma taxa de retorno para um determinado investimento social, valorando seu impacto social em termos econômicos (MENEZES, 2004). Trata-se de uma adaptação de metodologias econométricas para a avaliação de projetos e programas na área social, sendo mais adequada à avaliação de políticas sociais públicas de largo alcance.

Baseada em séries de dados históricos e grupos de controle, possibilita a realização de simulações e comparação de diferentes opções de investimento social. Traz objetividade à avaliação e foca a eficiência dos processos sociais (HADDAD, 2004).

Entretanto, limita-se muitas vezes à análise de dados secundários, podendo ser enriquecida com o envolvimento de gestores e beneficiários das ações, adquirindo deste modo um caráter de aprimoramento do programa, de busca de causas e soluções.

3.2.1.7 A Metodologia EP²ASE

Rodrigues (2005, p. 65) apresenta uma abordagem inovadora que procura conciliar a visão economicista e a sócio-política. Partindo de uma análise dos critérios mais utilizados para avaliar os projetos sociais do setor público, propõe que a eficácia seja o critério básico para julgar a ação social de responsabilidade das empresas privadas. A metodologia, batizada como EP²ASE – Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social das Empresas – visa avaliar a ação social corporativa tomando por base os resultados para a comunidade (eficácia pública) e para a empresa (eficácia privada).

Na eficácia pública, procura identificar os efeitos diretos dos projetos sociais para a comunidade. Na eficácia privada, o que se avalia é a contribuição do projeto para o fortalecimento da responsabilidade social corporativa, através dos efeitos indiretos que essas ações sociais provocam em *stakeholders* relevantes da empresa. A metodologia combina métodos quantitativos e qualitativos de coleta e análise de dados.

3.2.2 Os Princípios da Avaliação

Diversas profissões são regidas por códigos de conduta que estabelecem critérios técnicos e éticos para assegurar resultados de qualidade na atividade profissional. No campo da avaliação, os princípios aceitos por importantes organizações internacionais são os chamados Princípios da Avaliação de Programas (The Program Evaluation Standards), desenvolvidos por um comitê de associações profissionais americanas (Cf. MARINO, 2003).

Segundo estes standards, quatro atributos devem ser observados para se aferir a qualidade de um processo avaliativo (CHIANCA *et al*, *Op. cit.*, p. 24): utilidade, viabilidade, propriedade e precisão. Os princípios relacionados à utilidade asseguram que uma avaliação está voltada para responder necessidades de informação dos gestores e interessados do programa, orientando a tomada de decisões. Os princípios ligados à viabilidade procuram assegurar que uma avaliação será feita de modo realista, prudente, diplomático e moderado. Os princípios de propriedade visam assegurar a condução de avaliações éticas, respeitando o bem-estar das pessoas envolvidas e das que venham a ser afetadas por seus resultados. Os princípios da precisão buscam garantir a produção de informações tecnicamente adequadas.

Dentro deste quadro de referências, as peculiaridades de contexto e de objetivos de cada organização ou programa, aliadas ao bom-senso e à experiência dos avaliadores e gestores, servirão de base para a definição do melhor modelo de avaliação para cada caso em particular.

3.3 Novas Estratégias de Geração de Valor Econômico e Social

A tendência atual da produção e do debate acadêmico sobre avaliação de resultados em Administração procura analisar se é possível e como se dá a geração combinada de valor econômico e social na atuação empresarial. A partir dos conceitos e linhas de discussão apresentadas sobre o papel das empresas e os limites que separam - e unem - o resultado social e o econômico, algumas reflexões sobre esta questão podem subsidiar essa tendência.

Camarotti e Spink (2003, p. 56) descrevem a convergência entre desempenho financeiro e social através da percepção que a alta direção da empresa tem da influência da dimensão social em seus negócios. A ampliação da compreensão desses dirigentes de que seus funcionários, colaboradores e consumidores são afetados pelas questões econômicas, sociais e ambientais faz com que descubram que seus produtos e serviços não podem estar dissociados dos interesses e demandas da sociedade como um todo.

Segundo Borger (2001, p. 23), diversos estudos procurando estabelecer relações entre desempenho social e financeiro - ou entre práticas de RSC e lucratividade - resultaram em conclusões contraditórias, enfatizando a complexidade desta relação. Aponta como possível

explicação a utilização de bases conceituais e parâmetros distintos para se gerar cada um destes resultados, o que dificulta o estabelecimento de possíveis correlações entre eles.

Borba (2005b) estudou uma amostra de empresas brasileiras procurando identificar relações entre desempenho financeiro e desempenho social corporativo. Analisando uma amostra de 35 empresas de capital aberto de 2000 a 2002 constatou que, embora no Brasil a RSC ainda seja uma iniciativa recente e, portanto, sem linhagem histórica de dados, pode-se afirmar que o investimento em responsabilidade social não prejudica o desempenho financeiro. Para empresas de determinados setores, como mineração e papel e celulose, pôde ir mais além e concluir que existe uma relação positiva entre o desempenho social corporativo e o financeiro, possivelmente por se tratar de atividades de alto impacto ambiental onde o investimento social reduz o impacto da operação industrial.

Como dois lados da mesma moeda, as dimensões de valor econômico e social que as empresas podem gerar parecem estar intimamente relacionadas, seja através do valor social gerado a partir de sua atuação empresarial ou através do retorno econômico proveniente de sua atuação social. Um estudo de caráter ainda experimental, desenvolvido pelo SEKN (2005), considera que historicamente a criação de valor social era assumida como domínio do terceiro setor, enquanto a geração de valor econômico era associada ao setor privado.¹⁵ No cenário atual, entretanto, espera-se que ambos sejam capazes de gerar resultados econômicos e sociais. Tais reflexões parecem ainda pouco fundamentadas em conceitos precisos, mas indicam a existência de uma perspectiva de redefinição do papel das empresas na sociedade.

3.3.1 O Capital Social

Um dos primeiros desafios que relaciona diretamente a questão do alinhamento estratégico com a avaliação de resultados é a definição e identificação do que é valor social. Uma primeira abordagem desta questão poderia ser construída a partir da definição de capital social, assumindo-se que gerar valor social seria um conceito análogo a aumentar o capital social. Deste modo, referências teóricas sobre capital social poderiam subsidiar esta discussão.

¹⁵ O SEKN, Social Enterprise Knowledge Network, é uma rede de universidades ibero-americanas, coordenadas pela Harvard Business School, criada para estudar e disseminar o Empreendedorismo Social.

Segundo Franco (2004), capital social é rede social, que na sua essência são os múltiplos caminhos e conexões existentes entre indivíduos e grupos. Capital social se refere, portanto, à configuração móvel das conexões de grupos de seres humanos. Não é um conceito econômico nem sociológico, mas sim um conceito político, por estar relacionado aos padrões de organização e aos modos de regulação praticados por uma sociedade.

Fischer (2003) desenvolve o conceito e fornece uma visão mais ampla:

“...o capital social, constituído pelo acervo cultural e institucional que cada comunidade produz, conserva, transmite e transforma ao longo do tempo. Os valores e pressupostos básicos que sustentam a visão-de-mundo e o modo de ser de cada grupo social são alguns exemplos desses elementos intangíveis que conformam o capital social. Destaque-se, porém, entre tais elementos, aqueles que exercem papéis determinantes nos processos de desenvolvimento: a capacidade de mobilização e organização social; os modelos sociais que estimulam o pluralismo organizacional; a geração permanente de redes que assegurem a participação a diversos atores sociais; a articulação entre instituições, propiciando convergir esforços para realizar metas coletivas.” (FISCHER, 2003)

Pode-se somar a este conceito o pragmatismo que é familiar ao setor privado, resumindo-se a definição a “conexões entre indivíduos e grupos em uma sociedade e normas de reciprocidade e confiança que elas geram” (HADDAD, 2004). Esta definição é complementada com a descrição de dez dimensões que auxiliam na criação de métricas e avaliação de geração de capital social. São elas:

- Confiança a nível social;
- Confiança inter-racial;
- Diversidade em amizades;
- Participação política convencional;
- Participação política em mobilizações;
- Grau de civismo das lideranças;
- Envolvimento em associações;
- Socialização informal;
- Filantropia e voluntariado;
- Envolvimento baseado em religião/fé.

Haddad afirma, a partir desta métrica e baseado em dados de pesquisas que visavam mensurar o índice de confiança das pessoas dentro de seus grupos de convivência (Instituto Futuro Brasil), que o nível de capital social está diretamente relacionado com o grau de

desenvolvimento sócio-econômico dos países. No Brasil, segundo este raciocínio, existem fortes indícios de baixa ocorrência de capital social.

Para se estruturar uma reflexão sobre geração de valor social a partir do conceito de capital social é necessário considerar, adicionalmente, a dimensão da liberdade individual e o papel do desenvolvimento na remoção das causas da privação desta liberdade. Sen (2001, p. 18) afirma que crescimento e produtividade estão vinculados a investimentos nas áreas sociais, uma vez a expansão das capacidades produtivas é dependente do desenvolvimento humano. Desta forma, continua, “... ter mais liberdade melhora o potencial das pessoas para cuidar de si mesmas e para influenciar o mundo, questões centrais para o processo de desenvolvimento” (SEN, 2001, p. 33).

A combinação destes conceitos pode propiciar uma reflexão acerca da geração de valor das atividades empresariais como um todo, levando à convergência das discussões dos diferentes papéis da empresa perante a sociedade, sem mais se dissociar avaliação ou aferição de seu desempenho econômico e de sua responsabilidade social.

3.3.2 Desenvolvimento de Negócios com a Base da Pirâmide

Austin (SEKN, 2005) afirma que a população de baixa renda frequentemente é vista como um passivo econômico, um ônus social, normalmente excluída da participação e dos benefícios do sistema econômico. Em seus estudos recentes, levados a cabo ao longo de 2005, o grupo SEKN propõe uma mudança de enfoque, onde o pobre passa a ser visto como um ator econômico, engajado em diversas funções produtivas importantes e que contribui para a vitalidade econômica de comunidades locais e da economia dos países.¹⁶ Aponta, entretanto, que este papel econômico dos pobres como parte integrante da cadeia de valor da economia e a natureza das suas múltiplas conexões com o sistema econômico formal é pouco estudada e deve ser mais explorada pelas escolas de administração.

A inclusão econômica da chamada base da pirâmide tomou corpo nas escolas de administração e no meio empresarial após ter sido objeto de trabalho de Prahalad e Hammond (2002), que classificam a base da pirâmide como composta pela população com rendimentos

¹⁶ O termo “pobre” (*poor*) vem sendo usado nos estudos sobre este tema do grupo SEKN da Harvard Business School e em Prahalad (2005), e se refere a indivíduos com poder aquisitivo extremamente baixo.

até dois mil dólares anuais (Ilustração 9), o que equivale em meados de 2005 a aproximadamente cinco mil reais anuais ou um salário mínimo e meio por mês.¹⁷

Ilustração 9 – A Pirâmide Demográfico-Econômica
Fonte: Prahalad, 2002.

O SEKN (2005) define o papel do pobre como motor do desenvolvimento econômico classificando quatro tipos de função que o pobre pode ocupar na cadeia de valor dos sistemas econômicos:

- como consumidores - a despeito de seu poder aquisitivo extremamente baixo, como grupo os pobres representam um mercado significativo e uma importante oportunidade de negócios para empresas fornecedoras de bens e serviços;
- como tomadores de empréstimo – a indústria do microcrédito cada vez mais toma o lugar dos empréstimos informais que alimentam a economia informal e os microempreendimentos, demonstrando que o pobre pode ser um tomador de empréstimo de alta confiabilidade;

¹⁷ Este valor foi estimado a partir de dados de outubro de 2005, considerando o salário mínimo de R\$300 e o câmbio aproximado de 1US\$=R\$2,50.

- como fornecedores – em seu papel de produtores e trabalhadores operacionais, os pobres com frequência se tornam importantes fornecedores de grandes empresas;
- como parceiros – os pobres muitas vezes possuem habilidades e competências únicas que os qualificam para entrar em alianças estratégicas ou até mesmo atuarem como sócios formais das empresas.

O PNUD (2004, p. 6) apresenta diversos casos de negócios com a base da pirâmide como forma de conciliação da geração de valor econômico e social, com o objetivo de encorajar o setor privado, demonstrando o potencial de retorno econômico que se pode obter com iniciativas que fomentam o desenvolvimento. Entre eles podemos destacar alguns casos que aparecem de forma recorrente também em outras fontes:

- A Cemex, uma empresa cimenteira mexicana, que se tornou uma das principais produtoras e inovadoras mundiais do seu setor, financiando material de construção para a população de baixa renda.
- As Casas Bahia, no Brasil, que desenvolveu um modelo de negócios único, através do qual ofertam serviços de varejo eficientes a consumidores pobres.
- A Confederação de Cooperativas Agrícolas, na Guatemala, que formou uma *joint venture* com uma empresa canadense, e que atualmente exporta mais de três milhões de dólares/ano em vegetais para o Canadá, gerando uma renda estável para 100 mulheres indígenas e sustento para mais de mil produtores rurais.

Segundo a classificação do SEKN, os dois primeiros casos tratam a base da pirâmide como consumidores, enquanto o terceiro insere o pobre no sistema produtivo no papel de fornecedor.

O estudo e a disseminação do conhecimento sobre oportunidades de negócios com a base da pirâmide crescem e se espalham no Brasil e no mundo como rastilho de pólvora ao longo dos últimos anos, com ênfase na geração de valor econômico e suscitando cuidado com a classificação deste tipo de negócio como ação socialmente responsável. Especialmente os negócios que inserem o pobre como cliente em sua cadeia produtiva não estão

necessariamente gerando capital social através de seus negócios e nem foram criados com esta proposta. Deste modo surge aqui um amplo espaço de diálogo entre as áreas de negócios e as áreas de responsabilidade social das empresas, reforçando a necessidade de se definir critérios e objetivos claros para a incursão das empresas por este caminho, como será amplamente exemplificado nos casos estudados.

O Relatório do PNUD (2004, p. 8) descreve brevemente o perfil mundial de consumo e suprimento de necessidades na base da pirâmide:

- os consumidores pobres pagam mais que os consumidores ricos por serviços básicos;
- a qualidade dos bens que as pessoas pobres adquirem – seja comida, água ou serviços financeiros – é, quase sempre, inferior;
- é a economia informal que sustenta a maioria das famílias pobres em muitos países;
- o setor privado já atende as necessidades dos pobres onde o governo não chega.

Em resumo, o relatório conclui que um setor privado inovador pode encontrar formas de ofertar bens e serviços de custo baixo – mesmo os mais sofisticados - a consumidores de todos os níveis de renda.

Prahalad e Hammond (2002, p. 5) reforçam que o consumidor de baixa renda apresenta um perfil de consumo diferente do que se pode esperar. Afirmam ser incorreto assumir que a base da pirâmide está tão absorvida na luta pela subsistência que não consome bens não essenciais. Afirmam que de fato os pobres consomem bens de luxo e que, em vez de economizarem para tempos mais difíceis, gastam com bens que possam melhorar sua qualidade de vida no presente. Acrescentam que as empresas podem ganhar vantagens em três importantes dimensões atendendo a base da pirâmide: uma nova fonte de renda, mais eficiência e acesso a oportunidades de inovação.

Novamente vale ressaltar a ênfase dada às vantagens econômicas desta proposta de negócios e ao papel da população de baixa renda como consumidor, reforçando a importância de se

avaliar resultados e benefícios para os pobres e não somente para as empresas quando se pretende relacionar estas iniciativas como ações voltadas ao desenvolvimento.

Prahalad (2005, p. 31, 101) reforça o papel da base da pirâmide como mercado consumidor, como oportunidade de desenvolvimento de novos negócios para as empresas, assumindo que a inserção do pobre no sistema econômico configura a contribuição das empresas para sua inclusão social. Descreve como as empresas devem proceder para acessar este mercado, como inovar e desenvolver lucro, partindo da premissa de que o acesso a produtos e serviços confere dignidade aos pobres. Afirma que quando os pobres são tratados como consumidores passam a obter benefícios como respeito e auto-estima, o que lhes confere uma oportunidade de sair do estado de pobreza.

Esta visão de inclusão social aparenta ser reducionista ou até mesmo oportunista, contrariando os pré-requisitos ao desenvolvimento implícitos na definição de liberdade de SEN (1999, p. 55), que considera não somente a liberdade econômica como pré-requisito para o desenvolvimento, mas também a liberdade política e a social. Entretanto, o poder de mobilização que o tema das oportunidades de negócio com a base da pirâmide vem demonstrando não é desprezível. Sua contribuição na dimensão econômica não deve ser desprezada, mas deve ficar claro que isto não esgota a questão do papel das empresas na sociedade, e que os papéis dos pobres como fornecedores, tomadores de empréstimo e parceiro deveriam também ser exaustivamente explorados.

