

# O LONGO E TORTUOSO CAMINHO EM DIREÇÃO À BASE DA PIRÂMIDE

Por Armindo dos Santos de Sousa Teodósio

Doutorando em Administração de Empresas pela FGV- EAESP. Professor da PUC Minas

E-mail: teodosio@pobox.com



## O CAPITALISMO NA ENCRUZILHADA

De Stuart L. Hart

Porto Alegre: Editora Bookman, 2006, 232 p.

Dizer que a responsabilidade socioambiental já se incorporou à agenda das corporações tornou-se lugar-comum. Menos comuns, no entanto, são as tentativas realmente consistentes de construção de estratégias socialmente responsáveis, sobretudo no cenário empresarial brasileiro. Uma das abordagens mais recentes, dentre uma multiplicidade de conceitos e tendências, é a chamada “base da pirâmide”, a qual pretende orientar as estratégias empresariais em direção aos milhões de consumidores de baixa renda no planeta.

O livro de Stuart L. Hart, que nos chega em versão brasileira pela Bookman, traz consigo a pretensão de traçar novos rumos para o capitalismo. Nessa obra, o autor advoga a tese de que ape-

nas por meio de inovação tecnológica radical, gestão ambiental avançada, responsabilidade social, envolvimento profundo na solução dos problemas globais e excelência operacional, as corporações multinacionais conseguirão dar novo fôlego à estrutura econômica capitalista. Para Hart, os desafios provenientes da exclusão social e da degradação ambiental não são problemas apenas de governos e comunidades, mas principalmente do próprio motor do capitalismo contemporâneo: as grandes empresas transnacionais. O que está em jogo é a sobrevivência do planeta e das culturas, sem dúvida, mas também a do próprio capitalismo, em sua “encruzilhada de morte”.

A publicação tem como grande mérito dotar a discussão sobre a base

da pirâmide e sustentabilidade, outro conceito central na obra, de maior consistência teórico-conceitual. De fato, esse conceito também havia sido proposto por C. K. Prahalad em seu *A riqueza na base da pirâmide*, também publicado em português pela Bookman.

Apesar de compartilharem de pressupostos teóricos semelhantes, Hart foca a discussão ambiental para alcançar a competitividade empresarial, ao passo que Prahalad parece fazer o caminho inverso. Essa diferença de enfoque não é meramente estilística e traz desdobramentos decisivos sobre a capacidade analítica dos textos. Além disso, Prahalad analisa alguns casos supostamente bem-sucedidos na base da pirâmide que despertam

grande questionamento sobre sua efetiva capacidade de promoção da inclusão social e proteção ambiental. Apesar de faltar ao livro de Hart maior diálogo com outras vertentes de estudos socioambientais, seus argumentos conseguem ser mais convincentes quanto à possibilidade de construção de uma sustentabilidade empresarial que seja simultaneamente ambiental e competitiva.

O mesmo discurso pretensamente avançado pode ser encontrado tanto nas abordagens teóricas e nas estratégias empresariais consistentes de responsabilidade socioambiental quanto nas posturas oportunistas e factuais. Até aqui, nenhuma novidade. Para aqueles que observam com justificada cautela, para não dizer desconfiança, a incorporação da expressão “sustentabilidade” pelo discurso institucional corporativo, o modelo de Hart sobre a base da pirâmide pode ajudar a descortinar uma série de inconsistências dessas estratégias gerenciais.

A sustentabilidade corporativa de Hart exige das empresas a orientação para inovações radicais capazes de subverter trajetórias tecnológicas consolidadas e nichos cômodos de lucratividade. Além disso, segundo o autor, não basta o “esverdeamento” das estratégias empresariais, por meio da adequação às normas e requisitos legais ou voluntários de proteção ambiental, por exemplo. A empresa sustentável é aquela que se vale da inovação tecnológica radical para ir além do que podem e oferecem os sistemas de gestão ambiental.

Como se isso não bastasse, novos desafios se apresentam na conquista dos mercados da base da pirâmide. Para Hart, “tornar-se nativo” é a chave para a sobrevivência competitiva nos mercados de baixa renda. Por sua vez, essa postura exige uma orientação corporativa muito mais efetiva do que simplesmente enviar equipes

gerenciais para “passarem algum tempo” no “exótico” mundo dos pobres, conhecendo seu modo de vida e consumo. Conviver nas comunidades e oferecer soluções competitivas para suas demandas por produtos e serviços implica um profundo respeito pela cultura, tradições e valores dos diferentes grupos que compõem a base da pirâmide nas diferentes regiões do planeta. Contudo, se as idéias de Hart podem se tornar mais uma estratégia pasteurizada e deformada pelas práticas de determinadas corporações, também podem levar a importantes debates em diferentes linhas de investigação no campo da Administração. Um dos caminhos entre as várias trilhas que levam até a base da pirâmide pode ser o profícuo diálogo entre o modelo de sustentabilidade proposto por Hart e a chamada “visão baseada em recursos”, outro conceito central nas discussões contemporâneas sobre estratégias competitivas.

