

GOA 3148

**Impacto da Responsabilidade Social da Mozal no Desenvolvimento  
de Pequenos Negócios**

**Roberto Júlio Cabral**

**Trabalho de Licenciatura em Gestão**

**Faculdade de Economia**

**Universidade Eduardo Mondlane**

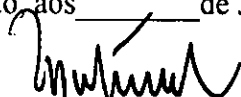
**Maputo, Moçambique**

**2009**

### Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino educacional.

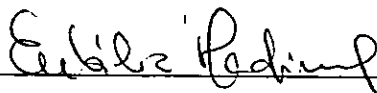
Maputo, aos \_\_\_\_\_ de Janeiro de 2009



Roberto Júlio Cabral

### Aprovação do Júri

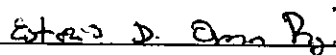
Este trabalho foi aprovado com 15 valores no dia 26 de Janco de 2009 por nós, membros do Júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do Júri)



(Arguente)



(Supervisor)

## ÍNDICE

Declaração.....	i
Dedicatória.....	v
Agradecimentos.....	vi
Lista de Acrónimos.....	vii
Lista de figuras.....	viii
Lista de tabelas.....	ix
Resumo.....	x
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	1
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA .....	2
1.1.1 Problema da Pesquisa.....	3
1.4 HIPÓTESES .....	3
1.5 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	4
1.6 OBJECTIVOS DA PESQUISA .....	4
1.6.1 Objectivo Geral .....	4
1.6.2 Objectivos Específicos .....	5
1.7 METODOLOGIA E ESTRUTURA DO TRABALHO .....	5
1.7.1 Tipo de Pesquisa .....	5
1.7.2 Fonte de Dados.....	5
1.7.3 Recolha de dados.....	6
1.7.4 Tratamento de dados .....	6
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	6
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	8
2.1.1 Abordagem histórica.....	8
2.1.2 Conceito de Responsabilidade Social .....	9
2.2 PIRÂMIDE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	13
2.3 BENEFICIÁRIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	17
2.3.1 Responsabilidade social para os clientes.....	17
2.3.2 Responsabilidade social para os empregados .....	18
2.3.3 Responsabilidade social para os accionistas .....	18
2.3.4 Responsabilidade social para os beneficiários externos específicos.....	19
2.3.5 Responsabilidade Social para os Beneficiários Externos Gerais .....	20
2.4 ACTIVIDADES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS.....	21
2.5 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	22
2.5.1 Processo de formulação de uma estratégia.....	24
2.5.2 Elaboração de uma Estratégia Sustentável.....	26

2.6 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL .....	28
2.7 RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL, E A PRODUTIVIDADE, A ESTRATÉGIA E A FILANTROPIA.....	29
2.7.1 Relação entre a responsabilidade social e a produtividade .....	29
2.7.2 Responsabilidade social e estratégia .....	30
<b>3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM MOÇAMBIQUE.....</b>	<b>31</b>
3.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM MOÇAMBIQUE .....	31
3.1.1 Incentivos e pressões à prática de acções socialmente responsáveis .....	32
3.1.2 Capacidades humanas e institucionais .....	32
3.1.3 Instrumentos .....	33
<b>4. ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ADOPTADO PELA FUNDIÇÃO MOZAL.....</b>	<b>35</b>
4.1 ENQUADRAMENTO GERAL .....	35
4.2 ASSOCIAÇÃO MOZAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE - AMDC .....	36
4.2.1 Perfil dos colaboradores da AMDC .....	36
4.2.2 Estrutura organizacional.....	36
4.2.3 Âmbito de intervenção ou grupo alvo .....	37
AMDC E O CONCEITO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	37
4.2.4 Identificação da estratégia de intervenção .....	38
4.2.5 Principais actividades desenvolvidas .....	38
RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....	40
4.4.2 Percepção qualitativa da responsabilidade social e o nível de satisfação dos beneficiários	41
4.4.3 Nível de satisfação dos beneficiários .....	41
<b>5 CONCLUSÕES</b>	<b>42</b>
<b>6 RECOMENDAÇÕES</b>	<b>44</b>
<b>7 BIBLIOGRAFIA</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>47</b>

## Dedicatória

À memória do meu pai, Júlio Cabral Nhamússua, meus irmãos, Mário Júlio Cabral e Cacilda Júlio Cabral, que embora ausentes, muito contribuíram ao longo da minha vida e trajetória académica.

Dedico também a minha mãe, Lourena Saguata, pelo amor e educação que sempre me deu ao longo de minha vida.

## Agradecimento

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à DEUS pela força que me tem concedido nos momentos mais difíceis da minha vida, e a minha esposa e filhos pela atenção concedida nos momentos em que mais precisei.

Ao meu supervisor Dr. Estácio Rajá, por seu prestigiado apoio e encorajamento para que eu terminasse o presente trabalho.

Endereço também os meus agradecimentos fortes aos meus familiares, nomeadamente, a minha mãe, Lourena Saguete, a minha irmã, Delfina Júlio Cabral, ao meu cunhado Dr. Paulino Azize Dala, à minha esposa, Azélia Fabião Mause, aos meus filhos Deise Roberto Cabral, Milton Roberto Cabral e Xiluva Melanie Roberto Cabral, entre outros familiares que souberam compreender as razões dos meus estudos.

À Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade (AMDC) e a comunidade de Beluluane, pelo apoio e informação concedida para a prossecução do presente trabalho, em especial ao Dr. Alcido Mause, Director da AMDC, ao Dr. Salvador Traquino, Coordenador dos Projectos Sociais da AMDC, pelo apoio concedido, na disponibilização de materiais e informação indispensável ao presente trabalho.

Um especial agradecimento vai para todos aqueles que directa ou indirectamente me deram apoio moral para acreditar, ir em frente e concluir o presente trabalho, em especial, ao Dr. Enoque Massango, Dr. Manuel Chiau, e uma dedicatória especial para todos os meus docentes, pessoal técnico administrativo da Faculdade de Economia, que em muito contribuíram para a minha formação.

E por fim, a todo o pessoal do INDE, especialmente ao Dr. Salazar Picardo e o Dr. Flávio Magaia, pela compreensão e paciência em aturar os meus pedidos de apoio. O meu muito obrigado.

## Lista de Acrónimos

- AMDC – Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade
- FEMA – Fórum Empresarial para o Meio Ambiente
- IEERS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
- IMPME - Instituto para a Promoção de Micro, Pequenas e Médias Empresas
- ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
- MOZAL – Fundação da Moçambique Alumínios, SARL
- OCDE - (Organizactin for Economic Corporaction and Development)
- ONG's – Organizações Não Governamentais
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- PG – Pacto Global
- RPGM – Rede do Pacto Global de Moçambique
- RSC – Responsabilidade Social Corporativa
- RSE – Responsabilidade Social Empresarial
- SASOL - *Suid Afrikaanse Steenkool en Olie* ( Carvão e Óleo Sul-Africanos)
- SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
- UNDP – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento da População

**Lista de figuras**

Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial.....	14
Esquema do Desenvolvimento da Estratégia Económica.....	24
Esquema de Formação de Estratégia como um Processo Racional.....	26
Esquema de Estratégias como um Processo de Construção Permanente.....	27
Modelo para Elaboração e Implementação de uma estratégia sustentável.....	28



**Lista de Tabelas**

Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade.....30

Tabela de Distribuição percentual por áreas de intervenção.....42

## Resumo

O presente trabalho tem como objectivo analisar a responsabilidade social empresarial, como uma estratégia de desenvolvimento de pequenos negócios, mais concretamente o apoio da AMDC as comunidades circunvizinhas da Fundação Moçambique Alumínios, Lda. (MOZAL). Para a prossecução dos objectivos propostos, realizou-se o estudo do caso junto à instituição e comunidade supracitadas, recorrendo obviamente, a consulta bibliográfica para a recolha de dados e sustentação teórica. O desenvolvimento de pequenos negócios na região de Beluluane, distrito de Boane na província de Maputo, com o apoio da Fundação MOZAL, através da potenciação de pessoas organizadas em associações, tem desempenhado um papel muito preponderante para o surgimento e desenvolvimento de empreendedorismo na região. Todavia, este apoio poderia ser incrementado e extensivo também às iniciativas de pessoas singulares ou a pequenos e médios empreendedores. Porém, o apoio da Fundação Mozal para o desenvolvimento de pequenos negócios na comunidade, não deve ser levado de forma isolada, devendo haver incentivos ao empreendedorismo na região, para além de envolvimento de outros intervenientes para a sustentabilidade das microempresas com a geração de cadeias de produto e de valor.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

No século em que vivemos, a natureza das empresas industriais alterou-se substancialmente em relação à época onde os pais da escola clássica da economia, designadamente, Adam Smith, David Ricardo e John Stuart Mill revolucionaram o pensamento económico, segundo o qual a empresa industrial era uma pequena fábrica com uma produção em pequena escala ajustada ao mercado local.

A dinâmica do desenvolvimento trouxe as novas tecnologias e as inovações, abrindo espaço para a rápida mobilidade de factores tais como pessoas, bens e informação para qualquer ponto do globo, permitindo maior celeridade na realização de negócios à escala universal, antes impensável. Essa dinâmica, vem gerando externalidades negativas ambientais e sociais, que reclamam por um maior envolvimento destas unidades económicas, na correcção das respectivas distorções. Dum modo geral, esta seria a melhor forma encontrada para responsabilizar as empresas pelos efeitos resultantes de toda a sua cadeia de processos, produtos, serviços e relações laborais.

Em Moçambique com a criação de zonas francas um pouco por todo o País, grandes corporações têm tomado espaço para a realização de investimentos de vulto, fruto de maior abertura económica e estabilidade política. Respondem por esses investimentos, a Moçambique Alumínios S.A.R.L. (MOZAL) a *Suid Afrikaanse Steenkool en Olie* (SASOL), os Projectos das Areias Pesadas de Moma, entre outras, cujas actividades têm gerado externalidades negativas. Uma das formas que estas companhias encontraram para compensar as comunidades é a sua Responsabilidade Social, que passa por acções de transformação das comunidades, de empreendedores de subsistência para empreendedores comerciais, com a conseqüente geração de dinâmicas empresariais.

Segundo o Boletim Trimestral da Rede Local, existe a Rede do Pacto Global de Moçambique (RPGM) que inclui empresas, organizações não governamentais e instituições académicas comprometidas com o Pacto Global (PG), uma iniciativa das Nações Unidas, lançada em 1999 pelo Secretário Geral das Nações Kofi Annan de então, que tem como objectivo, envolver

empresas na solução dos desafios da globalização de forma sustentável e inclusiva, e com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

No caso moçambicano um dos desafios da globalização e integração regional, é a competitividade económica, que podem ser contornados através da potenciação do sector empresarial em pequenas e médias empresas sustentáveis. Esta estratégia pode ser implementada nas comunidades, através das acções de RS, transformando as famílias de produtores de subsistência em produtores comerciais.

### **1.2 Justificativa e Relevância do Tema**

Segundo Srour (2003), as decisões empresariais não são isentas de consequências nocivas, pois afectam directa ou indirectamente os *stakeholders*, agentes que mantêm um vínculo importante com a organização, daí que em ambientes competitivos, as empresas se preocupam constantemente em resguardar uma imagem, reputação e marca perante a sociedade em geral. Doravante, em Estado de Direito, a sociedade civil tem condições para mobilizar-se e retaliar às empresas socialmente irresponsáveis.

Esta consciência por parte de empresas e a sociedade civil, tem influenciado o ambiente de negócios e criado espaço para uma actuação social mais intensa das empresas como meio para a sua sobrevivência. Daí que nos dias de hoje, o exercício da responsabilidade social empresarial, tenha ganho uma outra dimensão, pois deixou de ser uma mera filantropia, para se transformar numa estratégia empresarial com focos definidos não apenas para os clientes mais também para a sociedade em geral. É na crescente relevância dessa actuação para a empresa como para a sociedade, que o tema adquire extrema importância para o presente estudo.

