

André Rehbein Sathler Guimarães
Roberto Campos da Rocha Miranda

Gestores e docentes de cursos de Administração

EMPRESAS COM PROPÓSITO



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2023

PART E I

Amos 5:1-23



PARTE I

**UMA PESSOA
COM UM
PROPÓSITO**

Amostr



PARA QUE SERVEM AS EMPRESAS?

As empresas têm uma função pública. São elas que atendem ao sistema de necessidades sociais. Não importa a natureza de sua propriedade, privada ou estatal, as empresas são uma instituição — uma solução estável e perene que a sociedade encontrou para um problema que aflige a todos. Não é à toa, portanto, que as empresas sejam onipresentes atualmente. Não importa o regime político do país (democracias, ditaduras, repúblicas, monarquias etc.) ou sua orientação econômica (capitalista, socialista, comunista etc.), lá estão as empresas oferecendo os bens e os serviços necessários.

A empresa revelou-se o modelo mais eficaz para o rápido crescimento dos sistemas socioeconômicos dos países e para dar conta de uma população crescente e cada vez mais concentrada nas cidades. As pequenas, médias e grandes empresas, ao redor do mundo, criaram um nível de riqueza jamais visto e foram responsáveis por retirar milhões de pessoas da pobreza em todos os continentes. Dedicaram-se a produzir uma quantidade vastíssima de itens, imprescindíveis ou supérfluos,

Ricardo Semler:

Acredito piamente que a empresa só tem razão de ser se der um retorno à comunidade.

Enriquecer os acionistas é um objetivo pequeno e incompleto.

Remunerá-los pelo capital investido não é objetivo suficiente (Semler, Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial, 2002, p. 33).

proporcionando a cada indivíduo na atualidade um cardápio de escolhas muitíssimo mais vasto do que aquele de uma pessoa na Idade Média. Partindo desse ponto de vista, as empresas modernas trouxeram um progresso sensacional para a humanidade em um tempo bem curto — menos de três séculos.

Como essas coisas eram resolvidas antes da proliferação de empresas? O modo de produção anterior era o feudalismo, associado diretamente à terra. A principal produção era oriunda da agricultura. Quem tinha poder e recursos eram os donos da terra. As pessoas trabalhavam em regime de servidão para o proprietário da terra, dedicando parte de seu tempo para cultivá-la; além de entregar a ele parte do que produziam (que, na verdade, não eram suas, ocupavam por licença do barão feudal).

As relações eram de outra natureza — pessoais, diretas, entre famílias que interagem e se conheciam por séculos. O senhor feudal tinha algumas obrigações éticas com relação aos seus servos, como a de protegê-los contra invasores hostis. Os servos tinham uma série de compromissos para com o senhor feudal. Eram relações, por assim dizer, analógicas — ditadas pela tradição e pelo costume. Não eram quitadas em moeda, que, aliás, não tinha grande penetração naquele mundo.

A necessidade de alimentos era suprida basicamente pela produção agrícola. Outras necessidades, como vestuário, itens para a habitação, remédios etc. eram supridas pela comunidade local, sob demanda e em quantidades pequenas. Quando alguém precisava de um sapato, procurava aquele membro da comunidade que mais tinha talento

para produzir sapatos e encomendava um par. Depois de um tempo, recebia seus calçados, pagando com outros produtos — a economia acontecia principalmente na base do escambo. Uma pessoa tinha um ou dois sapatos. E só.

Não se trata aqui de fazer uma comparação anacrônica entre o presente e o passado, mas, sim, de apresentar, muito brevemente, como as coisas funcionavam. Há pessoas que idealizam o mundo feudal e que gostariam de ter vivido em outros tempos, o que é perfeitamente válido. O fato é que quem viveu na Idade Média tinha acesso e podia desfrutar de uma variedade de bens e serviços muito reduzida em relação a quem vive na atualidade. Uma pessoa de classe média, hoje em dia, vive melhor do que membros da nobreza naquela época. Isso não é um exagero, se pensarmos em acesso a saneamento, energia elétrica, disponibilidade de alimentos, roupas, remédios etc.

