



**ROSA MARIA
FISCHER**

é professora titular
da FEA-USP e autora
de, entre outros,
*Responsabilidade
Social: O Desafio de
Colaborar (Gente).*

ROSA MARIA FISCHER

Lições a aprender: a crise e os investimentos sociais

RESUMO

Este artigo coloca as reflexões preliminares acerca de como a crise econômico-financeira de 2008 e 2009 repercutiu sobre as políticas de sustentabilidade empresarial, principalmente no vértice da responsabilidade social. Para alimentar essas análises, foram realizados levantamentos de opiniões e expectativas junto a gestores de empresas e de organizações da sociedade civil. Verificou-se que as medidas tomadas pelas empresas procuraram assegurar a sustentabilidade econômico-financeira do negócio e as estratégias focadas no meio ambiente. Já as ações sociais propriamente ditas, como as parcerias com organizações da sociedade civil, tiveram seus investimentos reduzidos e/ou temporariamente suspensos. Os empreendimentos sociais não estavam preparados para enfrentar a crise e ficaram vulnerabilizados em suas capacidades de captar recursos. Entretanto, ambos os levantamentos indicaram perspectivas otimistas para a retomada dos investimentos socioambientais, apoiadas em uma visão de rápida superação da crise no Brasil.

Palavras-chave: crise econômico-financeira, investimento social privado, terceiro setor.

ABSTRACT

We present in this article some preliminary reflection on how the 2008-2009 economic crisis echoed on enterprise sustainability policies, mainly concerning actions of social responsibility. To feed this analysis, we surveyed opinions and expectations from both business enterprises and civil society actors. We observed that the measures taken by business enterprises aimed at securing financial and economic sustainability of their business and environment-focused strategies. Investments in social actions, arising from partnerships with civil society organizations, were reduced or temporarily suspended. Unprepared to confront the crisis, social ventures were hindered in their capacity to capture resources. However, both surveys showed a positive outlook for potential new social and environmental investments, supported by a perspective of quick recovery from the crisis in Brazil.

Keywords: financial and economic crisis, social private investment, third sector.



Este artigo foi elaborado com o apoio da mestrandia Anita Maria de Moura.

INTRODUÇÃO

A crise econômico-financeira de 2008-2009 afetou o comércio internacional, provocou desemprego, gerou turbulências geopolíticas. Esses fatos são conhecidos. Discute-se, agora, as causas e os efeitos; se é um fenômeno que já entra em recesso ou se ainda se expandirá; se apresentará resultados mais desastrosos em um, ou em outro país. Questiona-se se mudará radicalmente o curso histórico do capitalismo ou se, logo que retomado algum equilíbrio econômico, voltará a empregar os instrumentos financeiros e as operações de risco considerados os desencadeadores dessa situação de pânico e insegurança.

Em meio a tantas dúvidas e reflexões quase nada se produziu relacionando os efeitos da crise com alguns temas que ocuparam a pauta nos últimos vinte anos: responsabilidade corporativa, sustentabilidade organizacional, empreendedorismo social. Temas estes que estão no cerne de um dos maiores desafios enfrentados pela humanidade: a necessidade de promover o desenvolvimento socioeconômico ambiental sustentável. Aquele que equilibra o crescimento econômico com a equidade social, com o progresso tecnológico e com a renovação dos recursos naturais.

Para enfrentar o desafio de promover esse modelo de desenvolvimento, há que se encontrar soluções para os problemas sociais e ambientais que caracterizam o cenário brasileiro. Esses problemas não são recentes e, tampouco, são desconhecidos os indicadores que evidenciam sua ocorrência: desigualdade de distribuição de renda; baixos índices de desenvolvimento humano, destruição de ativos florestais e contribuição às mudanças climáticas. Por isso, desde as últimas décadas do século XX, tornaram-se convergentes as opiniões de que não bastava diagnosticá-los, mas de que era preciso elaborar soluções abrangentes, que dessem conta de sua complexidade e de sua interação sistêmica.

Tais soluções implicavam uma ampla diversidade de atores, desde os mais simples cidadãos, passando pelas empresas, organizações da sociedade civil, órgãos públicos. Significa dizer que elas tornam essencial que decisões e ações se pautem pelo paradigma de colaboração estratégica e intersetorial. Foi dessas constatações, muitas oriundas da prática de gestão social, outras do debate público e algumas das sistematizações teóricas, que despontaram movimentos sociais, proposições políticas, estratégias e ações focadas no tríduo responsabilidade, sustentabilidade, empreendedorismo.

É de estranhar, portanto, que a efervescência da crise mundial não tenha atingido o chamado investimento social. E, se atingiu, por que não foi objeto de análises e prospecções? Se não atingiu, como explicar essa imunidade? Seria porque o volume de recursos empregados em ações socioambientais não é significativo no cenário financeiro das empresas? Ou porque o valor da responsabilidade social está tão fortemente consolidado nas estratégias e culturas organizacionais que já não se deixa abalar pela turbulência do contexto externo? Seria porque as organizações da sociedade civil conseguiram finalmente atingir um patamar sólido de sustentabilidade financeira? Ou porque os modelos de gestão adotados pelos empreendimentos sociais são ainda tão precários que não sinalizaram a vulnerabilidade

a que estão expostos em virtude da eclosão desse fenômeno econômico?

Procurando elaborar algumas possibilidades de respostas a tais questionamentos foram realizadas duas sondagens, sendo uma junto a empresas, focando como a crise influenciava as estratégias de sustentabilidade; e outra junto a empreendimentos sociais focando o impacto da crise na captação de recursos financeiros. Embora limitados, em termos empíricos e metodológicos, esses levantamentos oferecem insumos para um debate mais amplo: aquele que questiona se e como os atores econômicos estão assumindo a responsabilidade de enfrentar os desafios sociais e ambientais que afetam o conjunto da sociedade.

