

MAURICIO TURRA PONTE

CONVERGÊNCIA ENTRE A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E A
RESPONSABILIDADE SOCIAL

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Prof. Doutor Ladislau Dowbor.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

BANCA EXAMINADORA

Dedico este trabalho especialmente aos meus filhos, Vitor e Caio, na esperança de que consigam percorrer seu destino usando uma outra via.

Para Silvia, que esteve incondicionalmente ao meu lado.

Aos meus amigos que contribuíram para meu amadurecimento e reflexão.

Aos meus pais, que sempre foram exemplos para minha vida.

Ao Ladislau a gratidão por acreditar.

RESUMO

A finalidade principal deste trabalho é verificar se existe alguma relação entre a estratégia de negócio e a estratégia social. Para isso, será considerada a empresa Natura, avaliando-se suas estratégias de negócio e de responsabilidade social.

Introdutoriamente, serão apresentados, respectivamente, o tema e o problema que nortearão a execução desta dissertação. A partir dessas análises, pretende-se descrever as justificativas e os objetivos que levaram à escolha deste projeto.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada para a elaboração do trabalho, discutindo os tipos de pesquisa que serão empregados. A importância de se definir a metodologia do trabalho consiste no fato de ela ser a explicação detalhada de todas as ações que serão desenvolvidas no trabalho de pesquisa.

O terceiro capítulo visa a contextualizar o leitor no tema. O capítulo terá início com uma perspectiva histórica sobre a responsabilidade social, com o objetivo de se entender o estágio em que atualmente a prática se encontra. Em seguida, torna-se essencial a análise das razões que motivam a prática da responsabilidade social por parte das empresas e os retornos obtidos com este investimento. Neste capítulo será possível compreender os principais fatores que constroem o desenvolvimento da estratégia empresarial e das práticas sociais adotadas pela organização.

No quarto capítulo será apresentado o caso, com a descrição do histórico da organização, a caracterização do seu negócio, a análise das ações sociais e, por fim, a análise da vantagem competitiva, com a finalidade de se identificar se existe relação entre as estratégias de negócio e social.

Por último, o intuito é verificar se os objetivos propostos inicialmente pelo presente trabalho foram ou não alcançados. Para isso, será feita uma conclusão geral do trabalho que elucidará os seus principais pontos e as conclusões obtidas.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial, vantagem competitiva, estratégia.

ABSTRACT

The purpose of this study is to verify whether there is any relationship between business strategy and social strategy. This will be considered the Natura company by assessing its business strategy and social responsibility.

Introduction will be presented, respectively, the subject and the problem will guide the work. From these tests is to describe the reasons and goals that led to the choice of this project.

The second chapter presents the methodology used to produce the work, through a discussion of types of research that will be used. The importance of defining the methodology of work is the fact it is the detailed explanation of all actions that will be developed in the work of research.

The third chapter seeks to contextualize the reader to the subject. The chapter begins with a historical perspective on social responsibility, aiming to understand the current stage in which the practice is. Then it becomes essential to analyze the grounds for the practice of social responsibility by businesses and the returns obtained from this investment. Through this chapter it is possible to understand the key factors that build the development of business strategy and practices adopted by social organization

In the fourth chapter will be presented the case describing the history of the organization, description of business, review of social actions and finally analysis of competitive advantage in order to identify whether there is relationship between strategy, business and social.

Finally, the intent is to verify that the objectives initially proposed by this work have been achieved.