Schindler (2005), ao discutir e avaliar o tema das oportunidades de negócio com a base da pirâmide, aponta este caminho como uma possibilidade que pode vir a significar inclusão social, caso exista espaço para a interlocução com empreendedores sociais que conhecem e atuam na base da pirâmide, olhando para os pobres como indivíduos complexos e não como mercados consumidores apenas.¹⁸ Budinich (2005, p. 9) alerta para os riscos e limites desta atuação, mas acredita na existência de uma crescente área de convergência dos interesses das empresas e dos empreendedores sociais, o que abre uma porta para a formação e consolidação de alianças intersetoriais.¹⁹

¹⁸ A Ashoka, primeira associação mundial a apoiar empreendedores do setor social, define empreendedores sociais como indivíduos visionários, que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade (ASHOKA, 2005).

¹⁹ Como nota de esclarecimento, Schindler e Budinich são dirigentes da Ashoka.

Hart (2005) classifica a base da pirâmide como o mercado emergente para a economia, dada a saturação dos mercados atuais das classes mais favorecidas, e reforçando seu potencial como “incubadora” de novas tecnologias. Mesmo mantendo o enfoque dos pobres como um mercado a ser explorado, apresenta um conceito interessante: os *fringe stakeholders*, que seriam os públicos excluídos, que ficam à margem das relações de mercado, formando uma camada mais externa às relações empresariais que a camada dos *stakeholders* do negócio (HART e SCHARMA, 2004). Hart (2005) argumenta que o capitalismo está em uma encruzilhada, oprimido pela saturação dos mercados, pelas pressões por melhores resultados, pelos movimentos antiglobalização, pelas desigualdades sociais e pelos desequilíbrios ambientais, apontando o que chama de capitalismo inclusivo como uma das saídas para esta situação.

Como se pode constatar a partir destes autores e suas proposições, são diversas as visões e contribuições para a solução dos problemas sociais. Autores de formações e culturas diferentes aportam diferentes contribuições, que se algumas vezes parecem contraditórias ou reducionistas, podem ao mesmo tempo ser complementares. Vale ressaltar, entretanto, que a tentativa de se associar o desenvolvimento de negócios com a base da pirâmide a práticas de responsabilidade social é questionável, uma vez que a inclusão econômica das populações de baixa renda não significa a melhoria das suas condições sociais. Os estudos nesta área focam excessivamente o papel do pobre como consumidor e como mercado potencial para as empresas, ao passo que neste trabalho pretende-se rever este papel, salientando que a inclusão social é um conceito mais amplo e complexo que o simples acesso a bens de consumo.

Os conceitos são polêmicos, muitos deles ainda pouco estruturados, e é crescente o volume e a relevância dos recursos humanos e financeiros envolvidos nesta nova vertente de empreendimentos empresariais. O envolvimento direto das empresas com *stakeholders* que vivem e sobrevivem em condições desumanas, precárias e que carecem de igualdades de oportunidades reforça ainda mais a relevância e o desafio desta discussão, uma vez que por questões éticas, ideológicas e humanitárias não se poderia mais errar com estes públicos. O importante parece ser a remoção das barreiras artificiais que parecem separar os diferentes setores da sociedade, para que diferentes competências sejam somadas na busca de novas soluções.

Recuperando o contexto e a estrutura deste quadro teórico, partiu-se da definição de Responsabilidade Social Corporativa, analisando diferentes conceitos, sua complementaridade, e ilustrando com dados e referências locais e internacionais. Foram também apresentadas ferramentas de gestão das iniciativas de RSC e discutiu-se amplamente o papel das empresas na sociedade. Antes de conclusivo, este estudo procura ser descritivo e esclarecedor, procurando reunir e relacionar diferentes posturas quanto ao envolvimento das empresas nas questões sociais. Assim se procurou demonstrar, na sequência, a função crucial da avaliação de resultados na discussão do retorno econômico e social das ações empresariais, concluindo-se com uma apresentação das principais tendências atuais de estudos na busca da melhor definição dos caminhos a serem trilhados por empresas rumo à competitividade sustentável.

4 METODOLOGIA

Para se atingir os objetivos do presente trabalho a coleta de dados desta pesquisa foi realizada junto a uma amostra intencional de empresas que praticam ações sociais. Pretendeu-se verificar se tais ações fazem parte ou não de uma estratégia de atuação social, quais os métodos utilizados para avaliar seus resultados e quais as interfaces entre as ações sociais e os negócios da empresa. Assim, o desenho da pesquisa foi delineado considerando o estudo de três variáveis:

- Variável 1 - Estratégia de Atuação Social Corporativa (EAS),
- Variável 2 - Práticas de Avaliação de Resultados das Ações Sociais (AVAL),
- Variável 3 - Interface entre a Atuação Social e o Negócio (AS+N).

O propósito era verificar se existem e quais são as relações entre estas variáveis, analisando quais as características das práticas de atuação social e quais os desdobramentos que elas provocam nas relações com os negócios da empresa. Tratou-se, portanto, de uma investigação de caráter descritivo cujas atividades foram divididas em duas etapas, sendo a primeira qualitativa e a segunda quantitativa.

O emprego de métodos quantitativos e qualitativos em conjunto pode levar a um enriquecimento da análise, reduzindo os problemas de adoção de cada método isoladamente. Duffy (1987) indica alguns possíveis benefícios desta combinação, tais como:

- Congregar controle de desvios (pelos métodos quantitativos) com a compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenômeno em estudo (pelos métodos qualitativos);
- Combinar a identificação de variáveis específicas (pelos métodos quantitativos) com uma visão global do fenômeno (pelos métodos qualitativos);
- Organizar um conjunto de fatos e causas associados ao emprego de metodologia quantitativa com uma visão de natureza dinâmica da realidade;
- Enriquecer constatações obtidas sob condições controladas, com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência;
- Reafirmar validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

O desenho metodológico da investigação procurou combinar estudos quantitativos e qualitativos de modo a tornar mais rica a análise e gerar mais subsídios para o estudo das variáveis em questão, sem pretender, no entanto, atingir ou esgotar todos os benefícios listados acima.

4.1 Definição Operacional das Variáveis de Pesquisa

Segundo Cooper e Schindler (2001, p. 56-61), a fase teórica de uma pesquisa se baseia na identificação de construtos e suas relações com as proposições e teorias em estudo.²⁰ Na fase empírica, as proposições são convertidas em hipóteses e trabalha-se com variáveis a serem estudadas. O termo variável pode, portanto, ser usado como sinônimo de construto ou propriedade em estudo, onde se busca conhecer melhor suas características e relações.

Na presente pesquisa, temos como variáveis os principais construtos que serviram de eixos de estudo no referencial teórico:

- Variável 1 - Estratégia de Atuação Social Corporativa (EAS),
- Variável 2 - Práticas de Avaliação de Resultados das Ações Sociais (AVAL),
- Variável 3 - Interface entre a Atuação Social e o Negócio (AS+N).

Uma vez que não existe uma relação de precedência ou dependência pré-determinada entre as variáveis, pode-se a princípio definir que se trata de três variáveis independentes (COOPER & SCHINDLER, 2001, p. 56-61). Deste modo, as possíveis relações de dependência verificadas foram aquelas definidas nos objetivos específicos deste trabalho, ou seja, buscou-se entender como a estratégia de atuação social se relaciona com o negócio e qual o papel da avaliação de resultados nesta estratégia.

Poderia ser levantada uma dúvida quanto à precedência da variável 1 em relação às variáveis 2 e 3, considerando que a prática de avaliação dos projetos sociais e a interface destes com o

²⁰ Construto é um termo ou idéia criada especificamente para uma determinada pesquisa e/ou criação de teoria, construído pela combinação de conceitos simples e observáveis (COOPER & SCHINDLER, 2001, p. 53).

negócio da empresa dependem da existência de uma estratégia, implícita ou explícita, de atuação social empresarial. Entretanto, como se pretendia verificar também a influência das variáveis 2 e 3 sobre a variável 1, optou-se por tratar cada uma delas de forma independente. A seguir, encontra-se a definição operacional das variáveis pesquisadas e relacionadas.²¹

Variável 1 - Estratégia de Atuação Social Corporativa

A Estratégia de Atuação Social Corporativa é definida como a forma pela qual a empresa se relaciona com um de seus públicos interessados - a Comunidade - implementando ou apoiando intervenções que visam à solução ou redução de problemas que dificultam seu desenvolvimento social. A Estratégia de Atuação Social Corporativa concretiza os valores que fundamentam a Responsabilidade Social Corporativa e se constitui em ações e decisões voluntárias.

Para identificar e caracterizar esta variável, foram pesquisadas propriedades que formam, em conjunto, um modelo de estudo e entendimento de empreendimentos sociais. Deste modo, estudou-se a Estratégia de Atuação Social a partir de propriedades identificadas no estudo teórico: grau de formalização da estratégia; estrutura existente e dedicada à gestão da ação social; formas de interação desta estratégia com a estrutura empresarial; interação desta estratégia com a cultura organizacional; motivações para a atuação social. Foi analisada a estratégia de atuação social da empresa, independentemente de ser levada a cabo por departamento interno, instituto ou fundação. Procurou-se entender qual o envolvimento da empresa com tais ações, que podem ser executadas diretamente pela empresa ou em parceria com outras organizações.

Variável 2 - Práticas de Avaliação de Resultados das Ações Sociais

As Práticas de Avaliação de Resultados das Ações Sociais são definidas por procedimentos utilizados na avaliação das ações sociais empresariais. Foram analisados quais procedimentos

²¹ Definição operacional é a especificação de quais propriedades são testadas ou observadas para identificar e caracterizar uma variável (COOPER & SCHINDLER, 2001, p. 54).

presentes nas abordagens avaliativas revistas no referencial teórico são adotados pelas empresas, podendo ser aplicadas a uma ou mais ações sociais da empresa.

O referencial teórico oferece uma série de características de distintas abordagens da avaliação, apresentando aspectos relacionados aos objetivos, aos procedimentos e à utilização de resultados da avaliação. A pesquisa verificou quais das principais características destas abordagens estão presentes nas práticas de avaliação utilizadas pelas empresas, desde aspectos ligados à seleção dos métodos até a utilização de seus resultados. Características de processo tais como métodos de coleta de dados, níveis de participação de interessados, envolvimento de *stakeholders* e utilização de sistemas de indicadores também foi objeto de estudo.

Variável 3 - Interface entre a Atuação Social e o Negócio

O referencial teórico apresenta diferentes propostas de autores que procuram descrever as possíveis interfaces da atuação social com os negócios, procurando identificar pontos de interação como desenvolvimento de competências, fortalecimento do contexto competitivo e desenvolvimento de novos mercados. Partiu-se da premissa de que o alinhamento de interesses sociais e econômicos torna as ações sociais e o investimento social privado sustentáveis (AUSTIN, 2000). Portanto, as propriedades que caracterizam esta variável são evidências de sinergia entre a estratégia de atuação social e a estratégia de negócio, ou de geração combinada de retorno econômico e benefício social, nas diferentes formas apontadas pela teoria.

4.2 Fase 1 – Pesquisa Qualitativa - Estudo de caso

Segundo Neves (1996), estudo de caso é uma análise aprofundada de uma unidade de pesquisa, que visa ao entendimento detalhado de um ambiente, de um sujeito ou situação em particular. Amplamente utilizado em pesquisas de administração, é aplicável quando se procura saber como e por que certos fenômenos acontecem, sendo tais fenômenos intimamente dependentes de seu contexto específico. No âmbito deste trabalho, o estudo de caso se caracteriza como um levantamento descritivo (SELLTIZ, 1974), por se tratar de uma

pesquisa onde se determina e conhece previamente o que se deseja medir ou pesquisar. As técnicas a serem utilizadas serão a análise documental e entrevistas semi-estruturadas (MARCONI e LAKATOS, 2003).

A escolha do método de estudo de caso para esta fase do trabalho se justifica pela necessidade de expandir o conhecimento do problema de pesquisa (COOPER & SCHINDLER, 2001, p. 242), observando o comportamento das variáveis estudadas e suas relações no contexto da empresa e de seus projetos sociais. Acredita-se, portanto, que estudos de caso venham a aprofundar o entendimento da atuação social empresarial e que, a partir da análise dos casos, será possível obter subsídios para uma investigação mais aprofundada e generalizável na etapa seguinte da pesquisa.

As variáveis 2, Práticas de Avaliação de Resultados das Ações Sociais, e 3, Interface entre a Atuação Social e o Negócio, representam tendências recentes nas práticas de atuação social empresarial e ainda são procedimentos pouco estruturados, ou até inexistentes dentro das empresas. Idealmente os casos a serem estudados abordariam ações sociais com as seguintes características:

- provenientes de uma estratégia clara de atuação social corporativa;
- amparadas por processos formais de monitoramento e avaliação de resultados;
- que apresentem claras evidências de conciliação de retorno econômico e benefício social.

Entretanto, dado o caráter inovador e incipiente das práticas pesquisadas, não foi possível encontrar casos que consolidassem as três características acima descritas, que constituiriam juntas um caso ideal de estudo. Entre os casos conhecidos de empresas consideradas maduras em sua estratégia de atuação social, a primeira variável é normalmente identificável, juntamente com a segunda ou a terceira. Assim, optou-se pela seleção de dois casos que apresentam as variáveis 1 e 3, ou seja, que refletem ações sociais consolidadas, provenientes de estratégias claras e que demonstram a presença de motivação mista para o investimento social (AUSTIN, 2000). A opção entre estudar as variáveis 2 ou 3 se deu pelo caráter mais polêmico e menos estruturado da variável 3 em relação à variável 2. Estas empresas selecionadas caracterizam o que Freitas *et al* (2000) citam como casos críticos, ou seja, participantes escolhidos por apresentarem características-chave para o foco da pesquisa podendo fornecer, portanto, rico subsídio para análise.

Neste contexto, foram desenvolvidas as seguintes atividades na primeira etapa de pesquisa:

- Levantamento de informações que caracterizem o modo como a atuação social da empresa é definida e conduzida.
- Identificação de um caso de ação social da empresa que exemplifique uma estratégia clara de atuação social corporativa.
- Identificação de formas de alinhamento das estratégias de negócio e de atuação social.
- Identificação de barreiras e lições aprendidas nos processos de conciliação de retorno econômico e benefício social.

A análise dos casos propiciou reflexões que subsidiaram a realização da fase seguinte e também suportaram a inferência de possíveis respostas ao problema de investigação. Com o caráter de estudo exploratório, nos métodos de coleta predominaram técnicas qualitativas de levantamento e análise de dados, como entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

4.3 Fase 2 – Pesquisa Quantitativa - *Survey*

A segunda fase da pesquisa foi realizada através do método *survey*, pelo qual se obtiveram dados sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento de coleta predefinido, um questionário cujas respostas permitiram descrições quantificadas (FREITAS *et al*, 2000).

O produto resultante foi um estudo descritivo, que interpreta os dados levantados no sentido de descrever os fenômenos em estudo, bem como identificar possíveis correlações entre as variáveis, conforme descrito nos objetivos deste trabalho.

Construção do Questionário

Moscarola (1990, p. 105 *apud* FREITAS *et al*, 2000) recomenda a elaboração do questionário levando em conta três níveis de assertivas, iniciando por aquelas que contextualizam o tema,

seguindo as assertivas que tratam de questões operacionais e funcionais. Freitas *et al* (2000) complementam sugerindo a elaboração das questões com base na revisão da literatura, de modo que os indicadores construídos configurem uma boa representação do fenômeno a ser estudado.

Seguindo estas orientações, as afirmações constantes do questionário foram elaboradas com base no referencial teórico aludido na definição operacional das variáveis, verificando:

- Existência e dimensão da estratégia de atuação social,
- Práticas de avaliação das ações sociais,
- Influência da avaliação na estratégia de atuação social,
- Presença de práticas que demonstrem alinhamento das estratégias.

Conforme Gouveia (2005), a estrutura e o conteúdo do questionário foram definidos seguindo as orientações abaixo:

- elaboração de três blocos de assertivas, uma destinada a cada variável de pesquisa;
- inserção de títulos para cada bloco de assertivas, de modo a situar e conduzir o respondente de forma lógica e clara;
- assertivas com linguagem simples, precisa e direta;
- utilização de escala ordinal e única ao longo de todo o questionário;
- mensuração através de escala Likert sem ponto central.

As questões qualificadoras, que permitem o levantamento de dados qualitativos para descrição do perfil dos respondentes, foram elaboradas de modo a subsidiar uma análise das variáveis de pesquisa e suas relações com este perfil. Foram, portanto, utilizadas para levantar dados que pudessem dimensionar o envolvimento da empresa com ações sociais, a partir de questões que informaram:

- Porte da empresa,
- Valor do investimento social,
- Tempo de atuação social,
- Existência de estrutura específica para operacionalização de ações sociais,
- Grau de estruturação da estratégia de atuação social.

As questões qualificadoras desta pesquisa foram selecionadas a partir daquelas utilizadas no levantamento do perfil dos respondentes nas pesquisas recentes do IPEA e do CEATS sobre o mesmo tema, abrindo assim a possibilidade de análises comparativas futuras dos resultados desta pesquisa com os resultados das pesquisas referidas.

O questionário em sua forma final contou com 40 assertivas e 12 questões qualificadoras. As assertivas se distribuíram em 3 blocos, sendo:

- Variável 1 - Estratégia de Atuação Social Corporativa – 12 assertivas
- Variável 2 - Práticas de Avaliação de Resultados das Ações Sociais – 12 assertivas
- Variável 3 - Interface entre a Atuação Social e o Negócio – 16 assertivas.