Este artigo, para desenvolver essa reflexão, é composto das seguintes partes, além desta introdução:

- Da filantropia à sustentabilidade: a evolução de conceitos e práticas.
- Contextualização e problematização: da relação entre a crise e o investimento em práticas sociais e ambientais.
- Impacto da crise: perspectivas de empresas e empreendimentos sociais através das sondagens realizadas.

DA FILANTROPIA À SUSTENTABILIDADE

A erradicação dos problemas socioambientais como a miséria, a fome, a exclusão social, a degradação ambiental é um desafio que se coloca para a humanidade ao longo de séculos e nos mais diferentes rincões do planeta. A modernidade industrial e tecnológica da sociedade contemporânea não deu conta de solucioná-los, mesmo nos países de economia avançada. A complexidade dos múltiplos fatores que os originam, associada à confrontação com interesses de grupos e classes sociais e fortalecida por uma cultura individualista, coloca as questões sociais na marginalidade das ações e decisões das pessoas, das organizações e dos governos.

Entretanto, apesar de não constituírem a prioridade do interesse social, essas questões, quando agudizadas pelos fenômenos de crises que as tornam mais evidentes, emergem como desconfortáveis indicadores de que “algo não vai bem”. Esse mal-estar provoca questionamentos sobre a responsabilidade das instituições, como o poder público das sociedades democráticas; o papel das organizações como a função social das empresas no sistema capitalista; a essência da cidadania, como no que consiste o direito e o dever da participação social. Em qualquer dessas indagações e em todas elas reside um fundamento básico: o princípio ético que sustenta a relação de cada pessoa com o outro, seja quem for esse outro.

Provavelmente em virtude dessa raiz filosófica do tema, o tratamento das questões sociais foi, no passado recente da civilização ocidental, delegado a reflexão e ação das instituições religiosas. Associado à idéia de caridade, o conceito de filantropia dava conta de explicar a virtude do doador e a solução do problema do beneficiário, mas não alcançava as dimensões sociais, econômicas e políticas afetadas por essas questões. O protagonismo do Estado, por sua vez, que, aparentemente oferecia uma distribuição lógica da responsabilidade por prover bens e serviços sociais, não se mostrou eficiente e suficiente para eliminar as causas e evitar a expansão desses problemas. Surgem, então, proposições, questionamentos e polêmicas acerca do papel das empresas privadas neste cenário, inaugurando-se uma enxurrada de termos para designá-los: responsabilidade corporativa, responsabilidade social, cidadania empresarial (Fischer, 2001) com significados semelhantes ou diversos.

Uma das primeiras referências sobre o tema de responsabilidade social surgiu de um estudo iniciado em 1949 pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América, no qual Bower (1957, pp. 14-5) traduziu o conceito como sendo “as obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”. No Brasil, pioneiros do empreendedorismo industrial como

Roberto Simonsen, Jorge Street e Leon Feffer (Marcovitch, 2003; 2005) adotavam práticas de investimentos sociais em virtude de convicções próprias e da visão realista que tinham acerca de como as carências sociais prejudicavam seus negócios. Mas, na virada do século XIX e primórdios do século XX, essas iniciativas eram pontuais e não se constituíram em um movimento do empresariado que propiciasse o engajamento efetivo em causas sociais.

Já com a redemocratização do país nos anos 80 e, principalmente, com o recrudescimento dos problemas sociais na década de 90, observa-se uma tendência de colocar na pauta do discurso empresarial o tema da responsabilidade social. Dessa feita a criação de entidades como o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (Gife), a Fundação Abrinq, o Instituto Ethos indica que, além da manifestação de desconforto, existe uma intenção deliberada de agir de forma estruturada junto ao espaço público, na relação com *stakeholders* e no processo de desenvolvimento das comunidades.

Evidentemente, tanto no Brasil quanto em outros países, essa tendência não foi homogênea nem majoritária. Economistas, juristas, legisladores colocaram-se contrários ao investimento de recursos e da energia empresarial para promover benefícios sociais sustentando o argumento de que gerando lucros, empregos e salários a empresa já estaria cumprindo sua função social. As opiniões mais radicais alegavam até mesmo a ilegalidade do investimento social privado, considerando que ele seria realizado com recursos financeiros que deveriam ser distribuídos aos acionistas ou para melhor remunerar seus funcionários e para desenvolver o próprio negócio.

Ao largo dessa polêmica, porém, os conceitos e práticas continuaram evoluindo em iniciativas transnacionais como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas, nas quais a noção de responsabilidade social amplia-se para além das empresas incorporando também órgãos públicos e organizações do terceiro setor. Surgem diferenciais significativos, tais como a incorporação das ações socioambientais ao direcionamento

estratégico das empresas e do conceito de sustentabilidade à cultura organizacional. Esse conceito é mais robusto por ser integrativo das dimensões econômica, ambiental e social. Além disso, ele elimina a divisão entre a responsabilidade do negócio e a responsabilidade social evitando contradições, como a distância entre o discurso e a prática da responsabilidade empresarial ou ainda de casos no qual o investimento social privado limita-se a doações filantrópicas e projetos assistencialistas.