A RBV, tal qual concebida por J. Barney em artigo no *Journal of Management* de 1991, assume que a trajetória histórica das empresas, a ambigüidade causal e a complexidade social da inovação são fatores decisivos para a sustentabilidade competitiva das corporações. Além disso, os recursos naturais podem ser assumidos como elementos não imitáveis na competitividade empresarial.

Não menos profícuo, mas muito mais controversa e instigante parece ser a interlocução da visão de sustentabilidade de Hart com outras correntes bastante sólidas de investigação sobre meio ambiente, tecnologia social e políticas socioambientais construídas ao longo dos anos no Brasil e no mundo. Vários argumentos defendidos por Hart são passíveis de questionamentos decisivos, tais como: o protagonismo das corporações multinacionais na promoção da inclusão social, relegando a um segundo plano a socie-

dade civil organizada e os governos; a dificuldade de promover inovações tecnológicas radicais no ambiente empresarial; a idéia de harmonização de conflitos entre comunidades, ONGs e empresas, própria das abordagens de “gestão de *stakeholders*”; o risco de destruição dos saberes e dos negócios tradicionais das pequenas comunidades, além da pirataria biológica e cultural no contato com as grandes corporações; e a interação das multinacionais com governos de países em desenvolvimento pouco transparentes e comprometidos com a igualdade social.

Todos esses aspectos constituem desafios de grande monta para a própria construção sustentável e democrática das comunidades e países. A argumentação de Hart não parece se dar conta disso. Por fim, é preciso refletir sobre as capacidades empresariais para fazer “tudo certo ao mesmo tempo agora” em frentes de atuação tão díspares e complexas, bem como sobre os riscos de se construir uma sociedade na qual o espaço público ambiental cede cada vez mais lugar às relações de mercado, sob a hegemonia de grandes corporações multinacionais.

Pelas próprias controvérsias e possibilidades de investigação que derivam desta obra, ela constitui referência importante para os interessados nos temas da responsabilidade socioambiental e da competitividade empresarial. Talvez a partir dela se perceba que existam muito mais sutilezas entre a abstração das estratégias corporativas e a concretude da base da pirâmide do que possamos inicialmente supor. Talvez seja por isso que Hart recorre a uma canção dos Beatles para intitular um dos capítulos mais importantes de seu livro: *The long and wild road to the sustainability* (O longo e espinhoso caminho rumo à sustentabilidade).

# LIDANDO COM A RELIGIÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Por Glauca Tristão Pupim Bisi

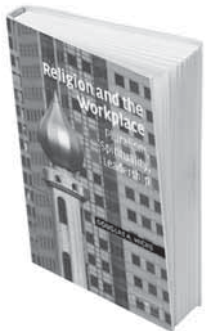
Mestre em Administração de Empresas pela UFES

E-mail: glauciatristao@gmail.com

Por Marilene Olivier

Professora da Universidade Federal do Espírito Santo. Doutora em Administração de Empresas pela USP

E-mail: molivier@terra.com.br



## RELIGION AND THE WORKPLACE

De Douglas A. Hicks

Cambridge University Press, Cambridge, 2003, 222 p.

*Religion and the Workplace* é um livro dedicado à compreensão da presença da religião no ambiente de trabalho, seja por pesquisadores do tema ou por aqueles que deparam com a questão em seu cotidiano. Contraria as publicações norte-americanas, na sua maioria funcionalistas, que abordam o relacionamento entre liderança e religião nas organizações por meio de modelos que visam primordialmente a lucratividade.

No esforço de entender as relações da religião no ambiente de trabalho, o autor utiliza pesquisadores de vários campos do conhecimento e busca oferecer idéias que podem capacitar a expansão de entendimentos sobre o ambiente de trabalho como um importante contexto público no qual a religião, em toda a sua diversidade, opera. Além disso, convida filósofos, teólogos e especialistas em ética de tradições específicas a desenvolver

perspectivas sobre trabalho, ética nos negócios e liderança organizacional que se voltem ao desafio da diversidade da força de trabalho. Encoraja pesquisadores da administração e dos estudos em liderança a entender a religião, em suas múltiplas e potenciais formas de conflito, como uma importante parte da identidade de muitos empregados que deve ser respeitada em vez de evitada, reduzida e explorada.

