



## Vozes atuais, caminhos futuros

Em 1941, o escritor austríaco Stefan Zweig lançava o livro “Brasil, um país do futuro”, que, a despeito de suas qualidades literárias e documentais, teve o mérito de forjar o slogan que acompanharia o país nas décadas seguintes, sobretudo quando o Brasil despontava ao estrelato global, em um de seus “piques” desenvolvimentistas. Passados 75 anos, o país avançou – é fato –, mas está longe de materializar a previsão que dá nome à obra de Zweig. A atual crise institucional, política e econômica, somada à desconfiança mútua que advém do contexto social de corrupção irrefreável, foi mais um pontapé nas pretensões brasileiras quanto ao futuro e tem levado os cidadãos ao paroxismo: e agora, o que fazer?

O *Vozes da Atualidade*, projeto realizado pela Fundação Dom Cabral, no ano em que celebra seus 40 anos de existência, propôs uma reflexão

ampla sobre o Brasil em três encontros em São Paulo, entre julho e setembro deste ano, aos quais compareceram executivos, acadêmicos, jornalistas e formadores de opinião. Com a análise do passado, a lupa sobre o presente e olhar no futuro, os líderes deram voz aos seus pensamentos sobre corrupção e ética no país, o papel das organizações no desenho social, a efetividade da governança, os rumos da sustentabilidade, a perenidade da máxima do “lucro a qualquer custo” em meio a uma sociedade que exige transparência e a repaginação do capitalismo como forma de aliar competitividade e inclusão social. Nas próximas páginas, você acompanha os extratos dessas discussões, as questões que as motivaram, as propostas de novos caminhos e como governos, empresas e sociedade civil podem agir para um melhor futuro do país.

# A GOVERNANÇA GARANTE EMPRESAS MAIS ÉTICAS?

*Sozinho no escuro  
qual bicho-do-mato,  
sem teogonia,  
sem parede nua  
para se encostar,  
sem cavalo preto  
que fuja a galope,  
você marcha, José!  
José, para onde?*

Os versos finais de José, poema de Carlos Drummond de Andrade, retratam o desalento e a solidão do personagem principal, José, que, mesmo sob condições tão adversas, segue em marcha, resoluto, forte como sempre. Mas, para onde? Em qual direção? Aonde quer chegar, José?

A estrofe que encerra a obra do poeta mineiro serve de pano de fundo à conjuntura brasileira. Imersos na crise econômica, política e institucional, governos, corporações e sociedade civil avançam sobre um vale de incertezas à procura de um norte. Em meio aos escândalos de corrupção que ocupam o noticiário ao lado de cifras negativas da economia e de negociações políticas de toda ordem, cabe perguntar: José, para onde?

As investigações da Operação Lava Jato, conduzidas pelo Ministério Público Federal, têm revelado as entranhas das relações entre setor público, iniciativa privada e classe política, com a exposição de esquemas fraudulentos e de corrupção e seus danos à sociedade e à imagem do país. O envolvimento das corporações em conluios políticos, à revelia da ética, levanta questões sobre a efetividade das práticas de governança nas organizações. Mais do que isso, lança o desafio de repensar o *modus operandi* com que as empresas têm gerido os seus negócios. Como garantir o rigor ético das organizações em todos os níveis? A governança pode elevar os padrões éticos nas empresas e o respeito à legalidade? Como adequar as corporações ao nível de transparência exigido

pela sociedade moderna? Qual o papel do setor privado na nova realidade do país?

Partindo desses questionamentos, a Fundação Dom Cabral desenvolveu o projeto *Vozes da Atualidade*. A iniciativa propõe o diálogo aberto entre líderes brasileiros, como forma de aprofundar a compreensão sobre o contexto atual, entender os papéis de governo, iniciativa privada e sociedade civil diante da realidade e vislumbrar os caminhos a seguir.

O primeiro encontro debateu o tema “Governança e ética – Caminhos para organizações perenes”, com a participação de: Ana Luisa Almeida, Presidente do Reputation Institute no Brasil; Hamilton Amadeo, Presidente da AEGEA Saneamento; Renato Torres de Faria, Vice-Presidente da Andrade Gutierrez; Ozires Silva, ex-Presidente da Embraer, Petrobras e Varig, ex-Ministro de Infraestrutura e atual Reitor da Unimonte; Paulo Resende, coordenador do Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura da Fundação Dom Cabral. O professor de Governança Corporativa da FDC, Dalton Sardenberg, mediou as discussões. Ao longo do encontro, as opiniões convergiram para os pontos a seguir.