As organizações empresariais dedicadas a investir em projetos e ações socioambientais geralmente o fazem através de parcerias ou alianças estratégicas com as organizações do chamado terceiro setor (Sekn, 2005). Esses investimentos diferenciam-se das simples doações porque envolvem planejamento e monitoramento conjunto e sistemático dos projetos e focam resultados passíveis de avaliação (Gife, 2008). Desse modo, eles exigem o comprometimento efetivo das organizações parceiras e objetivam provocar reais transformações em vez de soluções paliativas para os problemas sociais.

As organizações do terceiro setor são eleitas como parceiros preferenciais das empresas para operar os projetos socioambientais porque detêm as competências técnicas para lidar com os problemas sociais e a legitimidade política para relacionar-se com as comunidades e os segmentos populacionais que são o alvo dessas iniciativas.

Segundo a definição estrutural-operacional proposta por Salamon e Anheier (1992), o terceiro setor é composto por organizações privadas, formais, autônomas, que não distribuem lucros aos seus dirigentes e que envolvem algum tipo de participação voluntária. Apesar de essas organizações não obedecerem a um padrão uniforme e linear e, muitas vezes, serem confundidas com a própria sociedade civil, excluem indivíduos e grupos informais que se envolvem em atividades cívicas ou públicas.

Assim sendo, as instituições são classificadas em três tipos distintos, podendo ter alguma relação de interdependência: as entidades governamentais que fazem parte

do Estado ou primeiro setor, as empresas privadas com finalidade de lucro, integrantes do chamado mercado ou segundo setor e as organizações privadas sem fins lucrativos, participantes do terceiro setor.

Um desdobramento mais recente da busca de soluções para questões sociais, aliando as experiências do investimento social empresarial com o ativismo da sociedade civil organizado, tem sido a emergência do empreendedorismo social e dos chamados negócios sustentáveis. Indo além da atuação das organizações sem fins lucrativos mais tradicionais, tem o objetivo específico explícito de promover o desenvolvimento sustentável mediante a produção e comercialização de bens e serviços que assumem o desafio de gerar, simultaneamente, valor econômico e valor social (Fischer & Comini, 2007). São iniciativas que promovem melhorias sociais e ambientais convivendo com os desafios da sobrevivência econômica e financeira, criando oportunidade de trabalho e renda e enfrentando os riscos da exposição ao mercado.

Prosseguindo nessa evolução, os empreendimentos sociais são um modelo em construção que contém as características organizacionais e administrativas das empresas e das organizações de terceiro setor. Os empreendimentos sociais assumem vantagens e desvantagens de ambos os setores, mas tendo o aspecto inovador através do qual se pode cogitar da possibilidade de uma possível transformação significativa no tratamento das questões sociais.

CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

Os analistas descrevem a origem da crise global de 2008-09 como o momento em que a inadimplência dos tomadores de hipotecas nos EUA desmascarou a artificialidade de uma economia construída sem fundamentos reais, que provocou a “quebra” financeira de grandes empresas do setor imobiliário e

dos bancos que modelaram essa arquitetura de operações cuja liquidez era uma fantasia. Estabeleceu-se um clima de insegurança e desconfiança, que contaminou os mais diversos mercados do globo nos quais os investidores de capital resguardaram seus recursos, gerando a escassez que paralisou as atividades econômicas.

Embora outras crises nos últimos vinte anos já tivessem anunciado essa fragilidade, foi na atual que se vivenciou um dos efeitos catastróficos da chamada globalização, que consiste na interdependência dos mercados (Stiglitz, 2003). A fuga de capitais e a desvalorização das ações atingiram amplos setores da economia gerando impactos negativos, mesmo em países que não participavam diretamente das “cirandas de *subprime* e derivativos”. Setores como a produção automotiva, agroindustrial e de bens de capital reduziram abruptamente seu ritmo em face da perspectiva de queda das exportações e retração do consumo. Imediatamente despontaram os indicadores de que a turbulência econômica atingia as condições da vida social: o aumento da taxa de desemprego, a escassez de crédito para consumo, a perda de bens duráveis que vinham sendo adquiridos.

A diminuição de recursos financeiros afetou os investimentos sociais e ambientais, que perderam espaço para a própria necessidade de sobrevivência econômico-financeira das empresas e organizações da sociedade civil. Segundo Anheier (2009), para as organizações sem fins lucrativos, a crise atual significa menos recursos em termos de despesas correntes para os programas em andamento e para os previstos. Isso levou a uma inesperada instabilidade financeira, a maiores incertezas para gestores e agentes (financiadores e público atendido), ao cancelamento de contratos, convênios e parcerias e ao não cumprimento de obrigações, configurando o risco maior da impossibilidade de se atender à demanda em uma situação na qual ela tende a se tornar crescente.

O autor ressalta que, para fundações e entidades dedicadas a questões sociais em geral, a crise significa equilibrar, de um



lado, o aumento da demanda por auxílio e, do outro, grandes desembolsos de ativo com redução das disponibilidades. O que significa dizer que há uma expectativa de que façam mais em um momento em que só é possível fazer muito menos.

Esse crescimento da demanda por serviços sociais é oriundo dos impactos negativos já claramente visíveis em alguns países. Nos EUA, por exemplo, a taxa de desemprego é a maior desde 1983, 10,2%, com 15,7 milhões de desempregados em outubro de 2009. Segundo dados da Pesquisa Populacional do U.S. Census Bureau, houve um aumento da pobreza nesse país de 12,5% em 2007 para 13,2% em 2008, maior nível em onze anos.

Segundo dados da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Cepal, 2009) a tendência de queda das taxas de pobreza na América Latina inverteu devido aos efeitos da crise. A pobreza aumentou em 1,1% em 2009 e a indigência em 0,8%, com 189 milhões de pessoas em condições de renda abaixo do custo da cesta básica de produtos e serviços. Nessa pesquisa, a situação do Brasil, do Peru e do Chile diferencia-se substantivamente dos demais países.