Em Moçambique, a classe empreendedora ainda está em formação e precisa de ser potenciada tanto em recursos humanos, materiais e financeiros como tecnológicos. Esse subsídio pode ser resgatado no âmbito da estratégia de responsabilidade social empresarial levada a cabo pelas grandes empresas em actividade a operar no País.

A escolha da MOZAL, para o presente estudo, deve-se ao facto de tratar-se de uma empresa multinacional e pioneira da gestão socialmente responsável em Moçambique, pese embora, seja uma empresa sustentável, competitiva e sem concorrência ao nível interno.

### 1.1.1 Problema da Pesquisa

Nos tempos que correm as estratégias de preços baixos e da qualidade do produto, já não são os únicos factores determinantes para a sobrevivência das organizações a longo prazo e, nessa óptica, elas precisam cada vez mais investir na melhoria e aperfeiçoamento do seu relacionamento com todos os *stakeholders* da organização, nomeadamente, os clientes, fornecedores, empregados, parceiros e colaboradores, sem de modo algum obscurar a comunidade e o ambiente onde a organização está inserida.

Portanto, a incorporação de critérios de gestão responsável, relações éticas e transparentes nos negócios são extremamente importantes para o sucesso de qualquer organização, seja ela de pequena, média e grande dimensão, pois através dela a empresa conquista mais clientes e respeito no mercado ou na comunidade onde se insere.

Assim, se explica o interesse na análise da gestão empresarial socialmente responsável em Moçambique, não apenas como estratégia para o desenvolvimento das micro empresas nas comunidades periféricas aos empreendimentos, mas também como gerador de dinâmicas e ligações económicas passíveis de incrementar a capacidade e o crescimento das iniciativas do sector privado, assente na obtenção de resultados económicos, emprego, melhoria da renda nacional das comunidades com reflexo directo no combate à pobreza. Assim, o presente trabalho, propõe-se a responder à seguinte questão: **Até que ponto a responsabilidade social da empresa MOZAL contribui para a criação e desenvolvimento de microempresas ao redor do empreendimento?**

### 1.4 Hipóteses

- A estratégia de responsabilidade social da empresa MOZAL não contribui para o desenvolvimento das microempresas;

- A estratégia de responsabilidade social da empresa MOZAL contribui para o desenvolvimento de pequenos negócios, através da potenciação dos empreendedores familiares organizados em pequenas empresas, mas não constitui a única estratégia. O desenvolvimento de pequenos negócios é influenciado por estratégias de outros intervenientes;
- O desenvolvimento dos pequenos negócios não está condicionado à estratégia de responsabilidade social adoptada pela empresa MOZAL e por conseguinte, não há relação directa entre a responsabilidade social e o desenvolvimento de microempresas. O desenvolvimento de pequenos negócios através de pequenas empresas pode ser efectivo sem o recurso à responsabilidade social.

### **1.5 Delimitação e Limitação da Pesquisa**

O presente estudo aborda a gestão socialmente responsável como estratégia para a transformação das iniciativas familiares em microempresas, através de uma análise as actividades da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade (AMDC), de Beluluane, situado no Distrito de Boane, Província do Maputo, desde da sua criação em 2000 até 2007. A AMDC, por uma questão estratégica, não forneceu os balanços e as demonstrações financeiras, que poderiam esclarecer melhor o impacto financeiro das suas actividades e o alcance de forma exaustiva, aos objectivos do presente estudo.

### **1.6 Objectivos da Pesquisa**

#### **1.6.1 Objectivo Geral**

O presente estudo tem como objectivo geral, analisar o impacto da responsabilidade social empresarial da empresa MOZAL na óptica de desenvolvimento de pequenos negócios.

## **1.6.2 Objectivos Específicos**

São objectivos específicos do estudo:

1. Identificar as competências da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade no contexto da Responsabilidade Social Empresarial da Empresa MOZAL
2. Identificar o tipo de intervenção da Responsabilidade Social Empresarial da Empresa MOZAL;
3. Avaliar o impacto das intervenções da AMDC no contexto da RSE da Empresa MOZAL;
4. Propor medidas em torno da estratégia de gestão empresarial socialmente responsável, capazes de produzir resultados na potenciação de empreendedores em pequenos negócios;

## **1.7 Metodologia e Estrutura do Trabalho**

Nesta secção consta a metodologia usada para a elaboração do trabalho, nomeadamente, o tipo de pesquisa, as fontes dos dados, a metodologia de estimação e a forma de tratamento dos dados.

### **1.7.1 Tipo de Pesquisa**

Este trabalho é uma pesquisa exploratória que envolve o levantamento bibliográfico e documental e um estudo do caso sobre a responsabilidade social empresarial, sob o ponto de vista de estratégia para o desenvolvimento das microempresas circunvizinhas ao empreendimento da Fundação MOZAL. Desse modo recorreu-se a entrevistas aos quadros seniores da AMDC e elaborado um inquérito aos membros de algumas associações beneficiárias.

### **1.7.2 Fonte de Dados**

Como fontes científicas para a realização da presente pesquisa, recorreu-se a consultas bibliográficas, relatórios e boletins estatísticos da empresa MOZAL, para a recolha de informação relevante sobre o seu funcionamento, principais áreas de actuação e impacto das suas actividades sobre os beneficiários.

### **1.7.3 Recolha de dados**

Para a recolha de dados determinantes ao presente estudo, foram entrevistados quadros seniores da AMDC, assim como foi elaborado um questionário para os membros das associações beneficiárias da responsabilidade social, que compreendem aspectos de percepção da importância da existência de organismos de apoio à comunidade.

### **1.7.4 Tratamento de dados**

O tratamento da informação recolhida para o presente trabalho, foi feita de forma qualitativa. Quanto aos dados bibliográficos, procedeu-se à estruturação e análise de forma a permitir melhor compreensão ao leitor sobre a necessidade de informação credível que possa servir de plataforma na tomada de decisões empresariais em tempo certo.

Para o tratamento e análise dos dados do inquérito, e assim testar as hipóteses, recorreu-se ao programa informático SPSS – *Statistical Program for Social Sciences*.

## **1.8 Estrutura do Trabalho**

Para uma melhor compreensão dos aspectos importantes do ponto de vista de conceptualização e análise da responsabilidade social empresarial de modo geral e da MOZAL em particular, o presente trabalho obedecerá a seguinte estrutura:

**Primeira parte** – Introdução, onde se fará a identificação do problema, justificação do tema, objectivos gerais e específicos do estudo, as hipóteses, a metodologia, bem como a estrutura.

**Segunda Parte** – Revisão Bibliográfica, onde far-se-á um breve historial sobre a responsabilidade social empresarial, seus conceitos teóricos importantes, tipos e âmbitos de intervenção e principais alvos.



**Terceira Parte** – Será dedicada a análise ao estudo do caso da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade, focalizada nos conteúdos da revisão bibliográfica.

**Quarta Parte** – A quarta parte será reservada a análise e interpretação dos dados recolhidos, sobre a estrutura organizativa, fontes de financiamento e formas de intervenção estratégica da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade no período em análise.

**Quinta e última parte** – Estará reservada as conclusões e recomendações da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### Responsabilidade Social

#### 2.1.1 Abordagem histórica

A responsabilidade social tornou-se evidente em 1919, com o julgamento na justiça americana, do caso Henry Ford, presidente e accionista maioritário da Ford Motor Company, e seu grupo de accionistas liderado por John e Horace Dodge, que naquela época contestavam a ideia de Ford. Em 1916, argumentando a realização de objectivos sociais, Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos aos accionistas e investiu na capacidade de produção, aumento dos salários e um fundo de reserva para a diminuição esperada de receitas devido a redução dos preços dos carros. A suprema corte de Michigan decidiu a favor de Dogdes, entendendo que as corporações existiam para o beneficio dos accionistas e que os directores precisam garantir o lucro, não podendo usá-lo para outros fins. (Ashley, 2000).

Milton Friedam *apud* Machado Filho (2006), também comunga esta ideia, ao argumentar que os gestores incrementam os lucros e se utilizam parte desses lucros para o aumento do valor da empresa, eles estão respeitando os direitos de propriedade dos accionistas e, assim, promovendo de forma agregada o bem estar social. Se os gestores se atêm a problemas de ordem social em decisões do dia a dia, podem violar suas atribuições de defesa dos interesses da empresa e interferir na habilidade do mercado em promover o bem estar social.

Ao longo desses anos que passaram, ainda não existem um consenso sobre o conceito de responsabilidade social e das obrigações que dela decorrem, quer a nível de gestores, assim como das organizações. Todavia, segundo Teixeira (2003), parece concessual assumir o conceito de RS como estando intimamente ligado as actividades que as organizações levam a cabo para a protecção e desenvolvimento da sociedade.

### 2.1.2 Conceito de Responsabilidade Social

A interacção entre as organizações e os seus ambientes, assume uma importância cada vez mais crescente. As decisões tomadas por grandes organizações podem afectar negativamente a comunidade em que se inserem e até mesmo a comunidade internacional.

É com a tomada de consciência de que as organizações podem realizar os seus objectivos prejudicando severamente os interesses das comunidades aonde se encontram inseridas, que se reconheceu a necessidade de obrigar as organizações a servirem os interesses dessas comunidades, através de acções que minimizam os danos sociais que provocam, que surgiu o conceito de responsabilidade social. De igual modo, também se dá mérito ao surgimento desta consciência, aos grupos de pressão (movimentos ecológicos, de protecção dos consumidores, de defesa de consumidores de defesa das minorias e das mulheres), que têm conseguido chamar a atenção para as questões de ética social.

#### Segundo o Instituto Ethos

Howard Bowen foi o precursor da responsabilidade social empresarial, cujos estudos têm como ideia básica que os negócios são centros vitais de poder de decisão e que as acções das empresas atingem a vida dos cidadãos em muitos pontos. A pergunta que Bowen (2006) formula é: "quais são as responsabilidades com a sociedade que se espera que os 'homens de negócios' assumam?". Na sua definição inicial "refere-se a obrigações dos homens de negócios para seguir políticas, decisões ou ainda linhas de acção desejáveis em termos de objectivos e de valores da nossa sociedade". Ele revigorava a ideia de que as empresas devem compreender melhor o seu impacto social, e o seu desempenho social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e incorporado à gestão dos negócios.

Já na década 60, as pesquisas se preocupavam em formalizar o conceito da responsabilidade social das empresas, segundo o qual a responsabilidade das empresas vai para além da maximização dos lucros. Elas deviam também, ter a postura pública perante os recursos económicos e humanos da sociedade e a vontade de ver esses recursos utilizados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses privados dos indivíduos.

Por outro lado, o debate sobre a responsabilidade social das empresas destaca o modelo neoclássico da teoria da firma, defendido pelo Friedman *apud* Donnelly et al (2000), que censura

as outras teorias que condicionam as actividades da organização à compensação pelos danos resultantes das mesmas. Segundo Donnelly et al (2000), este modelo defende que a sociedade está dividida em grandes áreas funcionais, cada uma delas com a sua função. Assim, de acordo com esta teoria, a política está a cargo das organizações políticas, a função social compete ao Governo, responsável pelo bem estar geral e a função económica compete aos negócios, que são responsáveis pela maximização do lucro e pela manutenção da competição e que a independência dessas três esferas protegeria a liberdade individual e a competitividade do mercado.

Portanto, para Friedman *apud* Donnelly et al (2000), a única responsabilidade social que uma empresa tem, é utilizar os seus recursos eficientemente para produzir os bens materiais e os serviços que a sociedade deseja, respeitando tão somente as normas legais, pois nas actuais condições de concorrência, tem de utilizar os seus recursos mais eficientemente, de modo a que possa produzir bens materiais e serviços de alta qualidade a preços aceitáveis e criar empregos para uma população cada vez mais crescente, sob o risco de ser deslocalizadas para outros países onde as empresas não se preocupam com a responsabilidade social.

Posição contrária, segundo Madureira (1990), é assumida por outros académicos liderados por Keith Davis, que defendem que as empresas são responsáveis pela satisfação de uma grande variedade das necessidades sociais, tais como: cuidar dos mais velhos e dos pobres, apoiar exposições artísticas e culturais, dar trabalho aos deficientes e proporcionar educação. Para Madureira (1990), Keith Davis não aceita que um comportamento socialmente responsável se limite a satisfação de padrões legais e éticos; antes, para ele, a responsabilidade social exige uma atitude de empenhamento na satisfação das necessidades sociais.