**TRANSPARÊNCIA É PREMISSE** O momento do país, marcado pela crise de confiança e perda aguda de credibilidade, tanto interna quanto externa, se configura como uma oportunidade para mudar o comportamento em toda a sociedade brasileira e elevar o compromisso das pessoas com a conduta ética na vida e nos negócios. A educação dos jovens é um fator primordial para a formação das futuras gerações, que, dispostas a uma nova cultura, poderão finalmente sepultar a Lei de Gerson por meio de uma conduta ética “natural”, alinhada ao bem-estar da coletividade.

A sociedade está se transformando rapidamente. Com a expansão das mídias sociais, a comoditização da informação e o acesso ilimitado ao conhecimento, o cidadão está mais bem informado

e crítico, exigindo relações mais transparentes. Muitas empresas brasileiras perceberam tardiamente essa mudança, certas de que o controle sobre a informação e os empregados as manteria longe dos holofotes da opinião pública, e de que os arranjos lucrativos, embora antiéticos, permaneceriam ocultos sob o véu da impunidade. Expostas ao escrutínio público, pagaram o preço com a perda da credibilidade e o esfacelamento da reputação. Na configuração social contemporânea, a transparência é uma premissa. Essa evidência exige das corporações uma atitude renovada, baseada na maior abertura e diálogo junto aos *stakeholders* e à sociedade. Isso pressupõe empresas mais “humildes” no trato com seus públicos e com uma disposição permanente para reconhecer e assumir erros e, dessa forma, comunicar transparência e credibilidade.

Não há dúvidas quanto à essencialidade da governança, com regras claras de *compliance* e de conduta ética, para a empresa e seus empregados. No entanto, sozinha, não garante a perenidade das relações éticas na corporação. É preciso mudar também a cultura organizacional – um passo crucial e de longo prazo. Na prática, significa transformar o comportamento das pessoas para gerar uma mudança cultural completa na empresa. “Isso requer não apenas o treinamento dos empregados, como também uma postura ética exemplar da alta liderança, que espelha os valores e princípios da empresa aos demais”, pontua Ana Luisa Almeida, do Reputation Institute.

Para Dalton Sardenberg, professor de Governança Corporativa da FDC, um dos propósitos da governança é assegurar a credibilidade da organização junto aos seus públicos de interesse. A empresa que se pauta por princípios, com sistemas de controle e *compliance*, está menos exposta a colaboradores ou gestores oportunistas que possam colocar a credibilidade da organização em risco. No entanto, se o próprio controlador se apoia na prática ilícita como opção de negócio, a governança servirá apenas como discurso ilustrativo para o relatório anual. “Práticas éticas de negócio têm origem na qualidade moral do controlador e em como ele seleciona os seus gestores e os avalia e supervisiona”, acrescenta o professor. Ele alerta para a importância de estabelecer um Conselho de Administração com muitos membros

## A DEMOCRACIA PRESSUPÕE UMA DINÂMICA DE RELAÇÕES ÉTICAS E, PORTANTO, CONFIÁVEIS ENTRE OS ATORES DA ARENA SOCIAL – CORPORAÇÕES, INDIVÍDUOS E GOVERNOS

independentes, que ajudem a tomar decisões não vinculadas somente aos resultados de curto prazo e a qualquer preço.

**O LUCRO EM PERSPECTIVA** A democracia pressupõe uma dinâmica de relações éticas e, portanto, confiáveis entre os atores da arena social – corporações, indivíduos e governos. O sistema de governança atua no resguardo da ética empresarial, impedindo sua relativização para obtenção de ganhos ocasionais. Para o professor Paulo Resende, da FDC, a ética é um primado absoluto, sem margens para negociação, enquanto o paradigma do “lucro a qualquer custo”, largamente disseminado nas organizações, oferece flancos de manobra. Nas sociedades supertransparentes, a noção do lucro, atrelada à competitividade, precisa ser colocada em perspectiva. “O modelo de negócios que considera a competitividade e a ética como elementos antagônicos, como se para ter uma fosse necessário abrir mão da outra, está fadado ao desastre na sociedade moderna; o que se quer são novos modelos que conciliem o lucro com a conduta ética e garantam a perenidade das relações confiáveis nas organizações”, destaca Resende.

A AEGEA Saneamento exemplifica esse novo paradigma ético-competitivo. A companhia cresceu sob a égide de um robusto modelo de governança, com foco na conduta ética dos negócios, considerada essencial não só para atrair capital estrangeiro, como também para fortalecer a reputação da empresa. A crença em seus valores implicou sacrificar o lucro fácil, oriundo de pro-

## SE AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO EM BUSCA DE NOVOS PATAMARES ÉTICOS PARA OS SEUS NEGÓCIOS, A MESMA ATITUDE DEVE SER COBRADA DE GOVERNOS E CLASSE POLÍTICA

postas antiéticas, e assim garantir a perenidade e o futuro da organização. O resultado dessa postura veio com o reconhecimento do mercado. Desde 2011, a AEGEA subiu cinco notas no *rating* de classificação de risco, o que possibilitou a entrada de investidores internacionais. “Os princípios éticos se tornam, de fato, inerentes à empresa quando são colocados à prova na dinâmica do mercado, e isso leva à necessidade de materializar os valores da organização em limites próprios para a negociação”, afirma Hamilton Amadeo, Presidente da empresa.

