

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

Investimento social privado. Da filantropia à vantagem competitiva no desenvolvimento de comunidades.

Roger Rodrigues Cruz.

Cita:

Roger Rodrigues Cruz (2009). *Investimento social privado. Da filantropia à vantagem competitiva no desenvolvimento de comunidades. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/484>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Investimento social privado

Da filantropia à vantagem competitiva no desenvolvimento de comunidades

Roger Rodrigues Cruz¹

Historicamente, as organizações privadas possuem envolvimento com as comunidades, entretanto, objetivos difusos e desvinculados das estratégias de negócio encobrem grandes oportunidades para que a empresa beneficie a sociedade e obtenha benefícios maiores do que licença para operar, imagem ou relacionamentos institucionais. Muitas vezes acusada de não beneficiar os negócios, a intervenção de corporações na sociedade passa por crise de identidade na busca de alternativas que tragam ganhos mútuos para si e para os beneficiários. Esse contexto de evolução traz à tona novos paradigmas e novas formas de estabelecer relações junto às comunidades, visando a polarização do tema como elemento que traga ganhos no desenvolvimento local e, conseqüentemente, às empresas.

¹ Relações Públicas; cursando MBA em Gestão Empresarial na Fundação Getúlio Vargas; Analista de Investimento Social da Gerdau S.A.. E-mail: roger.cruz@gerdau.com.br

Um dos mais eficazes métodos utilizados para sistematizar o protagonismo social das companhias é a estruturação do investimento social privado (ISP). Para o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, é a alocação voluntária e estratégica de recursos privados, sejam eles financeiros, sejam em espécie, humanos, técnicos ou gerenciais, para o benefício público. A definição adotada pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas é complementar e enfatiza a necessidade desse repasse de recursos ser executado de forma planejada, monitorada e sistemática, destinados para projetos sociais de interesse público. O conceito é evolução da filantropia, que, segundo Kisil (2005), é caracterizada por grupos progressistas da sociedade como ações assistencialistas, paternalistas e sem caráter transformador da realidade.

Muitas organizações só resolveram agir depois de surpreendidas pela reação pública a questões que, até então, não julgavam parte de sua responsabilidade. A Faber-Castell enfrentou boicotes no Brasil, com a denúncia, em 2006, da existência de trabalho infantil e de irregularidades ambientais e tributárias em sua cadeia produtiva. Menos de dois meses depois da denúncia, a Faber-Castell desenvolveu ações sociais que atingiram as escolas da região, para minimizar eventuais danos causados por sua participação na compra de produtos do fornecedor em questão².

A complexidade dos problemas tem se tornado maior que a capacidade e a disposição expressas pelos governos para enfrentá-los, tornando-se fundamental a participação da sociedade por meio de parcerias entre os diversos atores sociais e as diferentes esferas de governo, dando efetividade e abrangência às soluções. Ao mesmo tempo, a realidade social tornou-se fato relevante para o desenvolvimento das empresas. À medida que as companhias ganham importância econômica e política, aumenta também a cobrança social para que tenham comportamento ético e transparente (VEIGA, 2004, p.9).

Para Duprat (2005, p.19), isso possibilita influência significativa no desenvolvimento de sociedades mais sustentáveis, uma vez que o poder econômico, tecnológico e de gestão das empresas pode contribuir para ajudar a solucionar os problemas sociais mais graves do mundo globalizado. O *Benchmark* em Investimento Social - BISC (2008, p.10) destaca que pelo poder que tem de influenciar a vida das comunidades, as corporações estão em situação privilegiada para gerar a solidariedade, mesmo que não haja nenhuma lei estabelecendo essa obrigação.

² Disponível em: <<http://www.reporterbrasil.org.br/clipping.php?id=75>>. Acesso em: 01 nov. 2008.