Keywords: corporate social responsibility, competitive advantage, strategy.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS.....	08
LISTA DE ABREVIATURAS.....	09
1 - INTRODUÇÃO.....	11
1.1 - JUSTIFICATIVA.....	15
1.2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.3 - OBJETIVO DA PESQUISA.....	20
1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2 - PERCURSO METODOLÓGICO.....	22
2.1 - VERTENTE METODOLÓGICA.....	22
2.2 - MÉTODO DE PESQUISA.....	23
2.3 - TIPOS DE PESQUISA.....	24
2.3.1 - Pesquisa bibliográfica.....	24
2.3.2 - Pesquisa documental.....	26
2.3.3 - Pesquisa de campo.....	27
2.4 - DEFINIÇÕES SOBRE A UNIDADE DE ESTUDO.....	28
2.5 - DEFINIÇÃO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	29
3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
3.1 - A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	31
3.2 - INDUTORES DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	37
3.2.1 - Alterações macroambientais e impacto sobre a indústria.....	40
3.2.2 - Recursos e capacidades organizacionais e modelos de competição.....	44
3.2.3 - Mudança nos valores da sociedade e pressão dos grupos de interesses.....	50
3.2.4 - Valores e filosofia corporativa.....	57
3.3 - ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	68
3.3.1 - Modelo estratégico associado ao contexto competitivo.....	71
3.3.2 - O modelo estratégico associado ao desenvolvimento sustentável.....	73
3.3.3 - Modelo estratégico associado ao desenvolvimento com a comunidade.....	74

4 - ESTUDO DE CASO	77
4.1 - HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	77
4.2 - MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	80
4.3 - HISTÓRICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ÁREA SOCIAL.....	81
4.4 - CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	83
4.5 - PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS DESENVOLVIDOS.....	87
4.5.1 - Bem Estar para Toda Gente	87
4.5.2 - Projeto Expedição Energia Positiva para o Brasil	88
4.5.3 - Projeto Natura-Escola	88
4.5.4 - Projeto ACV e Tabela ambiental	89
4.5.5 - Projeto Refil	90
4.5.6 - Projeto Carbono Neutro	91
4.5.7 - Projeto Cajamar	91
4.5.8 - Projeto Novos Olhares – Oficinas de Automaquiagem	92
4.5.9 - Projeto Crer para Ver	93
4.5.10 - Política de Desenvolvimento de Produtos	93
4.5.11 - Enquadramento das atividades ao modelo estratégico	94
4.6 - ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA.....	95
5 - CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101

LISTA DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

Tabela 1 - Porte das empresas associadas ao Instituto Ethos.....	13
Tabela 2 - Ano de fundação das organizações sociais.....	56
Tabela 3 - Modelo VRIO aplicado à Natura.....	96
Figura 1 - Estágios evolutivos da responsabilidade corporativa.....	17
Figura 2 - Visão tradicional sobre as estratégias de negócio e de responsabilidade social.....	19
Figura 3 - Visão tradicional sobre as estratégias de negócio e de responsabilidade social.....	39
Figura 4 - Fluxo de Gerenciamento da Empresa.....	44
Figura 5 - Novo fluxo de gerenciamento da empresa.....	47
Figura 6 - Estágios organizacionais frente à maturidade social.....	53
Figura 7 - Visão integrada das estratégias de negócio e de responsabilidade social.....	71
Figura 8 - Visão proposta das estratégias de negócio e social.....	76
Figura 9 - Tabela ambiental Natura Homem Acqua.....	90
Figura 10 - Natura Diversa, primeira linha de maquiagem refilável.....	91
Figura 11 - Visão integrada das estratégias de negócio e social.....	98
Gráfico 1 - Pessoas e entidades beneficiadas pelo GIFE entre os anos de 2003 e 2005.....	14
Gráfico 2 - Percentuais de empresas que investiram e não investiram em ações sociais nos anos 2000 e 2004.....	14
Gráfico 3 - Insumos comprados pela Natura entre os anos de 2003 e 2007.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AMCHAM - Câmara Americana de Comércio