Na avaliação de Amadeo, a conscientização das empresas brasileiras sobre a importância da conduta ética para os negócios segue caminho semelhante ao da sensibilização para a sustentabilidade. Essa agenda, que preconiza avaliar os impactos das atividades da organização e equacioná-los para o bem da sociedade e a preservação dos recursos naturais, foi paulatinamente incorporada à gestão corporativa e, atualmente, é um ponto consensual no mercado. “As empresas estão percebendo, aos poucos, que a governança, o *compliance* e a conduta ética são igualmente inerentes ao negócio, e, com o tempo, serão naturalmente assimilados pelas organizações”, argumenta.

**APRENDER COM OS ERROS** Hoje, a sociedade civil está atenta ao que acontece à sua volta. Os indivíduos atuam nas plataformas digitais de comunicação para reverberar suas opiniões aos seus círculos de influência. Para Ana Luisa Almeida, o protagonismo está nas mãos da sociedade. E, nessa perspectiva, as organizações precisam se abrir e dialogar com

os seus públicos, o que inclui expor falhas, apontar erros e, sobretudo, aprender com eles.

É o que fez a Andrade Gutierrez, um dos maiores conglomerados de infraestrutura do Brasil, ao se desculpar publicamente pelos seus erros – expostos na Operação Lava Jato – e reconhecer os danos causados à sociedade e à sua própria reputação. A empreiteira divulgou um manifesto com oito premissas éticas, para dar mais transparência às suas relações com a sociedade, governos e setor público, e tem atuado na remodelagem de sua governança com a criação de um Comitê de Ética. “Empresas de todos os portes terão de incorporar a ética à sua gestão, e a correção na conduta será cobrada de todos os funcionários, da alta liderança ao chão de fábrica”, avalia Renato Torres, Vice-Presidente da empreiteira, para quem a transparência nos negócios é um caminho sem volta.

Se as organizações estão em busca de novos patamares éticos para os seus negócios, a mesma atitude deve ser cobrada de governos e classe política, que investem os recursos públicos da população. “Escutar a sociedade é crucial, e os governantes têm pecado neste aspecto; é necessário lembrá-los de que o poder emana do povo, está na Constituição”, diz Ozires Silva, um dos executivos mais respeitados do país. Para ele, é preciso estabelecer uma cultura de confiança que permeie todos os estratos sociais, garantindo às novas gerações uma atitude diferente, calcada na educação de base, que seja efetiva frente aos desafios éticos do futuro.

Em síntese, o debate entre os líderes delinea a necessidade de novos comportamentos organizacionais, compatíveis com uma nova sociedade pautada pela transparência. Isso implica organizações mais abertas, que se comuniquem melhor com seus públicos, e capazes de reconhecer erros. Nesse contexto, a governança corporativa e as regras de *compliance* e de conduta ética, embora importantes, não são mais suficientes. Precisam vir acompanhadas de uma profunda mudança cultural nas empresas, em que a correção ética da alta liderança seja um exemplo aos demais. A crise atual, embora dolorosa, é, enfim, uma oportunidade para materializar as premissas éticas nas relações de negócio e em todos os segmentos e estratos sociais. Significa, sobretudo, tomar uma posição em relação ao futuro.

# A POSSIBILIDADE DE UM PAÍS

Diz a frase atribuída a Júlio César, imperador de Roma, datada de 62 antes de Cristo, que deu origem ao provérbio: “à mulher de César não basta ser honesta, deve parecer honesta”. Com a frase em mente e um movimento rápido para o futuro, com a lupa sobre a realidade brasileira – marcada pelas investigações da Operação Lava Jato e a revelação de negociatas entre governos, políticos e iniciativa privada – o que se observa é a inversão da lógica do imperador romano, quando aplicada ao universo organizacional. As corporações parecem honestas, mas, de fato, são? O discurso ético e as exortações à governança e à sustentabilidade nos negócios, comuns nas páginas dos relatórios anuais, integram realmente as rotinas das empresas e as tomadas de decisão de seus corpos diretivos?

Na 2ª edição do projeto *Vozes da Atualidade*, a Fundação Dom Cabral abordou essas questões sob o tema “Raízes da corrupção e avanços democráticos para um ambiente de negócios próspero”. Participaram do debate a Diretora Jurídica e de Relações Institucionais da ArcelorMittal Brasil, Suzana Fagundes, o repórter do jornal O Globo e Presidente da Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (Abraji), Thiago Herdy, e o professor de estratégia da Fundação Dom Cabral, Paulo Vicente dos Santos. As discussões foram conduzidas pelo coordenador do Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura da FDC, Paulo Resende.