Drucker (2000), guru de numerosas teorias de administração, não comunga o princípio de Friedman, e argumenta que as empresas e empresários são percebidos como lideranças, daí que a liderança deve ter responsabilidade e integridade pessoal. Para o autor a noção de que a responsabilidade social exclui a lucratividade e maximização dos lucros é inconsistente e defende que estes dois conceitos são compatíveis e admite a possibilidade de converter a responsabilidade social em oportunidades de negócios, através da viabilidade de se transformar o problema social

em oportunidade e benefício económicos, em capacidade produtiva, em potência humana, em empregos bem remunerados e em riqueza.

A Revista as “100 Maiores Empresas de Moçambique” (2006), editada pela KPMG Moçambique, no seu artigo sobre “Ambiente para a prática de negócios socialmente responsáveis em Moçambique” defende que, não existe um conceito acabado para a responsabilidade social empresarial, pois este varia ao longo do tempo e o seu significado prático evolui em linha com os desenvolvimentos de âmbito social, político e de negócios de uma determinado país ou região e acrescenta que embora as definições da RSE reflectam o contexto local, elas são fortemente influenciadas pelas tendências globais e pelas leis internacionais. Daí se concluir, que o conceito da RSE é dinâmico e complexo. Todavia, ela considera que existem três pontos importantes que devem estar associados as responsabilidades sociais da empresa, seguintes:

- i. A Responsabilidade Social Empresarial deve começar de dentro para fora, isto é, deve começar com o trabalhador;
- ii. A Responsabilidade Social Empresarial deve ser um compromisso de médio e longo prazos, isto é, um modelo de gestão da empresa;
- iii. O envolvimento em Responsabilidade Social Empresarial não é para perder dinheiro, ou seja, a empresa deve lucrar por melhorar a sua postura social e ambiental.

Contudo, ela salienta que a curto prazo, os dois primeiros pontos parecem conflitantes com o terceiro, visto que RSE envolve necessariamente uma situação de perda para a empresa, porque ela terá que implementar mudanças que podem ser prejudiciais ao objectivo de maximização do lucro e defende que, se não existir ambiente favorável a prática de negócios socialmente responsáveis, caracterizado por incentivos e pressões, capacidades e instrumentos apropriados, dificilmente uma empresa implementará essas mudanças numa base voluntária e argumenta que a longo prazo, a dicotomia entre a sustentabilidade e a lucratividade irá dissipar-se, porque a motivação dos trabalhadores e a reputação da empresa no mercado terá um impacto certo nos lucros.

A RSE não pode ser vista como um custo acrescido, mais, sim, como um investimento que exponencia o potencial económico das empresas, e as torna mais sustentáveis e competitivas, assim, como socialmente aceites. Deste modo, o sector privado não retira, a RS do Estado, ao

implementar projectos que contribuem para o desenvolvimento económico e social, com vista a melhorar a qualidade de vida da sociedade, bem como ao gerir os impactos sociais e ambientais da organização, pois dessa forma mais não faz, que assegurar e aumentar a competitividade no mercado”.

Segundo Borger *apud* Nicolau (2001), o conceito de responsabilidade social empresarial está relacionado a diferentes ideias. Para alguns ele está associado a ideia de responsabilidade legal, para outros, pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e, para outros, ainda, pode transmitir a ideia de contribuição social voluntária associada a uma causa específica. Trata-se de um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diferentes.

#### De acordo com Instituto Ethos

A “noção da responsabilidade social empresarial está vinculada, nos seus primórdios, à doutrina económica baseada no princípio da propriedade e da iniciativa privada que dá origem ao regime de livre empresa. Neste sentido, o indivíduo é considerado livre para exercer qualquer actividade económica e dispor dos meios de produção da forma que lhe for mais eficiente para atingir o lucro. Para alcançar esse objectivo, as empresas podem contratar, produzir e determinar o preço que lhe for mais conveniente. O controlo seria exercido pelas leis de mercado de livre concorrência, que deveria funcionar sem a intervenção do Estado, cuja função é proteger a concorrência e a propriedade. As decisões no mercado livre são guiadas pelo auto-interesse; se todos os agentes económicos – produtores e consumidores – tomam decisões racionais segundo os seus interesses, os benefícios e as riquezas fluem e as leis de mercado, como uma mão invisível, vão prevenir o abuso do próprio interesse e promover o bem estar social pelo equilíbrio das forças de mercado.”

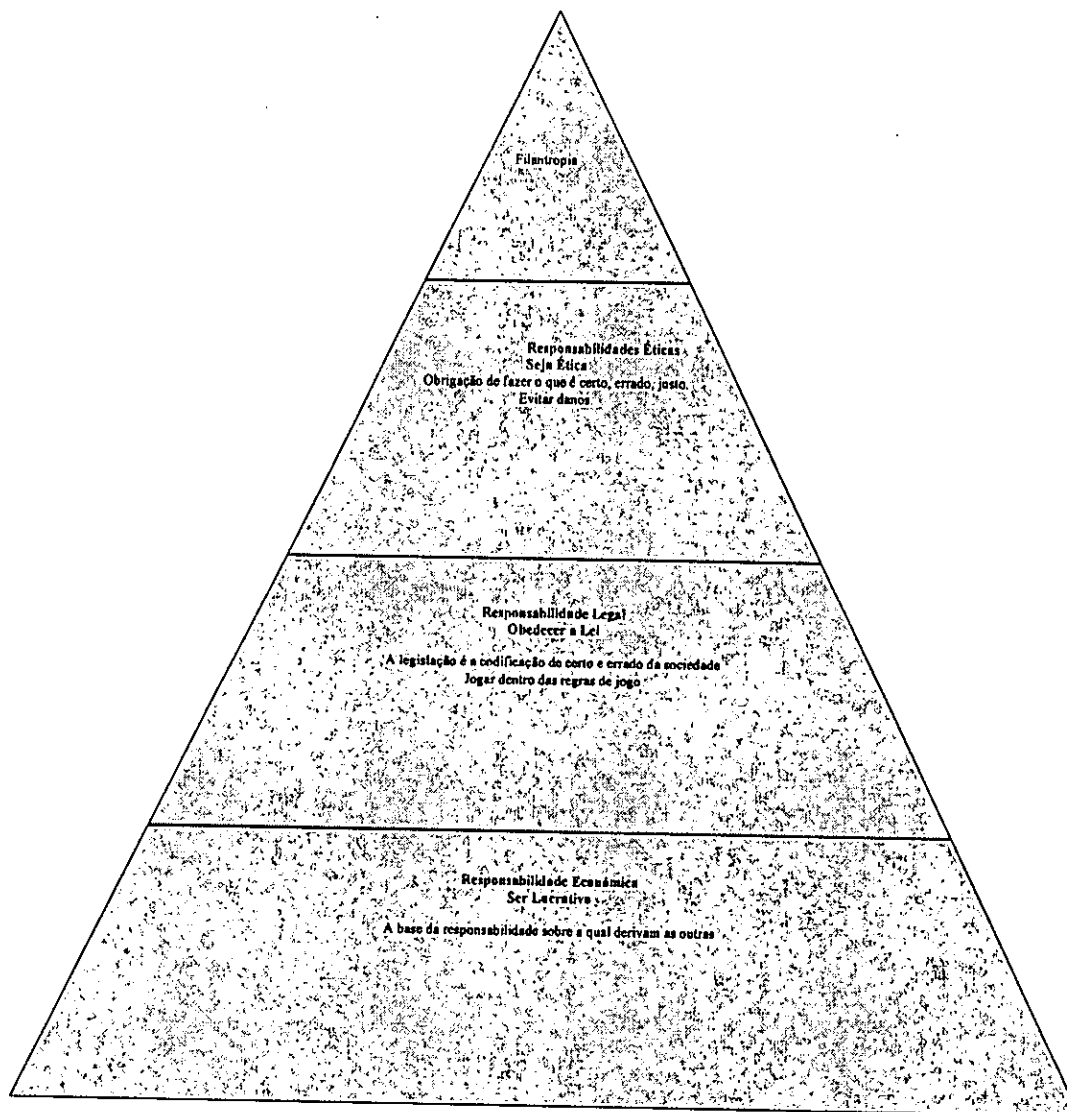
Com os argumentos acima, pode se concluir que a responsabilidade social não é uma actividade separada do negócio da empresa. É uma nova forma de gestão empresarial, que se pretende implementar, através de um compromisso da empresa em relação a sociedade em geral, como forma de ter sucesso, conquistar e ampliar mercado, ser sustentável e competitivo. O lucro continua sendo indispensável para a sobrevivência das empresas, porém, junto a este objectivo é imprescindível que se somem outros objectivos de ordem humana, como a satisfação dos assalariados, dos clientes, bem como a protecção e a melhoria do ambiente.

### **Pirâmide da Responsabilidade Social**

Carroll *apud* Borger, (2006) propôs um modelo conceptual para os gestores das empresas, que de uma certa forma contempla o significado amplo da responsabilidade social. Na sua proposta, a definição deve incluir uma variedade de responsabilidade dos negócios para a sociedade e, ainda esclarecer os compromissos de RSE que estão para além de gerar lucros e obedecer a lei. Ainda segundo Carroll *apud* Borger (2006), a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem da organização num dado ponto e tempo.

Borger (2006) argumenta que a pirâmide de responsabilidade social desenvolvida por Carroll (1999), integra a maioria dos argumentos do debate da RSE num modelo único, pois define a responsabilidade social como responsabilidade económica, legal, ética e filantrópica.

**Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial**



Fonte: Archie B. Carroll (1979), "the Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational of Stakeholders," *Business Horizons* (July-August, 1991).



Caroll *apud* Borger (2006), descreve assim as etapas da pirâmide da responsabilidade social corporativa:

**i) Responsabilidade económica**

Os negócios têm uma responsabilidade de natureza económica pois, a instituição dos negócios é a unidade económica básica da sociedade, e como tal tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e, vendê-los com lucro, daí que todos os outros papéis são atributos derivados desse pressuposto principal, ou seja, produzir bens e serviços para a obtenção do lucro é a base de funcionamento do sistema capitalista.

**ii) Responsabilidade Legal**

A sociedade espera que os negócios realizem sua missão económica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade, ou seja, obedecer a lei é uma das condições para a existência dos negócios na sociedade. Leis são o resultado de processos de políticas públicas que formam o ambiente legal e institucional no qual os negócios decorrem.

**iii) Responsabilidade Ética**

A Responsabilidade ética representa o comportamento e as normas éticas que a sociedade espera dos negócios, que tem adquirido cada vez maior importância, principalmente porque os níveis de tolerância da sociedade em relação ao comportamento anti-éticos são cada vez menores obrigando a uma análise e reflexão que exige que a tomada de decisões seja feita tendo em conta as consequências que desse processo podem advir, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres. Também significa procurar justiça e equilíbrio nos interesses de vários grupos actantes: empregados, consumidores, fornecedores e os residentes da comunidade na qual os negócios decorrem.

#### iv) **Filantropia Empresarial**

A filantropia empresarial consiste nas acções discricionárias tomadas pela gerência em resposta às expectativas sociais e representam os papéis voluntários que os negócios assumem onde a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa. Estas expectativas ficam por conta e julgamento dos gestores da organização. São exemplos dessas actividades, o treinamento dos empregados, extensão de benefícios para os familiares dos empregados, academias no local de trabalho, programas comunitários e outros.

Para Borger (2006) a definição de Carroll (1999) é mais abrangente, pois de uma maneira geral assume que a responsabilidade social é um conjunto de dimensões das relações interdependentes entre empresas e sociedade.

Sethi *apud* Borger (2006) encontra a definição de responsabilidade social em duas dimensões relativamente ao comportamento das corporações, mormente o comportamento das empresas em resposta às forças de mercado e às restrições legais como obrigações sociais. O que vai além dessas obrigações consiste na responsabilidade social, que implica a observância de um comportamento congruente com normas, valores e expectativas de desempenho.