Com o advento das empresas, essas passaram a desempenhar muitas funções públicas importantes. Agora são elas que realizam muitas das principais tarefas organizacionais da sociedade — como distribuir e alocar recursos em processos produtivos; decidir quais devem ser os investimentos e as prioridades; prover e distribuir alimentos, bens e serviços em geral; fornecer água encanada, energia elétrica, transportes... Enfim, são necessidades públicas essenciais que são atendidas pelas empresas.

Henry Ford, considerado o pai da produção em massa, entendia dessa forma seu papel e o de sua empresa. Para ele, fabricar um produto padronizado, em massa, não era o objetivo. O verdadeiro

Henry Ford:

Deste modo, quando a base da produção se muda do fito de lucro para o de “serviço”, o negócio estará consagrado e o lucro será imenso (Ford, 1954, p. 10).

objetivo era “dedicar dias e noites, às vezes anos, primeiro ao estudo de um artigo que corresponda do modo mais perfeito aos desejos e às necessidades do público, e depois à melhor maneira de fabricá-lo” (Ford, 1954, p. 10). Ford teve clareza de perceber que, uma vez atendida a necessidade social, o lucro viria. Como vamos tratar na próxima seção, Ford não via o lucro como objetivo principal da empresa, mas, sim, como uma consequência da realização de um bom trabalho na compreensão e no atendimento das necessidades sociais.

Fica claro que Ford entendia as empresas como algo mais, como instituições voltadas para o melhor provimento das necessidades sociais. Ele inclusive afirma isso textualmente: as empresas são o *meio da coletividade prover as suas necessidades*. Seu livro *Os princípios da prosperidade* foi traduzido para o português por Monteiro Lobato, também um entusiasta dessa linha de pensamento, que, no prefácio daquela obra, registrou: “Indústria, não é, como se pensava, um meio empírico de ganhar dinheiro; é o meio científico de transformar os bens naturais da terra em utilidades de proveito geral, com proveito geral. O fim não é o dinheiro, é o bem comum” (Ford, 1954, p. 10).

As empresas são parte do sistema sociotécnico atual. Quando não estão em sintonia com o ambiente em que se inserem, cedo ou tarde, deixam de existir. O equilíbrio necessário para que a empresa se perpetue vem da sua capacidade de interagir com o ambiente — retirando dele o que precisa e entregando a ele o que demanda. Perturbações nessa equação colocam a existência da empresa sob ameaça.

Visões como a de Henry Ford, para quem “caçar dinheiro não é a essência dos negócios” (Ford, 1954, p. 21), permanecem até os dias atuais. Steve Jobs, que dispensa apresentações, compartilhou sentimento semelhante ao de Ford: “Minha paixão foi construir uma empresa duradoura, onde as pessoas se sentissem incentivadas a fabricar grandes produtos. Tudo o mais era secundário. Claro, foi ótimo ganhar dinheiro, porque era isso que nos permitia fazer grandes produtos. Mas os produtos, não o lucro, eram a motivação” (Isaacson, 2014, p. 38). E, para registrarmos um exemplo brasileiro, temos o depoimento de Jorge

Paulo Lemann a Jim Collins: “Quando todos os outros estavam gastando seu tempo administrando o dinheiro, investimos nosso tempo na empresa. Desenvolvê-la seria a melhor forma de gerar riqueza a longo prazo. Administrar dinheiro, por si, nunca cria algo grande e duradouro, mas desenvolver algo grande pode levar a resultados substanciais” (Correa, *Sonho grande*, 2013, p. 11).

A história da Apple é bastante conhecida. Durante um tempo, Steve Jobs esteve afastado da empresa. Naquele período, houve uma decadência contínua e o mercado chegou a apostar que a Apple iria à falência. Diante da crise, o presidente que entrou no lugar de Jobs se esqueceu do compromisso da empresa em criar grandes produtos e passou a focar formas de ganhar dinheiro. Quando essa mentalidade se instala, tudo passa a girar em torno disso — quem é contratado, quem é promovido, as pautas das reuniões. Nessa hora, contudo, o lucro mostra sua face irônica: quando ele é mais buscado, aí é que ele não aparece. O lucro gosta de ser um penetra: chega na festa sem ser convidado, como resultado da festa estar muito animada!