**O BRASIL E A CORRUPÇÃO** A corrupção é comum no Brasil, porém não é, ainda, sistêmica, uma vez que não é a regra do jogo para muitas empresas, governos, órgãos públicos e para muitos cidadãos. No entanto, entende-se que a cultura brasileira é mais permissiva às práticas antiéticas, que se revelam em delitos e condutas inapropriadas no cotidiano, como sonegação de impostos, pagamentos de propina, desobediência às regras de trânsito, suborno de policiais, utilização indevida da rede elétrica ou a cabo (“gato”) e outros exemplos.

A mensuração do nível de corrupção de um

país é uma aproximação arriscada, considerando-se a evidente carência de dados que a comprovem. Desde 1995, a ONG Transparência Internacional divulga o Índice de Percepção da Corrupção, que se baseia em opiniões especializadas sobre a corrupção no setor público de cada país, para dar forma a um ranking global. Na última edição do estudo, em 2015, o Brasil caiu para a 76ª posição entre os 168 países avaliados, à frente dos igualmente emergentes China, Índia, México e Rússia, e, na América Sul, atrás de Chile e Uruguai. “Estamos no meio do caminho, acima de países economicamente equiparáveis ao Brasil, e distantes dos mais avançados, mas não somos o mais corrupto”, aponta o professor Paulo Vicente dos Santos, ainda que pese sobre o ranking a análise restrita ao setor público, subsidiada por percepções.

**AS ORGANIZAÇÕES EM JOGO** Em um país em que a corrupção é um fato, as organizações, como atores da trama social, têm papel a cumprir – o da ética nos negócios. Mas como é possível garantir a aplicação dos princípios éticos nas relações com o mercado? O requisito mínimo, ou o “passo zero”, é a estruturação de um núcleo de *compliance* nas empresas, que coordene e implemente programas anticorrupção junto aos *stakeholders*. Porém, existem ressalvas.

A primeira é a de que o escopo do trabalho de *compliance* não se fundamente apenas no excesso de controles e burocracia como forma de garantir condutas e comportamentos – uma camisa de força sobre o que fazer e, sobretudo, “não fazer” na arena dos negócios. O diálogo permanente e a abertura nas empresas para falar, debater e agir sobre a corrupção são indispensáveis para o restabelecimento da confiança nas relações comerciais, com os setores público e privado, e para a delimitação, ainda que imperfeita, do campo ético, dentro do qual se deve jogar o jogo dos negócios. Sob essa perspectiva, a governança tem o papel de facilitadora, e não de uma “barreira” de leis e regras a ser transposta.

Outra ressalva: o programa estruturado de *compliance* não é capaz, sozinho, de erradicar a corrupção na organização, já que o pano de fundo da realidade brasileira se caracteriza pela maior permissividade à conduta antiética e, nos negócios, a combinação entre excesso de burocracia e falta de transparência torna-se um terreno fértil para a prática corrupta. Em outras palavras, a questão ultrapassa as empresas e se ancora na própria perspectiva de país.

Suzana Fagundes, Diretora Jurídica da ArcelorMittal Brasil, compartilha dessa visão. A multinacional do segmento siderúrgico implementou o programa de *compliance* no país, em 2007. Desde então, executivos são treinados na política anticorrupção da companhia. A reputação dos fornecedores é uma premissa, reforçada com a inclusão de cláusulas anticorrupção nos contratos. Há canais de denúncia de práticas antiéticas na empresa, ligados diretamente ao controlador. E a companhia trouxe o Ministério Público para conversar sobre corrupção com seus funcionários. Apesar dos esforços, só a mudança mais profunda, acredita Suzana, será capaz de virar o jogo contra a corrupção. “Um programa de *compliance* ou medidas adicionais não vão pôr fim ao problema, não adianta ser ético somente dentro da empresa; é preciso ampliar o debate e envolver sociedade civil, mídia, setores público e privado em prol de uma tomada de consciência geral, em favor da ética e da cidadania”, avalia a Diretora.

**O PAPEL DA MÍDIA** A mídia tem papel fundamental na conformação de uma sociedade mais ética. Ao revelar conluios e desvios de toda ordem, não só informa, como estimula reflexões éticas sobre condutas nos negócios e na vida. Nesse sentido, a cobertura da Operação Lava Jato é um ponto de inflexão, em especial para as organizações. A disponibilização na íntegra, em arquivos digitais, dos processos e documentos da operação, pelo Ministério Público, somada ao trabalho jornalístico de exploração desse material para reporte dos fatos relevantes e abertura de frentes próprias de investigação, tem permitido conhecer a fundo a realidade dos negócios entre empresas, políticos e governos no Brasil. Na seara organizacional, a exposição midiática revelou a fragilidade das estruturas de governança e *compliance* como fiadores da ética nos negócios das empresas.