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo

BSR - *Business for Social Responsibility*

CBN - Central Brasileira de Notícias

CEATS - Centro de Estudo em Administração do Terceiro Setor

CPSC - Comissão de Segurança nos Produtos ao Consumidor

CRA - *Community Reinvestment Act*

DISOC - Diretoria de Estudos Sociais

EEOC - Comissão de Oportunidade Igual de Emprego

EPA - Agência de Proteção do Meio Ambiente

ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing

ETA - Administração da Empregabilidade e Treinamento

EUA - Estados Unidos da América

FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador

FDIC - *Federal Deposit Insurance Corporation*

FRB - *Federal Reserve Board*

GIFE - Grupo de Instituições, Fundações e Empresas

GVCES - Getúlio Vargas Centro de Estudos em Sustentabilidade

HIV - *Human Immunodeficiency Virus* ou Vírus da Imunodeficiência Humana

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBM - *Internacional Business Machines*

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISO - Organização Internacional de Normalização

ISP - Investimento Social Privado

KPMG - Klynveld, Peat, Marwick e Goerdeler (sigla de seus fundadores)

MEC - Ministério da Educação e Cultura

NBR - Norma Brasileira

OCC - *Office of the Controller of the Currency*

OMC - Organização Mundial do Comércio

ONG - Organização Não Governamental

OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

OSHA - Administração de Segurança e Saúde Ocupacionais

OTS - *Office of Thrift Supervision*

PASEP - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PIB - Produto Interno Bruto

PIS - Programa de Integração Social

RH - Recursos Humanos

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SA - *Social Accountability*

SAM - *Sustainability Asset Management*

SRI - *Stanford Research Institute*

TV - Televisão

USP - Universidade de São Paulo

1 - INTRODUÇÃO

No Brasil, ao longo principalmente da última década, tem se intensificado a discussão sobre o papel das empresas na minimização dos problemas sociais. A visão tradicional de que as empresas têm como única função a geração de empregos e o desenvolvimento de produtos e serviços de forma lucrativa está perdendo força e sendo substituída por uma nova visão que considera a necessidade de incorporar os interesses dos *stakeholders*.

Embora seja inegável que os investimentos realizados pelas empresas nas áreas sociais são crescentes, nem sempre houve consenso sobre o fato de que elas devem desempenhar papéis públicos. O princípio que fundamentou esta nova perspectiva empresarial considera que estas organizações são instituições sociais que existem com a autorização, utilizam os recursos e afetam a qualidade de vida da sociedade, e por isso necessitam contribuir para o fortalecimento social.

O tema da responsabilidade social ganhou ainda mais força nos últimos anos, quando as mudanças sociais e econômicas advindas da globalização levaram as empresas a atuarem em um ambiente global, no qual a estratégia competitiva e a eficiência nas operações não são mais suficientes para se obter sucesso e reconhecimento. Segundo Tachizawa (2006, p.85), “a responsabilidade social está se transformando num parâmetro, e referencial de excelência, para o mundo dos negócios [...]”.

A definição de “responsabilidade social” do Instituto Ethos (2006) permite identificar que este conceito está ligado à maneira de os administradores focalizarem suas atividades econômicas, ao mesmo tempo em que se afasta da visão tradicional que associa a referida concepção a ações sociais notadamente filantrópicas.

Responsabilidade Social é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Esta aceção é compartilhada por Melo Neto e Froes (2001), que afirmam:

Uma empresa socialmente responsável é aquela que respeita seus compromissos com os empregados, acionistas e parceiros que

exercem uma gestão ética, transparente e responsável de seus negócios. Uma empresa socialmente responsável também é aquela que cumpre suas obrigações para com o governo e que atua como agente de desenvolvimento sustentável, de fomento de cidadania e promotora de qualidade de vida e do desenvolvimento individual e coletivo das diversas comunidades com as quais manterá vínculos e com a sociedade como um todo. (MELO NETO, FROES, 2001, p.8)

Outra forma de conceituar o termo é sugerida por Carrol e Buchholtz (2006, p.282), que esclarece que a responsabilidade social está além de gerar lucros e obedecer à lei. O modelo conceitual proposto pelo autor engloba quatro tipos básicos de expectativas que refletem a visão de responsabilidade social: econômica, legal, ética e discricionária. Ou seja, uma empresa socialmente responsável deve ser lucrativa, seguir a lei e os valores éticos da sociedade em que está inserida, além de assumir papéis públicos que atendam aos interesses sociais.