Além de satisfazer as necessidades sociais por bens e serviços, as empresas acabam também por criar as condições para que as pessoas possam pagar por esses bens e serviços, ao criarem empregos remunerados. Aquele sistema de escambo do período medieval não seria funcional nas sociedades atuais, devido à sua complexidade e também diante da vasta quantidade de bens e serviços disponíveis.

As empresas contribuíram para consolidar a existência do trabalho assalariado, pago em moeda,

Steve Jobs:

Claro, foi ótimo ganhar dinheiro... mas os produtos, não o lucro, eram a motivação
(WALTER, 2014, p. 38)

que passou a ser a principal alternativa para a maioria absoluta da humanidade, para conseguir recursos que lhe permitam acessar os bens e os serviços dos quais necessita. Também não queremos aqui exaltar a figura do trabalho assalariado, reconhecendo que é um campo de disputas intensas. Mas o fato é que, seja no capitalismo, seja no comunismo, o trabalho assalariado permaneceu como a principal forma de as pessoas assegurarem sua subsistência no mundo moderno.

Lembrando ainda do próprio Henry Ford, em determinado momento, ele promoveu um grande aumento geral para seus funcionários, tendo em mente que eles deveriam ser capazes de adquirir os automóveis que produziam. Ford não fez isso porque era particularmente sensível para com as necessidades dos operários que trabalhavam em suas fábricas, mas porque compreendia que desse modo atenderia a uma necessidade social generalizada por transporte mecânico mais rápido e mais eficiente.

Se as empresas eram um negócio sagrado, dar continuidade à sua existência era também um dever sagrado. Isso acontecia quando as empresas se preocupavam com a melhor organização possível do trabalho para produzir com a máxima eficiência, de modo a atender melhor às necessidades sociais — e, desse modo, garantir o equilíbrio de sua relação com esse ambiente. São coisas que o dinheiro não cria, mas que criam dinheiro, quando bem feitas.

Sam Walton, criador do Walmart, que veio a ser a maior empresa varejista do mundo, também compartilhava dessa visão. Defendendo a política do Walmart de oferecer os menores preços sempre, ele afirmou que os bilhões que a sua companhia propiciava de economia aos clientes, que pagavam menos por aquilo de que precisavam, eram bilhões de contribuições que o Walmart entregava para a sociedade, de uma forma indireta. Novamente — retirar do ambiente, mas retornar ao ambiente. Ele também compreendia que a chegada de uma loja em uma cidade representava uma melhoria na qualidade de vida daquela comunidade: “A verdade é que o Walmart tem sido uma força poderosa na melhoria do padrão de vida nas nossas áreas mais rurais, e os clientes sabem disso” (Walton, 2018, p. 212).

Recapitulando: na sociedade moderna, as empresas tornaram-se o núcleo central da provisão de bens e serviços. Insistimos, aqui não vai nenhuma posição em favor de determinado sistema econômico. Na Coreia do Norte, na China, países comunistas, existem empresas. Na União Soviética, durante sua existência, existiam empresas. As empresas foram a solução que a sociedade encontrou para atender às suas necessidades de bens e de serviços.

Por isso, não é de se espantar que as empresas tenham se tornado protagonistas na atualidade, sendo demandadas a contribuir em vários dos grandes temas que afligem a humanidade. Há uma crise climática? As empresas precisam participar da solução. Acontece uma guerra? As empresas são instadas a assumir uma posição e a participar, eventualmente, de sanções aplicadas a um Estado. A Organização das Nações Unidas propõe uma lista de Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável? As empresas devem se empenhar para que eles sejam alcançados.

Espraiadas pelo planeta e alcançando proporções gigantescas, as empresas tornaram-se um poder político, ainda que não desejem reivindicar esse papel. Uma comparação que se tornou bastante conhecida listou, lado a lado, os maiores produtos internos brutos de países e as maiores receitas de empresas. Entre os cem primeiros colocados, há mais empresas do que países. As empresas se tornaram grandes demais para ignorar as crises planetárias.

Fazendo um exercício mental: o que aconteceria se determinada empresa, ou empresas, desaparecesse(m)? A resposta pode ser um bom indicativo para se apostar na bolsa de valores. Se as empresas

Henry Ford:

Há algo de sagrado num grande negócio que provê o bem-estar de milhares de famílias (Ford, 1954, p. 198).

responsáveis pela geração e distribuição de energia elétrica simplesmente falassem todas ao mesmo tempo, com certeza o Estado, independentemente de ser capitalista, comunista ou socialista, tomaria providências para restabelecer o funcionamento dessas empresas. Porque energia elétrica tornou-se uma necessidade vital na sociedade moderna.