Thiago Herdy, repórter de O Globo, retoma um caso ilustrativo, objeto de cobertura do jornal. Ex-diretores incriminados na Lava Jato aprovaram, em 2005, a adesão da Petrobras à iniciativa de combate à corrupção, capitaneada pelo Fórum Econômico Mundial. A empresa comprometia-se, então, a ter uma política de tolerância zero contra o suborno e a desenvolver um programa eficiente contra a corrupção, o que, anos depois, se revelaria inócuo. “Isso mostra que programas anticorrupção e discursos sobre a ética nos negócios não resolvem definitivamente o problema; é preciso, antes de tudo, garantir a efetividade das ações de combate à corrupção”, diz Herdy, em um retorno à máxima de César “às avessas”: não basta parecer honesta, é preciso ser.

**A TEORIA DO CRIME** Diante da repercussão da Operação Lava Jato e a constatação, por parte das empresas, dos efeitos profundos e negativos sobre a reputação e os negócios das companhias envolvidas, coloca-se a questão em termos coloquiais: as organizações passarão a fazer negócios do jeito certo ou irão aprimorar as técnicas de fazer errado para não serem mais pegadas? Paulo Vicente, professor da Fundação Dom Cabral, resgata a Teoria Econômica do Crime, de Gary Stanley Becker, Prêmio Nobel de Economia, para entender o problema.

A ideia central do modelo de Becker reside na decisão de praticar ilícitos a partir da ponderação racional do indivíduo entre os “custos” do delito e os “benefícios” esperados. Segundo Daniel Cerqueira e Waldir Lobão, autores do artigo “Determinantes da criminalidade: arcabouços teóricos e resultados empíricos”, publicado na Revista de Ciências Sociais, em 2004, “a decisão de cometer ou não o crime resultaria de um processo de maximização da utilidade esperada, em que o indivíduo confrontaria, de um lado, os potenciais ganhos resultantes da ação criminosa, o valor da punição e as probabilidades de detenção e aprisionamento associadas e, de outro, o custo de oportunidade de cometer crimes, traduzido pelo salário alternativo no mercado de trabalho”.

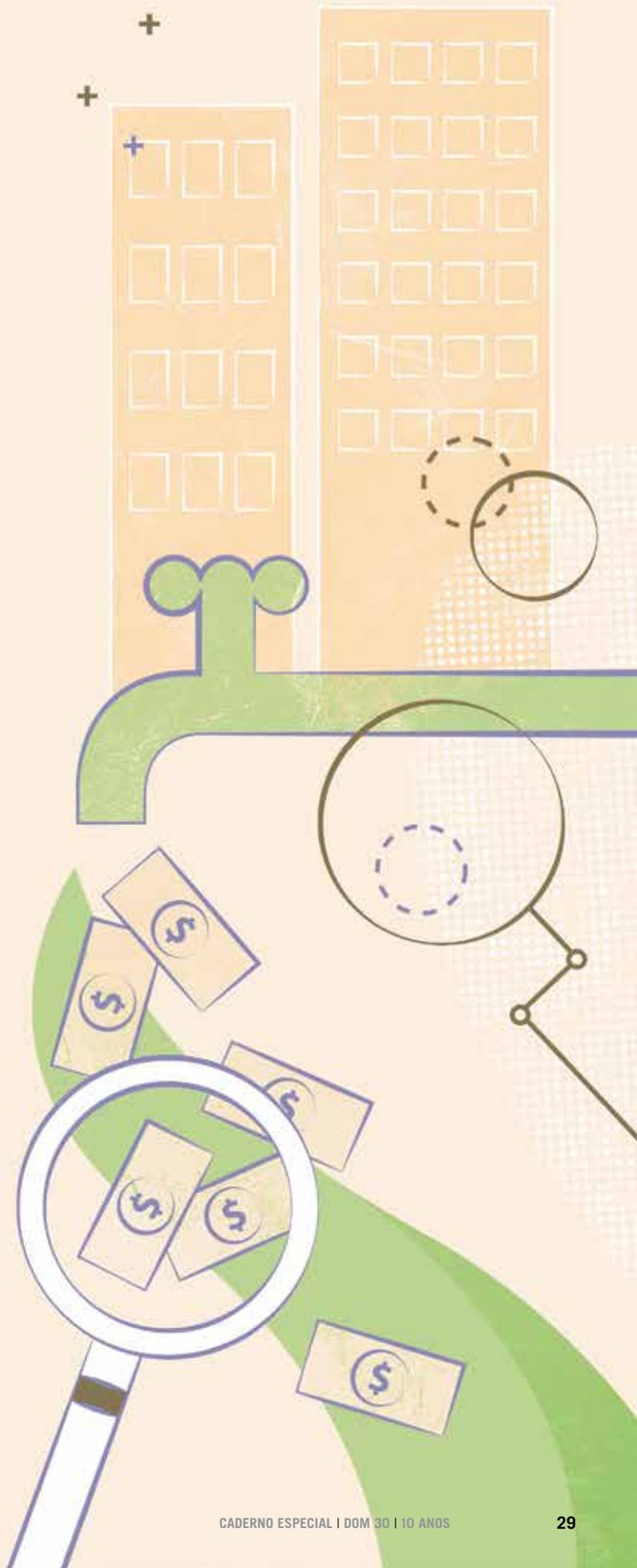
Em outras palavras, indivíduos julgam racionalmente a viabilidade dos crimes em uma proporção direta à probabilidade de sucesso e ganhos esperados e em proporção inversa ao risco e à punição. Aplicada à conjuntura brasileira – com