A proposta central da obra está relacionada com a defesa do modelo de *respeito ao pluralismo*, que, segundo o autor, apesar de não resolver todos os dilemas envolvidos com a religiosidade no ambiente de trabalho, fomenta uma conversação crítica entre os pesquisadores e os que vivenciam na prática a questão da atuação religiosa no ambiente organizacional.

O modelo pluralista sugerido cria espaços onde empregados de vários níveis hierárquicos da organização podem ser agentes morais e expressar perspectivas diferentes no trabalho. Isso porque a espiritualidade ou religiosidade de um ambiente de trabalho não obedece necessariamente à hierarquia da organização. Os líderes, formais ou não, têm um papel crucial em dar forma e manter uma estrutura e cultura de respeito ao pluralismo, mas todos os empregados podem ativamente se engajar em tal condição. Dessa forma, as lideranças não seriam as únicas responsáveis pela criação de um processo e procedimento no qual os empregados possam comunicar seus comprometimentos e crenças.

O livro traz várias definições de religião e suas controvérsias, enfatizando a necessidade de maior precisão dos pesquisadores no uso dessas expressões, na tentativa de captar mais adequadamente as distintas realidades das formas múltiplas de religião. Além disso, pelos casos estudados, o mundo organizacional apresenta grandes variações referentes ao tema, o que requer análises mais acuradas sobre as relações entre ambiente de trabalho e religião, considerando-se o tamanho, a estrutura, a cultura e a história de cada organização.

Sobre a discussão das formas como os empregados expressam suas diferentes religiões no traba-

lho, enfatiza-se que funcionários de empresas com lideranças que valorizem sua participação tenderão a ver a espiritualidade de forma diferente de empregados de organizações com uma história de desconfiança e tensão no ambiente de trabalho. Assim, percebe-se que o discurso e as ações relacionadas com a influência da religião no ambiente de trabalho podem operar em duas vias, dependendo não só da natureza da religião, mas também da natureza da organização.

Além disso, estudos comparativos entre diferentes nações mostram que o contexto político e legal também atua de forma decisiva no entendimento da religiosidade no ambiente de trabalho. Isso pode ser visto pelas diferentes questões abordadas por pesquisadores em seus países, tais como leis de direitos civis e feriados nacionais religiosos.

Também faz parte da análise do livro a questão da importância de se entender o conjunto de idéias religiosas na vida pública, não só no trabalho. Especificamente, o autor analisa as formas como a religião civil, o estabelecimento cultural do cristianismo, a espiritualidade em amplo sentido e o secularismo continuam a competir em várias esferas da sociedade. Ademais, a obra não apresenta diferenciação entre aspectos de crenças ou práticas religiosas daqueles que são espirituais, na medida em que não é possível derivar conclusões das possíveis diferenças entre o comportamento de empregados no ambiente de trabalho e seu envolvimento regular com instituições fora do trabalho.

Outro ponto importante a ser considerado é a cautela na diferenciação entre assuntos de nível individual e institucional nas análises de quaisquer aspectos da cultura e dos valores. A linguagem utilizada

pelos teóricos que estudam a questão de liderança e religião costuma ser bastante inapropriada. Como consequência desse uso impróprio, os líderes organizacionais acabam encobrendo as diferenças religiosas, espirituais e morais entre os funcionários, exigindo, ao mesmo tempo, que seus empregados tenham atitudes conflitantes com suas convicções pessoais.

A abordagem do autor enfatiza ainda os potenciais conflitos entre os comprometimentos religiosos, espirituais e morais de um lado, e as responsabilidades do empregador de outro. Para alguns empregadores, trata-se de uma competição de lealdades entre duas instituições: a empresa e os valores. É válido que os pesquisadores e as pessoas que lidam com o fenômeno na prática reflitam sobre a forma como os membros de comunidades religiosas em particular podem e devem “levar sua fé ao trabalho”. Deve-se também atentar para a forma como os conflitos internos são negociados quando surgem pressões competitivas. O enfoque do autor nos conflitos engloba não só as tensões que surgem entre membros de uma força de trabalho diversificada, mas também a questão da competição entre as lealdades dos indivíduos que buscam integrar suas várias esferas de vida.