O mesmo pode ser dito da indústria alimentícia. Temos e sempre teremos necessidade de nos alimentar. Podemos resolver essa questão indo à feira na vizinhança. As feiras são ótimas: produtos frescos, mais baratos, contato direto entre o pequeno produtor e o consumidor. Entretanto, as feiras já não dão conta de atender às demandas complexas das sociedades de massa e dos grandes núcleos urbanos. Quem cumpre esse papel são as grandes empresas. Agora, se a resposta para a pergunta *o que aconteceria se a empresa X desaparecesse* for simplesmente: *nada!*, então essa empresa com certeza enfrentará dificuldades.

Evidentemente, essa concentração de poder não passou despercebida, e há atualmente grandes discussões sobre como controlar o comportamento das empresas. Robert Dahl (Dahl, 1990), economista e teórico da democracia, foi um dos que defenderam que as empresas deveriam ser coletivamente possuídas e democraticamente geridas por todas as pessoas que nelas trabalham. Note que Dahl era liberal! Mas anteviu que atores tão poderosos e importantes como as empresas deveriam ter um controle democrático para que atuassem de modo a promover, tanto quanto possível, valores como a própria democracia, a honestidade, a eficiência, e o cultivo de qualidades humanas desejáveis.

Essa discussão perpassa o objetivo deste livro, então vamos falar de propósito, que, na verdade, é um conceito-síntese do que falamos até aqui. Propósito tem a ver com a razão da existência das empresas, que, como vimos, vai muito além de meramente gerar lucros para seus acionistas. Propósito vai passar também pela construção de outros elementos da identidade corporativa, como a missão, a visão e as declarações de valores. E o propósito não deixa de ser uma referência de controle da conduta organizacional, apontando, de forma não coerciva, os caminhos que podem, e os que não podem, ser trilhados.

Propósito ajuda as empresas a compreender quem são e qual é o seu papel no mundo atual, de uma forma positiva e protagonista. Propósito revela as condições em que a empresa vai interagir com o seu ambiente — aquilo que vai retirar dele e aquilo que vai entregar de volta. Sam Walton tinha uma visão bem prática sobre isso: ele dizia que cada dólar desperdiçado pelo Walmart era extraído diretamente da sociedade. Tirar sem devolver, para ele, era inconcebível.

Mas, antes de avançarmos, é importante entender as raízes do pensamento de que as empresas existem para gerar lucros para os acionistas, uma vez que essa percepção é ainda bastante presente e é responsável por grandes catástrofes em termos de mau comportamento organizacional.

Amostra



E O DINHEIRO, AFINAL?



Economia se organizou como ciência antes da Administração. Ao longo do século XIX, houve um grande avanço em termos de formalização matemática na Economia, o que abrangeu a escolha de algumas hipóteses metodológicas e o desenvolvimento de modelos, a partir de algumas premissas. Uma grande premissa adotada pela Ciência Econômica, e posteriormente por outras áreas, como a Ciência Política, é a do Homem Econômico. Esse ser humano, em especial, seria racional e maximizador. Ou seja, todos os seus comportamentos levariam em consideração um minucioso cálculo de custos e benefícios (racionalidade) e teriam como foco maximizar o resultado em termos daquilo que é de seu interesse pessoal. Evidentemente, nós, seres humanos, não somos assim, mas a ideia de um modelo é justamente simplificar a realidade e possibilitar a construção de teorias que expliquem o máximo possível. Como um mapa, o modelo não é igual à realidade, mas deve pelo menos ajudar na sua orientação e a que você consiga chegar aonde deseja.

Quase que naturalmente, a ideia do Homem Econômico foi transposta, pelos economistas, para as empresas. Até porque, para grande parte dos economistas, as empresas eram simples ficções legais, o que importava mesmo eram as pessoas dentro delas. E essas pessoas deveriam ser homens e mulheres econômicos, racionalistas e otimizadores. Desse ponto para a noção de que a empresa deveria simplesmente se preocupar em gerar lucro, ou ganhar dinheiro, foi um pulo.