## A EMPRESA ÉTICA, DE REPUTAÇÃO POSITIVA, TEM VANTAGEM COMPETITIVA E SE BENEFICIA NO MERCADO POR TER 'FICHA LIMPA'

desdobramentos sucessivos da Lava Jato e punições aos executivos –, a teoria aponta, segundo Paulo Vicente, para uma redução da corrupção no país, uma vez que os riscos aumentaram, a probabilidade de ganhos diminuiu e o rigor da punição é efetivo. “No entanto, seres humanos respondem a incentivos e vão tentar achar soluções criativas para atuar nas fronteiras da ética, em zonas cinzentas, onde possam reduzir riscos e elevar ganhos”, observa o professor.

Para Herdy, a efetividade da Lava Jato introduziu a imprevisibilidade no cerne da prática corrupta. “Por mais que se planeje ou tente novas formas de contravenção, empresas, políticos e governos nunca saberão se podem ou não ser pegos. Não há mais controle sobre isso, o que os leva, ao menos, à ponderação das consequências”, acrescenta o repórter.

**NA LINHA DO HORIZONTE** Embora o conteúdo dos noticiários possa nublar ânimos quanto ao futuro, o fato é que, hoje, o aprendizado para as organizações está posto: há uma percepção de valor em fazer a coisa certa. “A empresa ética, de reputação positiva, tem vantagem competitiva e se beneficia no mercado por ter ‘ficha limpa’; é uma mudança real no comportamento das organizações e pessoas”, destaca Suzana Fagundes, da ArcelorMittal. Um ambiente ético e menos corrupto implica maior competitividade da economia do país e das empresas. Em uma sociedade que prioriza valores e princípios, as zonas cinzentas entre o que é ou não ético se dissolvem e ensejam relações mais confiáveis. Na linha do horizonte, o que se vislumbra é a possibilidade de um país.



# O CAPITAL DA INCLUSÃO

*“Que fosse como sendo o trivial do viver feito uma água, dentro dela se esteja, e que tudo ajunta e amortece – só rara vez se consegue subir com a cabeça fora dela, feito um milagre: peixinho pediu.”*

(Guimarães Rosa, Grande Sertão: Veredas)

O capitalismo é uma força quase líquida, a envolver e carregar todos rumo ao futuro. Competitividade e lucro moldam naturalmente o curso dessas “águas” e dos que nela correm. No entanto, sob o peso dos efeitos de tal ordem mundial – exclusão social, desigualdade e devastação da natureza –, não raros são os que “sobem à superfície”, a despeito da maré contrária, para dar vez à reflexão: há outro modelo possível? A noção de lucro pode ser transformada para que favoreça a inclusão dos povos? O dogma da competitividade a qualquer custo seguirá a exigir de todos o exercício permanente da omissão ou será plausível imaginar o mercado global movido por uma dinâmica menos segregacionista e mais inclusiva? Qual é o papel das empresas na conformação de um futuro mais sustentável?

Essas questões permearam o debate da 3ª edição do projeto *Vozes da Atualidade*, com o tema “Competitividade e inclusão social: o Brasil que queremos”. Participaram das discussões o gerente sênior de Cidadania Corporativa da Samsung América Latina, Helvio Kanamaru; o Diretor Executivo da ONG Visão Mundial Brasil, João Helder Diniz; o Editor-Assistente e Colunista de Sustentabilidade da revista IstoÉ Dinheiro, Rodrigo Caetano; o coordenador do Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura da Fundação Dom Cabral, Paulo Resende. O professor de Sustentabilidade da FDC, Heiko Spitzbeck, atuou na moderação do debate.

**O CAPITAL QUE INCLUI** O conceito de Valor Compartilhado, de Porter e Kramer, os negócios sociais das empresas Danone e Safaricom e o

modelo de desenvolvimento social da Coreia do Sul se espelham e, no reflexo de seus cruzamentos, oferecem as bases para a formação do capital inclusivo. Nesse contexto, as corporações se erguem como protagonistas do crescimento sustentável, no qual a correlação positiva – e não antagônica – entre competitividade e inclusão social enseja um lucro ajustado ao desenvolvimento das sociedades.