Definição da Amostragem

Foi formada uma amostra intencional por julgamento, ou seja, uma amostra não probabilística, mas que atende a critérios pré-definidos (COOPER & SCHINDLER, 2001, p 169). Os critérios de seleção para composição da amostra são: ser empresa sediada no território brasileiro, desenvolver ações sociais e possuir uma estratégia de atuação social minimamente estruturada. Desta forma, trata-se de uma amostra restrita e a generalização dos resultados obtidos não é objetivo da pesquisa.

Para se atingir empresas que atendam a estes critérios, foram convidadas a participar as empresas que demonstram algum tipo de envolvimento com o tema da Responsabilidade Social Corporativa. Desta forma, foram convidadas a participar:

- Empresas cujo dirigente tem assento no Conselho de Orientação Estratégica do CEATS.
- Empresas onde atuam alunos e ex-alunos dos cursos de especialização em Responsabilidade Social e Terceiro Setor do CEATS e do MBA Gestão e Empreendedorismo Social da FIA.
- Empresas selecionadas pelo Guia da Boa Cidadania da Revista Exame nas edições de 2000 a 2004.

Pré-Teste

Com o objetivo de detectar pontos fracos e refinar o instrumento de mensuração (COOPER & SCHINDLER, 2001, p. 83 e 280), foi realizado um pré-teste do instrumento com uma sub-amostra dos respondentes. O pré-teste foi realizado de forma colaborativa, onde os respondentes sabem o que se espera do teste (*op.cit.* p. 281). A partir do *feedback* de quatro respondentes, foi verificado o tempo de preenchimento e a qualidade do instrumento quanto a:

- sequência lógica, continuidade, clareza, linguagem, entendimento,
- interesse despertado no respondente.

Em paralelo, o questionário foi analisado por dois especialistas, que verificaram a existência de uma relação consistente entre os dados levantados e os objetivos da pesquisa.

Preparação e Contato com Respondentes

Por se tratar de uma *survey* auto-administrada (COOPER & SCHINDLER, 2001, p. 260 a 263), várias recomendações foram seguidas para criar uma relação de colaboração com os respondentes, visando despertar seu interesse, envolvimento e satisfação, além de garantir a condução ética e transparente do processo de pesquisa:

- Contatos sempre personalizados, valorizando a participação do respondente e evitando a sensação de “*spam*”;
- Uso de notificação preliminar, convidando para participação da pesquisa e confirmando quem seria o respondente mais indicado;
- Acompanhamento constante, enviando lembretes, oferecendo a possibilidade do respondente sanar dúvidas e respondendo prontamente a cada solicitação;
- Oferta de um benefício direto aos respondentes, encaminhando a cada um deles, após análise dos dados, uma análise de seu posicionamento em relação aos resultados gerais e setoriais;
- Agradecimento formal pela participação, deixando claro o reconhecimento e o valor de sua participação.

4.4 Definição do Modelo de Análise de Dados da Fase 2

A apresentação e a análise dos dados da *survey* foram planejadas com o objetivo de organizar e descrever o conjunto de respostas obtidas e de propiciar seu entendimento através da criação de sumários, da busca de padrões e da aplicação de técnicas estatísticas descritivas, tornando possível sua interpretação à luz das questões de pesquisa (COOPER, SCHINDLER 2001, p. 84, p. 359). Foram aplicados os testes estatísticos mais comumente utilizados em análises quantitativas e condizentes com a dimensão e as limitações da pesquisa, sem pretender realizar uma análise estatística excessivamente aprofundada ou além da precisão que os dados são capazes de oferecer.

Preparação dos dados

A partir do recebimento dos questionários respondidos, iniciou-se a preparação dos dados, que incluiu sua edição, codificação e entrada (COOPER, SCHINDLER 2001, p. 342). A edição consistiu na detecção de erros e omissões nas respostas, corrigindo-os e contatando os respondentes quando possível. A codificação se referiu à atribuição de números ou símbolos para as respostas, e a entrada de dados consistiu na conversão das informações em um meio onde pudessem ser vistas e manipuladas. A codificação das respostas foi feita conforme a Tabela 1 abaixo e a entrada de dados foi realizada através de digitação utilizando o software Microsoft Excel. A partir da digitação foram utilizados os softwares Excel e SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) para a análise e apresentação dos resultados.

Tabela 1 –Escala Likert utilizada na *Survey*

Pontos da Escala Likert (ordinal)	Nunca	Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre	Não se aplica / Não sei
Número atribuído	0	1	2	3	999

É importante ressaltar, para o melhor entendimento dos resultados, que questionários contendo respostas em branco ou incorretas não foram descartados, por serem fontes de dados importantes para as diversas análises realizadas no trabalho. Foram apenas subtraídas da

análise as questões específicas, sendo contabilizadas como *missing* nas tabelas apresentadas. A contagem de *missing* representa a soma das respostas em branco com as respostas assinaladas como “não se aplica / não sei”.

Medidas de tendência central

A análise dos resultados teve início com o delineamento do perfil das empresas respondentes, a partir das frequências das questões qualificadoras e do levantamento de frequências das respostas a todas as assertivas. As respostas às assertivas foram também analisadas utilizando-se a moda e a mediana como medidas de tendência central (STEVENSON, 1986, p. 19).

Análise de Grupos de Variáveis – Índices de Maturidade das Práticas

Conforme explicado na descrição da elaboração do questionário, as assertivas foram construídas com base no referencial teórico e procurando identificar a ocorrência das três variáveis de pesquisa entre as práticas presentes nas empresas pesquisadas.

Após a análise individual das assertivas e das questões qualificadoras, partiu-se para uma análise de blocos ou categorias de assertivas, através da criação de índices. O objetivo da criação dos índices foi mensurar o grau de maturidade de cada empresa respondente em cada uma das três variáveis de pesquisa. Uma vez que o conjunto de assertivas avalia a frequência com que práticas que representam estas variáveis ocorrem nas empresas respondentes, foi criado um índice de maturidade para cada variável pesquisada, assumindo que a codificação de 0 a 3 pode ser considerada um valor numérico, proporcional à frequência de ocorrência de cada prática:

- O índice de maturidade das empresas respondentes quanto à Estratégia de Atuação Social Corporativa (I1), que corresponde à variável de pesquisa 1, foi avaliado como sendo o resultado médio das respostas válidas às assertivas 1 a 12, que representam e descrevem o comportamento desta variável.

- O índice de maturidade das empresas respondentes quanto às Práticas de Avaliação de Resultados das Ações Sociais (I2), que corresponde à variável de pesquisa 2, foi avaliado como sendo o resultado médio das respostas válidas às assertivas 12 a 24, que representam e descrevem o comportamento desta variável.
- O índice de maturidade das empresas respondentes quanto à Interface entre a Atuação Social e o Negócio (I3), que corresponde à variável de pesquisa 3, foi avaliado como sendo o resultado médio das respostas válidas às assertivas 25 a 40, que representam e descrevem o comportamento desta variável.

A criação destes índices permitiu a busca de possíveis correlações relevantes entre variáveis de pesquisa, representadas pelos índices de maturidade, e as questões qualificadoras. A partir das possíveis combinações de variáveis para verificação de correlação, foram escolhidos os seguintes pares de variáveis e questões para se verificar a existência de possíveis correlações (Tabela 2):

Tabela 2 – Pares de Variáveis para Verificação de Correlações N. 1

Pares de Variáveis para os quais foi verificada a possível existência de correlação	I1 - EAS	I2 - AVAL	I3 - AS+N	Faturamento	No. Funcionários	Tipo de Sociedade	Sector de Atividade	Tempo de AS	Valor do IS	Origem do Capital	Região de Atuação nos Negócios	Região de Atuação Social
I1 - EAS		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
I2 - AVAL			X	X	X	X	X	X	X	X		
I3 - AS+N				X	X	X	X	X	X	X		
Faturamento								X	X			
No. Funcionários								X	X			
Tipo de Sociedade									X			
Sector de Atividade									X			
Tempo de AS									X	X		
Valor do IS										X	X	X
Origem do Capital												
Região de Atuação nos Negócios												X
Região de Atuação Social												

Análise de Grupos de Variáveis – Grau de Formalização das Práticas

Como um segundo passo na utilização de índices para representar a ocorrência das variáveis de pesquisa, foram selecionadas algumas assertivas que refletem claramente não somente a ocorrência da variável de pesquisa, mas também que sua ocorrência é resultante de uma ação intencional e/ou planejada da empresa. Para exemplificar esta diferença pode-se analisar os grupos de assertivas nos Quadros 1, 2 e 3 apresentados a seguir²².

Quadro 1 - Exemplos de assertivas do Primeiro Bloco – Estratégia de Atuação Social

1	A atuação social é exercida de acordo com valores e princípios presentes na cultura da empresa.
8	As ações sociais da empresa são planejadas a partir de um orçamento pré-definido.

O Quadro 1 apresenta dois exemplos de assertivas que indicam a presença de práticas que podem configurar a existência de uma Estratégia de Atuação Social (EAS). A diferença entre elas é que a prática representada na assertiva 1 não reflete necessariamente uma atitude planejada da empresa, ao passo que a assertiva 8 pressupõe algum tipo de intenção de se planejar ou formalizar uma Estratégia de Atuação Social. A partir de seis assertivas com as mesmas características da assertiva 8 foi criado o índice IIf, que corresponde ao grau de formalização da Estratégia de Atuação Social Corporativa, avaliado como sendo o resultado médio das respostas válidas às assertivas 3, 5, 6, 7, 8 e 9.

Quadro 2 - Exemplos de assertivas do Segundo Bloco – Avaliação de Resultados das Ações Sociais

13	A empresa avalia o resultado de suas ações sociais.
15	A avaliação é um processo sistemático e planejado dentro da organização.

O Quadro 2 apresenta dois exemplos de assertivas que indicam a presença de práticas de Avaliação de Resultados das Ações Sociais (AVAL). A diferença entre elas é que a prática representada na assertiva 13 não reflete necessariamente uma intenção formalizada por parte da empresa, ao passo que a assertiva 15 pressupõe a existência de práticas de avaliação formais. A partir de quatro assertivas com as mesmas características da assertiva 15 foi criado o índice I2f, que corresponde ao grau de formalização da Avaliação de Resultados das Ações Sociais, calculado como sendo o resultado médio das respostas válidas às assertivas 15, 16, 17 e 22.

²² O questionário completo se encontra no Apêndice 1.

Os índices numéricos de maturidade e de formalização foram agrupados e transformados novamente em uma escala e classificação ordinal, para serem utilizados em testes não paramétricos de correlação.

Busca de padrões de respostas às Assertivas

A partir da criação dos índices de maturidade e de formalização para cada uma das variáveis de pesquisa, tornou-se possível classificar as empresas respondentes em função dos valores resultantes destes índices, o que permitiu a verificação de possíveis padrões de comportamento das respostas.

Foram identificados alguns pontos específicos que poderiam contribuir para um melhor entendimento das práticas empresariais no que se refere à avaliação de resultados das ações sociais e à sua interação com os negócios. Deste modo, foram verificadas possíveis tendências ou padronizações de respostas para as questões a seguir:

- Quanto à Avaliação de Resultados (variável de pesquisa 2), puderam ser verificados quais os usos e objetivos preponderantes da avaliação entre as empresas com maior grau de maturidade em tais ações. As assertivas que indicaram os usos e objetivos da avaliação foram as de número 18, 19, 20, 21, 23 e 24. As respostas a estas assertivas foram cruzadas com o índice I2 .
- Quanto à Interface entre Atuação Social e Negócio, pôde-se verificar a existência de possível juízo de valor refletindo a crença de que as ações sociais deveriam ser puramente altruísticas. Esta verificação foi feita analisando as respostas às assertivas 28, 30 e 38, fornecidas pelas empresas respondentes com índices mais altos de maturidade para a Variável 1 (EAS).
- Quanto à Interface entre Atuação Social e Negócio, pôde-se verificar a existência ou não de tendências de desenvolvimento de negócios com a base da pirâmide. Esta verificação pôde ser feita analisando as respostas às assertivas 39 e 40, fornecidas pelas empresas respondentes com índices mais altos de maturidade para a Variável 1 (EAS).

Para entender como as empresas com maiores índices de maturidade se comportam quanto às questões aqui levantadas, optou-se por analisar uma sub-amostra de empresas, composta por respondentes localizados no quarto quartil de cada índice. Para cada sub-amostra foi analisada a distribuição de frequências das respostas às assertivas selecionadas.

Resumo do modelo de análise de dados

As etapas acima descritas servirão de roteiro para a apresentação e a análise dos dados da fase 2 e se encontram resumidos a seguir:

- Preparação – edição, codificação e entrada de dados;
- Medidas de tendência central - levantamento do perfil dos respondentes e análise das respostas individuais a cada assertiva, por meio do cálculo de frequências, moda e mediana;
- Análise de Grupos de Variáveis – utilização de índices de maturidade e de formalização para cada variável de pesquisa e realização dos testes com questões qualificadoras;
- Busca de padrões de respostas a assertivas em função dos índices de maturidade e formalização.

Seleção de Testes Estatísticos

A partir da descrição do modelo de análise de dados, baseada apenas em análise bivariada, foi feita a seleção dos testes estatísticos aplicáveis para se verificar a independência ou a associação entre os pares de variáveis.

Para a verificação de possíveis relações entre os índices e as variáveis qualificadoras, conforme a Tabela 3, e considerando a amostra como uma única população, foram utilizados os testes de Qui-quadrado e Spearman (STEVENSON, 1986). Adicionalmente, para estudar o comportamento dos índices em função de uma variável qualificadora, dividindo a partir dela a amostra em duas populações, foram utilizados os testes de Mann-Whitney e Kolmogorov-Smirnov (BUSSAB e MORETTIN, 2003).

Descrição dos Testes e sua Aplicabilidade

O Teste de Independência ou Qui-quadrado se aplica quando se deseja testar se duas variáveis aleatórias sobre uma população são independentes (hipótese nula) ou não (hipótese alternativa). Essas variáveis podem ser medidas qualitativamente, ordinalmente ou continuamente, desde que possa ser dividida em categorias. Retira-se uma amostra aleatória da população, em que as observações são independentes entre si, e constrói-se uma tabulação cruzada entre as classes das variáveis. Uma limitação desse teste é que ele deveria ser usado somente quando o número de empresas esperadas em cada célula da tabela (sob hipótese nula de independência) fosse maior do que cinco. Para amostras pequenas muitas vezes esse requisito não é atendido e uma solução para isso, oferecida pelo programa SPSS, é simular a distribuição da estatística observada com base na amostra que se possui. Isso é feito através da realização de experimentos de Monte Carlo (10.000 repetições, por exemplo), computando-se outra probabilidade sob hipótese nula (significância), agora robusta a essa limitação.

O teste para a correlação de Spearman é utilizado quando se têm duas variáveis aleatórias, ordinais ou numéricas, sobre uma população. Retira-se uma amostra aleatória da população, em que as observações são independentes entre si. Ordenam-se os valores de cada variável de forma a atribuir um posto (posição) a cada valor. Para cada par de valores referentes a uma mesma unidade da amostra, computa-se a diferença entre suas posições. Caso essa soma seja pequena, os postos destas variáveis possuem uma associação positiva. A correlação de Spearman é calculada a partir desta soma. O que se testa (hipótese nula) é se essa correlação é nula na população.

O teste de Mann-Whitney é utilizado para comparar médias de duas populações não-normais. É aplicável quando se deseja testar se a distribuição de uma mesma variável, com escala ordinal ou numérica, em duas populações diferentes possui em média mesma grandeza. Para o teste retira-se de cada uma dessas populações amostras aleatórias em que as observações e as amostras são independentes entre si. Ordenam-se todos os valores, do menor para o maior, e computa-se a soma das posições dos valores de uma e de outra amostra na ordenação geral. Sob a hipótese nula, a posição média não pode depender do fato da variável ter sido observada numa população ou em outra. Novamente, o SPSS oferece a distribuição simulada por

experimentos de Monte Carlo e a respectiva significância, mais robusta a eventuais limitações de tamanho de amostra.

O teste de homogeneidade de Kolmogorov-Smirnov é aplicável quando se têm duas populações diferentes e se deseja testar se a distribuição de uma mesma variável contínua é igual para as duas populações. Em complementação ao teste de Mann-Whitney, este não somente testa para a diferença das médias, mas também para a das variâncias. Sendo assim, retira-se de cada uma dessas populações amostras aleatórias em que as observações e as amostras são independentes entre si.