Um famoso professor na Universidade de Chicago, no início do século XX, Frank Knight, afirmou que a forma típica de negócio na era moderna era a corporação, cujas características mais importantes eram a propriedade difusa e o controle concentrado (falaremos sobre isso mais tarde). Ainda segundo Knight, existe apenas uma finalidade para a atividade dos negócios, que é decidida antes mesmo que o negócio seja fundado: ganhar dinheiro.

Frank Knight foi professor de Milton Friedman, que acabou se tornando mais famoso do que seu preceptor e foi um dos ganhadores do Prêmio Nobel de Economia. Friedman veio a ser também professor na Universidade de Chicago e seu pensamento ganhou muita proeminência quando o *boom* da economia mundial no pós-Segunda Guerra Mundial acabou. Aquela fase de crescimento exuberante tinha sido inspirada, economicamente, pelo pensamento de John Maynard Keynes, que defendia o gasto público como fator de incentivo ao crescimento econômico. A escola de Chicago, com seus pupilos que ficaram famosos como *Chicago boys*, defendia austeridade e equilíbrio nas contas públicas.

Frank Knight:

Os únicos problemas com os quais nós temos alguma preocupação são todos problemas de meios. Há apenas um fim, finalmente, para a atividade dos negócios, e este já está decidido antes mesmo que o negócio seja fundado; que é ganhar dinheiro (Knight, 2014, p. 292).

Entre os muitos assuntos dos quais tratou, Friedman dedicou parte de seu tempo à questão das empresas. Na época, década de 1970, começava a ganhar força nos Estados Unidos o movimento que advogava que as empresas deveriam ter outras preocupações além dos lucros, o que mais tarde veio a ser o movimento de responsabilidade social corporativa. Mas Friedman não inovou nessa área — repetiu seu professor e afirmou simplesmente que o papel das empresas era ganhar dinheiro.

Milton Friedman:

Há apenas uma única responsabilidade social dos negócios — usar os seus recursos e se engajar em atividades voltadas para aumentar os seus lucros, desde que permaneça dentro das regras do jogo, que são engajar-se na competição aberta e livre, sem fraude ou engano.

Friedman defendeu seu ponto de vista em um artigo para o *New York Times*. Presunçosamente, ele próprio intitulou o artigo como “A doutrina Friedman: a responsabilidade social das empresas é aumentar os seus lucros” (Friedman, 1973). Nesse artigo, Friedman diz claramente que as empresas não tinham qualquer responsabilidade social para com o público ou para com a sociedade — a sua única e exclusiva responsabilidade era para com os seus acionistas. Por conta disso, sua posição também veio a ser conhecida como a Teoria do Acionista (*stockholder* ou *shareholder*).

Detalhando seu pensamento, Friedman explica que, para ele, em um sistema de livre-iniciativa e propriedade privada, a administração de uma empresa deveria atuar tão somente como empregada dos proprietários e em consonância com os desejos desses. O administrador atua como um agente dos donos e, nessa condição, sua responsabilidade primária era para com eles — era para eles e perante eles que o administrador prestava contas. Nesse contexto de pensamento, caso os administradores da empresa resolvessem gastar o dinheiro dela em causas sociais, na prática, estariam “dando esmolas com o dinheiro alheio”.

Michael C. Jensen e William H. Meckling, que foram alunos de Milton Friedman, desenvolveram e formalizaram o pensamento de seu tutor, em um artigo que também se tornou um clássico da administração e inaugurou a chamada Teoria do Agente-principal (C.Jensen & Meckling, 1976). Eles assumiam a premissa de que as empresas eram simplesmente ficções legais (pessoas jurídicas não seriam pessoas, afinal), que funcionavam como umnexo para um conjunto de relacionamentos contratuais entre as pessoas. A consequência lógica dessa premissa é que perguntas como *qual deve ser a função objetiva da firma* não fazem sentido. Sua discussão não levaria a lugar nenhum. Se fosse realmente assim, este livro não deveria nem existir.