Assim, *Religion and the Workplace* é uma obra de significativa importância para o campo de conhecimento da administração. Ademais, sendo o Brasil um país que apresenta marcante sincretismo religioso, o livro pode auxiliar no entendimento dessa peculiar presença no cotidiano organizacional local. Desse modo, e como conclusão, cabe aos pesquisadores brasileiros adaptar as considerações a seu próprio contexto e buscar construções teóricas adequadas à nossa realidade.

# EMPRESAS FAMILIARES

Apesar de ser um dos mais antigos formatos de organização, as empresas familiares mantêm-se fortemente presentes no mundo de hoje. De pequenos negócios a grandes empresas e verdadeiras dinastias, esse tipo de organização permeia a economia mundial de diferentes formas. Historicamente, a área tem sido dominada por consultores e pelos próprios membros das famílias que conduzem seus negócios. Pesquisadores de maior preparo acadêmico

têm se aproximado do tema e a produção científica sobre esse tipo de empresa tem ganhado escala e qualidade nos últimos tempos. Como resultado, o conhecimento sobre empresas familiares tem se renovado, surgindo novas e interessantes análises para velhas questões. Visando apoiar os interessados em ter uma visão geral, atual e qualificada sobre o tema, **Marcos Avó**, aluno de mestrado da FGV-EAESP, recomenda cinco livros:



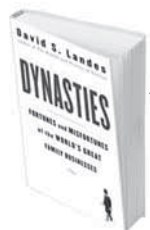
• **HANDBOOK OF RESEARCH ON FAMILY BUSINESS** Panikkos Z. Poutziouris, Kosmas X. Smyrniotis, Sabine B. Klein. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd, 2006. 656 p.

Este handbook fornece uma visão ampla da pesquisa recentemente produzida na área de empresas familiares no mundo. Os principais temas de debate, como a definição de empresa familiar, sucessão, formulação de estratégias, métricas e metodologias utilizadas em pesquisa, questões financeiras, aspectos culturais e suas relações com desempenho são abordados através de artigos originais ou já publicados em journals de destaque na área. Os editores estão entre os líderes da IFERA (International Family Enterprise Research Academy), principal organização mundial de pesquisa da área. Trata-se de referência muito indicada para quem está envolvido com pesquisa em empresas familiares.



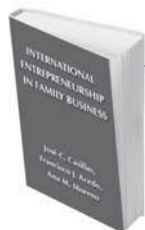
• **UNCONVENTIONAL WISDOM: Counterintuitive Insights for Family Business Success** John Ward. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd, 2005. 246 p.

A obra explora questões ambíguas e lógicas aparentemente contraditórias assumidas em empresas familiares. Apesar do respaldo acadêmico da filiação do editor assume uma postura notadamente favorável às empresas familiares, procurando defender que na fricção peculiar entre família e negócio encontram-se as fontes das vantagens competitivas desse tipo de empresa. Inobstante a isso, a obra é muito importante pelas questões que propõe.



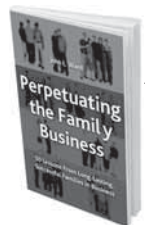
• **DYNASTIES - Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses** David Landes. New York: Viking, Penguin Group, 2006. 380 p.

O livro apresenta a história de grandes negócios familiares dos setores bancário, automobilístico e de exploração de recursos naturais. Os Rothschilds, os Morgans, os Fords, os Agnellis, os Rockefellers e os Guggenheims são exemplos de dinastias retratadas por Landes. O livro é muito útil como fonte de informação histórica e como proponente de questões instigantes e de grande interesse, como a visão do mainstream da educação de negócios em relação às empresas familiares.



• **INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY BUSINESS** José C. Casillas, Francisco J. Acedo, Ana M. Moreno. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd, 2007 (lançamento previsto para o 2º semestre). 330 p.

Este livro, ainda em fase pré-lançamento, integra três temas distintos: empreendedorismo, internacionalização e empresas familiares. A abordagem adotada é estratégica e procura aproveitar os resultados de pesquisa da área de empresas familiares sob diferentes ângulos. A intersecção entre empreendedorismo e empresas familiares tem sido alvo da atenção de alguns pesquisadores, existindo, no entanto, um enorme campo ainda a ser explorado, o que, em parte, justifica a importância desta obra.



• **PERPETUATING THE FAMILY BUSINESS - 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business** John L. Ward. New York: Palgrave Macmillan, 2004. 178 p.