Critério de utilização dos Testes

Os testes foram sempre aplicados em pares - Qui-quadrado e Spearman para uma população, Mann-Whitney e Kolmogorov-Smirnov para a amostra dividida em duas populações - e nenhuma conclusão se baseou em um resultado isolado. Cada correlação verificada sempre utilizou dois testes diferentes e, portanto, optou-se por considerar as variáveis correlacionadas ou não apenas quando ambos indicassem a mesma resposta. Desta forma, criou-se três categorias de respostas aos testes realizados, conforme o Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Legenda da Indicação Visual dos resultados dos testes de Correlação

Resultados dos Testes	Indicação	Interpretação
Os dois testes apresentaram resultados significativos		Há evidência de relação entre as variáveis
Um teste apresentou resultado significativo e o outro não		Teste inconclusivo
Nenhum teste apresentou resultado significativo		Não há evidência de relação entre as variáveis

A análise de dependência pelo teste do qui-quadrado forneceu informações acerca da dependência ou não entre determinadas variáveis, e os testes de correlação forneceram informações acerca da influência destas variáveis entre si, ou seja, se existe um padrão de relacionamento e de dependência entre elas de tal modo que fosse possível identificar correlações positivas ou negativas relevantes. Para todos os testes foi adotado o nível de

significância padrão de 0,05, ou seja, 5% é a probabilidade de erro dos resultados encontrados (STEVENSON, 1986).

Desse modo, a partir da utilização destas ferramentas estatísticas, da construção de premissas e da observação dos resultados alcançados, foi possível a identificação de algumas tendências que levaram a algumas considerações significativas.

Limitações da pesquisa

As limitações deste trabalho não se restringem apenas a limitações de ordem técnica atreladas aos métodos de pesquisa. Uma análise criteriosa do referencial teórico deste estudo reflete o estágio ainda pouco consolidado do conhecimento científico sobre Responsabilidade Social Corporativa e Avaliação de Projetos e Programas Sociais. Esta constatação aponta para uma das maiores limitações deste trabalho, que é a limitação da aplicação dos resultados e conclusões aqui encontrados para outros contextos, uma vez que a construção de novas idéias e reflexões se deu a partir de uma base pouco sólida e conhecida.

No que se refere à pesquisa de campo, vale ressaltar que os casos selecionados para apresentação e estudo na fase 1 descrevem iniciativas ainda em desenvolvimento, onde os próprios protagonistas ainda não possuem todas as respostas às questões de administração e gestão de tais empreendimentos, questões essas que transcendem o escopo deste trabalho. O objetivo da seleção destes casos foi acima de tudo retratar iniciativas pioneiras e não buscar respostas prontas e validadas. Deste modo, não se pode dizer ainda que se trata de soluções comprovadas, mas acredita-se que estas iniciativas são exemplos de empreendedorismo de vanguarda que representam iniciativas inovadoras e responsáveis que procuram ser sustentáveis através da conciliação de retorno econômico e social.

Em relação à fase quantitativa, as limitações parecem mais palpáveis e quantificáveis. Ao longo da realização da pesquisa e também durante as análises de resultados, ficaram claras ao menos duas limitações relevantes. Uma delas se refere à seleção da amostra que, por se tratar de uma amostra intencional, faz com que os resultados encontrados sejam aplicáveis apenas ao universo de empresas respondentes e não possam ser generalizados. A outra se refere a um erro não amostral e está ligada à subjetividade do respondente, podendo este ter sido induzido,

através da formulação das assertivas, a responder o que sabidamente se espera da empresa, em detrimento do que a empresa efetivamente realiza.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Fase 1 – Estudos de Caso

A seguir encontram-se descritos os dois casos estudados que, conforme exposto na metodologia deste trabalho, servem de referência para um melhor entendimento de práticas de atuação social empresarial alinhadas e fortemente interligadas com a estratégia de negócio. São casos de projetos empresariais onde se percebe a maturidade das empresas neste tema, que as leva a tratar as questões sociais com o mesmo rigor e envolvimento com que tratam seus negócios (FISCHER, 1999).

O primeiro deles descreve um projeto do Grupo Orsa voltado ao desenvolvimento de comunidades locais na região do Jarí, onde opera por meio de projetos em que a empresa se associa às comunidades. O segundo caso descreve o processo de organização das relações produtivas de uma linha de produtos da empresa Natura Cosméticos, que também opera na região amazônica.

Os casos são apresentados de modo predominantemente descritivo, como uma extensão ou ilustração que complementa o referencial teórico, uma vez que tem como objetivo subsidiar o melhor entendimento das variáveis de pesquisa (FREITAS *et al*, 2000).

Segundo a classificação de Austin (SEKN, 2005) a respeito do papel da população de baixa renda na cadeia de valor dos sistemas produtivos, pode-se inferir que no primeiro caso o Grupo Orsa inclui o pobre como parceiro de negócios enquanto que no segundo caso a Natura inclui o pobre como fornecedor em seu processo produtivo. Ambos são exemplos de desenvolvimento de negócios com a base da pirâmide e apresentam claras preocupações com a geração combinada de valor econômico e de benefício social.

5.1.1 Orsa Florestal – A Fecularia

O Grupo Orsa, ocupante do 3º lugar no *ranking* brasileiro dos maiores fabricantes de papel para embalagem e caixas de papelão ondulado, é constituído por três empresas: a Orsa

Celulose, Papel e Embalagens, a Jarí Celulose e a Orsa Florestal. O faturamento bruto do Grupo em 2001 foi de aproximadamente US\$ 140 milhões e de US\$ 463 milhões em 2004. Sua atuação social se dá através da Fundação Orsa, cuja dotação orçamentária anual corresponde a 1% do faturamento bruto do Grupo.

Criada em 2003, a Orsa Florestal busca criar e desenvolver atividades econômicas na região amazônica, adotando um conceito baseado na geração de negócios rentáveis, desde atividades florestais de extrativismo sustentável de recursos naturais, até a industrialização que propicie efetiva agregação de valor ao produto e, deste modo, gerar valor social para as comunidades envolvidas.

Nas atividades de industrialização, por exemplo, gera uma centena de empregos em atividades de serraria e produção de móveis utilizando madeira que é extraída com manejo sustentável certificado pela FSC, *Forest Stewardship Council* ou Conselho de Manejo Florestal. Após a capacitação de jovens da região, a Fundação Orsa incentivou a criação de uma cooperativa para a comercialização dos móveis por eles produzidos, a fim de dar continuidade ao programa de capacitação e também nova perspectiva de trabalho e geração de renda aos jovens. A Orsa Florestal tornou-se membro dessa cooperativa, associando-se aos jovens no empreendimento. Além dessa iniciativa, a empresa planeja a instalação de uma fábrica de móveis na região, que será integrada à linha de produção da serraria.

Além disso, faz parte da estratégia da empresa a implantação de uma feclaria – fábrica de processamento de raiz de mandioca para produção de fécula – com potencial para gerar mais de 1.700 empregos, entre diretos e indiretos, na região do Jarí. Esse insumo tem mercado e rentabilidade atraentes para o Grupo, além de possibilitar o vínculo dos pequenos proprietários rurais do entorno à cadeia produtiva, mediante o cultivo da mandioca de forma permanente e sustentável.

Nas atividades de extrativismo, a Orsa Florestal está iniciando o desenvolvimento de negócios, como o processamento da castanha, a produção de biscoitos e farinhas – que podem vir a ser operados e gerenciados pelos próprios “castanheiros”. Além disso, nas atividades de extrativismo, é possível a organização dos moradores nativos em cooperativas para prestação de serviços de inventário florestal, corte e colheita de produtos não-madeireiros empregados na indústria de produtos farmacêuticos e cosméticos.

Nesses casos, o papel da empresa consiste na capacitação dos trabalhadores no manejo sustentável da extração dos ativos naturais mantendo a preservação da floresta; além da capacitação em gestão, articulação com o mercado e concessão de *seed money* para os investimentos iniciais. A preocupação com a capacitação se deve ao fato de os conhecimentos tradicionais utilizados na extração de recursos da floresta não serem, muitas vezes, adequados para assegurar a sustentabilidade ambiental, levando à degradação da floresta devido ao aumento da população da região e das atividades extrativistas, sem emprego de procedimentos de manejo sustentável.

A Fundação Orsa, por sua vez, desenvolve importante trabalho na interlocução com várias organizações sociais da região, que já demonstram afinidade e predisposição para a construção participativa de estratégias voltadas ao fortalecimento econômico, institucional e comunitário. A amplitude multidimensional dos resultados alcançados pela Fundação, através de sua Unidade Jarí, indica a existência de uma correlação direta entre seu desempenho satisfatório e a ampliação da capacidade de estabelecer cooperações e parcerias entre diversos atores, sejam sociais, produtivos, econômicos ou institucionais.

A partir da realização de entrevistas com funcionários do Grupo Orsa e da análise de dados secundários, procurou-se identificar, na relação da Empresa com as comunidades nativas:

- quais as barreiras que a Orsa Florestal enfrenta na consolidação das relações comerciais e como estão sendo superadas;
- qual o valor econômico e social gerado para as comunidades, para a empresa e para a sociedade;
- quais as lições aprendidas com esses empreendimentos.

O Empreendimento

Desde 2003, a Orsa Florestal desenvolve o manejo florestal sustentável de uma área de 545 mil hectares cobertos por florestas nativas às margens dos rios Jarí e Parú, no município de Almeirim (PA). Além de produzir madeira tropical certificada – atendendo a uma demanda

internacional crescente por esse tipo de produto – a empresa desenvolve ações integradas para utilização de recursos florestais não-madeireiros por comunidades do Vale do Jarí.

A Orsa Florestal tem desenvolvido proposições de empreendimentos que envolvem as comunidades da região com o objetivo de estimular a capacidade empreendedora de jovens e trabalhadores, possibilitando geração de renda em uma região deprimida pela baixa oferta de empregos e pela presença de mão-de-obra não-qualificada. Os dados sócio-demográficos das áreas urbanizadas são indicadores de miséria e, no entorno físico-geográfico do plano do manejo florestal, distribuem-se pequenos adensamentos populacionais dedicados ao extrativismo de recursos florestais em condições de pauperismo. Entretanto, na percepção da direção do Grupo, um empreendimento privado é limitado em sua capacidade de equilibrar a distribuição da riqueza e de promover o desenvolvimento regional se não puder contar com parceiros governamentais.

Entre as iniciativas da Orsa Florestal, analisaremos a fecularia – uma indústria para produção de fécula de mandioca, atualmente em fase de estruturação, que se propõe a trazer benefícios econômicos, sociais e ambientais à região.

A Fecularia tem como objetivo gerar renda para a população rural do Vale do Jarí através de um produto competitivo. O início da operação da fábrica está previsto para 2008 e a produção agrícola da mandioca necessária para seu suprimento será organizada em três áreas:

- área de fomento – produção de raiz de mandioca por agricultor familiar (1 lote por produtor),
- área de empresas rurais – produção de raiz por empresários rurais (mais de 1 lote por produtor) e
- área própria – integração vertical na produção de raiz, importante para regular o fluxo de matéria-prima na indústria.

O projeto consiste em uma tentativa de fixar a população agroextrativista no campo através da geração de renda, pela produção de um bem competitivo que esteja inserido em uma cadeia produtiva. Isto é, agricultores familiares fornecerão mandioca à indústria de fécula (amido desidratado) que, por sua vez, venderá esse insumo para fábricas de papel e celulose das regiões sudeste (40%), nordeste (25%) e das cidades de Belém (20%) e Manaus (15%). A

partir da inserção de muitas famílias na produção de mandioca, será possível o ganho de escala necessário para suprimento da fábrica, assim como a criação de um sistema de logística para a produção. Além disso, o cultivo da mandioca faz parte da cultura regional e, se for possível aumentar a produtividade das terras em uso e incrementar os resultados das improdutivas, será diminuída a pressão dos moradores sobre a floresta, inibindo o desmatamento descontrolado que é realizado para extrair madeiras nobres e introduzir pastagens e cultivos extensivos.

O projeto da fábrica de fécula de mandioca foi concebido para atender, inicialmente, as 18 comunidades de Estrada Nova, município de Almeirim, estado do Pará. No entanto, a partir do terceiro ano do projeto, serão agregadas famílias dos municípios de Laranjal e Vitória do Jarí. Esses três municípios compõem a região reconhecida como Vale do Rio Jarí, e caracterizam-se por apresentar semelhanças ambientais, econômicas, políticas, organizacionais e institucionais. Nessas comunidades há ausência de infra-estrutura-social, insuficiência e ineficácia de serviços públicos como educação e saúde, baixa incidência de políticas públicas específicas e eficazes para a agricultura familiar que acarretam dificuldade para escoamento de produção e falta de alternativas produtivas. Isso resulta, entre outras coisas, num grande êxodo rural: a região que já contou com cerca de 400 famílias desenvolvendo atividades produtivas agroextrativistas, conta hoje com apenas 180. Essas comunidades foram escolhidas por apresentarem tanto as características descritas acima como condições favoráveis para o desenvolvimento da cultura de mandioca (solo, topografia, malha viária, mão-de-obra etc).

Embora o rol de fornecedores do tipo agricultor familiar ainda não esteja fechado, está prevista a participação de 500 famílias no projeto: 125 no primeiro ano, 125 no terceiro e 250 no quinto. Esses números foram definidos levando-se em conta a capacidade produtiva da fábrica, o número de hectares necessários para supri-la (considerando o solo e a produtividade) e o tamanho do lote a ser cultivado por família. A previsão de consumo de raiz de mandioca pela indústria é de 200 t/dia, no primeiro ano, expandindo-se em dois anos para 400 t/dia. Prevê-se também a produção de 12.000 t/ano de fécula.

A Fecularia se mostra relevante dado seu potencial de geração de valor, levando em conta os seguintes aspectos: a mandioca é um produto com ampla adaptação a diferentes tipos de solo e clima e possui alta resistência a pragas; faz parte da cultura tradicional da região e sua

produção é adaptável à condição de baixa fertilidade dos solos da região; existe a possibilidade de consórcio com culturas de subsistência e eucalipto; pode ser um meio de recuperação e ocupação de solos degradados; a produção é viável em escala familiar.

A cultura da mandioca e a agricultura familiar

A mandioca é o principal produto agrícola da região, e a farinha de mandioca, o principal produto de comercialização. A sobrevivência de famílias agroextrativistas em condições tão adversas como a floresta, agravadas pela quase total falta de serviços públicos, requerem a implantação de um conjunto de atividades econômicas baseadas em produções agrícolas e extrativistas, das quais o cultivo da mandioca e a elaboração de seus produtos e subprodutos, pode-se constituir em pilar central da sustentabilidade das comunidades que vivem na região. As possibilidades da quebra no ciclo do plantio e produção da mandioca derivam de várias origens, sendo as principais: doenças na família, mudanças de domicílio e desequilíbrios na estrutura familiar ou na estrutura social da comunidade. Qualquer intervenção na cultura da mandioca deve ser discutida e acompanhada, em função do seu grau de importância como principal atividade econômica e social para as famílias e comunidades.

Há duas preocupações em relação à intervenção e alteração na forma atual de cultivo da mandioca. A primeira delas é que o estímulo ao aumento de sua produção, para o abastecimento da feclaria, pode gerar especialização excessiva dos agricultores, com provável perda da capacidade e do interesse em diversificar as culturas por estarem integrados ao sistema produtivo. Isso fortaleceria a presença da monocultura em detrimento da diversificação – base de equilíbrio das estratégias de sobrevivência das famílias da região. Para isto o conceito do projeto consiste em aumentar a produção da mandioca, mantendo a agricultura familiar, o que seria obtido com a orientação no planejamento de utilização da porção de terra a ser cultivada por cada família.

A segunda preocupação é com a possibilidade do projeto exercer pressão sobre a floresta, embora a redução dessa seja um dos objetivos do empreendimento. O projeto fundamenta-se na perspectiva de que o aumento da renda em R\$ 250,00 por família/mês, obtida com a venda de mandioca para a fábrica, deverá reduzir a frequência de atividades que provocam o

desmatamento da Amazônia. Espera obter o aumento da oferta desse produto e o incremento da utilização da área para a produção de subsistência das famílias das comunidades agroextrativistas.

A construção da relação comercial

O Projeto da Fecularia conta atualmente com o envolvimento da Orsa Florestal, Fundação Orsa, de 18 comunidades locais e do governo estadual e federal, estando em fase de estruturação da base agrícola e de definição da relação contratual a ser estabelecida com as comunidades. Essa relação comercial vem sendo elaborada diretamente entre a fábrica de fécula e os produtores rurais, sem intermediários. No entanto, a fecularia não terá exclusividade ou garantia de venda de fécula para a Jarí Celulose; a qual poderá, por exemplo, comprar de outro fornecedor que ofereça melhor preço, enquanto a Fecularia também terá liberdade para comercializar seu produto no mercado, ainda que seja para os concorrentes da Jarí/Orsa.

A discussão em torno da forma de relação contratual a ser estabelecida entre a empresa e os agricultores tem sido intensa. Inicialmente pensou-se em contratar uma cooperativa que coordenaria uma rede de aproximadamente 50 agricultores. No entanto, com o Levantamento Socioeconômico e Ambiental realizado com as comunidades agroextrativistas da região de Estrada Nova, constatou-se que, no que se refere à organização da produção local, o cooperativismo carece de confiabilidade, sendo numerosos os casos de cooperativas fracassadas.

Uma outra forma de participação das famílias agroextrativistas no Projeto Fecularia – não menos complexa do que a produção de mandioca nos lotes pessoais – consiste num contrato de parceria rural entre a empresa e os produtores. Neste caso, eles entrariam com a força de trabalho e a empresa arrendaria a terra, prepararia o plantio e forneceria insumos etc. E os lucros seriam divididos de acordo com o investimento feito por cada uma das partes. Um complicador desse contrato é, por exemplo, justificar/demonstrar aos agricultores as despesas feitas com insumos e com a preparação da terra com máquinas, uma vez que na tradição local utiliza-se a queima e técnicas tradicionais consideradas eficientes e baratas.