No Brasil a crise global provocou a desaceleração do crescimento econômico, mas não atingiu as proporções observadas nos países de economia mais desenvolvida, como os EUA e a Inglaterra. O sistema financeiro brasileiro não estava profundamente envolvido com papéis e operações de alto risco, as contas externas estavam razoavelmente equilibradas e a solidez da moeda, assegurada há mais de dez anos, garantiram um cenário de proporções menos dramáticas. Ainda assim, os setores exportadores e as atividades econômicas transnacionais se ressentiram de perdas. Na expectativa de forte desaceleração econômica, muitos dirigentes empresariais anteciparam-se em implementar medidas de redução dos custos de produção e despesas administrativas, em interromper projetos de expansão e inovação e em eliminar postos de trabalho. Nesse sentido, é possível supor que as políticas de sustentabilidade empresarial, ainda muito imaturas, assim como as práticas de

investimento social tenham sofrido, nessas empresas, algum tipo de interrupção e/ou postergação.

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), apesar da presença da crise financeira internacional, 316 mil brasileiros saíram da linha de pobreza entre outubro de 2008 e março de 2009 nas seis maiores regiões metropolitanas do país. Além disso, intervenções do governo na economia, como o reajuste do salário mínimo em fevereiro de 2009, a redução da taxa básica de juros e o aumento dos gastos do governo com o objetivo de manter a economia aquecida propiciaram que o nível de consumo não se reduzisse drasticamente.

Singer (2009), economista pioneiro das teorias de economia solidária no Brasil, esclareceu os objetivos dessas intervenções do governo:

“O consumo discricionário das famílias pode ser estimulado mediante redução temporária de impostos sobre bens duráveis e redistribuição da renda aos mais pobres mediante aumento de subsídios como a Bolsa Família, de pensões, do salário mínimo, de vagas gratuitas nas escolas e hospitais públicos e semelhantes. O investimento privado é estimulado por meio da redução dos juros de longo prazo e dos tributos que oneram a venda de máquinas, veículos, computadores e semelhantes”.

Aparentemente, os fundamentos macroestruturais da economia brasileira protegeram-na de impactos mais devastadores da crise global e a intervenção do governo reduziu a possível expansão dos problemas sociais que poderia ser decorrente da turbulência econômico-financeira. Ainda é cedo para saber se e quanto as iniciativas do empreendedorismo social e das organizações da sociedade civil foram afetadas pela repentina escassez de recursos. É preciso verificar se a busca da sustentabilidade organizacional, presente no discurso das empresas nos últimos anos, sobreviveu às perspectivas negativas que toldaram seus horizontes em 2008 e 2009.

E, principalmente, se as práticas de investimento social privado, que se consolidavam progressivamente em alianças e parcerias intersetoriais, continuarão sendo exercitadas, expressando a efetiva vontade política de superar os problemas socioambientais que obstruem o caminho do desenvolvimento sustentável do país.

IMPACTO DA CRISE: PERSPECTIVAS DE EMPRESAS E EMPREENHIMENTOS SOCIAIS

Em busca de conhecer, ainda que superficialmente, os sintomas provocados pela crise econômico-financeira sobre o investimento social, procedeu-se ao levantamento de informações e opiniões junto aos dirigentes de empresas e de organizações da sociedade civil. Sabia-se, de antemão, que não se poderia contar com a precisão desses dados, principalmente aqueles de natureza quantitativa, porque, sendo um fenômeno muito recente, a crise ainda não fora avaliada pelos gestores nos aspectos que diziam respeito às iniciativas de responsabilidade corporativa e sustentabilidade organizacional. Nas empresas, voltadas para os desafios econômico-financeiros, provavelmente os gestores estiveram mais focados em evitar a vulnerabilidade do negócio do que em questionar os aspectos referentes às suas políticas e práticas socioambientais. Nos empreendimentos sociais pairava um clima de apreensão, mas que ainda não se materializava em fatos concretos e perdas mensuráveis. Seus gestores apresentavam uma postura de expectativa quase paralisante, ao invés de comportamento proativo na busca de medidas para proteger as organizações.

Ainda que consideradas essas limitações, as sondagens foram realizadas porque, no mínimo, poderiam oferecer um cenário preliminar de como a turbulência estava afetando a gestão em ambos os tipos de organizações. As abordagens empregadas

procuravam adequar-se à especificidade de cada uma delas; junto às empresas foram coletadas informações acerca das estratégias de sustentabilidade adotadas nas esferas econômica, ambiental e social, consideradas em três momentos: no período imediatamente anterior à crise, durante a crise (2008-09) e prospectadas para o futuro próximo, ainda que neste não estivesse superada a escassez de recursos. Junto aos empreendimentos sociais, as questões focaram-se na captação de recursos financeiros, visto que a quase totalidade dessas organizações depende de doações, financiamentos e transferências oriundos de fontes privadas e públicas.

O universo de empresas contatadas foi composto por mais de 900 organizações que fazem parte do banco de dados da publicação anual *Maiores e Melhores* da revista *Exame* da Editora Abril (36ª edição). O universo das organizações da sociedade civil contatadas foi composto por 400 entidades resultantes da somatória dos participantes das redes da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) e da Ashoka, associação que identifica e investe em empreendedores sociais. Em ambos os levantamentos o contato foi estabelecido por meio eletrônico, com remessa de questionário autopreenchível, passível de ser respondido em 10 a 20 minutos.