É necessário, portanto, promover a melhoria da qualidade de vida de comunidades de baixa renda em todos os aspectos: social, econômico, ambiental e cultural (NEUMANN, 2005). Os recursos necessários existem. Faltam, porém, maior eficiência e eficácia no uso daqueles aplicados na área social. Torna-se fundamental monitorar o destino do dinheiro, sua forma de aplicação e medir o impacto social. Desta forma, a parceria entre iniciativa privada e sociedade civil é uma importante estratégia para ajudar a reverter questões críticas na sociedade:

[...] a tendência é o aumento da influência do setor privado e da sociedade civil sobre as questões de interesse público. A ação do Estado é necessária, mas são as interações entre governos, empresas e sociedade civil que ampliam os recursos e competências necessárias à experimentação e inovação social. (BISC, 2008, p.10)

Consciente de sua capacidade de articular atores sociais visando o desenvolvimento local, a Holcim, empresa de cimento, concreto e agregados, estimula o desenvolvimento sustentável dos municípios onde atua, no papel de mediador social. Através de planejamento participativo, com a participação da sociedade civil, da iniciativa privada e do poder público, a comunidade do município de Barroso, no Brasil, foi organizada com o objetivo de buscar alternativas para sua evolução econômica e social. Foram estabelecidas três frentes de atuação: 1) mudança comportamental, com o fortalecimento das associações comunitárias, 2) geração de renda com a valorização do artesanato, fortalecimento do agronegócio e do comércio, e 3) melhoria da cidade, com o estímulo à gestão do lixo e questões de infra-estrutura. No ano de 2004, a comunidade criou a Associação Ortópolis Barroso, que gerencia os projetos em andamento, demonstrando que empresas podem contribuir para a melhor organização de comunidades.³

Werneck (2007), afirma que a presença das companhias no campo social é mais ampla que o esperado, embora marcada, em sua maioria, por formas de ação tradicionais, pautadas na filantropia e no baixo compromisso com os resultados. Propõe que a superação do estágio das ações que visam simplesmente corrigir ou prevenir os impactos de sua atividade, ou de reduzir e administrar seus riscos, para buscar fazer diferença através de ações sociais que expressem sua identidade corporativa, e que concretizem seus valores essenciais, tornando-se comprometidas com causas sociais.

³ Disponível em: <<http://www.holcim.com.br/BR/PT/id/1610649071/mod/gnm50/page/editorial.html>>. Acesso em: 1 nov. 2008.

De acordo com Rochlin e Boguslaw (2001), existem três estágios de envolvimento com a comunidade, variando de baixo até alto valor estratégico e de baixa até alta integração ao longo de toda a empresa, a saber:

O estágio “consciente” é o mais comum do envolvimento. As empresas nesse estágio se envolvem, inicialmente, através de doações e de programas de voluntariado por parte de seus empregados. As iniciativas permanecem isoladas do negócio, sendo que qualquer tipo de resultado raramente é medido.

As empresas no estágio “experiente” começam a implementar ações mais estratégicas, se engajando na chamada “filantropia estratégica” ou “investimento na comunidade”. Nesse estágio, os benefícios corporativos serão frequentemente intangíveis e podem incluir a melhoria da reputação, imagem, aumento da satisfação dos empregados, desenvolvimento de novas relações com *stakeholders*-chave e preservação da “licença para operar”.

Por fim, no estágio de “integração”, as empresas vêem o envolvimento com as comunidades como oportunidades de mercado e integram e alinham suas funções de envolvimento com esse público através de suas operações de negócio, quebrando as barreiras, reais e percebidas, entre as partes envolvidas. As empresas nesse estágio elaboram estratégias com a participação e os recursos de todas as atividades do negócio e desenvolvem ações que aumentam os recursos econômicos e sociais das comunidades onde atuam, por meio de suas atividades regulares e pelo investimento dos recursos fins da empresa, em oposição à filantropia.