Embora o cultivo de mandioca faça parte da cultura tradicional do local, será necessária a capacitação das comunidades, pois o tipo de mandioca a ser utilizado e as técnicas específicas de seu cultivo exigem a criação de um “pacote” de normas e diretrizes, detalhando os aspectos técnicos e comerciais que vão desde os procedimentos de plantio até as regras de participação no projeto. Essa capacitação está prevista para o segundo semestre de 2005 e será realizada juntamente com técnicos da Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

Devido à grande variedade de espécies da raiz e dos solos da região, a empresa está realizando testes com 20 espécies de mandioca. A mandioca a ser utilizada na fecularia deverá possuir uma pigmentação específica (beta-caroteno), alta quantidade de amido e grande produtividade agrícola. A substituição das variedades de mandioca plantadas na região por outras de pigmento beta-caroteno – chamadas localmente de mandiocas brancas – certamente atende a necessidade da indústria, e ao mesmo tempo, constitui fator indispensável para a viabilidade econômica e financeira do projeto.

Principais barreiras e soluções encontradas

As barreiras encontradas no projeto até o momento são de diferentes ordens – política, econômica, social, cultural e ambiental – as quais, muitas vezes, são determinantes umas das outras e estão inter-relacionadas, freqüentemente ainda sem solução.

No âmbito social, a região do Vale do Jarí caracteriza-se pela carência de recursos como saúde e educação e pela falta de perspectiva no campo, que resultam, na maioria das vezes, em êxodo rural. Esse êxodo, bem como a baixa escolaridade da população, são entraves ao projeto, na medida em que a capacitação profissional e o nível dos que permanecem no campo são baixos.

Levando o desenvolvimento a uma região, pode-se evitar o êxodo rural, melhorar as condições da vida local e também preservar a própria floresta. Isso, no entanto, pode atrair mais pessoas para a região e provocar o efeito contrário, isto é, o incremento da pobreza, pela divisão dos recursos por um número maior de pessoas. Dessa forma, torna-se necessário

encontrar um equilíbrio para dimensionar os resultados esperados do projeto, o que é difícil e complexo.

No que se refere à organização da produção local, o cooperativismo carece de confiabilidade, conforme dito anteriormente. Os agricultores preferem vender direto para a empresa a trabalhar numa organização social desse tipo. Isso se deve, principalmente, ao histórico de inúmeras iniciativas que fracassaram, tendo gerado expectativas quanto ao seu potencial de benefícios aos cooperados e à região. Deve-se também à cultura do individualismo que prevalece ali, que pode ser relacionada ao isolamento das propriedades e à necessidade de proteção das terras por cada agricultor, em decorrência do poder público ausente e das instituições inexistentes. Deste modo, o custo de gerenciamento de 500 fornecedores é alto para a empresa, que está estudando alternativas de organização para trabalhar com esses agricultores.

A política local caracteriza-se pela descontinuidade administrativa do poder público e de seus projetos que, interrompidos a cada nova gestão, provocam descrença e desconfiança, reduzindo o comprometimento da população com novas propostas. De fato, há resistência das comunidades em participar de novas ações e em adquirir novos conhecimentos, pois há um histórico de projetos governamentais ou privados que geraram expectativa, demandaram envolvimento e depois fracassaram. Essa desconfiança ainda persiste no caso da Fecularia, apesar da boa relação que o Grupo sempre manteve com a comunidade.

As ações governamentais no Brasil costumam ser muito morosas e burocráticas e, embora o governo procure apoiar projetos desse tipo, sua capacidade de atuar como facilitador é baixa.. Pode-se dizer, então que a atuação da empresa fica limitada pela condição política. Exemplo disso é o crédito aos agroextrativistas: o PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar concede crédito apenas para produções de ciclo curto, o que não é o caso da mandioca. Assim, por não estar nos planos da empresa a concessão de crédito às famílias que aderirem ao projeto e por não haver uma linha governamental de crédito que contemple a produção de mandioca, a empresa está negociando com bancos alternativas de financiamento para que invistam na recuperação do solo já degradado e na preparação do plantio para obter maior produtividade. Essa falta de acesso das comunidades aos recursos e governamentais e não-governamentais, é uma barreira significativa à sua capacidade de inserção econômica.

A questão da manutenção do direito de propriedade e do desenvolvimento de uma visão de longo prazo torna-se problema central para a sustentabilidade da Fecularia. A ameaça latente de invasão de terras por forasteiros favorece a criação e permanência de uma mentalidade de exploração intensiva dos recursos naturais. Sem garantia de poder usufruir suas terras no futuro, os moradores tendem a retirar da floresta tudo o que ela oferece no curto prazo, sem cogitar das possibilidades de renovação e reprodução das espécies.

O desenvolvimento de uma logística de insumo e produção e o próprio alcance de escala de produção são também barreiras ao sucesso do projeto. A dispersão geográfica dos agricultores dificulta a organização de associações, assim como o alinhamento dessas pessoas na produção de um mesmo bem dentro de uma visão empresarial de escala, a chegada dos insumos necessários para o cultivo de mandioca com alta produtividade e o escoamento da produção.

As barreiras culturais ao projeto são variadas e sua superação implica, na maioria das vezes, numa mudança dos padrões culturais e de mentalidade. As famílias terão que alterar a forma tradicional de produção de mandioca, incorporar procedimentos de logística empresarial de fornecimento como data para entrega, qualidade do produto. Estas mudanças provavelmente vão repercutir nos próprios costumes e hábitos de consumo das famílias envolvidas, em função do aumento na renda familiar.

Atividades tradicionais, como o extrativismo da castanha, podem dificultar a introdução de novas formas de atividades na região. Isso porque, apesar das condições de trabalho precárias, garantem a geração de receita, ainda que parca. Assim, ao ser apresentado um novo projeto, é difícil saber se os agricultores efetivamente passarão mais tempo na agricultura, se trocarão uma renda garantida por algo incerto; isto é, se realmente irão aderir ao projeto. A empresa administra esta incerteza, embora conte também com a oferta de mandioca produzidas por fornecedores habituais.

A utilização do fogo como meio de desmatamento da floresta para preparar o solo para a agricultura tem se mostrado inadequada: o solo da Amazônia torna-se infértil tanto após o fogo como a chuva, que “varre” os nutrientes. No entanto, os custos para utilização de máquinas para derrubada da floresta de maneira a não agredir o solo e desperdiçar recursos são maiores e os agricultores não dispõem de tais equipamentos. Mesmo assim, caso o produtor faça uso do fogo para desmatamento, será afastado do projeto, pois o solo ficará pouco fértil, o que prejudicará a qualidade da safra.

Como convencê-lo a utilizar máquinas e pagar um alto preço por isso, se sempre fez uso do fogo? Como convencer um empreiteiro a desmatar áreas de poucos hectares e distantes entre si? Embora se pretenda trabalhar questões como essa na capacitação das famílias participantes do projeto, como garantir que efetivamente não utilizarão o fogo, se o número de propriedades é grande e elas são dispersas? Como se devem organizar os produtores para que esse controle aconteça de modo equilibrado? Estas são questões ainda sem resposta clara.

Primeiros Resultados Percebidos, Lições Aprendidas

O valor econômico e o valor social gerados pela implantação da Fecularia para as comunidades, para a empresa e para a sociedade ainda são incipientes e demonstram dificuldades intrínsecas de identificação e mensuração. Por exemplo, como medir o valor econômico gerado com a permanência das famílias agroextrativistas no campo?

É possível, no entanto, fazer algumas suposições: a transferência de tecnologia da empresa para os agroextrativistas criará a perspectiva de aumento da área produtiva e da produtividade do solo; a geração de renda terá um efeito multiplicador; a inclusão social dessa população trará a valorização dos seus conhecimentos; atingir-se-á a preservação e valorização da floresta; a empresa cumprirá seu papel social, através da criação de um novo modelo de relação com a comunidade, antes predominantemente assistencialista, e esta terá sua fonte de renda – a floresta preservada.

A criatividade e a capacidade de olhar uma dada situação com o olhar transformador do protagonismo social; a capacidade de associação e de trabalho cooperativo (ainda que com muitas dificuldades) são alguns dos valores sociais em construção no vale do Jarí. O uso racional da biodiversidade; a inovação tecnológica usada para o trabalho com recursos escassos; a inclusão da sustentabilidade na análise de viabilidade técnica e econômica de novos negócios são alguns dos valores em construção.

Implantar projetos de geração de renda implica em muita participação e comprometimento, e depende da percepção por parte da comunidade de que se trata de uma chance de mudar seu

patamar econômico e social. Some-se a essa exigência a freqüente falta de tradição associativa e de habilidades para a criação de negócios sustentáveis.

Outro requisito para o desenvolvimento de projetos bem-sucedidos reside na construção, pelas lideranças locais, de relações de confiança dentro da comunidade.

Lidar com conflitos de toda monta é um dos primeiros aprendizados para as organizações que participam deste tipo de processo. Assim, negociação e abertura para ouvir são práticas importantes, inclusive considerando que o tempo de resposta numa comunidade é diferente daquele do ambiente corporativo. Nestes casos, um agente externo pode assumir um importante papel na orientação e condução de rodadas de negociação para superação de impasses e possíveis dificuldades de comunicação.

Outro aprendizado importante diz respeito à necessidade de utilização de diferentes técnicas de abordagens para interlocutores diferenciados. A didática utilizada nas relações institucionais não deve ser necessariamente a mesma usada nas relações comunitárias.

A existência de diferentes *stakeholders* no projeto torna necessário o envolvimento de todos e a maximização dos objetivos. Isso facilitará a identificação de todos com o projeto, fazendo com que “abracem a causa” e obtenham ganhos. Frente a essa multiplicidade de interesses envolvidos, é necessária a negociação de quais objetivos serão satisfeitos para que o projeto seja sustentável.

A Fecularia projetada pela Orsa Florestal em parceria com comunidade, governo e Fundação Orsa é de grande complexidade, e seu sucesso depende de fatores de ordens econômica, social, cultural e política, conforme se procurou demonstrar na sua descrição. O seu caráter inovador e transformador faz com que se torne alvo fácil de críticas por parte de organizações dos diferentes setores. A empresa deve, assim, estar preparada para responder as questões que são e serão colocadas, enfrentando problemas e também colhendo frutos inerentes ao pioneirismo.

5.1.2 Natura Cosméticos – A Linha Ekos

Fundada em 1969, a Natura é uma empresa brasileira de fabricação e comercialização de cosméticos. A partir de 1974, adotou o sistema de venda direta ao consumidor por meio de catálogos e consultoras. As consultoras são mulheres que realizam a venda de produtos ao consumidor final, utilizando-se de suas redes de relacionamento. Por meio dessas consultoras, a empresa mantém canais de venda em cerca de 4.500 municípios no Brasil.

Na década de 80, a empresa passou a implementar esse sistema de venda direta na América do Sul, começando pelo Chile, depois Argentina, Peru e Bolívia. Recentemente, abriu sua primeira loja na França, tendo em vista a expansão de suas atividades no mercado europeu.

Em meados da década de 90, a Natura adotou como estratégia de atuação uma postura pró-ativa em relação aos temas ligados à responsabilidade socioambiental. Foram ações de toda monta, desde a adoção de um sistema de embalagens reutilizáveis por meio de refil até o desenvolvimento um projeto-piloto como o da linha Ekos, voltado para a inclusão de pequenas comunidades de remotas áreas da floresta amazônica brasileira entre seus fornecedores.

O volume de investimentos da Natura em pesquisa e desenvolvimento de novas linhas e tecnologias de produção correspondeu, em 2004, a 2,7% do faturamento líquido. Para 2005, pretende elevar esse investimento para 4%, o que a posiciona em um padrão acima do observado na indústria brasileira. Isso pode indicar uma postura diferenciada quanto a aspectos de inovação em modelos de negócio, levando em conta um crescimento da receita da ordem de 33% no último ano contábil.

A Linha Natura/Ekos

A Natura sempre expressou preocupação em valorizar e preservar a natureza, empregando embalagens recicláveis, refis e fórmulas biodegradáveis, como formas de tentar evitar a poluição ambiental. Em 2000, como expressão concreta desses conceitos, surgia a proposta de criação da linha Ekos, associando o conhecimento científico à tradição popular e preservando a biodiversidade brasileira. Com o processamento de derivados de sementes, folhas e óleos

extraídos das florestas, todas as etapas de produção da linha Ekos são concebidas de modo a assegurar que a extração não impeça a sustentabilidade dos ecossistemas brasileiros.

Ao desenvolver a linha de produtos Ekos, a empresa optava pela adoção de um modelo de relacionamento cooperativo envolvendo empresas, comunidades, governos e universidades para a utilização sustentável de recursos naturais da biodiversidade brasileira. Trata-se de uma aliança de alta complexidade: número de parceiros envolvidos, distância geográfica e cultural entre parceiros, complexidade da legislação, pioneirismo da ação, característica multifacetada do objeto da parceria. A capacidade de utilizar conhecimentos adquiridos, a abertura para o aprendizado e a flexibilidade para incorporar mudanças são aspectos vitais para sua sobrevivência.

Nesta aliança, a empresa aplicou seu aprendizado resultante de outras parcerias em ações sociais. Podem ser ressaltados: a definição e o entendimento claros dos papéis dos parceiros, a criação de mecanismos específicos de comunicação sobre objetivos e resultados, a avaliação dos trabalhos dos parceiros, a decisão quanto à manutenção ou interrupção de relações de parceria e estratégias para emancipação dos beneficiários da aliança.

Parceria com a Comunidade

Da demanda da Natura por uma nova matéria-prima, advém sua busca por novos fornecedores em contato com as comunidades. Ela procura áreas de manejo sustentável preferencialmente já certificadas para o fornecimento daquele insumo. Opta por trabalhar com grupos que já produzam a matéria-prima procurada e que já contem com algum grau de organização, pois este tipo de conhecimento é mantido e transmitido de forma tradicional nos grupos familiares, de geração a geração.

No caso da linha Ekos, os parceiros comunitários – portadores das informações e da experiência sobre o uso dos insumos naturais – trouxeram esse cabedal como sua participação pelo funcionamento da cadeia produtiva dentro dos padrões exigidos pelo mercado e desejados pela Natura. Em retribuição, aprenderam novas formas de organizar seu trabalho,

de lidar com os intermediários, de melhorar seu padrão de vida e de se manter de modo independente.

A diferença de expectativas, interesses e *modus operandi* dos envolvidos na parceria, ao mesmo tempo em que enriquecia as possibilidades de sucesso, a tornava mais complexa. A par com o trabalho de uma grande empresa do sudeste do Brasil – com visão de negócio e postura arrojada – posicionava-se uma pequena comunidade organizada em precoce arranjo cooperativo, depositária de conhecimento sobre a extração de produtos da floresta e realizando atividades em uma recém-criada reserva extrativista gerida pela Secretaria do Meio Ambiente do Amapá. Desde meados dos anos 70, a região toda tem um histórico marcado pela ocupação violenta e desordenada de terras, o que resultou, dentre vários obstáculos, em um modo de distribuição fraco e na presença do estado de direito na região.

Durante 2004, uma equipe da empresa se ocupou da montagem de um modelo de atuação social que pudesse ser utilizado junto a agrupamentos humanos, tendo por base uma experiência-piloto com a comunidade do Iratapuru – no estado do Amapá – formada por 30 famílias fornecedoras de castanha, copaíba e breu-branco.

Considerando a significativa heterogeneidade das composições sociais encontradas entre as comunidades amazônicas, a escolha do Iratapuru se balizou por uma série de fatores, tais como a relativa facilidade de implementação do projeto da reserva extrativista na região e a possibilidade de se consolidar um arranjo cooperativo entre os membros daquela comunidade. Desde o início do projeto, a intenção da Natura foi romper com o modelo de negócio ao qual a comunidade estava habituada – um modelo de comércio baseado nas características do manejo exploratório dos produtos dessa região politicamente delicada.

Nessa iniciativa, a Natura começava a colocar em prática o plano de uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira. O emprego de ativos originários da flora deveria ser economicamente viável para todas as partes envolvidas e, ao mesmo tempo, garantir a extração ambientalmente correta e a geração de capital social para as comunidades – os três fatores-chave para a perspectiva de longo prazo.

A Implantação do Projeto

Os fornecedores são ligados à Comaru, Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapurú, fundada dois anos antes da própria RDS, Reserva de Desenvolvimento Sustentável, exatamente com o intuito de viabilizar a sua criação. A Comaru é integrada por 30 famílias, todas participantes do contato inicial com a Natura, embora até o momento apenas sete delas estejam certificadas e habilitadas a fornecer insumos para a empresa. Esta certificação é concedida de acordo com a área sobre a qual cada família tem direito de uso – a chamada “colocação” – e o processo de certificação das áreas vem sendo estimulado nas negociações e visitas da Natura. Ficou acertado que, conforme a composição do preço de venda dos produtos, a Natura arcaria com os custos de certificação e facilitaria o acesso a entidades certificadoras do selo do FSC, *Forest Stewardship Council*, embora o processo ficasse sob encargo de cada comunidade.