Como veremos posteriormente, o âmbito de atuação da responsabilidade social tem sido alterado continuamente. A lucratividade, em alguns casos percebida como excessiva, e os valores morais da empresa são alterados frequentemente em função de pressões dos agentes econômicos e sociais, fazendo com que a organização tenha de se adaptar continuamente às novas condições impostas. É interessante notar ainda que a percepção que se tem sobre o desempenho de uma organização está relacionada às ações discricionárias, normalmente associadas ao desenvolvimento de ações sociais.

Pode-se relacionar o conceito de responsabilidade social com a intenção da empresa de ter participação mais efetiva na comunidade em que atua, incentivando o seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, minimizando os impactos diretos e indiretos das suas atividades empresariais.

Embora o conceito de responsabilidade social no Brasil tenha sido introduzido na década de 70, mediante a ADCE - Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas, e posteriormente alcançado frutos em uma nova ala da FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, que fundou o PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais, o seu fortalecimento ocorreu efetivamente somente nos anos 90, com a criação do GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, do IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas e, depois, com o surgimento do Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

Ao longo dos últimos anos, o Instituto Ethos se notabilizou pelo intenso esforço em mobilizar as organizações empresariais, fazendo o tema ganhar maior notoriedade e provocando o desenvolvimento de novas práticas com relação às suas ações sociais. Em 2008 existiam aproximadamente 1351 empresas associadas ao Ethos, notadamente de grande porte, conforme evidencia a tabela apresentada a seguir, o que nos leva a crer que tanto o conceito como suas práticas ainda são pouco compreendidos pelas pequenas e micro empresas.

Tabela 1 - Porte das empresas associadas ao Instituto Ethos.

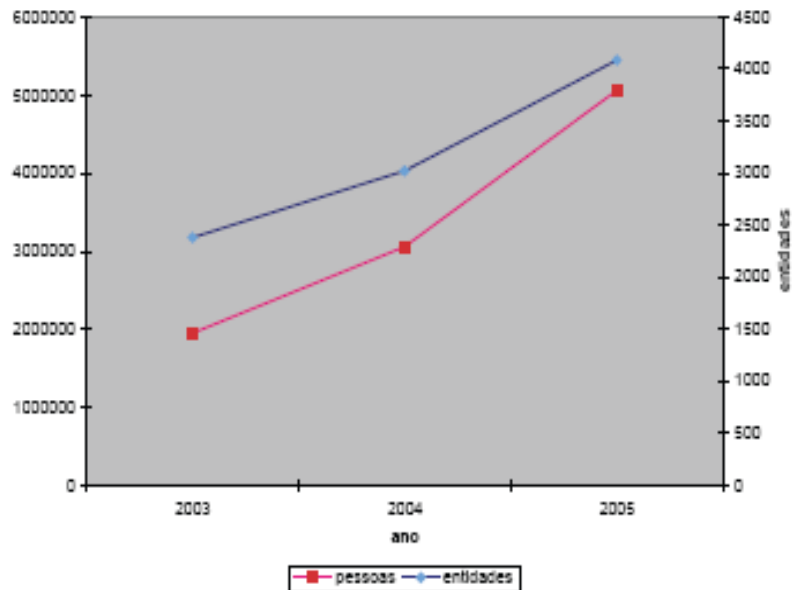
Porte	%
Microempresa	19,03%
Pequena Empresa	27,89%
Média Empresa	18,62%
Grande Empresa	34,45%

Fonte: INSTITUTO ETHOS, 2008.

Outra importante associação que se relaciona ao tema da responsabilidade social é o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, que congrega cerca de 120 organizações sociais, notadamente institutos e fundações empresariais, tendo como foco as ações desenvolvidas por estas empresas voltadas aos seus públicos externos. Segundo dados divulgados pelo referido Grupo, em 2005 seus associados investiram cerca de R\$ 1 bilhão em ações desse tipo, montante cerca de 30% superior ao do ano de 2004, beneficiando 2.210 projetos voltados para 4.083 entidades e mais de 5 milhões de pessoas.