##### i) **A organização defensiva e reactiva**

São organizações que assumem a responsabilidade social empresarial como obrigações sociais: Maximizar lucros dentro da lei. Em decisões organizacionais, os agentes sociais afectados pela operação das empresas são levadas em consideração no limite dos interesses dos accionistas.

##### ii) **A organização socialmente responsável**

São organizações com uma perspectiva de responsabilidade social que antecipam mudanças nas expectativas sociais. Desenvolvem programas de RSE para vários grupos de interesse e integram-nas no planeamento de longo prazo da organização. Os grupos de interesses considerados

legítimos pela administração incluem accionistas, empregados, consumidores, fornecedores e comunidade local.

### iii) A organização pro-activa

São organizações cuja responsabilidade social faz parte do seu planeamento estratégico-administrativo. Essas empresas desenvolvem uma capacidade de resposta para a manutenção da sua competitividade; nessas organizações os administradores estão de alerta às mudanças no ambiente legal e na importância de envolverem-se no processo de formulação de políticas públicas.

O conceito de pro-activo é uma questão de sobrevivência das empresas. Este tipo de organizações estão mais bem preparadas para responder as mudanças de expectativas sociais de uma maneira mais efectiva e positiva. Antes de ser surpreendida por novas leis e regulamentos, a organização socialmente responsável monitora o ambiente e aceita as mudanças das expectativas sociais que eventualmente serão manifestadas em novas exigências e regulamentações legais.

## 2.3 Beneficiários da responsabilidade social

Os beneficiários das acções empresariais distinguem-se em internos e externos. Segundo Donnelly et al. (2000), existe três grupos de beneficiários internos que estão relacionados, nomeadamente os clientes, os empregados e os accionistas (proprietários). Cada um destes grupos tem uma participação directa e, muitas vezes, conflitual na organização. Para o autor, os beneficiários externos dividem-se em específicos e gerais. Ambos beneficiam da organização, mesmo que não tenham qualquer participação directa e notória na empresa.

### 2.3.1 Responsabilidade social para os clientes

Donnelly et al. (2000) considera a responsabilidade social para com os clientes estar ligada às directivas legais que estabelecem a segurança do produto, nas expectativas quanto à relação preço

e qualidade. As actividades da empresa desenvolvidas para cada grupo podem ser classificadas como obrigatórias, reactivas ou sensíveis. Para com os clientes, muitas empresas optam por assumir as suas responsabilidades, respondendo prontamente às reclamações, fornecendo informação completa e exacta sobre o produto, implementando campanhas de publicidade completamente verdadeiras quanto ao desempenho do seu produto, e assumindo um papel activo no desenvolvimento de novos produtos que respondam às preocupações sociais dos seus clientes.

### **2.3.2 Responsabilidade social para os empregados**

Segundo Donnelly et al (2000) a responsabilidade para com os empregados pode se limitar ao respeito pelas leis que regem a relação empregado e empregador, leis estas, que abordam questões de segurança e saúde no trabalho, fixação de salários e tempos de trabalho, sindicatos, etc.,. Para além destas responsabilidades, a prática empresarial moderna, dá benefícios complementares, tais como fundos de reforma, seguro de saúde, de hospitalização e contra acidentes, ou seja, alargou o leque das actividades socialmente obrigatórias, pese embora, nalguns casos estas práticas são respostas à pressão concertada dos empregados, através dos sindicatos.

Ainda segundo Donnelly et al (2000), é neste domínio onde a empresa pode assumir outras actividades socialmente responsáveis, tais como proporcionar formação abrangente aos empregados, progressão na carreira e aconselhamento, ou através de programas de assistência para os empregados, nomeadamente, ajuda aos que tenham problemas de álcool, drogas e doenças crónicas, para além das diversas formas de apoio a crianças e idosos dos empregados. É de salientar que as empresas que criam proactivamente os centros de dia, registam melhorias substanciais na assiduidade e produtividade dos empregados envolvidos.

### **2.3.3 Responsabilidade social para os accionistas**

Segundo Donnelly (2000), no domínio da responsabilidade social para com os accionistas, os gestores têm a obrigação de revelar, totalmente e com exactidão, a utilização dos recursos da empresa e os resultados dessa utilização. A lei garante aos accionistas o direito à informação de

natureza financeira. Correntes há, que defendem que a primeira responsabilidade de gestão é para com os accionistas. Argumentam que qualquer acção de gestão que vá para além do comportamento obrigatório de benefício de outro grupo que não os accionistas constitui uma violação da responsabilidade de gestão.

Por outro lado, há provas de que as empresas que desenvolvem activamente comportamentos socialmente sensíveis são mais rentáveis que as que não praticam. A prova é controversa, pois há pouco consenso sobre a forma de medir a responsabilidade social e como esta pode estar relacionada com as medidas de desempenho tais como o lucro e os preços das acções.

#### **2.3.4 Responsabilidade social para os beneficiários externos específicos**

De acordo com Donnelly (2000), estes grupos representam sobretudo conjuntos bem definidos de pessoas que procuram satisfazerem pretensões históricas: minorias e grupos étnicos, mulheres, deficientes e idosos. Eles conseguem os seus objectivos através da pressão que exercem sobre a opinião política e publica a influenciarem as acções das empresas a seu favor. Por exemplo, a legislação sobre a igualdade de oportunidades de emprego, no sentido de que as mulheres foram discriminadas no passado, daí a necessidade de se criar um ambiente de acesso as oportunidades de emprego.

Donnelly (2000), defende que as acções das empresas que envolvem beneficiários externos específicos podem ser do tipo obrigatório (cumprimento de leis, regulamentações, etc.), do tipo socialmente reactiva se for para além da letra da lei na implementação de acções afirmativas e por fim as empresas podem ser socialmente sensíveis quando as acções não têm apenas em vista a solução dos problemas imediatos, mas também ir ao fundo das questões sem que tenha sido por indução da lei ou pelas pressões.

### 2.3.5 Responsabilidade Social para os Beneficiários Externos Gerais

De acordo com Donnelly a tal (2000), os programas que implicam beneficiários externos gerais podem ser considerados socialmente responsáveis na medida em que revelam os esforços da empresa para resolver ou prevenir problemas sociais genéricos, tais como a poluição da água, do ar, destruição do lixo ou de produtos radioactivos, ou através de financiamento de acções com vistas a melhoria da educação, da saúde pública, das artes, ou ainda através de contribuições para causas filantrópicas visando a melhoria da qualidade da vida da comunidade em geral.

Para Srour (2003), a adopção de uma estratégia de responsabilidade social empresarial, é uma espécie de seguro, contra o impacto de acusações de injustiça social e ambiental, que normalmente levam ao boicote de consumidores, a dificuldades para obtenção de empréstimos, e a desvio do foco gerencial.

Para Srour (2003), responsabilidade social significa gerir a imagem e a reputação da empresa, que são factores essenciais para a sobrevivência empresarial, pois a credibilidade é, em um mundo globalizado, uma importante vantagem e um diferencial competitivo, porque:

- Contribui decisivamente para a diminuição da sua vulnerabilidade, ao reduzir desvios de conduta e possíveis sanções por parte dos *stakeholders*;
- Promove a imagem e a reputação das empresas, sobretudo junto dos clientes e as comunidades locais em que suas sedes estão implantadas;
- Fortalece a coesão corporativa, conquistando talentos e cultivando um relacionamento duradouro com clientes e fornecedores;
- Faz com que os projectos sociais, sejam agregados como valor aos produtos ou serviços prestados;
- Opera como factor inovador para o sucesso empresarial;
- Concilia a eficácia económica com preocupações sociais;
- Fomenta um novo pacto social entre empresas, sociedade civil e o Estado.

#### **2.4 Actividades socialmente responsáveis**

De acordo com Donnelly et al (2000), as actividades socialmente responsáveis podem se encontrar em diferentes áreas seguintes:

**Na área de marketing** – Através da prática de publicidade completa e verdadeira dos seus produtos;

**Na linha de produtos** – Através da produção de produtos seguros, de confiança e de alta qualidade

**Na formação dos empregados** - A organização pode incluir a preparação eficaz dos seus empregados com vista ao bom desempenho de tarefas:

**No controlo ambiental** – Uma organização pode adoptar tecnologia que reduz o número de poluentes produzidos no processo de fabrico;

**No domínio de relacionamento** – As regalias e a satisfação dos empregados face ao trabalho, podem incluir a concessão de regalias visando necessidades importantes e insatisfeitas dos trabalhadores, tais como a criação de creches nas suas instalações.

**Na área do emprego** – A empresa pode ser socialmente responsável, através da contratação de mulheres e técnicos não qualificados e incentivar o seu desenvolvimento profissional;

**No âmbito da Segurança e Saúde dos Empregados** – podem se considerar medidas no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho limpo, seguro e confortável.

## 2.5 Estratégia Empresarial

Segundo Tavares (2007), estratégia é uma palavra que deriva do grego “strategos” que significa general no comando das tropas. O seu uso já era comum há cerca de 500 anos a.C., e só a partir do séc. XVIII é que o termo passou a ser usado em política e na economia e mais tarde em 1947 foi adoptada na gestão empresarial por Von Newmann e Morgenstein.

Assim, segundo Nicolau (2001), o sentido em que a palavra é usada nem sempre oferece uniformidade, podendo a mesma palavra referir-se a situações diversas, daí que as definições do conceito da estratégia são numerosas quanto aos autores que as referem. Embora existindo convergência em alguns aspectos do conceito, o conteúdo e os processos da sua formulação são objecto de abordagens díspares. Como afirma Hambrick (1983), “a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

Para Andrews e Christensen *apud* Nicolau (2001), a estratégia é uma ideia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona as suas actividades com o ambiente externo, daí que a formulação de uma estratégia envolve a justaposição dos pontos fortes e francos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente. (veja figura 1).

Por outro lado, para Henderson *apud* Montgomery e Porter (1998), a estratégia é a busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos neste momento, na base de que os competidores mais perigosos são os que mais se parecem connosco.

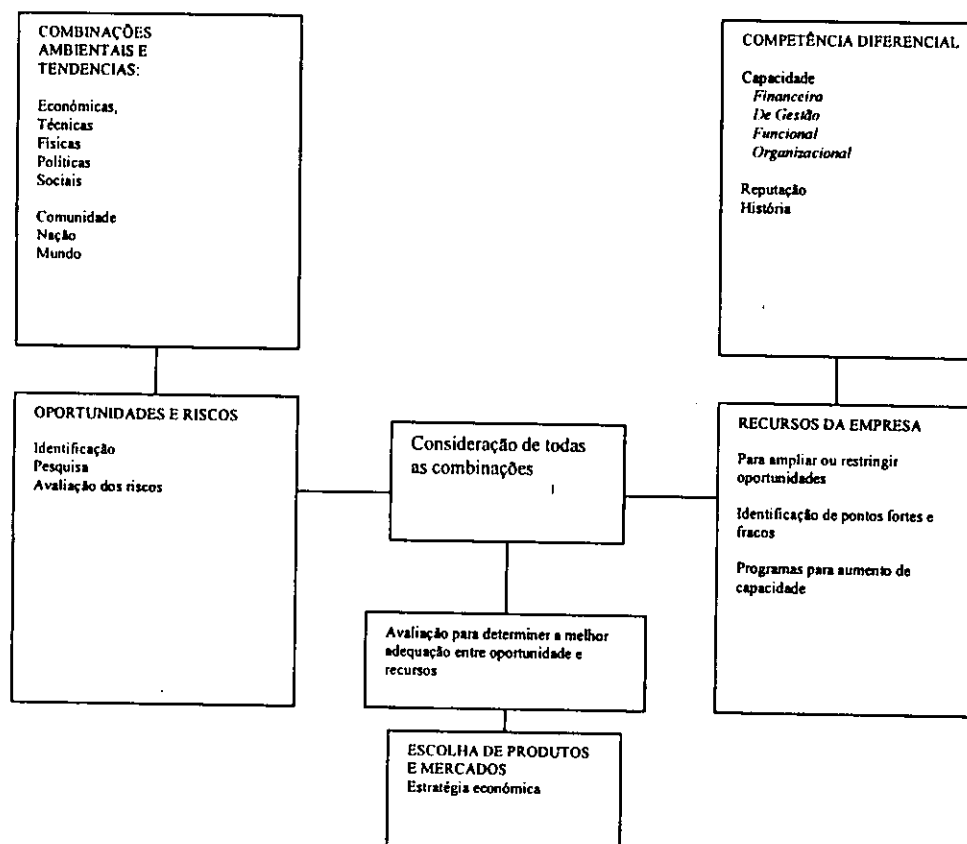
Ele apresenta cinco elementos básicos da competição estratégica seguintes:

- 1) Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- 2) Capacidade de usar essa compreensão para predizer como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- 3) Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo;



- 4) Capacidade de prever riscos e lucros com exactidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- 5) Disposição para agir.