Como exemplo de interação com a comunidade é mostrado pela Gerdau em seu apoio à cooperativas de catadores de materiais recicláveis. A formação das cooperativas se deu através de ações de diálogo com os catadores de lixo, prefeituras, órgãos ambientais e ONGs ligadas à reciclagem. A empresa, além do aporte financeiro e do intermédio nas relações com esses públicos, assume papel de capacitação em gestão para as cooperativas, com vistas a otimizar sua organização e seus resultados. A iniciativa possibilitou à Gerdau comprar sucata ferrosa, insumo para produção de aço, diretamente dos catadores e não mais somente dos sucateiros, tradicionais intermediários, obtendo ganhos econômicos e desenvolvendo as comunidades.

Porter e Kramer (2006, p.2) ressaltam a importância do tratamento estratégico da responsabilidade social, defendendo que as organizações privadas devem analisar suas perspectivas

no campo social usando os mesmos arcabouços que norteiam suas principais decisões empresariais, descobrindo, assim, que o ISP pode ser muito mais do que custo, entrave ou ação filantrópica – pode ser fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva.

Berger (2006, p.9-14) afirma que os investimentos sociais devem servir tanto para gerar valor econômico para a empresa como valor social para o contexto. Salaria que habitualmente se costuma considerar isso uma questão contraditória: ou gera-se valor para a empresa ou gera-se valor para a comunidade; se ambos estão presentes, não é legítimo ou as intenções não são genuínas. De fato, pensar que os objetivos de uma comunidade são antagônicos aos da empresa é um equívoco, pois segundo Porter e Kramer, esses são “claramente interdependentes” (2006, p.2). Os autores entendem que para que o envolvimento com as comunidades avance é preciso assentá-lo sobre amplo entendimento da relação de uma empresa com a sociedade e, ao mesmo tempo, ancorando-o nas estratégias e nas atividades das companhias, possibilitando tirar as empresas do paradigma atual de encarar o tema, que é de contraposição sociedade/empresa:

Uma empresa de sucesso precisa de uma sociedade saudável. Educação, saúde e igualdade de oportunidades são essenciais para uma força de trabalho produtiva. [...] Um bom governo, o Estado de Direito e direitos de propriedade são vitais para a eficiência e a inovação. [...] Uma sociedade saudável expande a demanda, pois mais necessidades humanas são satisfeitas e as aspirações crescem. Qualquer empresa que prejudique a sociedade para atingir seus fins vai constatar que seu sucesso é ilusório e, em última instância, temporário. Por outro lado, uma sociedade saudável precisa de empresas de sucesso, [...] pois com a queda da competitividade empresarial e regional há estagnação de salários, sumiço de empregos e fim da riqueza que paga impostos e sustenta a contribuição filantrópica. (p.5)

De que maneira as empresas podem maximizar o impacto social ao mesmo tempo que contribuem para melhorar seu contexto? Melhorando o contexto competitivo estamos gerando valor social e ajudando a resolver problemas sociais. Mas que problemas sociais abordar? Qual deve ser o critério de decisão acerca do foco? (BERGER, 2006, p.11). E prossegue, citando Porter e Kramer (2006, p.12), que definem que o critério de decisão estará centrado sobre os problemas sociais que afetam ou afetarão o desenvolvimento da empresa:

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

Berger (2006, p.11) ainda propõe que os modelos de investimento social privado devem ser precedidos de cinco perguntas:

1. Por que queremos investir? Considerar o propósito da ação sob o ponto de vista do ator privado e da comunidade; se é valioso para o indivíduo envolvido nas ações filantrópicas, para a empresa e para a comunidade.

2. O que vamos fazer? Que tipo de ações vamos apoiar e como vamos articular para que, em conjunto, gerem maior impacto que ações independentes.

3. Que recursos colocaremos em jogo e poderemos mobilizar? Trata-se não só de pensar nos recursos econômicos como também nos intangíveis, por exemplo, que nível de envolvimento ativo acompanhará os empreendimentos sociais.

4. Que veículo ou estrutura usaremos para organizar e implementar a estratégia? É preciso analisar a relação entre tempo e quantidade de recursos. Usaremos muitos recursos de entrada ou faremos de maneira escalonada?