A relação com o poder público demonstra o ponto de contato no aspecto legal da RDS. A confluência de interesses é visível no estímulo ao fortalecimento de uma postura ambientalmente correta, e ao mesmo tempo lucrativa sob a ótica empresarial. A consolidação da floresta como bem valorizado segue a ação de entidades como o Imazon, Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia, que em seus relatórios acerca da região atesta a possibilidade de considerar mais lucrativa a exploração da floresta do que as atividades agropecuárias em qualquer extensão.

A ação da Comaru contribui para a resolução da questão fundiária pela demarcação e cuidado da reserva, ao mesmo tempo em que fortalece a instituição ‘reserva’ como bem público, passível de concessão para uso ético e coerente.

A época da colheita se dá entre os meses de março e maio. Depois disso o rio seca e impossibilita a navegação dos barcos que trazem a castanha. Durante a colheita, os extrativistas passam cerca de 15 dias em atividades de coleta na floresta. Então, levam os produtos à comunidade, onde as castanhas são secas e processadas para obtenção do óleo. Cada uma dessas famílias conta com a ajuda de 3 a 5 pessoas que fornecem mão-de-obra externa em suas “colocações”.

Não há exclusividade no fornecimento da castanha do Pará e de seu óleo para a Natura, seja da comunidade ou do intermediário. Ao contrário, é permitida e até mesmo estimulada a busca por outros consumidores e compradores para os produtos. Já no caso do breu-branco, por se tratar de um produto cujo desenvolvimento dos processos de obtenção demandou alto investimento da empresa, foi acordado com a beneficiadora que haveria exclusividade no fornecimento do óleo para a Natura, até que o investimento seja amortizado. A previsão é que o contrato de exclusividade expire em aproximadamente 24 meses. A comunidade é isenta desta exclusividade, podendo comercializar livremente o produto bruto.

O processo de formulação do preço da castanha pago à cooperativa foi estruturado em conjunto com a comunidade e a ONG Amigos da Terra, que fez o levantamento da cadeia produtiva da comunidade e dos seus custos no processo. O preço, baseado em modelos do chamado “comércio justo”, cobre os custos de produção, 10% de majoração sobre a certificação e um percentual pré-definido de lucro. Os volumes negociados variam conforme a demanda projetada da Natura; porém, respeitam os limites sustentáveis que foram definidos no processo de certificação. No ano passado, a demanda da Natura era de 10 a 12 toneladas de óleo essencial de castanha. Porém, devido a problemas logísticos e de quebra de safra, foram fornecidas apenas 8 toneladas. Para 2005, a previsão é de 16 toneladas.

Barreiras Enfrentadas

O contato da Natura com as comunidades teve início na busca de novos fornecedores para suprir a demanda da empresa por uma nova matéria-prima para formulação de um produto cujo conceito vai além do cosmético.

No caso do Iratapuru, os requisitos foram identificados e foi estabelecido um plano estratégico de incorporação da comunidade como fornecedora. A empresa entendia que não bastava oferecer uma fonte de recursos, o que foi capital na iniciativa de auxiliar a comunidade a gerir a receita obtida com o fornecimento dos insumos de forma íntegra e responsável.

As relações comerciais mantidas pela comunidade antes de integrar a cadeia de fornecimento da Natura ocorriam de forma precária, com a perene figura do atravessador – que se beneficiava de fatores como o isolamento da comunidade, efetuando a troca da produção por bens sob o modelo de escambo, o que costumava criar uma situação em que dívidas impagáveis do grupo comunitário se acumulavam, ampliando a dependência.

À medida que a relação comercial se solidificou, a comunidade do Iratapuru passou a entender a questão da governança local como forte barreira ao sucesso efetivo da iniciativa. A gestão local provou ser um problema inicial: com o crescente fluxo de recursos, a lógica do interesse próprio – que sustentava as relações comerciais tradicionalmente instituídas – mostrou-se problemática na incorporação de práticas cooperativas. Mais do que prover recursos, o desafio era habilitar os cooperados para a gestão de seus negócios.

Para efetiva implementação e sucesso, além das práticas e definições legais, um modelo cooperativo exige o entendimento dos cooperados a respeito de seus direitos e deveres nas relações comerciais e de trabalho. A manutenção do diálogo direto com a comunidade demanda a identificação de lideranças locais fundamentadas em critérios transparentes e a promoção da prática da cidadania por meio de argumentos inteligíveis, estimulando o grupo a gerir e instituir mecanismos de auto-regulação.

Visando interromper esse ciclo vicioso nas relações comerciais locais, a Natura decidiu abrir mão da exclusividade da compra dos insumos. Definida a estratégia de atuação, a empresa formulou um plano de aquisição da matéria-prima necessária à fabricação dessa linha de produtos de acordo com práticas que respeitassem a integridade da relação com a comunidade extrativista. O plano foi desenvolvido junto com um fornecedor de matéria-prima, a Cognis – empresa multinacional que já é fornecedora de insumos para a Natura em outras linhas. A Cognis tem feito a mediação comercial entre empresa e comunidade, atuando como regulador na garantia do fornecimento dos volumes conforme as necessidades de produção da empresa e as especificações requeridas. Ainda assim, a Natura mantém contato direto com as comunidades, iniciando, regulando e monitorando as relações de trabalho.

Sob a ótica do negócio, a intenção de investir na comunidade e não se instituir como compradora exclusiva da produção parece arriscada; no entanto, a implantação do modelo tem

superado as expectativas iniciais, sobretudo no que concerne aos resultados intangíveis para a companhia.

Outra barreira com a qual a parceria precisa lidar é a baixa aceitação por parte dos jovens, o que, à primeira vista, pode comprometer as projeções futuras para continuidade do plano. Entretanto, ao longo dos cinco anos do projeto, alguns membros da comunidade que haviam se arriscado a tentar a vida nas cidades retornaram pelas condições favoráveis de trabalho que o pequeno pólo cooperativo vem oferecendo. Esse “êxodo inverso” pode ser interpretado como indicativo do sucesso da iniciativa.

Os obstáculos culturais à implementação do modelo de envolvimento de pequenas comunidades são vistos como a maior dificuldade, sob o ponto de vista da empresa. O diálogo com os atores que sustentam a cultura local é o principal elo entre a intenção e a efetivação do modelo. Governo, associações e ONGs locais e cooperados são os interlocutores de um emaranhado de relações aparentemente difusas. Com a aproximação das equipes responsáveis pela implementação do projeto, os papéis e as capacidades tornam-se evidentes.

Lições Aprendidas

O desenvolvimento institucional e a garantia de condições mínimas de infra-estrutura da comunidade deveriam ser garantidos para que o projeto da cooperativa se viabilizasse.

Para esse fim, além da remuneração pelo fornecimento, a Natura instituiu um fundo para repartir os benefícios da relação comercial com a comunidade do Iratapurú. A empresa destina 0,5% da receita líquida das vendas dos produtos a este fundo, com o qual prevê a execução de projetos sustentáveis no local. A comunidade elabora os projetos e a empresa seleciona os que serão financiados pelo fundo; a comunidade se compromete a prestar contas pelo uso do recurso financeiro.

Com relação à avaliação e à comunicação interna e externa dos resultados de cada etapa, ambas demonstraram ser elementos necessários à execução do plano. Uma consultoria especializada em desenvolvimento sustentável da região – a AMAPAZ – executou um

diagnóstico inicial da comunidade com intuito de elaborar um plano estratégico, incluindo a possibilidade de execução de outras atividades por parte da comunidade que pudessem beneficiar a parceria, além da atividade extrativista originalmente proposta. Além dessa iniciativa, a própria Natura está finalizando uma ferramenta de avaliação com construção de indicadores que possam ser replicados em outros projetos similares, já que o projeto tem caráter experimental.

A organização corporativa assumiu como meta desenvolver esse projeto e tem se mostrado eficaz na posição de mediadora, por exemplo, ao firmar contratos com ONGs locais para formulação de ferramentas de avaliação do andamento do projeto, ou viabilizar a certificação pelo FSC dos três ativos produzidos pela comunidade.

Essa experiência foi acompanhada pela ONG Amigos da Terra que, junto da comunidade, participou da formulação de um plano de gestão e, devido ao seu amplo conhecimento prévio do cenário local, vem se mostrando um parceiro importante nas negociações.

O arranjo entre as partes envolvidas na parceria beneficia cada um dos componentes de alguma maneira. Embora a complexidade do projeto demande um exercício de perseverança, esforço de planejamento e constante monitoramento, a implantação do modelo em outras circunstâncias tem boas chances de ocorrer.

Os ganhos para a comunidade têm boas perspectivas de se provarem efetivos, com o desenvolvimento de sistemas de gestão cooperativa que regule e organize as relações comerciais e contribua para a geração de renda local. A complexa situação política, cultural e fundiária da região amazônica traz um bom exemplo de como é possível envolver o capital privado e produzir impacto positivo.

A decisão da Natura de propor uma parceria de tal complexidade reafirma a tese de que o alinhamento estratégico de sua alta instância decisória com a prática da responsabilidade social é necessária para romper o modelo de atuação meramente assistencialista. Em grande medida, a linha Ekos representa um exemplo de sinergia benéfica, que envolve a definição das responsabilidades de vários atores na implementação de um projeto de promoção do manejo responsável de recursos ambientais, sem incentivar as prejudiciais práticas de exploração impostas nos últimos trinta anos a todo o sistema amazônico.

Além disso, a Natura passou a entender seu papel social, sabendo que a ela não cabe assumir as responsabilidades do Estado, ou mesmo atuar como ONG na formulação e implementação de projetos de desenvolvimento ou assistência social. Além do aumento de vendas e dos lucros registrados desde o lançamento da aliança, obteve o envolvimento dos empregados e colaboradores, sensibilizados pelo apelo da linha à preservação do meio ambiente. O conceito de sustentabilidade começou a permear a cultura da empresa e invadiu outras linhas de produtos da Natura.

Ainda com relação ao Estado, de forma indireta, a empresa colabora incentivando a certificação de manejo sustentável de áreas florestais, antecipando-se à legislação.

Para a comunidade, a empresa reverte recursos em forma de benefícios perenes, como infraestrutura, estímulo à organização e ao exercício da cidadania.

Ganhos também foram obtidos pela parceira fornecedora Cognis, que estreitou o vínculo com sua maior cliente, fortalecendo uma relação de confiança considerada importante para o modelo de gestão da Natura. A aliança ofereceu uma nova forma de realizar negócios e se firmar no mercado de óleos naturais. O projeto com a Natura abriu possibilidades para outros clientes da Cognis e deu condições de maior aplicação do *know-how* desenvolvido.

Essa experiência tem gerado resultados avaliados como surpreendentemente satisfatórios para a empresa. A dificuldade de coordenar os múltiplos interesses sem interferir de forma autoritária ou agressiva nos problemas locais de cada uma das partes tem sido um aprendizado que demanda cautela, e uma excelente oportunidade para demonstrar ao setor privado que é possível, com alguma flexibilidade, conciliar uma prática socialmente responsável com excelentes resultados econômico-financeiros.

5.1.3 Considerações a respeito dos Estudos de Caso face às questões de pesquisa

Os casos apresentados tratam de empreendimentos desenvolvidos num mesmo contexto de dificuldades estruturais envolvendo, por exemplo, conflitos fundiários, alta dispersão geográfica das comunidades envolvidas e resistência por parte das populações locais quanto

ao estabelecimento de parcerias, em função de experiências anteriores de insucesso. É também comum aos dois casos um componente ideológico implícito ao empreendimento, como uma espécie de pano de fundo refletindo os valores da alta direção das empresas e uma forte interação da atuação social com o negócio, tornando a estratégia de atuação social parte indissociável do negócio.

O desenvolvimento deste tipo de negócio parece apresentar um risco ao equilíbrio, ainda que instável, no qual as populações de baixa renda vivem, uma vez que alteram seu modo de produção e subsistência. As empresas estudadas lidam com dificuldades de escala de produção e fornecimento, procurando fortalecer as comunidades e ao mesmo tempo obter vantagens competitivas.

As duas empresas participaram também da fase 2 da pesquisa, se mantendo sempre no quartil correspondente aos maiores índices de maturidade e de formalização de suas iniciativas, bem como entre valores acima da média para tempo de atuação social e valor do investimento social. Entretanto, é na forma de atuar e no pioneirismo que elas se destacam.

Os casos apresentados demonstram que as oportunidades de negócio com a população de baixa renda são reais e factíveis, e que as organizações do terceiro setor desempenham um papel fundamental como parceiros das empresas, conforme proposto por Yaziji (2004). O acesso às populações de baixa renda demanda o desenvolvimento de abordagens inovadoras para os negócios, onde as empresas devem aprender a compatibilizar seus objetivos e sua cultura com as necessidades das comunidades. Um dos fatores críticos de sucesso parece ser justamente a habilidade das empresas em abordar as comunidades, evitando o surgimento de comportamentos de resistência e construindo relações de confiança (FISCHER, 2003).

A seleção dos casos teve o objetivo de ilustrar novas tendências de conciliação de geração de benefício social e vantagem competitiva, colocando luz às especificidades deste tipo de negócio. Estes casos são exemplos de que iniciativas de negócios com a base da pirâmide demandam outras características além de envolver populações de baixa renda para poderem ser denominadas iniciativas de responsabilidade social. Para que esta associação possa ser feita é necessária a existência de geração de capital social, e não apenas de inserção das populações no mercado como consumidores. Este parece ser um dos principais pontos a ser clarificado quando se considera o pobre como mercado potencial.

Buscar uma resposta certa para definir, explicar ou delimitar o papel das empresas frente aos problemas sociais parece fazer cada vez menos sentido. Notadamente as iniciativas aqui descritas são fruto de um posicionamento estratégico e também ideológico de empresas e empresários visionários que optaram por avançar num caminho pioneiro e arriscado. A disseminação de experiências como estas de caráter inovador e estratégico pode vir a contribuir para despertar no segundo setor seu potencial empreendedor e mobilizar suas competências.

Frente aos desafios e a necessidade de construir um caminho e ao mesmo tempo trilhá-lo, as práticas formais de avaliação adquirem um valor inquestionável, devendo fazer parte dos processos contínuos de gestão e monitoramento, como forma de orientar e manter o foco deste tipo de empreendimento.

5.2 Fase 2 – *Survey*

A pesquisa foi realizada ao longo do mês de setembro de 2005, após contato prévio individualizado com as empresas convidadas a participar. Dos 78 questionários enviados, foram recebidas 61 respostas sendo 60 questionários válidos, o que equivale a um retorno de 77%. Esta taxa de retorno pode ser atribuída aos mecanismos de contato com os respondentes, conforme descrito no capítulo de metodologia. Após o recebimento dos questionários foram feitas a edição e a codificação para a entrada de dados, de acordo com o modelo de análise apresentado.

Perfil dos Respondentes

A partir das respostas às questões qualificadoras foi possível traçar um perfil das empresas respondentes. O porte das empresas foi avaliado a partir do faturamento anual e também do número de funcionários (Gráficos 6 e 7). Na sequência, a amostra foi classificada em função do setor de atividade, origem do capital e tipo de configuração societária (Gráficos 8, 9 e 10). Pode-se notar que a amostra contou com um perfil bastante heterogêneo de empresas, não

ficando restrita a empresas de grande porte ou provenientes de um único setor. Ao longo das análises este fato se tornou importante por propiciar verificações quanto à influência destas características na forma e na maturidade da atuação social das empresas respondentes.

Gráfico 6 – Distribuição do Faturamento Bruto Anual das Empresas Respondentes (R\$)

Gráfico 7 - Distribuição do Número de Funcionários das Empresas Respondentes

Gráfico 8 – Distribuição das Empresas Respondentes por Setor de Atividade

Gráfico 9 – Distribuição das Empresas Respondentes por Capital Preponderante

Gráfico 10 – Distribuição das Empresas Respondentes por tipo de Configuração Societária

Quanto ao perfil de atuação social, as empresas foram classificadas quanto às áreas de atuação, públicos atendidos, valor do investimento social e tempo de atuação (Gráficos 11,12,13 e 14). As áreas de atuação e os públicos refletem uma tendência presente também nas pesquisas do CEATS e do IPEA, citadas ao longo deste trabalho: as empresas preferencialmente atuam na área de educação, atendendo crianças e adolescentes. O valor de investimento e o tempo de atuação social serão utilizados nas análises, procurando verificar relações destas características entre si e com a maturidade das práticas pesquisadas.

Gráfico 11 – Áreas de Atuação Social das Empresas Respondentes

Gráfico 12 – Públicos Atendidos pelas Ações Sociais das Empresas Respondentes

Gráfico 13 – Distribuição dos Respondentes por Valor do Investimento Social (% do Faturamento)

Gráfico 14 – Distribuição dos Respondentes por Tempo de Atuação Social

Para determinação do perfil dos respondentes foi perguntada, adicionalmente, em que regiões do país a empresa atua e em que regiões são desenvolvidas suas ações sociais. Para verificar as relações entre as respostas a estas duas questões, foram criadas três classificações possíveis quanto à atuação social das empresas: apenas dentro, apenas fora, ou dentro e fora das suas áreas de atuação em negócios. Deste modo, constatou-se que 88,1% das empresas respondentes atuam socialmente apenas na região onde desenvolvem seus negócios, e que tanto a atuação de negócio com a social predominam na Região Sudeste do país, enquanto as Regiões Norte e Centro-Oeste são as menos favorecidas em ambas ações. A Tabela 4 apresenta o cruzamento destas respostas.