Como modelo teórico, a Teoria do Agente-principal ajuda a compreender muitas coisas e fornece um mapa a partir do qual administradores podem se guiar para atuar na realidade das empresas no dia a dia. Mas, como já dissemos, é uma simplificação drástica da realidade, como todo modelo. Assim como não existe o Homem Econômico imaginado pelos economistas, não existe essa empresa econômica concebida por Knight, Friedman, Jensen e Meckling e tantos outros economistas. E por isso pudemos continuar a escrever este livro (e vocês podem continuar a lê-lo).

Mas não é só na economia que a visão da supremacia do lucro é forte. Alfred Sloan, o lendário executivo da General Motors (GM), considerado um dos fundadores da Administração como ciência na prática, e, por coincidência, rival competitivo de Henry Ford naquelas idas primeiras três décadas do século XX, era um ferrenho defensor da noção de que o principal objetivo era o lucro.

Alfred Sloan:

Presumimos que o primeiro objetivo ao se fazer um investimento de capital seja o estabelecimento de um negócio que irá pagar dividendos satisfatórios, preservar e aumentar o valor do seu capital. Portanto, declaramos que o principal objetivo da corporação era ganhar dinheiro e não apenas fazer carros (Sloan, 2001, p. 41).

Sloan dizia que havia algo inquestionável: o retorno sobre o capital. Qualquer desvio dessa rota deveria ser corrigido. Ele fazia concessões, como aceitar que, em alguns momentos, dadas adversidades externas ou o nível da concorrência, havia a necessidade de gastar dinheiro para se manter no páreo, o que fazia com que a taxa de retorno ficasse abaixo do esperado. Mas seguia insistindo que a taxa de retorno deveria ser o principal juiz da atividade empresarial.

Trazendo outro exemplo mais recente. Carol Dweck narra um episódio envolvendo Albert Dunlap, executivo da Scott Paper que conseguiu reverter uma situação de prejuízo crônico. Em uma reunião, uma funcionária perguntou: “Agora que a empresa está se recuperando, podemos voltar a fazer doações?” Ele respondeu: “Se você quiser dar do seu bolso, é problema seu e eu a incentivo a fazê-lo. Mas esta empresa existe para ganhar dinheiro [...]. A resposta, em uma palavra, é não” (Dweck, 2017, p. 129).

As empresas precisam lucrar para viver. Mas não vivem para lucrar.

O Business Roundtable, uma associação que representa grande parte das maiores empresas dos Estados Unidos, até 2019, insistia que o principal objetivo das empresas era a criação de valor para o acionista. Em decisão histórica, naquele ano, a associação emitiu um comunicado colocando a criação de valor para os clientes, entre outras metas, em pé de igualdade com a geração de dinheiro para o acionista.

Há outros fatores envolvidos nessa obsessão com os resultados financeiros. Por exemplo, as regras de divulgação dos resultados das empresas de capital aberto e as práticas contábeis aplicadas às

corporações privilegiam os dados financeiros e exigem pouca ou nenhuma avaliação de aspectos como o valor do cliente.

Mas e o lucro? O lucro continua vital. Como a respiração é vital para o ser humano. Respiramos para viver. Mas não vivemos para respirar. As empresas precisam do lucro para viver. Mas não vivem para ter lucro. Podemos ficar um tempo variável sem oxigênio, mas, a partir de determinado ponto, virá a desorientação, a morte das células e, finalmente, a morte. As empresas também podem ficar períodos sem lucro, mas precisam encontrar o caminho das pedras para conseguir resultados positivos em tempo, antes que venham a desaparecer.

Essa visão complementar é importante para mostrar que não se tratam de duas visões antagônicas e excludentes: os que defendem o lucro (*shareholders*) e os que defendem a responsabilidade social (*stakeholders*). Na verdade, as duas visões se unificam a partir de cima: as empresas precisam de lucro para viver (defesa do ponto de vista do acionista), mas não vivem para ter lucro (defesa do ponto de vista da comunidade).

Como já argumentamos, as empresas cumprem uma função pública na sociedade atual: realizar a provisão dos bens e serviços necessários. No fim das contas, todo *shareholder* é também um *stakeholder*. Henry Ford, que já apresentamos como alguém que dizia que o lucro não era o objetivo principal, tinha clareza de que era um elemento vital.