5. Quando e por quanto tempo sustentaremos e apoiaremos a estratégia?

Porter e Kramer (2005) destacam quatro elementos que determinam a geração de valor nos investimentos sociais privados. Primeiro, elegendo os melhores destinatários dos investimentos, as melhores organizações. Um segundo elemento é dar sinais para todas as partes envolvidas no ambiente social para mobilizar maiores recursos. Um terceiro mecanismo é fortalecer as organizações sociais em que se investe. O quarto elemento consiste em avançar em direção ao conhecimento na forma de resolver problemas sociais. Werneck (2007, p.2) sustenta que uma mudança tão profunda quanto essa se dá na natureza dos projetos. Eles não se restringem mais a meros apoios ou doações pulverizadas, esporádicas, pouco comprometidas com os resultados finais e dependentes apenas da sensibilidade, boa vontade e interesse dos altos executivos.

Evoluindo na compreensão dos impactos dos investimentos sociais, chega-se à idéia de filantropia focada no contexto, introduzida por Porter e Kramer (2005, p.159). Para tal, os autores dividem os programas de investimento social em três categorias:

Obrigação comunal: apoio a organizações cívicas, previdenciárias e educacionais, motivado pelo desejo da empresa de ser cidadã-modelo.

Conquista de simpatia: apoio a causas simpáticas a funcionários, clientes ou líderes comunitários, muitas vezes em função de relações comerciais e do desejo de melhorar os relacionamentos da empresa.

Doação estratégica: filantropia focada na melhoria do contexto competitivo.

Segundo os autores, a maioria das ações de ISP enquadra-se nas duas primeiras categorias. Ainda que determinada fatia de investimentos nestas seja necessária, o objetivo é, tanto quanto possível, migrar para a terceira categoria. Isso por que os investimentos sociais focados no contexto competitivo da empresa têm o potencial de melhorar o cenário produtivo das companhias, ou seja, a qualidade do ambiente de negócios onde opera. “Recorrer à filantropia para melhorar o contexto implica um alinhamento das metas sociais e melhora as perspectivas comerciais de longo prazo da empresa” (PORTER; KRAMER, 2005, p.136-137).

O contexto competitivo é constituído pela interação de quatro elementos do ambiente no qual a organização se insere e que moldam a sua produtividade potencial. Fragilidades em um ponto qualquer desse contexto podem prejudicar a competitividade de um país ou região na sua capacidade de acolher a empresa. A figura “Os quatro elementos do contexto competitivo”, proposto por Porter (2001), é ilustrativa:

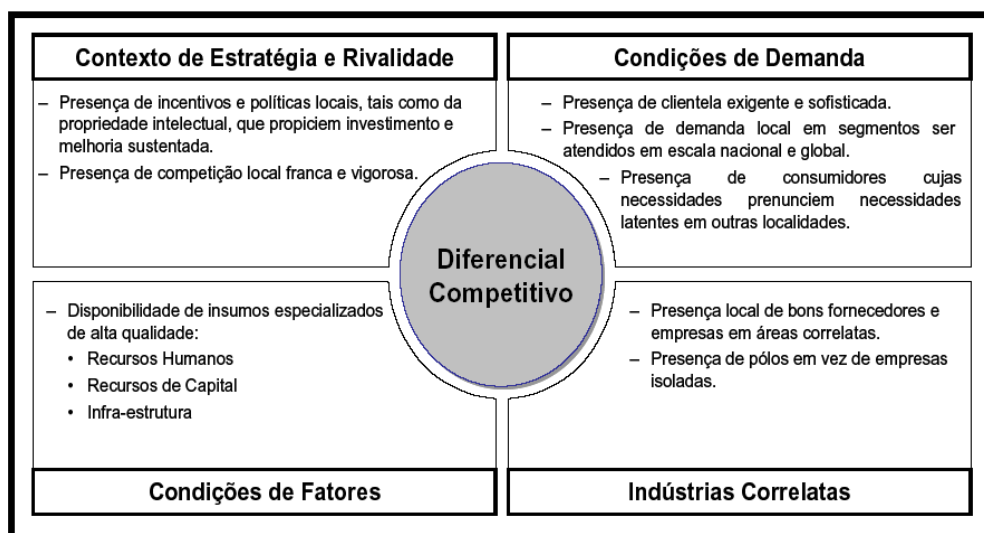


Figura 1. Os quatro elementos do contexto competitivo.