**Figura 2 – Esquema do Desenvolvimento da Estratégia Económica**



Fonte: Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate strategy*, 3ª ed. (Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1978).

Embora as diversas definições revelem algumas diversidades, pode-se identificar aspectos essenciais que se notam em quase todas elas, é que a estratégia diz respeito a determinação de objectivos da empresa a longo prazo, envolve a afectação de recursos e acções para atingir os objectivos, pensados de forma integrada e coerente.

### 2.5.1 Processo de formulação de uma estratégia

De acordo com Porter (1998), a essência da formulação de uma estratégia é lidar com a competição, enquanto que Mintzberg *apud* Nicolau (2001), defende que a formação da estratégia é um processo em construção permanente, que se compara a um fluxo consistente de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Dai que no contexto da estratégia empresarial, o acréscimo sustentado do valor da organização resulta da criação de riqueza para os proprietários, através duma constante satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, fornecedores, empregados e outros *stakeholders* da empresa. Assim, para que isso aconteça, a empresa precisa de adoptar orientações estratégicas enquadradas com a evolução do mercado, por forma a alcançar o sucesso competitivo.

Segundo Nicolau (2001), a forma como as estratégias são implementadas varia de organização para organização e resulta de uma conjugação de factores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais, humanas e organizacionais), que configuram cada situação particular.

Assim, de acordo com Nicolau (2001), podemos de forma ampla considerar três linhas de formação de uma estratégia, nomeadamente:

- Formação de Estratégia como processo racional e formal – quando se desenvolve através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objectivos baseados na racionalidade económica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão.

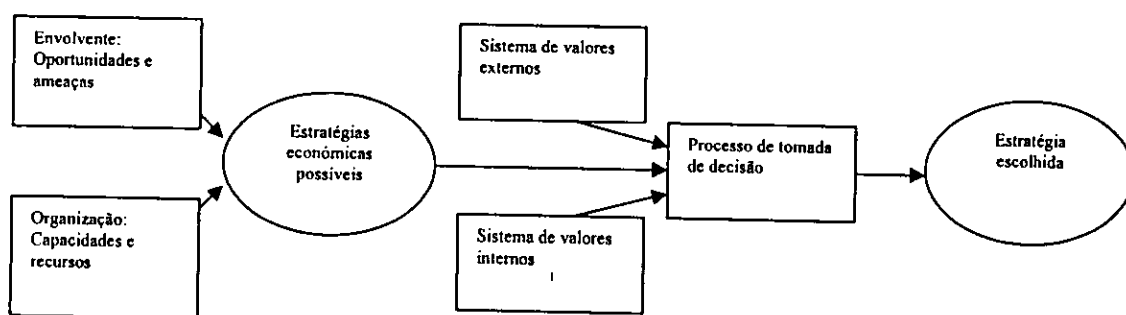
Neste caso, o processo de determinação da estratégia cria oportunidade para as pessoas com diferentes objectivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objectivos que desejem prosseguir, pois sem uma clara definição, os compromissos de longo prazo são difíceis de coordenar através de compromissos de curto prazo, criando uma situação em que os recursos são

afectados numa base had-oc e a situação estratégica estabelecida sem que ninguém tenha feito uma escolha consciente.

- Formação de uma estratégia como processo negociado – quando a estratégia resulta de uma negociação entre grupos sociais internos a empresa ou com actores relevantes do meio envolvente. Assim, o processo negocial e a sua aceitação pela estrutura organizacional são aspectos mais importantes a considerar na formação dessa mesma estratégia.

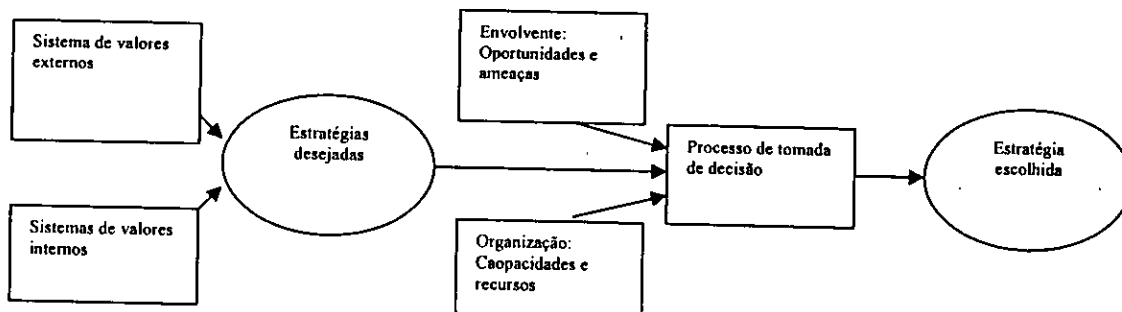
Entre estes dois processos de formação de estratégia ressaltam diferenças essenciais evidenciadas através do esquema de Hofer e Schendel (1979), conforme as figuras 3 e 4 seguintes:

**Figura 3 – Formação de estratégia como um processo racional**



Fonte: Adaptado de Hofer e Schendel (1979)

**Figura 4 – Formação da estratégia como um processo de construção permanente**



Fonte: Adaptado de Hofer e Schendel (1979)

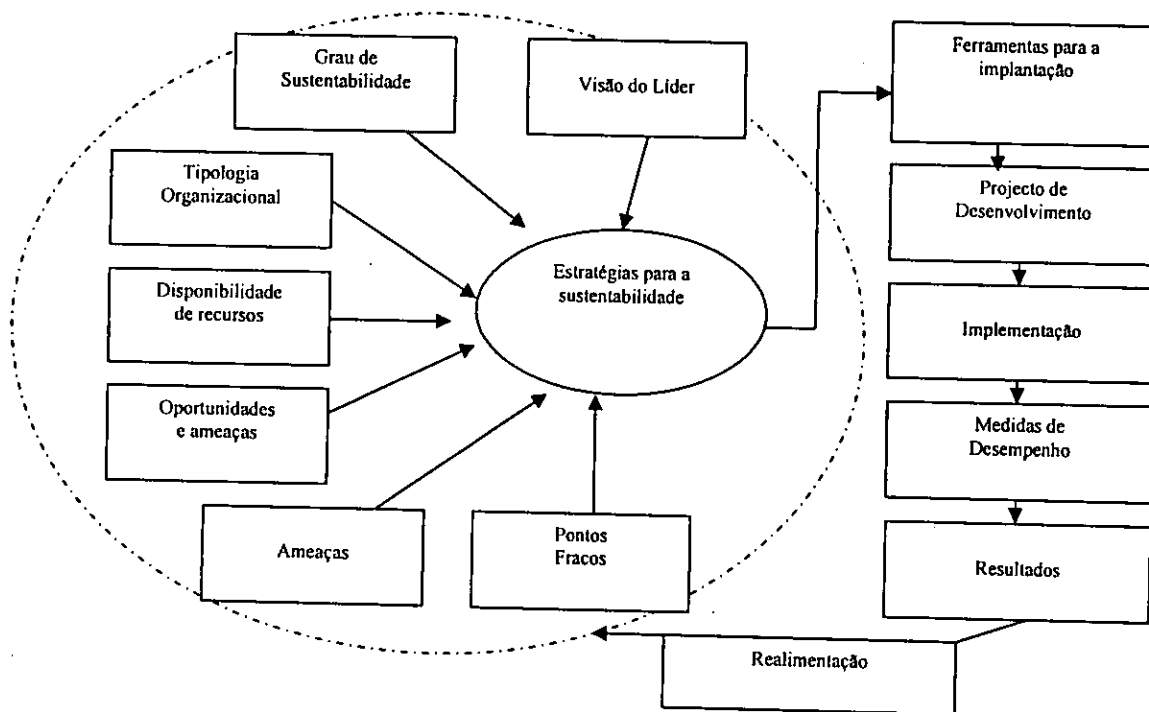
- Formação de uma estratégia como processo de construção permanente – quando a estratégia é desenvolvida através de uma aprendizagem sobre a envolvente, capacidades internas da organização e a forma apropriada de se estabelecer uma relação entre elas, através de acções, cujas implicações para o futuro não se conhecem à partida.

### 2.5.2 Elaboração de uma Estratégia Sustentável

Nicolau (2001), desenvolveu o modelo de elaboração de estratégias sustentáveis, que mostra todas as variáveis que servem de base e interferem no processo de criação de novas estratégias e de operacionalização dos objectivos previamente definidos.

As estratégias poderão surgir do processo de planeamento estratégico para a sustentabilidade ou emergir de outros processos de gestão. Portanto, o modelo não é linear, havendo que ser realimentado e revisto em função dos objectivos e estratégias escolhidas em função da análise de convergência das estratégias e da capacidade em implementá-las. Outro aspecto importante é a escolha de ferramentas adequadas à empresa para a operacionalização da estratégia. De acordo com Nicolau, as questões do meio ambiente e de responsabilidade social serão absorvidas pelas organizações se forem considerados prioritárias pela alta gestão e se, realmente trouxerem retorno para a empresa, daí que ele defende que a análise de estratégias e prioridades não podem levar em consideração apenas os factores económicos de curto prazo. A estratégia é uma variável crítica na elaboração dos sistemas de gestão, pois a sobrevivência da empresa no longo prazo depende da capacidade de gerência das variáveis de risco e de sustentabilidade.

Figura 5. Modelo para Elaboração e Implementação de uma Estratégia Sustentável



Fonte: Adaptado do Modelo PEPSE – Planeamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial

## 2.6 Sustentabilidade empresarial

O principal objectivo de qualquer, empresa com fins lucrativos, é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para tal ela socorre-se de todas as ferramentas disponíveis para estar a frente de seus concorrentes e liderar o mercado.

A sustentabilidade de uma empresa deve ser vista sobre várias perspectivas, pois se o foco for económico, e de acordo com Porter (1989) a sustentabilidade de uma empresa poderá ser medida pela capacidade de manter seu desempenho acima da média no longo prazo, ou seja, de ter vantagem competitiva sustentável, o que não significa que a empresa não causará nenhum impacto ao meio ambiente natural ou que estará a promover o desenvolvimento social. Segundo Sachs *apud* Nicolau (2001), a sustentabilidade possui várias dimensões que podem ser analisadas individualmente ou colectivamente:

- Sustentabilidade social: significa obter equidade da distribuição da renda para os habitantes do planeta (equidade social)
- Sustentabilidade ambiental – Utilizar os recursos naturais que são renováveis e limitar o uso dos recursos não renováveis (Equidade ambiental);
- Sustentabilidade económica – Reduzir os custos sociais e ambientais (Crescimento económico)
- Sustentabilidade cultural – Garantir a continuidade das tradições e pluralidade dos povos.

Assim, conclui-se que a sustentabilidade de uma empresa dependerá da sua competitividade, da sua relação com o ambiente natural e da sua responsabilidade social e só será viável economicamente, se ela ocupar uma posição competitiva no mercado, produzir de forma que não cria danos ao meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social da região e do país onde actua, daí concluir-se que a sustentabilidade engloba a competitividade, conforme ilustra o mapa abaixo.