Tabela 4 – Distribuição das Regiões de Atuação das Empresas e das Regiões onde desenvolve Ação Social

Atuação do Negócio	Ação Social					Totais
	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	
Norte	18	23	14	29	18	102
Nordeste	19	27	18	35	21	120
Centro-Oeste	16	22	16	32	19	105
Sudeste	19	30	18	57	24	148
Sul	17	26	17	38	24	122
Totais	89	128	83	191	106	

Análises de Frequências e Medidas de Tendência Central

Nas Tabelas 5, 6 e 7 a seguir encontram-se, para cada variável de pesquisa, as frequências das respostas válidas a cada assertiva bem como a moda (resposta mais frequente) assinalada na cor cinza. Optou-se por utilizar a moda apenas, uma vez que em menos de 10% das respostas a mediana foi diferente da moda.

Tabela 5 - Distribuição de Frequências e Moda para as respostas a assertivas referentes à Variável de Pesquisa 1 – Atuação Social Corporativa

Variável 1 - Atuação Social Corporativa		Nunca	Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
1	A atuação social é exercida de acordo com valores e princípios presentes na cultura da empresa.	0,0%	10,0%	23,3%	66,7%
2	A estratégia de atuação social costuma ser conhecida dentro da empresa.	1,7%	21,7%	38,3%	38,3%
3	A empresa procura formalizar a estratégia de atuação social em algum tipo de documento.	0,0%	18,3%	25,0%	56,7%
4	A empresa procura atender as demandas da comunidade em seu entorno.	1,7%	24,1%	50,0%	24,1%
5	A empresa divulga suas ações sociais pelos meios de comunicação institucional.	1,7%	10,0%	30,0%	58,3%
6	A empresa envolve os funcionários em suas ações sociais.	0,0%	20,0%	33,3%	46,7%
7	As ações sociais da empresa são baseadas em planejamento prévio.	0,0%	11,7%	30,0%	58,3%
8	As ações sociais da empresa são planejadas a partir de um orçamento pré-definido.	5,1%	5,1%	15,3%	74,6%
9	A empresa tem uma equipe de colaboradores que se dedica regularmente à gestão das ações sociais.	3,3%	11,7%	6,7%	78,3%
10	A empresa investe em ações sociais por acreditar que elas contribuem para o desenvolvimento social.	0,0%	5,0%	16,7%	78,3%
11	A empresa investe em ações sociais por acreditar que elas contribuem para seu negócio.	5,2%	10,3%	34,5%	50,0%
12	Ao definir práticas de negócios a empresa assume compromissos além das obrigações legais.	3,6%	8,9%	35,7%	51,8%

Tabela 6 - Distribuição de Frequências e Moda para as respostas a assertivas referentes à Variável de Pesquisa 2 – Avaliação de resultados das Ações Sociais

Variável 2 - Avaliação de resultados das Ações Sociais		Nunca	Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
13	A empresa avalia o resultado de suas ações sociais.	5,2%	25,9%	36,2%	32,8%
14	A empresa procura tornar a avaliação um processo contínuo na gestão de suas ações sociais.	6,9%	24,1%	31,0%	37,9%
15	A avaliação é um processo sistemático e planejado dentro da organização.	10,3%	27,6%	29,3%	32,8%
16	A empresa estabelece sistemas de indicadores para avaliar suas ações sociais.	10,3%	31,0%	39,7%	19,0%
17	A empresa promove processos participativos de avaliação.	14,3%	30,4%	37,5%	17,9%
18	A empresa usa a avaliação para rever sua estratégia de atuação social.	10,3%	17,2%	39,7%	32,8%
19	A empresa usa a avaliação para alinhar suas ações sociais com os objetivos do negócio.	10,9%	32,7%	36,4%	20,0%
20	A avaliação é predominantemente um processo de verificação de custo/benefício dos investimentos.	13,0%	29,6%	35,2%	22,2%
21	A avaliação é um instrumento de prestação de contas das ações sociais.	10,9%	18,2%	40,0%	30,9%
22	A empresa torna os resultados da avaliação disponíveis para todos os públicos envolvidos.	10,7%	32,1%	35,7%	21,4%
23	O principal objetivo das avaliações é aprimorar o atendimento às necessidades dos beneficiados.	5,5%	12,7%	30,9%	50,9%
24	O principal objetivo das avaliações é definir investimentos futuros.	5,6%	24,1%	35,2%	35,2%

É visível para o conjunto de respostas que a moda cai da variável 1 para a variável 2, ou seja, a frequência com que ocorrem práticas de avaliação não acompanha a frequência de ocorrência de práticas de atuação social. A uniformidade de distribuição das modas para a Variável 1, na maioria dos casos em torno do quarto ponto da escala (Sempre) e para a Variável 2 em torno do terceiro ponto (Muitas Vezes) pode indicar que as práticas refletidas nas assertivas de cada bloco crescem juntas em frequência de ocorrência, se tratando possivelmente práticas complementares. Um exemplo disso seria afirmar que possivelmente as empresas que promovem processos participativos de avaliação também criam sistemas de indicadores de resultados, ou seja, uma prática complementa a outra quando a empresa opta por incluir sistemas de avaliação em seu modelo de gestão das ações sociais.

Tabela 7 - Distribuição de Frequências e Moda para as respostas a assertivas referentes à Variável de Pesquisa 3 – Interface entre Atuação Social e Negócio

Variável 3 - Interface entre Atuação Social e negócio		Nunca	Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
25	Há interação constante entre a área de atuação social e outras áreas funcionais da empresa.	1,7%	21,7%	41,7%	35,0%
26	A estratégia de negócio é levada em conta na seleção das ações sociais da empresa.	10,2%	22,0%	30,5%	37,3%
27	A estratégia de atuação social é levada em conta em decisões de negócios.	11,9%	30,5%	33,9%	23,7%
28	A atuação social contribui para o fortalecimento da marca e da imagem da empresa.	1,7%	13,6%	44,1%	40,7%
29	A empresa mobiliza seus parceiros de negócios para a atuação social.	8,5%	44,1%	32,2%	15,3%
30	A empresa apóia ações sociais que lhe oferecem vantagens competitivas.	25,0%	40,4%	25,0%	9,6%
31	Através de ações sociais a empresa desenvolve novos mercados para seu negócio.	33,3%	43,1%	21,6%	2,0%
32	Através de ações sociais a empresa fortalece seu setor de atividade.	20,4%	31,5%	25,9%	22,2%
33	A empresa emprega competências específicas do negócio para desempenhar suas ações sociais.	8,9%	25,0%	39,3%	26,8%
34	A atuação social proporciona o desenvolvimento de competências aplicáveis aos negócios.	11,3%	39,6%	35,8%	13,2%
35	A alta direção se envolve diretamente nas decisões estratégicas de atuação social da empresa.	0,0%	16,7%	23,3%	60,0%
36	O responsável pela área de atuação social participa de decisões estratégicas da empresa.	6,9%	13,8%	29,3%	50,0%
37	A empresa tem oportunidades de influenciar políticas públicas através de suas ações sociais.	15,8%	38,6%	29,8%	15,8%
38	As ações sociais da empresa geram benefícios para o negócio.	10,5%	31,6%	36,8%	21,1%
39	A empresa desenvolve negócios que promovem a inclusão das classes de baixa renda como parceiros em seu processo produtivo.	20,8%	41,5%	26,4%	11,3%
40	A empresa desenvolve negócios que atendem necessidades da população de baixa renda.	16,7%	25,9%	37,0%	20,4%

Observando as modas em cada uma das tabelas pode-se notar também uma distribuição de resultados menos uniforme na Variável 3 do que nas demais, o que pode indicar que na terceira variável as práticas teriam menor relação entre si. Outra possível causa para a irregularidade na distribuição das modas na Variável 3 poderia ser uma menor precisão

conceitual e menor quantidade de informações sobre a interface das ações sociais com o negócio. Poderia-se até supor que em alguns casos pode haver uma interação significativa, mas não conhecida pelo respondente. Pode-se perceber, por exemplo, que as empresas afirmam com maior frequência que a empresa se beneficia de suas ações sociais do que afirmam que a ação social lhe oferece vantagens competitivas. Entretanto, a despeito das irregularidades de resposta, as modas das assertivas da Variável 3 demonstram que as possibilidades de conciliação de geração de valor social e vantagem competitiva apontadas pela teoria são factíveis e até certo ponto já presentes na estratégia de atuação social das empresas pesquisadas.

Análise de Grupos de Variáveis

Na Tabela 8 encontram-se assinaladas as correlações encontradas utilizando os testes de Spearman e Qui-quadrado, com significância de 5%, para as variáveis anteriormente selecionadas. Os pares de variáveis assinalados em vermelho são aqueles que obtiveram resultado significativo nos dois testes, o que indica que há forte evidência de relação entre as variáveis. Os pares marcados em cor de laranja tiveram resultados inconclusivos, por apresentarem resultado significativo em um dos testes e não no outro. Já os pares em amarelo representam aqueles cuja significância não foi encontrada em nenhum dos dois testes, indicando que não há evidência de relação entre as variáveis.

Tabela 8 - Correlações encontradas nos Testes de Qui-Quadrado e Spearman com significância de 5%

[illegible]

Primeiramente pôde-se observar a correlação de todos os índices com os demais, o que nos indica fortemente que os graus de maturidade e de formalização para cada variável de pesquisa estão todos relacionados entre si. Este resultado indica que, entre as empresas pesquisadas, conforme o grau de formalização ou de maturidade é maior numa das variáveis, é maior nas outras também. Ou seja, pode-se dizer que, possivelmente, a interface das ações sociais com o negócio bem como a utilização de práticas avaliativas são maiores em empresas com estratégia de atuação social mais formalizada e madura. As três variáveis de pesquisa parecem caminhar juntas no que se refere ao grau de maturidade e de formalização.

O porte das empresas, representado pelo faturamento anual bruto e pelo número de funcionários, influencia os índices de maturidade e de formalização, mas não aparenta ter relação com o tempo ou o valor do investimento social. Isto significa que na amostra pesquisada as empresas de porte médio e pequeno investem em ações sociais tanto quanto as grandes proporcionalmente ao seu faturamento, e que não se envolvem com questões sociais há menos tempo que as empresas grandes. É interessante notar também que o tempo de atuação social e o valor do investimento se relacionam, o que indica que quem atua há mais tempo investe mais. Estas constatações podem ser possivelmente explicadas pelo caráter ideológico que a atuação social possui, e que deste modo deixa de seguir uma lógica matemática como poderia ser esperado em outro tipo de iniciativa de negócio, uma vez que aqui não parece ser apenas o retorno financeiro o critério de tomada de decisão.

O tempo de atuação social se relaciona com o grau de formalização e de maturidade das iniciativas, ao passo que o valor do investimento social não se relaciona. Deste modo, pode-se inferir que as empresas tornam suas iniciativas de atuação social mais estruturadas ao longo do tempo, independente do montante destinado a tais ações.

Para melhor estudar o efeito da origem do capital e do tipo de configuração societária nas variáveis de pesquisa, uma segunda etapa de testes foi feita, dividindo as respostas em duas populações, em função destas variáveis. Deste modo foi possível verificar as relações conforme demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 - Correlações encontradas nos Testes de Mann-Whitney e Kolmogorov-Smirnov com significância de 5%

		I1	I1F	I2	I2F	I3	I3F
Tipo de Sociedade	Anônima com capital aberto						
	Anônima com capital fechado						
Tipo de Sociedade	Ltda						
	SA						
Capital	Nacional Privado						
	Nacional Estatal						
Capital	Nacional						
	Estrangeiro						

A partir destes resultados pôde-se verificar que entre as sociedades anônimas o tipo de capital não interfere nos índices, ao passo que entre empresas de capital aberto ou fechado se percebe uma forte relação com o grau de formalização das ações sociais. Esta constatação pode ser possivelmente atribuída a uma maior necessidade de transparência e prestação de contas pelas empresas de capital aberto, de acordo com a questão levantada por Friedman sobre o investimento social privado neste tipo de empresa.

Quanto à origem do capital, não se observaram diferenças significantes nos graus de maturidade e de formalização das iniciativas em função do capital predominante ser nacional ou estrangeiro. Isso pode contrariar uma possível expectativa de que empresas multinacionais possuem mais recursos para melhor estruturar suas áreas de investimento social. Já entre as empresas de capital predominantemente brasileiro, a relação da origem do capital com o grau de alinhamento das ações sociais com o negócio foi considerada significativa em um dos testes, sendo que no outro seria considerada significativa a 10%. Deste modo, este resultado foi considerado inconclusivo nos critérios definidos neste trabalho, mas deixa uma margem de interpretação e reflexão sobre um possível alinhamento estratégico mais presente em iniciativas sociais de empresas brasileiras estatais do que de empresas privadas. Esta possibilidade poderia existir apoiada novamente no fato de se tratar de dinheiro público, como no caso das sociedades anônimas, o que levaria o investimento social a ser planejado de modo a gerar vantagens também para a empresa, facilitando assim sua aprovação.

Busca de Padrões de Respostas a Assertivas

A verificação do comportamento das empresas com maior grau de maturidade foi realizada através do estudo das frequências de respostas de sub-amostras da pesquisa, representando sempre o quarto quartil da amostra, selecionado em função do índice de maturidade utilizado.

Para entender os objetivos e usos da avaliação de resultados pelas empresas respondentes com maior índice de maturidade em tais práticas, observou-se as frequências e a moda das respostas às assertivas referentes às finalidades da avaliação, conforme constante da Tabela 10 abaixo. Em comparação com as frequências das respostas às mesmas assertivas reportadas na Tabela 6, que representa a frequência considerando todos os respondentes, pode-se notar que as empresas desta sub-amostra indicam uma ocorrência mais freqüente dos diversos usos da avaliação combinados. Para esta amostra, as frequências, a moda e a mediana se deslocam para a direita na tabela, ou seja, para as respostas que retratam mais ocorrências destas práticas na gestão das empresas. Pode-se dizer, portanto, que possivelmente as empresas que partem para a avaliação de resultados de suas ações sociais cada vez mais ampliam o escopo e o uso da avaliação para finalidades distintas e complementares, atendendo e conciliando interesses de diferentes públicos interessados nas ações e em seus resultados.

Tabela 10 –Respostas da Sub-Amostra de Empresas com Maior Índice de Maturidade em Avaliação

Variável 2 - Avaliação de resultados das Ações Sociais		Nunca	Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
18	A empresa usa a avaliação para rever sua estratégia de atuação social.	0,0%	5,9%	11,8%	82,4%
19	A empresa usa a avaliação para alinhar suas ações sociais com os objetivos do negócio.	0,0%	12,5%	31,3%	56,3%
20	A avaliação é predominantemente um processo de verificação de custo/benefício dos investimentos.	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%
21	A avaliação é um instrumento de prestação de contas das ações sociais.	0,0%	5,9%	11,8%	82,4%
23	O principal objetivo das avaliações é aprimorar o atendimento às necessidades dos beneficiados.	0,0%	0,0%	17,6%	82,4%
24	O principal objetivo das avaliações é definir investimentos futuros.	0,0%	0,0%	18,8%	81,3%

A partir dos resultados constantes da Tabela 11 abaixo se pôde verificar uma possível dificuldade nas empresas de se associar ações sociais com vantagens competitivas. Para as assertivas 28 e 38 a moda e as frequências nesta sub-amostra indicam mais ocorrências dentro das empresas do que se pôde verificar nos resultados gerais (Tabela 7). Entretanto, as mesmas empresas que afirmam que ocorreu fortalecimento da marca e benefício para o negócio, respondem negativamente à assertiva 30, que associa atuação social a vantagem competitiva. Para esta assertiva, a moda cai para as empresas com estratégia de atuação social mais madura, em relação aos resultados gerais. Uma possibilidade de explicação seria se atribuir esta inconsistência de respostas a uma dificuldade cultural de se associar atuação social e utilitarismo (AUSTIN, 2001).

Tabela 11 - Respostas da Sub-Amostra com Alto Índice de Maturidade em Atuação Social (A)

Variável 3 - Interface entre Atuação Social e negócio		Nunca	Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
28	A atuação social contribui para o fortalecimento da marca e da imagem da empresa.	0,0%	0,0%	35,3%	64,7%
30	A empresa apóia ações sociais que lhe oferecem vantagens competitivas.	35,7%	28,6%	21,4%	14,3%
38	As ações sociais da empresa geram benefícios para o negócio.	12,5%	12,5%	31,3%	43,8%

Quanto ao desenvolvimento de negócios com populações de baixa renda, o comportamento das empresas com maior índice de maturidade em atuação social (Tabela 12) não demonstrou alterações significativas em relação às respostas gerais, retratadas na Tabela 7. Pode-se aqui inferir que, possivelmente, esta estratégia de negócios ainda não parece estar associada a responsabilidade social, de mesmo modo que indicado no referencial teórico deste trabalho.