Fonte: Porter e Kramer (2005, p. 144)

Para melhor compreensão desses elementos, faz-se importante descrevê-los, bem como ilustrar sua aplicabilidade na dimensão do relacionamento com as comunidades:

Condições de demanda: a presença de mercado consumidor exigente e consciente de seus diretos e anseios contribui para o desenvolvimento do ambiente competitivo entre as empresas. Nessas condições, as organizações precisam disputar a preferência dos clientes e, para isso, recorrem a novos produtos e serviços ou a outros recursos que a diferenciam em relação a seus concorrentes.

A American Express atua no desenvolvimento de estudantes para seguir carreira em agências de turismo, empresas de aviação, hotéis e restaurantes. Apóia treinamentos de professores, apoio curricular e estágios de verão, proporcionando oportunidades de ensino e de emprego no setor de turismo, fonte de boa parte das receitas dos cartões de crédito da empresa, contribuindo com a elevação da qualidade do turismo, atraindo mais viajantes e, conseqüentemente, a demanda de uso do crédito.

Indústrias correlatas: a importância dos fornecedores e das indústrias complementares de uma organização deve ser considerada durante o processo de planejamento estratégico das empresas. O nível de competição, o grau de concentração dos fornecedores e o comportamento dos concorrentes podem ser determinantes para o bom desempenho.

Ao apoiar programas de premiação de micro e pequenas empresas no Brasil, a Gerdau e a Petrobras além de estimularem a melhoria de gestão em empresas e fomentarem o desenvolvimento dessas, possibilitam a formação de companhias mais qualificadas que poderão compor suas cadeias produtivas.

Contexto da estratégia e da rivalidade: existência de um arcabouço legal bem definido, com regras claras que promovam a formação de mercados com ampla concorrência, estimulando a competitividade empresarial. Em contraposição, mercados frágeis e dispositivos legais que facilitam a corrupção, não estimulam a produtividade e a insegurança para as organizações ali estabelecidas.

A Voz do Cidadão, ONG brasileira apoiada por empresas como Avina e Mabe, contribui com o controle social sobre a administração pública e canalizar a atenção pública a possíveis transgressões legais. Ao apoiar iniciativas como essas, empresas contribuem com ambientes políticos mais transparentes, favorecendo a interação justa entre organizações privadas e governos.

As condições de fatores reflete que, para a empresa alcançar boa performance dependerá de funcionários capacitados, de instituições de pesquisa e tecnologia modernas e de infra-estrutura adequada para dar suporte as suas operações.

Em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, a Kraft Foods capacita profissionais na área de alimentos e cria oportunidades para jovens em busca do primeiro emprego, desempregados e pessoas com necessidades especiais. A maioria dos alunos é contratada pela própria empresa e o restante é acompanhado até sua inserção no mercado.

De uma ação puramente caridosa, típica de capitalistas do início do século, que utilizavam a filantropia como forma de expiação de seus sentimentos de culpa por obterem lucros fáceis à causa de exploração do trabalho das pessoas e dos recursos naturais abundantes (NETO; FROES apud ROBERTO, 2004, p.170), a vocações familiares e culturais e também insumos para melhoria de imagem, o relacionamento ético com as comunidades evoluiu. Em um ambiente cada vez mais complexo na sua interação com as comunidades, as organizações privadas deram-se conta que os interesses públicos são importantes para seu desempenho. Além disso, podem ser fundamentais como diferencial, uma vez que a corporação entenda que esses interesses devem ser alinhados com os objetivos de desenvolvimento da empresa.