No artigo “Criação de valor compartilhado”, publicado na *Harvard Business Review*, em 2011, Michael Porter e Mark Kramer apontam a noção de “valor compartilhado” como solução para realinhar a eficiência econômica das empresas e o progresso social na mesma direção. O conceito preconiza que as organizações gerem, com seus negócios, valor econômico para si e também valor à sociedade. Implica entender as necessidades sociais e desenvolver estratégias de negócio que as atendam, adicionando valor às pontas: lucro para corporações, avanço social para comunidades. O resultado é um círculo econômico-social virtuoso, de longo prazo, de caráter progressista, distante da prática filantrópica que, por anos, caracterizou as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa. A nova lógica corresponde, segundo os autores, a um novo capitalismo “imbuído de propósito social, (...) que reconhece novas e melhores maneiras de desenvolver produtos, atender a mercados e erguer empreendimentos produtivos”.

Exemplos qualificam este novo paradigma. No Brasil, o Kiteiras, projeto da Danone em parceria com a ONG Visão Mundial, capacita mulheres das periferias de Salvador e São Paulo a vender kits de produtos da empresa nas comunidades e a dar dicas nutricionais de porta em porta. Elas atuam ainda como uma rede de proteção às crianças. Na observância de qualquer abuso infantil nas casas, no ato da venda, elas estão aptas a trabalhar educativamente com as famílias e, nos casos mais

graves, a acionar o Conselho Tutelar. A iniciativa adiciona renda e a perspectiva de profissão e atividade econômica às consultoras. A Danone, por sua vez, se beneficia de um canal de microdistribuição que atende a um mercado antes inalcançado, o que gera mais receita e lucro. E a comunidade ganha com o acompanhamento e garantia da saúde das crianças.

Na esfera internacional, a operadora de telefonia celular Safaricom é referência na inclusão financeira de cidadãos quenianos aliados de serviços bancários como crédito e transferências. Em 2007, a corporação lançou o M-PESA, sistema de transações monetárias via celular, que, desde então, promoveu o acesso de mais de 17 milhões de quenianos aos serviços financeiros. Hoje, 25% do PIB do país passa pela plataforma da empresa. Antes do sistema, para enviar dinheiro às suas famílias em áreas rurais, trabalhadores das cidades quenianas precisavam fazer a entrega pessoalmente ou delegá-la a terceiros. O advento do M-PESA trouxe mais segurança e agilidade na movimentação de recursos e tempo livre aos cidadãos.

Para Heiko Spitzack, professor de Sustentabilidade da FDC, esses casos de sucesso, entre muitos, reforçam o fim do filantropismo corporativo e o ingresso definitivo na era da geração de valor compartilhado, em que negócios contribuem, em escala, para melhores resultados econômicos e sociais. “Doações filantrópicas não se pagam e as empresas não conseguem fazer mais porque geram custo. No negócio social, organizações promovem a inclusão enquanto retroalimentam seus fundos, obtendo resultados em escala. Nesse sentido, cada pessoa atendida não traz custo a mais, e sim receita adicional, o que muda o jogo”, completa Spitzack.

A nova ótica propõe uma dinâmica inclusiva do capital, aliada à competitividade, e se materializa em um tripé de oportunidades: consumo, empreendedorismo e geração de emprego e renda. Para Paulo Resende, da Fundação Dom Cabral, produtos com preços acessíveis e amplo benefício às massas integram essa lógica, que se fundamenta em bens escaláveis, margens menores e lucro no giro dos produtos. “Quanto ao empreendedor, ele deve adicionar um diferencial ao capital e estar preparado para entregar resultados; e a geração de emprego e renda será sustentável no longo

## AS ORGANIZAÇÕES QUE ESTÃO À FRENTE DA UTOPIA INCLUSIVA NÃO SÃO EXCEÇÃO: ELAS SÃO LÍDERES

prazo, se vier incorporada ao capital, ao negócio da empresa, como é o caso, por exemplo, das consultoras da Natura e do Kiteiras”, explica Resende.

**UTOPIA OU CAMINHO?** O ideário inclusivo e seus ajustes na dinâmica do capital são, de fato, um caminho factível ou mera utopia? Para João Diniz, da ONG Visão Mundial Brasil, trata-se de uma aposta no futuro, embora seja utópico creditar ao capitalismo um caráter inclusivo a despeito de seu histórico excludente. O ponto positivo é que as apostas já estão na mesa. “Existem corporações, sobretudo nos Estados Unidos e Europa, que acreditam neste caminho e estão propondo negócios que reduzam a exclusão e solucionem problemas da sociedade ou causados por ela”, destaca.