Tabela 12 - Respostas da Sub-Amostra com Alto Índice de Maturidade em Atuação Social (B)

Variável 3 - Interface entre Atuação Social e negócio		Nunca	Poucas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
39	A empresa desenvolve negócios que promovem a inclusão das classes de baixa renda como parceiros em seu processo produtivo.	6,7%	40,0%	26,7%	26,7%
40	A empresa desenvolve negócios que atendem necessidades da população de baixa renda.	0,0%	26,7%	33,3%	40,0%

De uma maneira geral, o comportamento das empresas com maiores índices de maturidade pode ser avaliado como estando de acordo com o perfil delineado no referencial teórico deste trabalho. Reflete os avanços na gestão das ações sociais, no seu monitoramento e no seu dimensionamento estratégico coerente com os objetivos empresariais, mas também deixa transparecer o percurso de incertezas e ambigüidades que se percorre na definição da uma estratégia de atuação social empresarial.

5.2.1 Considerações a respeito dos Resultados da Survey face às questões de pesquisa

A partir dos resultados e das análises acima foi possível descrever em linhas gerais como as empresas pesquisadas se comportam quanto à maturidade de seu investimento social, de suas práticas de avaliação e do alinhamento da estratégia de atuação social aos interesses de negócio.

As práticas de avaliação parecem despontar entre as iniciativas sociais empresariais em todas as áreas, já demonstrando certo grau de formalização. Aparenta ser uma prática que se insere no contexto da gestão das ações sociais independentemente do porte das empresas ou do tempo de atuação, combinando diferentes usos e objetivos. Práticas que buscam inserir a avaliação no dia a dia da gestão das ações sociais apresentam altos índices de ocorrência, no entanto a avaliação parece ser utilizada predominantemente como meio de melhor atender os beneficiários, sem ainda levar em conta os interesses da empresa.

Pôde-se perceber mais uma vez que práticas que aproximam a ação social dos negócios estão presentes nas estratégias empresariais, são factíveis e conciliáveis com estratégias maduras de atuação social. O alto grau de envolvimento da alta direção nas decisões de investimento social reforça o aspecto ideológico e estratégico que as empresas imprimem em suas ações.

Estes resultados procuram contribuir para uma maior compreensão de como as empresas reconhecidas como socialmente responsáveis atuam e quais fatores parecem influenciar suas práticas, demonstrando que entre os respondentes estão presentes praticamente todas as recomendações apontadas como eficazes no referencial teórico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento por parte das empresas de práticas e procedimentos que propiciem uma relação responsável com a sociedade onde estão inseridas parece ser cada vez mais uma dimensão indissociável dos negócios. O tratamento ético de suas relações com governo, clientes, funcionários e demais públicos é uma necessidade clara, seja por um entendimento por parte dos líderes empresariais de que a boa conduta gera impactos positivos ou pelas pressões exercidas pela sociedade por um desempenho responsável por parte das empresas. Deste modo, a gestão responsável assume uma dimensão estratégica e a atuação social das empresas se torna um mecanismo de participação social das empresas em resposta a demandas da sociedade.

Analisando os resultados obtidos na *survey* pode-se inferir que as interfaces da atuação social com o negócio existem independente de serem intencionalmente planejadas, devido à imersão das empresas numa teia de relações em seu entorno onde seus limites de atuação e de responsabilidades são cada vez menos claros. A empresa não se relaciona com a comunidade, faz parte dela. Seus *stakeholders* não são públicos distintos e estanques, fazem parte de uma sociedade una, onde clientes, concorrentes, beneficiários de projetos sociais convivem e interagem num cenário social mais amplo.

As práticas avaliativas utilizadas pelas empresas pesquisadas na *survey* parecem conciliar os diferentes interesses e pontos de vista de financiadores e beneficiados, uma vez que procuram dar um enfoque pluralista aos objetivos da avaliação. Este resultado surge como um possível indício de que o trabalho em parceria entre organizações da sociedade civil e empresas passa a desfrutar de suas diferenças culturais como fonte para o enriquecimento do trabalho conjunto, não mais como um entrave na comunicação ou um obstáculo à gestão dos projetos e programas desenvolvidos. Desta maneira a avaliação de resultados aparenta estar atingindo não apenas objetivos estratégicos a ela atribuídos, mas se tornando também um processo que viabiliza o amadurecimento das relações entre as partes envolvidas.

Os casos estudados pareceram capazes de resumir e expressar através de exemplos reais a descontinuidade que existe entre a proposta de se abordar as populações de baixa renda com o objetivo de ampliar a base de clientes, conforme proposto no enfoque da base da pirâmide

como oportunidade de negócio, e de se proporcionar a inclusão econômica e social destas populações através de projetos que sejam econômica e socialmente lucrativos. A intenção de gerar valor econômico e social está presente na forma como estes projetos foram estruturados e como são conduzidos, tornando explícitos valores e crenças subjacentes a estas iniciativas. A diferença entre desenvolver negócios com a base da pirâmide e realizar ações socialmente responsáveis parece ser a visão distinta que se tem das necessidades e dos direitos dos cidadãos que constituem esta população. Os casos descritos demonstram que é possível se criar um círculo virtuoso, onde ganham o indivíduo, as organizações e a sociedade como um todo. Longe de retratar um discurso proselitista da atuação social empresarial, os casos descritos tratam a responsabilidade social como uma forma de gerir negócios lucrativos, o que fica ressaltado pelo fato de se tratar de empresas líderes em seus segmentos. Apesar dos riscos e das dificuldades cotidianas, o caráter pioneiro, empreendedor e idealista destes dirigentes empresariais é capaz de romper paradigmas.

As práticas de avaliação de resultados tornam possível o entendimento relativo desta dinâmica de troca entre atuação social e negócio, entre empresa e sociedade. Os resultados muitas vezes são intangíveis, tanto do ponto de vista do efetivo benefício social gerado como do retorno para a empresa. Mas o caminho existe e está aberto para as empresas que desejam atuar de maneira economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.

7 REFERÊNCIAS

ADULIS, Dalberto. **O Uso do Marco Lógico na gestão e Avaliação de Projetos** In: Apoio à Gestão. Rio de Janeiro: Site da RITS, 2001.

_____. **Como planejar a avaliação de um projeto social?** In: Apoio à Gestão. Rio de Janeiro: Site da RITS, 2002.

AKATU. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/>. Acesso em: 15/10/2005.

ARMANI, Domingos. **Como Elaborar Projetos?** Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

ASHOKA. Disponível em: <http://www.ashoka.org.br/>. Acesso em: 15/10/2005.

AUSTIN, James. ***The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances.*** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.

_____. **Parcerias:** Fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Editora Futura, 2001.

BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre. **Avaliação participativa de programas sociais.** 2. ed. São Paulo: Veras Editora, 2002.

BARROS, Ricardo Paes de. **Avaliação de Projetos Sociais.** Seminário de Avaliação Econômica de Projetos Sociais, Fundação Itaú Social: palestra proferida em 25 de novembro de 2004.

BORBA, Paulo. *et al.* Crítica à Teoria dos *Stakeholders* como Função-Objetivo Corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v.12, n.1, p. 33-42, janeiro/março 2005a.

BORBA, Paulo. **Relação entre Desempenho Social Corporativo e Desempenho Financeiro de Empresas no Brasil.** São Paulo, 2005b. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BORGER, Gabriela. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial.** São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. ***Co-Opetition.*** New York: Currency/Doubleday, 1996.

BRANDT, Maria do Carmo. **Avaliação de Projetos Sociais.** Seminário de Avaliação Econômica de Projetos Sociais, Fundação Itaú Social: palestra proferida em 25 de novembro de 2004.

BSR, Business for Social Responsibility. Disponível em: <http://www.bsr.org/>. Acesso em: 15/10/2005.

BUDINICH, Valeria. **A Framework for Developing Market-Based Strategies that Benefit Low-Income Communities**. Disponível em: <http://www.changemakers.net/journal/300508/framework.cfm> . Acesso em: 05/10/2005.

BUSSAB, Wilton e MORETTIN, Pedro. **Estatística Básica**. 5a Edição São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

CAMAROTTI, Ilka e SPINK, Peter. **O que as Empresas podem fazer pela Erradicação da Pobreza**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

CARLILE, Paul R.; CHRISTENSEN, Clayton M. **Practice and Malpractice in Management Research**. Boston University, 2005.

CARROLL, Archie; BUCHHOLTZ, Ann. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. Thomson Learning, South-Western College Publishing, 4th ed. 2000.

CEATS, Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor. Disponível em: <http://www.ceats.org.br/>. Acesso em: 15/10/2005.

CHANLAT, Jean.-François. **Ciências Sociais e Management**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CHIANCA, Tomás *et al.* **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. Coleção Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: I. Fonte/ Editora Global, 2001.

COOPER, Donald e SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7a Edição. São Paulo: Editora Bookman, 2001.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão Social e transformação da sociedade**. In: DOWBOR, L.; KILSZTAJN, S. (org.). **Economia Social no Brasil**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

DUFFY, M. E. *Methodological triangulation: a vehicle for merging quantitative and qualitative research methods*, In **Journal of Nursing Scholarship**, v.19, n.3, 1987.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ECONOMIST, The. USA: The Economist Newspaper Limited, janeiro/2005.

ETHOS. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 15/10/2005.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, ano 39, n. 6, março/2005.

FISCHER, Rosa Maria. **Cidadania Organizacional: um caminho de desenvolvimento In: Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores Ltda, 1999, p. 123-136.

_____. **A Responsabilidade da Cidadania Organizacional.** In: FLEURY, MariaThereza.Leme. (coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002a.

_____. **Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social**, CEATS - relatório de pesquisa, São Paulo, 2002b.

_____. **O Desafio da Colaboração:** práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002c.

_____. **A Responsabilidade pelo Desenvolvimento.** Texto de Apoio à Prova de Erudição do Concurso para Provimento do Cargo de Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP. São Paulo: Julho 2003.

_____. **Alianças Estratégicas Intersetoriais.** MBA Gestão e Empreendedorismo Social, Fundação Instituto de Administração: aula ministrada 01 de outubro de 2004a.

_____. **Avaliando a Avaliação.** Relatório da Aliança Capuava, 2004b.

FRANCO, Augusto de. **Capital Social e Desenvolvimento Local.** MBA Gestão e Empreendedorismo Social, Fundação Instituto de Administração: aula ministrada em 01 de agosto de 2003.

FREITAS, F. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração.** São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112, julho/setembro 2000.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade.** São Paulo: Abril Cultural, 1984.

GIFE. Disponível em: <http://www.gife.org.br/>. Acesso em: 15/10/2005.

GOMES, G. M., SOUZA, H. R. & MAGALHÃES, A. R. (orgs.). **Desenvolvimento Sustentável no Nordeste.** IPEA, Brasília, 1995.

GOUVEIA, M. A. **Métodos de Pesquisa em Administração.** MBA Gestão e Empreendedorismo Social, Fundação Instituto de Administração: aula ministrada em 03 de junho de 2005.

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna. **Uma abordagem naturalística para a avaliação.** In: *Fourth Generation Evaluation*. London and New Delhi: Thousand Oaks, 1989. In: *Introdução à avaliação de programas sociais: Coletânea de textos*. São Paulo: Instituto Fonte, CEATS, Rebrama, 2003.

HADDAD, Cláudio. **Avaliação de Projetos Sociais.** Seminário de Avaliação Econômica de Projetos Sociais, Fundação Itaú Social: palestra proferida em 24 de novembro de 2004.

HART, Stuart. **Capitalism at the Crossroads.** USA: Wharton School Publishing, 2005.

HART, Stuart e SCHARMA, S. **Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination.** 2004.

IBase. Disponível em: <http://www.ibase.org.br/>. Acesso em: 15/10/2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **A Iniciativa Privada e o Espírito Público**. Brasília, 2001.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Pesquisa Ação Social das Empresas nas Regiões Sudeste e Nordeste**. Brasília, 2004.

KANTER, Rosabeth. *From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*. **Harvard Business Review**, May-June 1999.

KELLOG FOUNDATION. *Program Evaluation Handbook*. Disponível em: <http://www.wkkf.org/> Acesso: 15/12/2004.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.

MARCONI, M. A e LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**, Ed. Atlas, 1985.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio. **Programas Sociais: Efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

MARINO, Eduardo. **Manual de Avaliação de Projetos Sociais** São Paulo: IAS – Pedagogia Social, 1ª edição, 1998.

_____. **Diretrizes para Avaliação de Projetos e Programas de Investimento Social Privado**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARTIN, R. *The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility*. **Harvard Business Review**, March 2002.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A Árvore do Conhecimento: As Bases Biológicas da Compreensão Humana**. São Paulo: Editora Palas Athena, 2002.

MELO NETO, Francisco; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

MELO NETO, Francisco; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MENEZES Filho, Naércio. **Avaliação de Projetos Sociais**. Seminário de Avaliação Econômica de Projetos Sociais, Fundação Itaú Social: palestra proferida em 25 de novembro de 2004.

MOSCAROLA, J. *Enquêtes et analyse de données*. Paris, Vuibert, 1990. *apud* FREITAS, F. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112, julho/setembro 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.3, 2 sem. 1996.

PERRY Jr., Newman. ***Business, Government & Society: Managing Competitiveness, Ethics and Social Issues***. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

PINHEIRO MACHADO Filho, Cláudio A. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PINSKY, Jaime e PINSKY, Carla. **História da Cidadania**. São Paulo: Editora Contexto, 2003.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Desencadeando o Empreendedorismo**. O Poder das Empresas a Serviço dos Pobres. New York: PNUD, 2004.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Human Development Report**, 2005. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/rdh/> Acesso: 26/09/2005.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1985.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa. **Harvard Business Review**, Dezembro 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, Allen. *Serving the World's Poor, Profitably*. **Harvard Business Review**, September 2002.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide**. Como Erradicar a Pobreza com o Lucro. São Paulo: Bookman, 2005.

RAPOSO, Rebecca. **O Investimento Social Privado**. MBA Gestão e Empreendedorismo Social, Fundação Instituto de Administração: aula ministrada em 15 de julho de 2005.

REIS, Liliane da Costa. **Avaliação de projetos como instrumentos de gestão**. In: Apoio à Gestão. Rio de Janeiro; site da RITS, 1999.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Ação Social das empresas privadas: como avaliar resultados?** A Metodologia EP2ASE. São Paulo: FGV Editora, 2005.

SCHINDLER, Anamaria. **O Papel do Empreendedorismo na Atuação Social**. MBA Gestão e Empreendedorismo Social, Fundação Instituto de Administração: aula ministrada em 07 de outubro de 2005.

SCRIVEN, Michael. **Metodologia da Avaliação**. In: The Methodology of Evaluation. Chicago: AERA, 1967. In: Introdução à avaliação de programas sociais: Coletânea de textos. São Paulo: Instituto Fonte, CEATS, Rebrama, 2003.

SEKN, Social Enterprise Knowledge Network. **Business Engagement with Low Income Sectors in Latin America**. Draft 2005.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, EPU, 1975.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

SETHI, S. Prakash. *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*. California Management Review, 1975. *apud* PERRY Jr., Newman. **Business, Government & Society: Managing Competitiveness, Ethics and Social Issues**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

SILVA, Rogério; BRANDÃO, Daniel. **Os quatro elementos da avaliação**. Fonte Instituto para o Desenvolvimento Social: Maio 2003.

SMITH, Craig. *The New Corporate Philanthropy*. **Harvard Business Review**, May-June 1994.

STERN, G. **Terceiro Setor**: Ferramenta de auto-avaliação para empresas. Peter Drucker Foundation. São Paulo: Editora Futura, 2001.

STEVENSON, William. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Editora Harbra, 1986.

STUFFLEBEAM, Daniel. *et al.* **O Modelo CIPP para avaliação**. In: Evaluation Models. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000. In: Introdução à avaliação de programas sociais: Coletânea de textos. São Paulo: Instituto Fonte, CEATS, Rebrama, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org). **Gestão de ONGs**: Principais Funções Gerenciais. São Paulo, FGV, 1997.

VALARELLI, Leandro Lamas. **Indicadores de resultados de projetos sociais**. In: Apoio à Gestão. Rio de Janeiro; site da RITS: 1999.

WORTHEN, Blaine; SANDERS, James; FITZPATRICK, Jody. **Análise Comparativa de Características de Abordagens Avaliativas Alternativas**. In: Program Evaluation. Boston: Allyn and Bacon, 1997. In: Introdução à avaliação de programas sociais: Coletânea de textos. São Paulo: Instituto Fonte, CEATS, Rebrama, 2003.

WORTHEN, Blaine; SANDERS, James; FITZPATRICK, Jody. **Avaliação de Programas**: Concepções e Práticas. São Paulo: EDUSP, 2004.

YAZIJI, Michael. Transforme as ONG's em aliadas. **Harvard Business Review**, Fevereiro 2004.

YOUNG, Ricardo. **Instituto Ethos de Responsabilidade Social**. MBA Gestão e Empreendedorismo Social, Fundação Instituto de Administração: palestra proferida em 19 de março de 2004.