**Figura 5 – Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade**

<b>Competitividade</b>	<b>Sustentabilidade</b>
Baseada em factores económicos e operacionais	Baseada em factores económicos, sociais e ecológicos
Visão de mundo restrita – empresa contra as forças competitivas	Visão do mundo mais ampla – parcerias para obter vantagens competitivas
Legislação ambiental = aumento dos custos	Legislação ambiental = promoção da inovação
Uso de tecnologias de produção tradicionais	Uso de Tecnologias Limpas de produção
Questões de meio ambiente natural geralmente vistas como ameaças	Questões do meio ambiente natural geralmente vistas com novas oportunidades
Foco na redução de custos e eficiência operacional	Foco na inovação
Individualista	Cooperação

Fonte: Adaptado de Saches (1993): Planeamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Económicas, Sociais e Ambientais – Uma proposta em busca de Sustentabilidade Empresarial

## **2.7 Relação entre a Responsabilidade Social, e a Produtividade, a Estratégia e a Filantropia**

### **2.7.1 Relação entre a responsabilidade social e a produtividade**

Segundo Cabinda (2006), a Produtividade é o resultado produzido por uma unidade, dos três factores de produção (terra, capital e trabalho), num determinado período de tempo. O aumento da produtividade é o maior retorno obtido pela empresa em processo de gestão de investimentos, ela irá aumentar com a satisfação, motivação e capacitação dos seus empregados. Em uma empresa socialmente responsável, para além do retorno do investimento, através da produtividade, ela alcança outros tipos de retorno, tais como a retenção dos talentos, a melhoria da qualidade de vida dos seus empregados no trabalho, com reflexos positivos para os seus dependentes e a da comunidade, diminuição de gastos com assistência social e com a saúde, o aumento da auto-estima, melhoria do clima organizacional e por fim a transformação de empregados em empregados-cidadãos.

### **2.7.2 Responsabilidade social e estratégia**

Para Guedes *apud* Rumbo (2008), o investimento em responsabilidade social pode ser traduzido nas estratégias de marketing, e desta forma gerar ganhos para a instituição, tais como reputação, fidelidade à marca e ao produto e ganhos sociais, através de mudanças comportamentais da comunidade, enquanto que para Neto e Farões *apud* Rumbo (2008), o exercício de responsabilidade social é orientado para a melhoria da imagem institucional da empresa.

Assim, segundo algumas teorias, os investimentos em responsabilidade social ao serem assumidos como estratégias, não só passam a influenciar aos clientes, mais também actuam como agente modificador do comportamento da sociedade.

### **2.8.3 Responsabilidade Social e Filantropia**

Segundo Neto e Farões (2004), a filantropia é uma “simples doação” de recursos financeiros ou materiais, sem objectivo de mudar, que resulta da maior sustentabilidade e consciência social do empresário. É um comportamento que reflecte uma vocação para a benevolência e caridade para com o próximo, como forma de retribuir à sociedade, dando parte dos ganhos obtidos pela empresa.

A filantropia difere da responsabilidade, pois suas acções prescindem na sua maioria de um planeamento, organização, monitoramento, acompanhamento e avaliação, enquanto que acções de responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida da sociedade (indivíduos, governo, empresas, grupos sociais e outras instituições) e exigem periodicidade, método e sistematização, e principalmente, gestão efectiva por parte da empresa.

Para o presente trabalho, é valido o conceito de responsabilidade social, defendida pelo Archie B. Carroll (1979), através da pirâmide de responsabilidade corporativa.



### 3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM MOÇAMBIQUE

Neste capítulo faz-se uma abordagem sobre o nível de entendimento e implementação da responsabilidade Social em empresas moçambicanas.

#### 3.1 Responsabilidade social empresarial em Moçambique

RSE é uma realidade em Moçambique, desde da ratificação pelo Governo de Moçambique da iniciativa das Nações Unidas, sobre o Pacto Global, lançada em 1999 pelo Secretário Geral das Nações Unidas de então, Kofi Annan. Assim, foi criada a Rede do Pacto Global de Moçambique (RPGM), cujas actividades visam a promoção e disseminação do conceito do Pacto Global e da Responsabilidade Social Corporativa entre o empresariado em Moçambique, através da advocacia, diálogo e aprendizagem.

Através das actividades desenvolvidas pela rede, já começam a aparecer em Moçambique, várias empresas, organizações Não-Governamentais e instituições académicas comprometidas com o “Pacto Global” e com a responsabilidade social corporativa.

Importa referir que, ainda na senda de gestão socialmente responsável, já antes do lançamento do “Pacto Global”, existia em Moçambique desde 1997 o Fórum Empresarial para o Meio Ambiente (FEMA), criada por mais de 50 das maiores empresas nacionais, com o objectivo de apoiar o sector privado relativamente a questões ambientais e para influenciar a formulação de políticas, estratégias, desenvolvimento de regulamentos e a promoção da consciencialização ambiental.

De acordo com a Revista “as 100 Maiores Empresas de Moçambique” (2006), a análise do ambiente para a prática de negócios socialmente responsáveis, tem três pilares: os incentivos e pressões à prática de acções socialmente responsáveis, as capacidades humanas e institucionais necessários para gerar e responder aos incentivos e pressões e por fim os instrumentos de responsabilidade social.

### **3.1.1 Incentivos e pressões à prática de acções socialmente responsáveis**

O sector empresarial em geral enfrenta uma série de pressões e incentivos internos e externos que quando tomados em conjunto podem contribuir para um maior engajamento da comunidade empresarial em acções de responsabilidade social, nomeadamente, a busca de novas oportunidades de negócios através de inovações ambientais e sociais, recrutamento e retenção do pessoal, gestão de risco de reputação, pressões de Organizações Não-Governamentais (ONGs), sindicatos, consumidores, exposição à imprensa, leis e regulamentos do governo.

Segundo Fumo (2005), em Moçambique, a variedade de pressões e incentivos legais e institucionais que guiaram empresas em certos países a adoptar altos padrões sociais é bastante franca, se não mesmo inexistente. Existem vários factores que concorrem para tal situação, donde podemos destacar os seguintes: o elevado índice de desemprego, sindicatos com fraco poder de negociação, corrupção, ausência da procura de produtos produzidos responsabilmente, ausências de incentivos para as empresas que se preocupam com questões sociais e ambientais, a quase inexistência de legislação específica sobre a RSE, a pouca incorporação de iniciativas de RSE na agenda do Governo, existência de grupos da sociedade civil ainda em fase de constituição, etc., existência de poucas ONGs bem estabelecidas, com plano estratégico, estrutura criada, recursos financeiros e resultados palpáveis.

Segundo a revista “as 100 Maiores empresas de Moçambique” (2007), citando um estudo realizado pela UNDP, existem reduzidos incentivos e pressões para a prática da RSE, acrescentando que das 105 empresas que se identificam como empenhadas na RSE, 73,3% afirmam que não existe nenhum incentivo no País com impacto na sua política de responsabilidade social.

### **3.1.2 Capacidades humanas e institucionais**

Para a criação de um ambiente favorável a prática de responsabilidade social empresarial, também é importante a existência de capacidades humanas e institucionais para implementar práticas de negócios socialmente responsáveis, bem como capacidades dos grupos beneficiários para gerar e

responder aos incentivos e pressões do empreendedorismo responsável. Moçambique enfrenta constrangimentos devido aos fracos incentivos e pressões para a prática de negócios socialmente responsáveis, assim como da fraca capacidade do sector público e das organizações da sociedade civil para intervir e reforçar esses incentivos e pressões.

Neste contexto, há que focalizar a agenda sobre a RSE em Moçambique, para a criação de capacidades institucionais e humanas, através da fortificação da implementação da legislação existente, envolvimento de organizações comerciais no apoio as boas práticas em PMEs e negócios domésticos, promoção de uma sociedade civil e organizações sindicalistas que podem criar incentivos e pressões locais para o desenvolvimento de práticas, através de disseminação das actividades empresariais na área da RSE.

### **3.1.3 Instrumentos**

Fazem parte dos instrumentos, necessários a criação de um ambiente propício a práticas empresariais socialmente responsáveis, os códigos de conduta, guiões para relatórios das empresas em materiais ambientais e sociais, parcerias, sistemas de gestão, prémios, etc. São instrumentos que na sua maioria não existem em Moçambique, o desenvolvimento de código de conduta está ainda numa fase incipiente e a informação sobre a RSE é bastante escassa. De acordo com a pesquisa da UNDP (2007), cerca de 62% das empresas inquiridas afirmaram nunca terem participado no desenvolvimento do código de conduta e 69% afirmaram que existem na empresa de mais informação sobre a RSE. Pode se afirmar que o actual estágio da RSE em Moçambique, é uma questão do estágio actual da sociedade, assolado pela pobreza, fome e analfabetismo. No entanto, a medida que o país for crescendo e as pessoas mais educadas é de acreditar que a consciência nacional sobre questões de RSE será elevada, como indica o relatório da UNDP (2007), segundo a qual das empresas inqueridas 84% afirmaram que a RSE tornar-se-á mais importante no futuro.

A existência de incentivos e pressões à prática de acções socialmente responsáveis, as capacidades humanas e instituições e os instrumentos de RSE irão determinar o engajamento das empresas com a sociedade. Actualmente, os incentivos e pressões às empresas para adoptarem altos padrões

ambientais e sociais são reduzidos, as capacidades humanas e institucionais são fracas assim como os instrumentos de RSE são quase inexistentes.

De acordo com a “Revista as 100 Maiores empresas de Moçambique”, a implicação da inexistência do ambiente adequado para uma agenda de RSE mais voltado para o desenvolvimento é profunda e visível no País, daí que há uma necessidade urgente para o aprofundamento dos incentivos e pressões onde já existem, mais também de criação e divulgação nos locais ainda não existentes. O papel do Governo, não só como mandatário mais também como facilitador e parceiro da sociedade civil é extremamente importante para o desenvolvimento de uma consciência e significado de negócios socialmente responsáveis no contexto doméstico.

#### **4. ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ADOPTADO PELA FUNDIÇÃO MOZAL**

O presente capítulo, debruça-se sobre a responsabilidade social da Empresa Mozal, através de uma análise da estrutura organizacional, missão e áreas de intervenção da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade (AMDC), instituição responsável pela implementação da política, com maior enfoque para a área do Desenvolvimento de Pequenos Negócios, resultados alcançados e impacto das suas actividades na comunidade de Beluluane.

##### **4.1 Enquadramento Geral**

A MOZAL, SARL maior empresa de Moçambique, segundo a revista “100 Maiores empresas de Moçambique, na sua edição de 2007, localiza-se no distrito de Boane, concretamente em Beluluane, a 17 km da cidade de Maputo, (zona franca). De acordo com a mesma revista, a MOZAL emprega actualmente, cerca de 1222 trabalhadores dos quais cerca de 97%, são moçambicanos.

Com um investimento de cerca de 1.34 bilhões de dólares, a MOZAL SARL, considerado o maior investimento privado jamais feito em Moçambique, tem como estrutura accionistas a Bhpbilliton da Inglaterra, com 47.11% de acções, a Mitsubishi com 25%, a IDC-Corporação para o Desenvolvimento da África do Sul, com 24.04% e o Estado Moçambicano com 3,85%.

Foi com a consciência de que o sucesso do projecto, também passava por desempenho ambiental e sócio-ético a nível mundial, que os accionistas da MOZAL idealizaram e criaram o comité de ligação com as comunidades que culminou na Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade (AMDC), cujo objectivo é fazer face aos desafios de grande alcance na comunidade, ou seja, implementação da política de responsabilidade social da empresa na comunidade a volta da fundição.

## **4.2 Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade - AMDC**

Segundo documentos internos, a AMDC foi criada em 2000, pelos accionistas da Fundação Mozal, no âmbito da responsabilidade social da empresa, cuja visão e missão básica é a redução da pobreza absoluta a nível das comunidades circunvizinhas da fundição, através de criação de condições de educação, para elevação do nível de vida dos habitantes do Distrito da Matola-rio e na redução do nível de infecção no tocante a malária no distrito. A Associação está a ajudar as populações a direccionarem-se no contexto dos Objectivos do Desenvolvimento do Milénio.

Com um orçamento anual de 5 milhões de dólares americanos, 100% financiado pela Fundação Mozal, a AMDC tem as suas actividades centradas nas seguintes áreas.