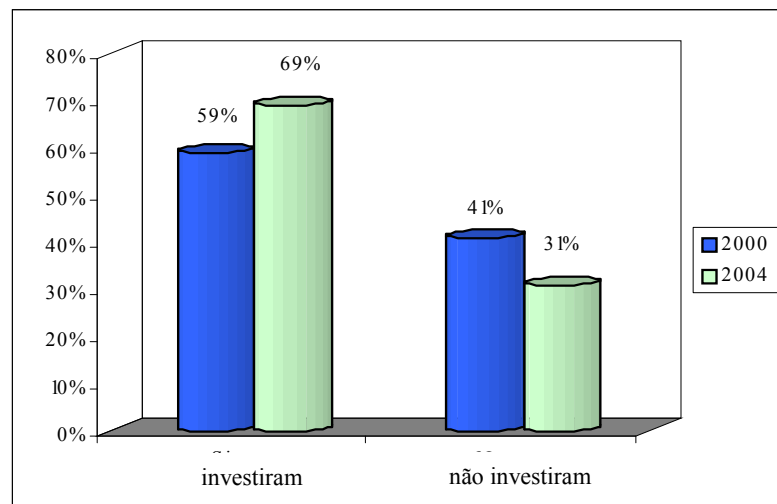
Ao se analisar o crescimento das ações de responsabilidade social dos associados do GIFE e, por conseguinte, o incremento da quantidade de pessoas e entidades beneficiadas entre 2003 e 2005, pode-se identificar aumentos superiores a 100%, conforme ilustra o gráfico exposto a seguir:

Gráfico 1 - Pessoas e entidades beneficiadas pelo GIFE entre os anos de 2003 e 2005.



Dados sobre o crescimento do investimento social também podem ser encontrados em outras fontes, como na Pesquisa de Ação Social das Empresas, conduzida pelo IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, que constatou um aumento de 10 pontos percentuais no número de empresas que realizaram investimentos sociais entre os anos de 2000 e 2004, conforme expressa o próximo gráfico, embora o investimento per capita tenha caído, motivado principalmente pelo acesso de empresas de menor porte que não realizavam investimentos anteriormente.

Gráfico 2 - Percentuais de empresas que investiram e não investiram em ações sociais nos anos 2000 e 2004.



Fonte: IPEA, 2006.

É razoável admitirmos que a intensificação dos investimentos na área social verificada nos últimos anos se deve à orientação dos acionistas, que passaram a identificar as vantagens que a responsabilidade social pode trazer para os seus negócios, ou mesmo aceitaram a ideia de que seus empreendimentos devem trazer benefícios também para a sociedade.

O estudo realizado em fevereiro de 2005 pela Oracle Corporation e pela Economist Intelligence Unit (braço de informações de negócios do The Economist Group) junto a investidores de todo o mundo identificou que 85% dos empreendedores entrevistados consideram a responsabilidade social corporativa uma atividade central em suas ações de investimento. Ainda segundo o mesmo estudo, a preocupação com a responsabilidade social quase dobrou nos cinco anos que antecederam a realização da pesquisa, evidenciando a importância dada ao tema. Além disso, 84% dos entrevistados acreditam que as ações de responsabilidade social corporativa podem afetar positivamente os resultados de uma empresa.

Essa questão da percepção dos benefícios da responsabilidade social para a empresa também foi identificada em outra pesquisa, divulgada em outubro de 2004, realizada pela Corporate Reputation Watch junto a presidentes e CEOs (*chief executive officers*, em português diretores-executivos ou diretores-gerais) de grandes corporações na Europa, EUA, Canadá e Ásia. Conforme apurou a pesquisa, os resultados financeiros não são mais a medida preferida de presidentes para analisar o desempenho de uma empresa. Os aspectos intangíveis, como credibilidade, reputação e ética, hoje têm cada vez mais poder para influenciar o rumo dos negócios. Um dos itens que melhor ilustram essa tendência é o fato de o comportamento não ético ter sido mencionado por 50% dos entrevistados como a principal ameaça para a reputação de uma empresa; em contrapartida, os outros 50% indicaram os problemas com produtos e serviços como o maior perigo para a imagem das corporações.