As empresas, para sobreviverem no complexo e competitivo cenário contemporâneo, precisam apresentar propostas para o desenvolvimento local, aliando seu conhecimento e suas necessidades na contribuição para contextos sociais mais saudáveis e sustentáveis. Quando as corporações incrementarem sua atuação como agentes de impacto no bem social, poderão fazer isso com resultados tão positivos quanto outras ONGs e até os governos, mas esse importante potencial ainda é pouco aplicado.

A mediação de interesses públicos e privados traz à tona esse novo modelo de investimento social, focado na melhoria do contexto competitivo das empresas e, dessa forma, nas condições de vida das comunidades. Entretanto, para a empresa chegar nesse patamar em sua gestão, é necessário mais do que o conhecimento profundo dos fatores do contexto que afetam suas atividades ou a vivência da realidade social. Deve-se subsidiar os investimentos sociais com a formação de políticas direcionadas ao envolvimento com a sociedade. Na implantação dessas políticas, a elaboração de pesquisas, diagnósticos, prognósticos, execução e avaliação de ações estarão embasando o relacionamento entre as empresas e as comunidades.

Este processo complexo apenas terá êxito com a participação efetiva das lideranças, equipes, bem como governos, organizações sociais e membros das comunidades. É fundamental perspectivar as necessidades das comunidades na sua relevância para a consecução dos objetivos da companhia. Quando as empresas absorverem em suas estratégias a relevância do contexto social, poderão revelar formas de mediar interesses públicos e privados em prol do desenvolvimento de suas localidades, potencializando os benefícios dos investimentos sociais para si e para as comunidades.

Referências

- BENCHMARKING EM INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO. **Relatório 2008**: primeiros números e achados. São Paulo: Marca d'Água, 2008.
- BERGER, Gabriel. Enfoque Estratégico de la Inversión Privada. In: Jornada Anual GDF, 6, 2006, Buenos Aires. **VI Jornada Anual GDF 2006** - Una visión estratégica de la Inversión Social. Buenos Aires: GDF, 2006. p.9-14
- CASARA, M. **Clipping**: Trabalho infantil no talco - Ministério Público investiga empresas denunciadas. Disponível em: <<http://www.reporterbrasil.org.br/clipping.php?id=75>>. Acesso em: 01 nov. 2008.
- DUPRAT, C. C. **A empresa na comunidade**: um passo-a-passo para estimular sua participação social. São Paulo: Global, 2005.
- GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Guia GIFE sobre Investimento Social Privado – Como Iniciar um Programa de Ação Social na sua Empresa**. São Paulo, 2003.
- GUIA EXAME MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR. São Paulo: Abril, 2002. Anual.
- HOLCIM. Disponível em: <<http://www.holcim.com.br/BR/PT/id/1610649071/mod/gnm50/page/editorial.html>>. Acesso em: 1 nov. 2008
- INSTITUTO PELO DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. Disponível em: <<http://www.idis.com.br>>. Acesso em: 1 nov. 2008.
- KISIL, M. **Comunidade**: foco de filantropia e investimento social privado. São Paulo: Global, 2005.
- NEUMANN, Lycia Tramuja Vasconcellos; NEUMANN, Rogério Arns. **Desenvolvimento comunitário baseado em talentos e recursos locais** – ABCD. São Paulo: Global, 2005.
- PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. São Paulo: Campus, 2001.
- PORTER, M.; KRAMER, M. Estratégia & Sociedade – O elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, Rio de Janeiro, dez. 2006.
- PORTER, M; KRAMER, M. A Vantagem competitiva da filantropia corporativa. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- ROBERTO, A. A. As possibilidades de incentivos governamentais ao investimento social privado. IN: **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2004. p.170-202.
- ROCHLIN, S.; BOGUSLAW, J. **Business and community development**: aligning corporate performance with community economic development to achieve win-win impacts. Boston: The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2001.
- VALE. Disponível em: <<http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=204&inford=2495>>. Acesso em: 15 nov. 2008.
- VEIGA, J. P. C. **O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.
- WERNECK, N. D. **Responsabilidade Social da Empresa com a Sociedade**. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2007.