- Desenvolvimento de Pequenos Negócios;
- Educação e Formação;
- Saúde e ambiente;
- Cultura e desporto;
- Infra-estruturas da comunidade.

### **4.2.1 Perfil dos colaboradores da AMDC**

De acordo com documentos internos da AMDC, para a prossecução das suas actividades a AMDC conta com uma equipe predominantemente jovem, num total de 13 trabalhadores. 85% têm idades inferiores a 39 anos, e 15% tem idades superiores a 39 anos. Em termos de grau de instrução 38.5% possui nível superior, 23% têm o ensino médio e 38.5%, o ensino básico. O conselho de administração da AMDC é constituído pelo respectivo Director e os coordenadores das áreas de administração, sociais e de infra-estruturas.

### **4.2.2 Estrutura organizacional**

Segundo o organograma, a AMDC é dirigida por um Director coadjuvado por três coordenadores das áreas, administrativas, sociais e de infra-estruturas. Estes elementos constituem o conselho de administração da associação, que se reúne duas vezes ao ano, a primeira em Outubro, para aprovar o plano para o ano seguinte, e a segunda em Fevereiro para avaliação do trabalho realizado e

aprovação do relatório de contas. O Director representa a AMDC no conselho de administração dos accionistas da Fundação MOZAL, SARL.

#### **4.2.3 Âmbito de intervenção ou grupo alvo**

Segundo documentos publicados pela AMDC, a AMDC iniciou a exercer as suas actividades em pleno desde de 2001, após a sua criação em Novembro de 2000, tendo como alvo principal as comunidades situadas dentro de um raio de 10 Km da fundição. Desde 2006, este raio foi alargado para 20 Km, na sequência do incremento do orçamento para 5.000,00 USD por ano. Em certos casos são consideradas projectos na Matola e na província do Maputo.

Na execução das suas actividades a AMDC, rege-se pelos seguintes princípios:

- Alinhar as iniciativas de desenvolvimento com as do governo nacional, provincial e local;
- Adoptar um papel catalisador e facilitador no estabelecimento de projectos-piloto a serem replicados;
- Estabelecer parcerias como forma de atingir resultados sustentáveis;
- Envolver todas as partes interessadas relevantes, de todos os níveis do Governo, ONGs, estruturas comunitárias e parceiros do sector privado, bem como os nossos próprios funcionários.

Portanto, a associação acredita que a comunidade deve apropriar-se de todos os programas iniciados para o seu bem e deve assumir um papel pro-activo no seu próprio desenvolvimento.

#### **AMDC e o conceito da responsabilidade social**

Segundo o Director da AMDC, Dr. Alcido Maússe, a responsabilidade social levada a cabo pela sua instituição, enquadra se na política da empresa alinhada com a do governo e visa o combate a pobreza, através da criação de capacidades humanas e de infra-estruturas na região circunvizinha da fundição Mozal. Ela não visa a retornos económico-financeiros.

Após análise, conclui-se que a RSE da Mozal circunscreve-se no apoio às iniciativas de desenvolvimento comunitário, financiando e apoiando iniciativas de algumas associações e na construção de infra-estruturas básicas. A escolha dos projectos propostos pela comunidade é feita de acordo com a importância que cada uma delas representa para o desenvolvimento da comunidade.

É uma estratégia que se enquadra na filantropia empresarial, defendido por Carroll (1979), na sua descrição sobre a pirâmide da responsabilidade social, pois visa os programas comunitários e toda a gestão das expectativas está a cargo dos gestores da associação. Mas por outro lado, também se pode aferir que a estratégia visa a sustentabilidade da empresa, que depende da sua competitividade, e esta por sua vez depende de vários factores, tais como, a sua relação com o ambiente natural e do seu contributo no desenvolvimento social da região e do país onde actua.

#### **4.2.4 Identificação da estratégia de intervenção**

A AMDC implementa projectos destinados a geração de renda para a melhoria da qualidade de vida das comunidades circunvizinhas, numa abordagem de fornecimento das ferramentas necessárias para que as próprias comunidades melhorem a sua capacidade e aumentem o nível de emprego e de comercialização.

Por outro lado, reconhecendo que a agricultura é a base do desenvolvimento de Moçambique, a estratégia de responsabilidade social da AMDC no âmbito do desenvolvimento de pequenos negócios, assenta no apoio ao programa de desenvolvimento agrícola.

#### **4.2.5 Principais actividades desenvolvidas**

No período em análise, foram executados em diversas áreas, cerca de 300 projectos, com gastos que excedem USD 22,5 milhões, dos quais cerca de 20% se destinaram a despesas administrativas da AMDC, cerca de 40% para as infra-estruturas comunitárias, e os restantes 40% foram para o financiamento dos restantes projectos, nomeadamente, cultura e desporto, saúde e ambiente, formação e educação e desenvolvimento de pequenos negócios.



No âmbito do desenvolvimento de pequenos negócios, foram desenvolvidas, no período de 2000 a 2007, diversas actividades com destaque para as seguintes:

- Transformação de cerca de 1000 famílias em proprietários agrícolas, trabalhando numa área de cerca de 750 ha, bem como a promoção da comercialização dos excedentes e estabelecimento de mercados e postos de vendas dos produtos. A transformação de uma agricultura de subsistência em comercial, representa um objectivo a longo prazo que, com paciência e tolerância, trará benefícios a todas as partes;
- Apoio aos Associados de Mafuiane em sementes melhoradas de feijão, pepino e de repolho que, resultou numa colheita recorde de cerca de cinco toneladas;
- Reabilitação do sistema de irrigação, que permitiu esverdear os campos abertos que registou uma colheita jamais alcançado nos últimos 10 anos, que foi comercializado no mercado de Maputo;
- A AMDC disponibilizou um tractor e uma moageira geridos pela Associação dos Camponeses de Bematchome em benefício da comunidade. Com o tractor a produção familiar cresceu de 400 Kg/ano para cerca de duas toneladas ano;
- Fomento da cultura de caju nas comunidade de Beluluane, através do plantio de 12.000 mudas, como forma de incentiva-los pela produção de rendimento;
- Lançamento de um mega projecto de fomento pecuário na comunidade de Mavoco. Trata-se de um plano de incentivo à criação de gado caprino, cujo sistema baseia-se na alocação de crias às famílias. Para o efeito, foram gratuitamente distribuídos mais de 2000 caprinos, cabendo a cada agregado 5 animais (4 fêmeas e um macho);
- Criação e financiamento do equipamento para Associação dos Surdos de Moçambique (ASUMO), constituído por máquinas de costura adaptadas para a estampagem de logos e outro tipo de desenhos. A ASUMO, também faz bordados nos lençóis, bem como a produção de uniforme escolar para as crianças em situação difícil;
- Formação e capacitação de mulheres vivendo com HIV na produção de bordados e uniformes para a venda no mercado;
- Financiamento da Construção e entrega a Associação de Bematchome, de bactérias galinheiras convencionais para acolher poedeiras, para a produção semi-industrial de ovos, com capacidade para a produção de 900 ovos por dia.

Estas são algumas das actividades dentre várias, levadas a cabo pela AMDC, no âmbito da sua responsabilidade social. São actividades viradas ao desenvolvimento comunitário, realizado através de acções de financiamentos às iniciativas das associações que operam a volta da Fundação Mozal, até um raio de 20 Km.

É uma estratégia que procura responder as expectativas da comunidade, ao mesmo tempo que persegue os objectivos plasmados na visão da AMDC, na luta contra a pobreza e tem um impacto muito positivo no desenvolvimento dos pequenos negócios da região. A estratégia podia ser melhorada, através da criação de sinergias com outros intervenientes, com os mesmos pressupostos e também através do alargamento e diversificação da população alvo, uma vez que ela está essencialmente virada para as associações e não para pessoas singulares.

### **Resultados e análise dos dados**

Neste capítulo, encontram-se os resultados da análise dos dados recolhidos junto aos beneficiários da responsabilidade social da AMDC.

#### **4.4.1 Perfil dos inqueridos**

Respondeu ao inquérito uma amostra, seleccionada entre os membros de três associações beneficiárias das acções de responsabilidade social da AMDC, cuja 38% dos respondentes são do sexo masculino e 62% são mulheres. 16% dos respondentes esta na faixa etária de até 18-20 anos, 18% tem idade compreendida entre 21-25, 12% entre 26-30 anos, 12% entre 31-35 anos, 14% entre 36-40 anos, 10% entre 41-45 anos, e 18% entre 46-50 anos.

Quanto a situação ocupacional, 53% trabalham nas áreas agrícolas, 19% em áreas comerciais e 11% em corte e costura e 17% em agro-pecuária.

**Tabela de distribuição percentual de ocupação por áreas**

Agrícola	53%
Comercial	22%
Corte e Costura	11%
Pecuária	17%

Fonte: adaptado a partir dos dados do inquérito

#### **4.4.2 Percepção qualitativa da responsabilidade social e o nível de satisfação dos beneficiários**

Pretende-se responder questões ligadas a percepção e o nível de satisfação dos beneficiários em relação a estratégia da responsabilidade social da AMDC, vista pelos respondentes do inquérito.

Do total dos inquiridos, quando questionados sobre a importância da AMDC, 78% considera que a AMDC é importante, pelo apoio que a AMDC proporciona, para o desenvolvimento da comunidade, havendo diferenças entre os respondentes na justificação dessa importância pois, uns responderam que ela é importante devido a criação de pequenos negócios para a comunidade, enquanto para outros, a importância resume-se no facto da AMDC financiar iniciativas empreendedoras da comunidade. Apenas 12% dos inquiridos estão divididos entre o não ver a importância e o não ter importância.

#### **4.4.3 Nível de satisfação dos beneficiários**

Quanto ao nível de satisfação, foram levantadas questões, cujas respostas foram as seguintes: 64% dos respondentes não acreditam que podia existir pequenos negócios sem a intervenção da AMDC, e 36 acreditam, enquanto que 65% não conhecem outro interveniente na zona que apoia as iniciativas das comunidades. Deste modo, 10% classifica a intervenção da AMDC, de Muito Bom, 48% da nota Bom, 22% médio, 8% de Mau e 12% não tem opinião. Quanto as questões que podem ser melhorados, 38% defendem que os apoios devam ser extensivos também as iniciativas individuais.

## 5 CONCLUSÕES

Várias obras ligadas à problemática da responsabilidade social empresarial, que auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho, enfatizam que a adopção da responsabilidade social na empresa torna-se um imperativo quando se abordam questões ligadas aos mercados globais, onde a competitividade e sustentabilidade são desafios permanentes.

No presente trabalho, cuja abordagem recaiu sobre a realidade moçambicana, analisou-se a responsabilidade social empresarial da Mozal no desenvolvimento de pequenos negócios.

- A AMDC é responsável pela implementação da política de responsabilidade social da Fundação MOZAL, levando a cabo actividades de índole social, nas comunidades circunvizinhas à fundição até um raio de 20 Km.
- A promoção e o desenvolvimento de pequenos negócios é parte integrante de um leque de cinco projectos desenvolvidos pela AMDC, incluindo projectos de infra-estruturas comunitárias, saúde e meio ambiente, desporto e cultura e educação e formação.
- A estratégia de responsabilidade social da MOZAL gera incentivos para a criação de pequenos negócios na região, pese embora não seja a única, comprovando desta forma, a validade da segunda hipótese: “a estratégia de responsabilidade social da empresa MOZAL contribui para o desenvolvimento de pequenos negócios, através da potenciação dos empreendedores familiares organizados em pequenas associações, contudo não constitui a única estratégia, pois o desenvolvimento da região, se deve, também, a política do governo”.
- O desenvolvimento de pequenos negócios também é influenciado por outros factores, que têm a ver com as políticas e estratégias do Governo, ligadas ao combate a pobreza e desenvolvimento da região

- Segundo os resultados do inquérito, 62% dos inquiridos, são do sexo feminino, e avaliam positivamente a existência da AMDC, o que leva a concluir que o impacto das intervenções é muito positivo, se aliarmos ao facto de as mulheres serem na maior dos casos as que garantem o sustento das famílias.
- Quando a situação ocupacional, apresenta 53% dos beneficiários a trabalhar em áreas agrícolas, 19% em áreas comerciais e 11% em corte e costura e 17% em agro-pecuária, pode se concluir que o projecto não contempla por ora outras áreas, tais como agro-processamento, transporte e serviços que permitiria acrescentar valor ao produto, dando sinais de expansão das cadeias de produto e valor.
- A estratégia da AMDC de assistência as associações, no fornecimento de ferramentas necessárias para que as próprias comunidades melhorem a sua capacidade e aumentem o nível de emprego e de comercialização, coloca à margem as assistência dos pequenos empreendedores de serviços, individuais, que operam nas áreas abrangidas.