Embora não surpreendente, o baixo número de respostas foi forte indicador de que o tema não estava entre as prioridades das organizações contatadas. Apenas 81 empresas e 18 empreendimentos sociais deram retorno à solicitação de pesquisa. Pode-se elencar uma série de dificuldades próprias dos aspectos metodológicos desse tipo de estudo como: falta de confiança em oferecer informações internas, pouca familiaridade com instrumentos eletrônicos para captação dos dados, hábito de recusar a participação em pesquisas. Contudo, além desses motivos corriqueiros para justificar o baixo retorno, há que se aventar hipóteses no âmbito do tema do levantamento. Tais como: estarão as empresas suficientemente municiadas de dados sobre suas estratégias de sustentabilidade? Estarão as organizações da sociedade civil suficientemente

municiadas de ferramentas de gestão para monitorar seu desempenho econômico-financeiro? Tanto nas empresas, cuja administração é mais estruturada, quanto nos empreendimentos sociais, que, muitas vezes, não contam com sistemas e controles gerenciais mais sofisticados, parece existir uma escassez de dados que clarifiquem metas, resultados e os possíveis impactos de que estes poderiam ser objeto.

Apesar dessas restrições empíricas e metodológicas, os resultados dos levantamentos sugerem algumas pistas sobre como as organizações respondentes se situavam no interior da crise. É possível identificar que, embora empreguem o modelo do *triple bottom line*, as empresas concretizam com maior assertividade as estratégias que dizem respeito à esfera econômica, enquanto a ambiental e a social são menos resilientes ao impacto da crise. Assim, os empreendimentos cujos orçamentos recebiam contribuições significativas de organizações internacionais foram mais rapidamente atingidos pela redução de investimentos do que aqueles que captam em fontes diversas localizadas no próprio país. Se indícios como esses não oferecem, neste momento, respostas assertivas sobre como a crise afetou o investimento social, eles contribuem para se prospectar acerca de como essa temática ocupará o espaço dos gestores a partir da crise vivenciada em 2008-09. E isso já é suficiente para justificar uma análise mais detalhada dos resultados de cada levantamento.

Sobre as empresas

As empresas respondentes vinham mantendo investimentos crescentes em ações de pesquisas e desenvolvimento, programas de qualidade e medidas de incremento da produtividade, os quais se configuram como eixos significativos de asseguramento da obtenção de graus mais elevados de competitividade. Em 53% da amostra, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento mantiveram-se estáveis,

indicando que parcela significativa optou por reduzi-los seguindo uma tendência já observada em outras situações de crise, que é a de postergar essa estratégia de sustentabilidade para o horizonte da bonança financeira. Já os investimentos em qualidade de produtos e de processos mantiveram-se estáveis em 64% das respondentes, configurando uma visão realista de curto e médio prazo, haja vista que a perda de qualidade pode redundar em imediata redução do posicionamento de mercado. No mesmo sentido, 48% das empresas mantiveram os investimentos em ações e projetos visando o aumento da produtividade, manifestando clara expectativa de que a crise, pelo menos no âmbito brasileiro, teria uma duração relativamente pequena e não reduziria de forma drástica seu mercado. Evidentemente esses comportamentos podem ter variações significativas quando em estudos de abrangência setorial com diferentes recortes mercadológicos.

Como seria de esperar, 54,5% das respondentes aumentaram os investimentos aplicados em medidas de redução de custos e apenas 26% do total manteve esses valores estáveis em relação ao período anterior à crise. A redução do contingente de mão-de-obra empregada direta e indiretamente, bem como das despesas administrativas e dos processos de ampliação dos quadros de recursos humanos, foram alguns indicativos mais frequentes dessas medidas.

De acordo com os respondentes, os investimentos na promoção da sustentabilidade econômica das empresas voltarão a crescer após a superação dessa fase, chegando a patamares muitos próximos dos apresentados no período anterior à crise. Espera-se que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento voltem a crescer em 70% das empresas; que os investimentos em qualidade voltem a crescer em 66% delas; e que os investimentos em produtividade voltem a crescer em 80% delas. Já os investimentos orientados para a redução de custos serão reforçados em 56% dos casos, mas serão reduzidos em 14% das empresas pesquisadas, sinalizando que uma futura estabilidade pode representar a volta do foco



das empresas no incremento de atividades produtivas.

Na esfera ambiental, tanto os investimentos orientados para a redução de emissões e/ou tratamento de resíduos quanto aqueles orientados para o uso racional de recursos naturais, preservação e/ou regeneração de ecossistemas eram crescentes, respectivamente, em 43% e 47% das empresas pesquisadas, e estáveis em 45% delas.

Com a crise financeira mundial, apenas 14,5% das empresas pesquisadas continuaram a investir crescentemente nessas áreas de gestão ambiental. Mas a efetiva redução de investimentos nessa esfera foi superior em apenas 2% das empresas. Mantiveram-se estáveis os investimentos na redução de emissões e/ou no tratamento de resíduos em 71% das empresas pesquisadas, assim como os investimentos em uso racional de recursos naturais, preservação e/ou regeneração de ecossistemas em 78% das empresas pesquisadas. Esse quadro de maior resiliência dos investimentos na área ambiental sugere que essa é uma esfera que adquiriu muita importância no contexto da sustentabilidade empresarial e que sua redução traria problemas de reputação e imagem, os quais afetariam as condições de competitividade. A sustentabilidade ambiental também pressupõe ações de longo prazo, emprego de tecnologias inovadoras e mudanças em processos de trabalho, o que significa dizer que, para reduzi-la, podem ser necessárias intervenções de alto custo e complexidade, que não compensariam as eventuais economias financeiras. Por se tratar também de uma área submetida à legislação específica e, em vários setores da economia, à fiscalização e controle por órgãos do Estado, é provável que se configure um espaço no qual o investimento realizado não pode ser facilmente reduzido.