Neste livro, John Ward assume postura predominantemente prescritiva, baseado em sua experiência como consultor de empresas familiares. Relaciona os aspectos ligados à família com a perpetuação da empresa familiar no tempo, indicando características específicas de três estágios da evolução da empresa: gestão do fundador, sociedade de irmãos e colaboração entre primos. A consulta a esta referência é importante como fonte de informações vindas da prática e, sobretudo, como acesso a um tipo de literatura historicamente predominante na área.

# MICROFINANÇAS E MICROCRÉDITO

Nas últimas décadas, os conceitos de microfinanças e microcrédito entraram na ordem do dia de analistas e pesquisadores. Na realidade, o microcrédito é um dos produtos financeiros das microfinanças, que podem ser caracterizadas pela oferta de serviços financeiros à população de baixa renda. O Brasil, a despeito de sua importância econômica, possui um mercado de microcrédito

produtivo ainda pouco desenvolvido. Estima-se que cerca de 2% da demanda potencial seja atendida com o atual volume de operações. **Lauro Emilio González da Silva**, professor da FGV-EAESP, reúne obras que analisam aspectos teóricos fundamentais e experiências em microfinanças que podem contribuir para a adoção de modelos de negócios adequados à realidade brasileira.



● **THE ECONOMICS OF MICROFINANCE.** Beatriz Armendáriz de Aghion e Jonathan Morduch. Cambridge, MA: The MIT Press, 2005. 346 p.

O livro não somente sistematiza o arcabouço teórico necessário à discussão das microfinanças, mas discute diversas experiências práticas que permitem vislumbrar o ajuste da teoria ao mundo real. Partindo da problemática do mercado de crédito tradicional, os autores expandem a abordagem para o caso dos pequenos e microempreendedores. Sobressaem os problemas de falta de garantia e altos custos de transação para essas classes de empreendedores. Dentre outros tópicos relevantes, o livro discute a importância do empréstimo em grupo como mecanismo de redução da inadimplência esperada.



● **DO MICROCRÉDITO ÀS MICROFINANÇAS.** Cristina Tauaf Ribeiro e Carlos Eduardo Carvalho. São Paulo: Editora PUCSP, 2006. 210 p.

Este livro permite ao leitor iniciante adentrar o mundo das microfinanças sem perder a profundidade necessária à análise do caso brasileiro. O desafio nacional é implementar o amplo conceito de microfinanças, que não se limita às operações de microcrédito. Nessa linha, os autores reforçam a importância do acompanhamento de métricas de desempenho financeiro e a necessidade de, a longo prazo, haver menos dependência de fontes de financiamento subsidiadas.



● **A BILLION BOOTSTRAPS: Microcredit, Barefoot Banking and the Business Solution for Ending Poverty.** Philip Smith e Eric Thurman. New York: McGraw-Hill, 2007. 310 p.

Este livro tem como principal mérito apresentar uma visão das microfinanças que, apesar de panorâmica, explicita as principais razões pelas quais o microcrédito pode ser considerado um mecanismo efetivo, quicá o maior, para a redução da pobreza em diversos países. Fica, é verdade, uma impressão de ingenuidade de que a pobreza pode ser simplesmente combatida por meio de princípios econômicos elementares. Entretanto, o livro contribuiu para sepultar de vez projetos de combate à pobreza meramente assistencialistas.



● **O BANQUEIRO DOS POBRES.** Alan Jolis e Muhammad Yunus. São Paulo: Ática, 344 p.

Yunus é o maior ícone das microfinanças no mundo, tendo sido, recentemente, agraciado com o prêmio Nobel da Paz. Sua história funde-se com a do banco Grameen. O livro relata exatamente essa história. O Grameen se desenvolveu fundamentalmente com o fornecimento de crédito direcionado à produção, em um típico mecanismo de auto-assistência. Isso ajudou cerca de 12 milhões de cidadãos de Bangladesh, em torno de 10% da população do país, a saírem da pobreza.



● **THE NEW WORLD OF MICROENTERPRISE FINANCE: Building Healthy Financial Institutions for the Poor.** Maria Otero e Elisabeth Rhyne. West Hartford, CT, USA: Kumarian Press, 1994. 318 p.

Otero e Rhyne são parte integrante da “nata da comunidade das microfinanças”, tendo grande experiência na implementação de programas em vários países. Neste trabalho, destaca-se, sobretudo, o modelo de avaliação de programas de microfinanças e a discussão acerca do papel do arcabouço legal para o desenvolvimento de produtos financeiros voltados para baixa renda. Os estudos de caso empregados são bastante elucidativos, ainda que limitados no que diz respeito à aplicabilidade ao caso brasileiro.