Há um cuidado a ser tomado e que, curiosamente, dialoga com a Teoria do Agente-principal. Quando se considera que o lucro é uma condição da existência da empresa, mas não mais o seu objetivo essencial, ele pode passar a ser considerado apenas como mais um encargo. As ações, nessa perspectiva, seriam mais uma obrigação, assim como os impostos, os juros sobre a dívida etc. O corpo administrativo (agentes), diante desse novo quadro, pode vislumbrar o crescimento da empresa como o novo lucro: crescer por crescer passa a ser o objetivo principal,

Henry Ford:

Nenhuma espécie de mercadoria ou qualidade de serviço social pode remediar o erro econômico de vender com prejuízo. O lucro é essencial à vitalidade do negócio (Ford, 1954, p. 242).

pois é por meio do crescimento que os agentes conseguem ampliar suas vantagens materiais e seu poder. Ou seja, o conflito agente-principal manifestando-se com uma nova roupagem.

Tanto quanto a obsessão pelo lucro, a obsessão pelo crescimento não é positiva e tem efeitos deletérios ao longo do tempo. O crescimento a qualquer preço implica em uma relação de desequilíbrio com o ambiente: a empresa retira dele muito mais do que devolve. É impossível ter empatia para com uma entidade que mantenha relações tão primitivas com o seu ambiente.

Novamente aqui sobressai o papel do propósito. Uma adequada compreensão de seu papel no mundo e na história propicia que as empresas fujam de atitudes predatórias, seja em busca do máximo de lucro, seja em busca do máximo de crescimento. Essa compreensão passa pela noção de que as empresas são protagonistas fundamentais na realidade atual: são, verdadeiramente, instituições, pois resolvem perenemente um problema complexo da humanidade — a necessidade de provisão adequada dos bens e serviços necessários. As empresas são agentes de transformação social, e devem operar em equilíbrio — ganhando valor a partir do que extraem do ambiente e devolvendo valor para os elementos do ambiente —, atendendo a todas as partes interessadas (*stakeholders*).

Propósito dialoga com o bem maior, com a finalidade última. Dinheiro é meio. Inclusive, sua função mais básica, reconhecida pela Economia, é a de meio de troca. Dinheiro também é usado como reserva de valor. Mas, mesmo nessa condição, o dinheiro é reservado para ser utilizado em alguma coisa — ou seja, um meio, e não um fim.

Vamos ver um exemplo que perpassa uma família de empreendedores nacionais.

Antônio (avô de Antonio Ermírio de Morais):

Nossa missão de empresário é, em primeiro lugar, desenvolver o país. Mas a meta social do Grupo Votorantim está sempre presente. O lucro é usado para criar novas tecnologias e novos empregos (Pastore, 2013, p. 141).

Desenvolver o país é claramente uma necessidade social. Um propósito.

José Ermírio (pai de Antonio Ermírio de Morais):

Sempre baseei nossos ramos industriais nas matérias-primas nacionais, não somente por serem necessárias ao desenvolvimento do país, como também para o funcionamento das indústrias. Tendo em vista os principais setores da produção nacional, procurei colocar nosso Grupo dentro do que havia de melhor para a organização, ficando assim traçado nosso destino (Pastore, 2013, p. 139).

Se parte do propósito é desenvolver o país, é natural que a empresa seja baseada em algo fundamental para o desenvolvimento nacional (matérias-primas nacionais). É interessante destacar também como José Ermírio conclui seu pensamento: “Ficando assim traçado nosso destino.” Propósito é destino: tem como escapar dele?

Antonio Ermírio de Morais:

A riqueza do Grupo Votorantim está nas suas fábricas e na capacidade de gerar empregos e impostos (Pastore, 2013, p. 92).
Procuró induzir na nova geração que a riqueza externa não interessa. O que importa é a função social (Pastore, 2013, p. 62).

Gerar empregos e pagar impostos são duas propostas que contribuem para o desenvolvimento do país. A riqueza externa não é tão importante. “O que importa é a função social.” Conversa da boca para fora? Muito interessante ver como a noção de propósito passou de avô para filho e neto. Uma geração unida pela compreensão de um sentido. Deixamos o julgamento ao seu critério. Ressalvamos, contudo, que diversos observadores do Grupo Votorantim registram que fazia parte da filosofia daquela empresa a noção de que precisavam ajudar na melhoria das condições de educação, saúde e bem-estar da população. E pagarem impostos.