Embora tais estudos tenham sido realizados em países com outra cultura e estágio de desenvolvimento econômico, acreditamos que os dados brasileiros devem apresentar igual tendência, visto que grandes corporações mundiais possuem negócios também no Brasil.

1.1 - JUSTIFICATIVA

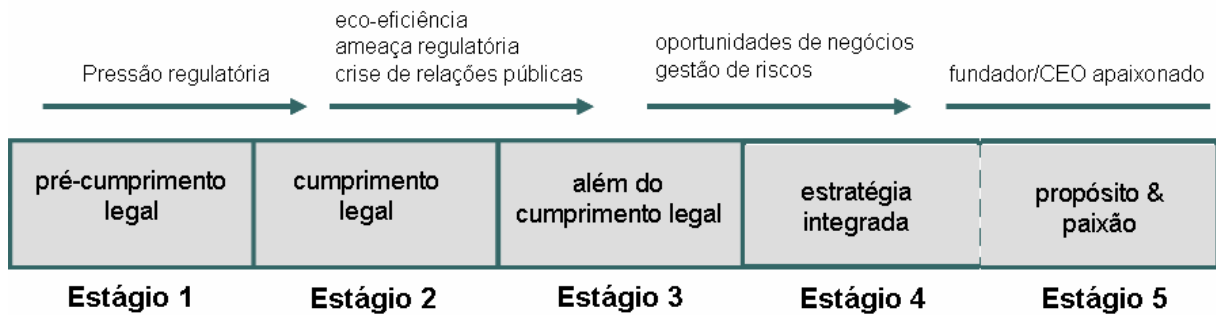
Os principais investidores e executivos mundiais, ao mesmo tempo em que admitem a necessidade de as empresas se tornarem mais permeáveis à responsabilidade social, desenvolvendo seus negócios de forma a não impactar negativamente a sociedade, têm

buscado distanciar as suas decisões das práticas assistenciais, caridosas ou mesmo filantrópicas, denotando que tais práticas são negativas ou não merecedoras de crédito. Ao conceito de filantropia, que possui o significado de generosidade, de dar sem esperar nada em troca, foi incorporada uma perspectiva empresarial, denominada de estratégica, e, concomitantemente, um novo discurso tem sido formulado visando a provar que existe na ação social uma tentativa de compatibilizar ganhos empresariais e ganhos sociais.

Willard (2005) identificou que as organizações passam por cinco estágios relacionados à questão social, estágios estes que o autor demonstra em esquema reproduzido na figura 1. No estágio inicial, denominado “pré-cumprimento legal”, as organizações desconhecem ou não atuam de acordo com as legislações específicas do local ou do setor de atuação e têm como único objetivo a maximização do lucro. Devido a pressões regulatórias e coercitivas, estas organizações são forçadas a se adaptar para que possam competir formalmente no mercado, o que caracteriza o segundo estágio, denominado “cumprimento legal”. Posteriormente, ameaças de novas regulamentações ou mesmo algum tipo de crise de relações públicas envolvendo as demandas da sociedade levam a empresa a agir superando os marcos regulatórios estabelecidos, o que caracteriza o terceiro estágio, designado “além do cumprimento legal”. É neste momento que a pressão da sociedade, por meio dos principais movimentos sociais e dos formadores de opinião, se torna importante, fazendo com que as empresas percebam que podem reduzir custos por intermédio de iniciativas que tornem suas operações mais eficientes e que estejam aliadas à diminuição de impactos sociais e ambientais.