Com a superação da crise, os respondentes acreditam que os investimentos orientados para a gestão ambiental também voltarão aos patamares anteriores, com investimentos crescentes em 40% a 45,5% dos casos e manutenção dos investimentos em 45,5% a 48% das empresas pesquisadas.

Esses resultados sinalizam que os investimentos em gestão ambiental estão se consolidando e que os impactos negativos da crise serão rapidamente revertidos, colocando o vértice do meio ambiente como o que parece ocupar o segundo lugar em um ranqueamento das prioridades, em empresas que objetivam desenvolver um modelo de sustentabilidade.

Para a maior parte das empresas pesquisadas, os investimentos em projetos sociais e em ações voltadas para a comunidade eram crescentes ou estáveis no período anterior à crise. Projetos socioambientais realizados tinham investimentos crescentes em 42% dessas empresas, quando realizados em parceria com organizações da sociedade civil, e em 51% quando realizados diretamente pela empresa ou pela fundação ou instituto a ela ligado. Esses investimentos eram estáveis em, respectivamente, 56% e 48% das empresas pesquisadas. Os programas em prol da qualidade de vida de comunidades do entorno das empresas pesquisadas tinham investimentos crescentes em 48% dos casos e investimentos estáveis em 50% dos casos. A criação de oportunidades de trabalho para a população de baixa renda era alvo de investimentos crescentes em 52% das empresas pesquisadas, e tinham investimentos estáveis em 44% delas.

Os projetos sociais ou socioambientais realizados diretamente pelas empresas ou por seus institutos e fundações foram os que menos sofreram impacto da crise econômica. Apenas 5% das empresas pesquisadas reduziram o aporte desses recursos. Esse investimento se manteve estável em 65% dos casos e cresceram em 30% deles. Os projetos realizados em parceria com organizações da sociedade civil tiveram seus recursos reduzidos em 8% dos casos, e essa redução foi superior a 21% em apenas 4% deles. Ainda assim, 73% das empresas pesquisadas mantiveram estáveis os recursos aportados nos projetos sociais e socioambientais realizados em parcerias com organizações do terceiro setor.

Programas voltados para a qualidade de vida das comunidades do entorno das empresas pesquisadas tiveram seus recur-

so mantidos em 71% dos casos e tiveram investimento crescente em 23%. Apenas 5% das empresas pesquisadas reduziram seus investimentos nesses programas. Investimentos na criação de oportunidades de trabalho para a população de baixa renda foram reduzidos em 13% das empresas, mas mantiveram-se estáveis em 71,5% e foram aumentados em 23,5% delas.

Segundo os respondentes, os investimentos das empresas na esfera social tendem a alcançar patamares superiores àqueles que precederam a crise financeira, após a sua superação. Os investimentos serão direcionados de maneira crescente por 48% deles para projetos sociais ou socioambientais em parcerias com o terceiro setor; por 56%, para projetos realizados diretamente pelas empresas ou por suas fundações ou institutos; por 57% delas, para programas em prol da qualidade de vida de comunidades do entorno; e por 60%, para oportunidades de trabalho para a população de baixa renda.

Esses resultados podem indicar que o papel social das empresas que operam no Brasil tem se consolidado como uma dimensão estratégica de atuação, a qual se caracteriza por certa blindagem frente aos momentos de crise e pela perspectiva de fortalecimento ao longo do tempo. Contudo, alguns questionamentos devem ser feitos a esse quadro aparentemente otimista. Embora este dado não tenha sido coletado nesse levantamento, sabe-se que os recursos dotados pelas empresas aos projetos sociais, seja sob a forma de ações diretas, parcerias com organizações do terceiro setor, ou através de fundações e institutos próprios (Mindlin, 2009), são relativamente modestos, principalmente quando comparados aos investimentos feitos nos outros dois vértices do modelo de sustentabilidade. Portanto, mantê-los e prospectar sobre a possibilidade de seu crescimento pós-crise não representa uma postura propriamente audaciosa dos respondentes.

Há também uma visão no Brasil de que a crise seria um fenômeno de curta duração, o que justificaria a permanência de investimentos de longo prazo em estratégias

ambientais e permitiria a manutenção dos investimentos em projetos sociais e comunitários, sem afetar o desempenho financeiro do negócio e evitando correr o risco de perder o capital reputacional adquirido com a implementação de investimentos sociais *stricto sensu*.

Essa explicação é particularmente aplicável no caso das empresas que mantêm programas comunitários, que dependem de uma forte relação de confiança, e esta demanda persistência na ação, excelente comunicação e provas expressas de comprometimento (Fischer, 2005). Uma redução de investimento nesse tipo de projeto pode provocar um retrocesso no desenvolvimento desse relacionamento, dificilmente contornável com medidas ulteriores.

O pouco que a mídia repercutiu sobre o assunto indicava que algumas empresas estavam redefinindo suas prioridades de aplicação em projetos sociais, enquanto outras reduziam o ritmo dos repasses já comprometidos com entidades do terceiro setor alegando escassez de recursos e a perspectiva de redução dos ganhos financeiros do negócio. Essas ameaças, mesmo quando não se realizaram na prática, provocaram um ambiente de apreensão nas organizações da sociedade civil que já vinham participando de editais e processos seletivos para obter apoio financeiro aos seus projetos sociais.