## 6 RECOMENDAÇÕES

- A AMDC deve criar mecanismos de interacção com outros agentes, em redor da fundição, que possuem alguma capacidade empreendedora e organizacional no sentido de poder criar sinergias tendentes a incrementar a capacidade destas organizações, permitindo a geração de dinâmicas empresariais como as cadeias de produto e de valor, com o consequente incremento da actividade económica e rendimento. Assim, as acções resultantes da estratégia de responsabilidade social, podem se tornar sustentáveis e podem ser trasladadas para outros pontos ou regiões.
- As empresas socialmente responsáveis, têm o foco no desenvolvimento de acções que visam a satisfação da população alvo, daí que se recomenda o reforço financeiro alocado ao projecto de desenvolvimento de pequenos negócios, pelo efeito multiplicador que possui e assim poder estender os benefícios para mais pessoas e empreendimentos.
- A AMDC deve na sua estratégia também estender a sua assistência às iniciativas de pequenos empreendedores novos e já existentes individuais, que apresentem capacidade e disponibilidade de desenvolverem actividades complementares na região.
- A relação entre a AMDC e a comunidade circunvizinha da Fundição Mozal, pode ser melhorada, através de maior divulgação da política de responsabilidade social levada a cabo pela empresa, de modo que todas as partes se envolvam e se apropriem do projecto e assim se torna mais sustentável a longo prazo.

## 7 BIBLIOGRAFIA

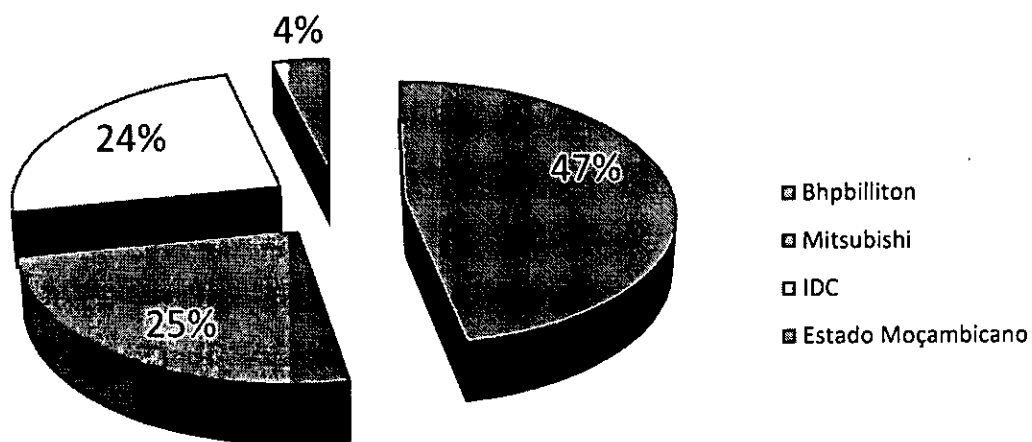
1. ASHLEY, Patrícia Almeida, 2002, *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*, São Paulo, Saraiva;
2. BORGER, Fernanda Gabriel, Considerações Teóricas sobre a Gestão da Responsabilidade Social Empresarial – Disponível em <http://www.ethos.org.br>>.
3. Cabinda, Célia – *Responsabilidade Social das Empresas como Estratégia de Desenvolvimento Comunitária em Moçambique* – Tese de licenciatura – Faculdade de Economia. UEM
4. DONNELLY James H, GIBSON James L, IVANCEVICH, John M, 2000, Administração – Princípios de Gestão Empresarial, 10ª Edição, Lisboa Mc graw Hill.
5. DRUCKER, Peter (1992). *Administrando para o futuro: os 90 anos e a virada do século*. 2.ª edição São Paulo: Pioneira Editora
6. FIGUEREDO, João, PCE do Millennium BIM – Magazine Independente, 19 de Dezembro de 2007
7. FREIRE, Adriano – *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa, 1997, 1.ª Edição, Verbo.
8. FUMO, Carlos (2005), CSR in Southern Africa: The case study of Mozambique, Maputo
9. Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2003) – *Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas*, São Paulo.
10. Isabel Nicolau (2001) – *Conceito de Estratégia* - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial – [www.indeg.org](http://www.indeg.org)
11. MADUREIRA, Mário António Soares (1990) – *Introdução à Gestão*, Lisboa, 1ª Edição
12. MONTGOMERY, Cinthia A, PORTER Michael E. (1998) – *Estratégia: A busca de vantagem competitiva* – Rio de Janeiro, Editora Elsevier - 15ª reimpressão

13. KOTLER, Philip and GARY, Armstrong, 1996, Princípios de Marketing, 7ª Edição, Brasil, Prentice Hall.
14. KOTLER, Philip (2003), Administração de Marketing, Lisboa, Décima Edição, Edição do Novo Milénio, Prentice Hall.
15. KOTLER, Philip (2000), Marketing para o Século XXI, Lisboa, 3ª edição, Editora Presença.
16. **Programa Quinquenal do Governo da República de Moçambique para 2005-2009**
17. Revista 100 Maiores empresas de Moçambique, da KPMG Moçambique, Edição de 2007
18. Revista da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade, Edição 2000
19. Revista da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade, Edição n.º 2 de 2003
20. Revista da Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade, Bienal 2006/2007, Edição n.º 4
21. Rumbo, Telma Sara – Responsabilidade Social como Estratégia de Fidelização de Clientes – Caso da Vodacom Moçambique – Tese de licenciatura. Faculdade de Economia. UEM
22. Srour, Roberto Henry (2003) – **Ética Empresarial: A Gestão da Reputação** – Rio de Janeiro, 2.ª Edição.
23. Tavares, Fred (2007) – **O Conceito da Estratégia Empresarial** - Disponível em [http://www.portaldomarketing.com.br/artigos/conceito\\_de\\_estrategia\\_empresarial.html](http://www.portaldomarketing.com.br/artigos/conceito_de_estrategia_empresarial.html) acessado em 31/7/2008.



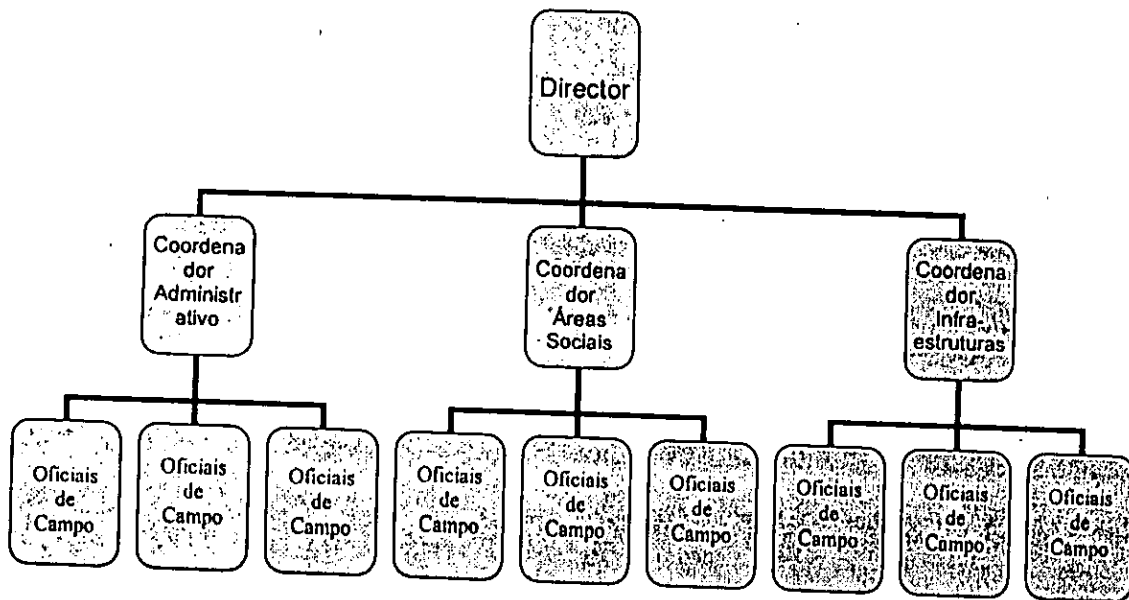
ANEXOS

Representação Gráfica da Estrutura Accionista da Mozal, SARL



Fonte: Adaptado a partir dos dados

## Organograma da AMDC



Fonte: Adaptado a partir da informação interna da AMDC

INQUÉRITO PARA OS MEMBROS DAS ASSOCIAÇÕES BENEFICIÁRIAS DA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL DA AMDC

**Caro membro da Associação!**

*No âmbito da Responsabilidade Social Empresarial, o presente inquérito visa analisar o impacto das actividades levadas a cabo pela Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade, na componente do Desenvolvimento de Pequenos Negócios.*

*Os dados que vai fornecer serão utilizados parao relatório de conclusão do curso de Gestão na Universidade Eduardo Mondlane, Por isso, conto com a sua colaboração.*

*Desde já, os meus sinceros agradecimentos!*

*(Por favor marque com x no/nos quadradinhos, para assinalar as suas respostas)*

Data: \_\_\_\_\_/10/08

Nº do inquérito \_\_\_\_\_

**Informação Geral**

Associação: \_\_\_\_\_

Localidade: \_\_\_\_\_

1. Sexo: Masculino  Feminino

2. Idade: (por favor, marque X ou ✓ num só rectângulo (por baixo do intervalo que corresponde a sua idade))

18-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	+de 50anos

3. Escolaridade:  Nenhuma  Ensino Básico  Ensino Secundário  Ensino Secundário  Ensino Técnico Profissional  Ensino Superior

4. Profissão: \_\_\_\_\_

5. Ocupação: \_\_\_\_\_

6. Para si a AMDC é importante porque: (para assinalar apenas uma resposta)

- cria pequenas empresas para a comunidade
- Financia a comunidade para a criação de pequenas empresas
- Ajuda a comunidade a conseguir melhor emprego

Ajuda as Associações a desenvolver o seu negócio

Apoia as pequenas empresas da comunidade

Outra. Qual \_\_\_\_\_

Não vejo a importância

8. O apoio da AMDC as Associações é: *:(para assinalar apenas uma resposta)*

Muito bom para o desenvolvimento da região

Muito Bom para o sustento familiar

Muito Bom para o desenvolvimento de pequenos negócios

Mau

Não tenho apoio

9. Antes da AMDC tinham pequenas empresas na sua localidade?

Sim

Não

10. Acredita que podem existir pequenos negócios na sua localidade sem o apoio da AMDC?

Sim

Não

Se não, diga porquê \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Tem conhecimento de outro organismo que apoia a promoção de pequenos negócios na sua região?

Sim

Não

12. O apoio da associação tem sido para a comunidade: *(para assinalar apenas uma resposta)*

- Muito bom
- Bom
- Satisfatório
- Mau
- Não tenho Opinião

13. Na sua opinião, quais são os aspectos que podiam ser melhorados

- aumentar o volume do apoio
- apoiar na gestão
- Não há aspectos a melhorar
- (outro) \_\_\_\_\_

14 Como avalia o desenvolvimento dos negócios apoiados pela AMDC na região:

- positivo
- negativo
- Satisfatório
- Mau
- Não tenho Opinião

15. Na minha opinião a AMDC devia apoiar mais as iniciativas:

- Pessoas singulares
- Pessoas Coleciva

16. Para além do que já disse, tem sugestões para melhorar o trabalho da AMDC?

---

---

---

---