Para Resende, a adoção do capital inclusivo vai além da aposta. É ato de vanguarda e gesto de fé, próprios aos líderes capazes de enxergar além do imediatismo e crer na possibilidade de outro futuro. “As organizações que estão à frente da utopia inclusiva não são exceção: elas são líderes, estão transcendendo o momento e serão reconhecidas amanhã por abrir as portas à regra e não à exceção”, afirma. Helvio Kanamaru, da Samsung, já identifica essas mudanças na base da pirâmide hierárquica das corporações, o que reforça o potencial do novo paradigma. “Antigamente, essas discussões ocupavam o topo das organizações, mas hoje elas já começam embaixo: qualquer candidato a estagiário ou *trainee* cobra transparência, ética, sustentabilidade e propósito da empresa, e isso nos aponta o mundo que está por vir”, enfatiza Kanamaru.

## É HORA DE PREPARAR AS NOVAS GERAÇÕES PARA O MERCADO DO FUTURO, QUE SE BASEARÁ EM SUSTENTABILIDADE, ECONOMIA CRIATIVA E TECNOLOGIA

**O BRASIL QUE QUEREMOS** O florescimento do capital inclusivo no Brasil não pode prescindir de um movimento amplo e estruturante que restaure ética, cidadania e confiança mútua ao ambiente social, hoje marcado pelo negativismo e a suspeição generalizada. O exemplo da Coreia do Sul mostra que mudanças dessa magnitude são possíveis. Na década de 1950, o país encontrava-se devastado pela guerra, que ceifou 5% de sua população civil e 25% da riqueza nacional, e arrasado pela pobreza. Segundo o estudo “Desenvolvimento Social da Coreia”, de Irma Adelman, economista da Universidade de Berkeley, de 2011, o país investiu fortemente em educação no pós-guerra, reduzindo o analfabetismo de 70% para 20%. Em 1966, já havia atingido a educação primária universal e seguiu investindo nos ensinos secundário e universitário, que, entre 1967 e 1971, cresceram 28% e 20%, respectivamente, em quantidade de alunos. Ao lado disso, o governo definiu setores estratégicos prioritários para o desenvolvimento, como eletrônicos, aço, máquinas e indústria naval, desvalorizou a moeda para favorecer as exportações e, ainda no pós-guerra, distribuiu terras e ativos. O resultado: em poucas gerações, a renda per capita dos sul-coreanos pulou de US\$ 254 para US\$ 22 mil entre 1970 e 2011, o índice de analfabetismo caiu para menos de 1% e 86% dos jovens cursam o ensino superior. É um país mais igualitário.

Para os debatedores do *Vozes*, um projeto de desenvolvimento de longo prazo, com foco na educação, do qual participem sociedade civil,

governos, empresas e terceiro setor, é crucial para o Brasil e para a criação de uma sociedade próspera, igualitária e, portanto, apta ao capital inclusivo. Para Paulo Resende, da FDC, o país está hoje contaminado pelo ambiente antiético, no qual a desconfiança reina entre cidadãos, instituições, governos e corporações. “Precisamos resgatar as relações éticas e a cidadania, sob pena de assistirmos a iniciativas de capital inclusivo serem vítimas de suspeitas infundadas e perecerem precocemente em função do atual contágio negativo”, avalia. Rodrigo Caetano, da IstoÉ Dinheiro, reforça que, embora se autodenomine “país do futuro”, o Brasil tem vivido de políticas voltadas ao passado. “É hora de preparar as novas gerações para o mercado do futuro, que se baseará em sustentabilidade, economia criativa e tecnologia, senão corremos o risco de ficar de fora do mundo que virá”, alerta o jornalista.

**NOVAS POSSIBILIDADES** O capitalismo não deixará de existir. Mas pode se transformar para incluir, sem que perca o caráter competitivo. A essa lógica – utópica, mas viável – se descortina um leque de possibilidades nas relações entre organizações, governos, sociedade e terceiro setor: empresas concorrentes que se unem para trabalhar a inclusão setorialmente; ONGs que se aliam a corporações para desenvolver valor compartilhado; organizações que auxiliam governos a criar uma cultura de governança no setor público; cadeias produtivas que se orientam para gerar menos resíduos na ponta; políticas de *compliance* setoriais; parcerias público-privadas de caráter social; escolas de negócios pedagogicamente orientadas para o ensino do capital inclusivo; alianças entre iniciativa privada e governos em projetos-piloto de cunho social, para geração de valor compartilhado. As alternativas estão dadas, e, voltando ao trecho do “Grande Sertão: Veredas” que abre este artigo, o milagre de subir à superfície, mesmo se a água aparenta ser um colosso intransponível, é façanha dos que creem na mera possibilidade. Se o peixinho, na sua simplicidade e pequenez, é capaz de subida tão improvável, por que não, nós?