Sobre as organizações da sociedade civil

O baixo retorno das organizações pesquisadas e os contatos feitos para orientar o preenchimento dos questionários permitem afirmar que seus gestores não estavam procedendo a um monitoramento dos efeitos da crise mas, preponderantemente, estavam procurando fazer com que seus empreendimentos sobrevivessem a eles. Os respondentes administravam organizações cujo orçamentos anuais estavam acima de 250 mil reais. A maior parte dos recursos que compõem esses orçamentos (42%) é obtida

da iniciativa privada, com forte concentração dos investimentos sociais de empresas que apoiam os projetos diretamente, ou através de fundações ou institutos. Cerca de 34% dos recursos orçamentários são obtidos com receitas próprias e 24% mediante o estabelecimento de convênios e/ou contratos de gestão com órgãos públicos, que implica a prestação de serviços sociais.

A heterogeneidade das fontes de captação de recursos financeiros mostrou ser uma estratégia que, até certo ponto, assegurou alguma proteção do empreendimento em relação à crise, pois as organizações dependentes de fontes de mesma origem foram submetidas a uma escassez mais drástica e repentina do que aquelas que já tinham construído uma rede de captação diversificada e equilibrada.

Embora isso não pareça tão evidente no levantamento realizado com os gestores das empresas, o fato é que, logo que foram atingidas pelas oscilações da crise, elas reduziram os investimentos em projetos sociais, seja através do cancelamento de doações e financiamentos, seja postergando repasses. As formas menos impactantes foram as adotadas por empresas que mantiveram o compromisso assumido, embora reduzindo a frequência dos aportes. Desse modo, a organização parceira enfrentou dificuldades de fluxo de caixa, teve que diminuir despesas, renegociar pagamentos e demitir profissionais, mas conseguiu manter sua atuação. Já impactos mais desastrosos afetaram empreendimentos cujos principais investidores eram empresas que cancelaram completamente sua oferta, suspendendo o apoio financeiro por tempo indeterminado.

Esse cenário coloca em evidência uma das mais frequentes fragilidades das alianças estratégicas intersetoriais (Fischer, 2002). Via de regra elas são constituídas sem que haja qualquer tipo de contrato ou documento similar que formalize a formação e conte com apoio jurídico-legal. Desse modo, as atribuições e responsabilidades de cada parceiro não estão explicitadas, assim como não são previstas penalizações advindas do não atendimento do acordo estabelecido.

Se em tempos de tranquilidade econômica e política essa informalidade propicia uma relação flexível, baseada na confiança e identidade de valores, em tempos turbulentos, sente-se a carência das garantias preestabelecidas.

Uma das organizações participantes do levantamento, que atuava junto a pequenos agricultores, com o objetivo de aperfeiçoar a produção familiar e estimular o desenvolvimento local, teve que interromper suas múltiplas ações, que abrangiam o incremento da geração de renda, absorção de tecnologias sustentáveis e o provimento da segurança alimentar. Cancelados os recursos financeiros provenientes dos investimentos sociais empresariais, a organização não tinha como manter a operação dos projetos, sem que houvesse uma perspectiva de quando poderia retomá-los. Não é preciso maior profundidade de análise para estimar o prejuízo advindo dessa interrupção intempestiva: como manter a implementação das inovações? Como assegurar a continuidade da renda familiar? Como resgatar a crença das pessoas nos projetos que lhes prometiam a possibilidade de inclusão social e econômica?

Outro caso que exemplifica a fragilidade dos empreendimentos sociais é o das associações formadas por coletadores de materiais recicláveis. Não se trata aqui de dependência em relação a doações e investimentos de empresas, mas de estarem posicionadas nos elos mais vulneráveis da cadeia produtiva (Fischer et alii, 2008). Compostas geralmente por trabalhadores sem qualificação profissional oriundos, quase sempre, da população de moradores de rua dos centros urbanos, essas associações agregam catadores de papéis, plásticos e metais que se dedicam ao penoso trabalho da coleta, mas devem também fazer a triagem e a comercialização dos materiais. Ameaçados por comerciantes “atrassados” e pressionados pela indústria recicladora, esses trabalhadores não detêm condições para obter os melhores preços. As associações geralmente não possuem espaço adequado para estocagem, nem caminhos para transporte, o que as obriga

a vender rapidamente o material coletado, submetendo-se às oscilações de preço impostas pelos demais componentes da cadeia. Os associados, por sua vez, dependem da receita, que pode ser diária ou semanal, mas que nunca pode estender-se por prazos mais longos, para aguardar a elevação dos preços de comercialização, visto que são pessoas e famílias que vivem em situação limite de sobrevivência.

Os respondentes envolvidos com empreendimentos desse tipo declararam que os preços praticados na comercialização dos recicláveis, principalmente o papelão, tiveram quedas que chegaram a 75% dos valores anteriores à crise. Isso significa dizer que o empreendimento social, ainda quando gerador de receita própria, teve sua sobrevivência ameaçada pela crise, não porque a dinâmica do setor tenha arrefecido, mas porque não consegue exercer um papel competitivo no âmbito da cadeia produtiva.

Outra organização de terceiro setor participante do levantamento cujo orçamento também é predominantemente proveniente de receita própria foi abalada pela crise. Trata-se de uma entidade que atende pessoas de baixa renda com ações sociais voltadas para profissionalização, cidadania, educação e saúde. Para mantê-las produz e comercializa brindes vendidos no atacado para empresas e, no varejo, em quiosques de *shoppings*, lojas e bazares. A principal redução de receita ocorreu no cancelamento de contratos de compras de brindes institucionais, corroborando que as empresas realizaram cortes de itens considerados supérfluos ou não diretamente ligados ao negócio como forma de reduzir os custos, ainda que fosse de forma preventiva às possíveis perdas advindas da crise que se anunciava.

As organizações que dependiam preponderantemente das relações com entidades internacionais, seja como recipientes de doações e apoio financeiro, seja sob a forma de comercialização de produtos e serviços, sofreram maiores dificuldades para captar recursos. Entidades participantes de redes internacionais, principalmente dedicadas à assistência social às camadas mais pobres

da população, ressentiram-se de redução de cerca de 20% dos recursos necessários no período de outubro de 2008 a outubro de 2009.

Apesar de ser visível que as organizações da sociedade civil no Brasil ainda estão muito atreladas e dependentes dos recursos financeiros privados, seja por meio da compra de seus produtos, seja por meio de investimentos, um grupo das respondentes afirmou que não foi possível perceber nenhum impacto da crise em suas ações. Esse fato pode ser real, mas levanta a hipótese de que a crise ainda não fora avaliada pelos seus gestores. A dificuldade de avaliação e mensuração de resultados é uma complexidade real da gestão das organizações da sociedade civil, advinda da carência de instrumentos gerenciais adequados à sua especificidade e da permanência de padrões culturais que rejeitam os modelos e conceitos de administração cunhados para gestão empresarial.

LIÇÕES PARA REFLETIR

Ainda é cedo para elaborar conclusões, mas os levantamentos realizados dão indícios de que a crise global atingiu a disponibilidade de investimentos das empresas para as organizações da sociedade civil e os projetos socioambientais. Não é possível quantificar esse recuo, mas pode-se constatar a apreensão que afetou os gestores dos empreendimentos sociais.

Há uma relativa contradição entre as respostas dos gestores empresariais, que minimizavam a redução dos investimentos sociais, e as dos gestores do terceiro setor. É provável que o otimismo empresarial seja reflexo da expectativa de recuperação em curto prazo, pois, provavelmente, as empresas respondentes estão entre aquelas cujas estratégias de sustentabilidade foram menos vulneráveis. É importante, contudo, ressaltar que do trinômio econômico-ambiental-social foi este último o mais fragilizado enquanto objeto do investimento das empresas.

Essas observações reforçam a recomendação para que os gestores dos empreendimentos sociais não só diversifiquem suas fontes de captação de recursos, como também internalizem práticas de planejamento que ampliem suas possibilidades de

análise do contexto externo e a previsão de alternativas de estratégias. Indicam também que, apesar dos avanços das políticas empresariais de sustentabilidade, o caminho a percorrer para consolidá-las ainda é longo e sujeito aos percalços de todas as crises.

BIBLIOGRAFIA

- ANHEIER, Helmut K. *Reflections on the Global Economic Downturn, Philanthropy and Nonprofits*. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen. Universität Heidelberg, 2009.
- BOWER, Howard R. *Responsabilidades Sociais dos Homens de Negócio*. Tradução de Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1957.
- CEPAL – Comissão Econômica para América Latina e Caribe. *Documento Informativo: Panorama Social da América Latina 2009*. Nações Unidas, Cepal, 2009.
- FISCHER, Rosa M. “Cidadania Organizacional: um Caminho de Desenvolvimento”, in Marisa Eboli (coord.). *Desenvolvimento e Alinhamento dos Talentos Humanos às Estratégias Empresariais: o Surgimento das Universidades Corporativas*. São Paulo, Schmukler, 1999.
- _____. *O Desafio da Colaboração: Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo, Gente, 2002.
- _____. *Samarco: o Papel da Empresa no Empoderamento das Pessoas*. Case SEKN, 2005.
- _____. BOSE, M.; BORBA, P. R. F.; COMINI, G. M. *Gestão de Resíduos Sólidos: Inserção da População de Baixa Renda na Cadeia Produtiva*. São Paulo, 2008.
- _____. COMINI, Graziella M. “Sustainable Development & Social Entrepreneurship”, in *The 2007 Social Entrepreneurship Colloquium*. Oxford Said Business School, Hosted by The Skoll Centre For Social Entrepreneurship, 2007
- GIFE. *Investimento Social Privado dos EUA no Brasil: uma Análise de Empresas do Grupo + Unidos*. São Paulo, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, 2008.
- MARCOVITCH, Jacques. *Pioneiros e Empreendedores: a Saga do Desenvolvimento no Brasil*. São Paulo, Edusp, 2003, vol. 1.
- _____. *Pioneiros e Empreendedores: a Saga do Desenvolvimento no Brasil*. São Paulo, Edusp, 2005, vol. 2.
- MINDLIN, Sérgio E. *A Governança de Fundações e Institutos Empresariais: um Estudo Exploratório*. Tese de doutorado. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA-USP, 2009.
- SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut. “In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions”, in *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 3, n.2, Springer Netherlands, 1992.
- SEKN – Social Enterprise Knowledge Network. *Parcerias Sociais na América Latina: Lições da Colaboração entre Empresas e Organizações da Sociedade Civil*. Rio de Janeiro, Banco Interamericano de Desenvolvimento/Elsevier, 2005.
- SINGER, Paul. “A América Latina na Crise Mundial”, in *Estudos Avançados*, vol.23, n.66. São Paulo, 2009.
- STIGLITZ, J. E. *Os Exuberantes Anos 90*. São Paulo, Schwarcz, 2003
- U.S. Census Bureau. *Pesquisa Populacional*, in <http://www.census.gov> (site visitado em 20 de novembro de 2009).

textos