Willard (2005) indica ainda que o quarto estágio – “estratégia integrada” – é alcançado quando as empresas identificam oportunidades estratégicas integradas ao desenvolvimento sustentável e/ou à responsabilidade social e percebem-nas como possibilidade de ampliar sua vantagem competitiva. Este mesmo estágio pode ser alcançado se os acionistas da organização tiverem valores éticos semelhantes aos impostos pela sociedade e que levem a empresa a atingir algum tipo de vantagem competitiva sustentável.

Figura 1 - Estágios evolutivos da responsabilidade corporativa.



Fonte: WILLARD, 2005.

O estudo de Willard (2005) evidencia que, embora as empresas iniciem esse processo motivadas pela pressão regulatória do Estado ou pela pressão dos valores éticos dos acionistas (impulsionada pelos seus valores pessoais), cabe à motivação estratégica ser o principal fator a estimular as empresas a assumirem um comportamento e uma postura que atendam aos interesses da sociedade. Ao conceito estratégico é atribuída a responsabilidade pela identificação de oportunidades ou de maneiras de minimizar riscos que tornem a empresa mais competitiva, suscitando mudanças internas, compreendendo seus produtos, seus processos ou mesmo suas relações com clientes, fornecedores e a comunidade.

Embora haja inúmeros artigos, pesquisas e publicações buscando identificar as principais motivações das empresas ao buscarem desenvolver ações socialmente responsáveis, poucos são os estudos que indicam como a estratégia de negócio pode ser beneficiada pelas ações sociais promovidas pela empresa. A carência de informações a este respeito orienta o presente trabalho, que, ao mesmo tempo, norteia-se pelos pressupostos estabelecidos por Castro (1978), que afirma que o trabalho científico deve atender a três critérios: originalidade, importância e viabilidade.

Com relação à originalidade do trabalho, cabe observar que, tanto na esfera acadêmica como na empresarial, o tema até o momento tem sido discutido com maior intensidade buscando-se evidenciar as motivações e benefícios das organizações ao aproximarem-se da área social. Nesse sentido, o enfoque que aqui se dá ao assunto pode ser compreendido como original, na medida em que se busca abordar o tema relacionando-o aos modelos de desenvolvimento organizacional e à área de estratégia empresarial, bem como analisar os impactos sobre a estrutura, a cultura e os sistemas de valores das empresas, além da importância da liderança para a efetivação da ação de caráter social. Ademais, a metodologia proposta considera a identificação de atividades que foram essenciais às

empresas em suas trajetórias de incorporação à responsabilidade social, ao mesmo tempo em que se busca sistematizar os caminhos percorridos por estas organizações.

Pode-se considerar que este trabalho possui relevância e importância, pois, como demonstrado anteriormente mediante a evolução do número de associados do Instituto Ethos e os dados revelados pela Pesquisa de Ação Social promovida pelo IPEA, o interesse pela responsabilidade social é crescente. Destarte, a compreensão e sistematização dos caminhos percorridos pelas organizações localizadas no Brasil para a implantação da prática de responsabilidade social podem impulsionar a incorporação de novas empresas à questão da minimização dos problemas sociais, inclusive empresas de menor porte, atualmente excluídas do movimento, beneficiando o desenvolvimento da sociedade.

Com relação à viabilidade do trabalho, vale observar que este vem sendo desenvolvido há três anos e foi favorecido pela atuação do autor como professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP), tanto na graduação como na pós-graduação, como consultor independente e como associado do Uniethos e do GIFE. Este período de tempo permitiu que houvesse uma compreensão histórica sobre as mudanças ocorridas dentro das organizações analisadas, tornando o projeto mais crível e menos propenso a análises subjetivas, ao mesmo tempo em que trouxe menor impacto financeiro para sua concretização.

1.2 - FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (1991), “é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”. De acordo com os mesmos autores, “o problema deve ser levantado, formulado, de preferência em forma interrogativa, e delimitado com indicações das variáveis que intervêm no estudo de possíveis relações entre si”.

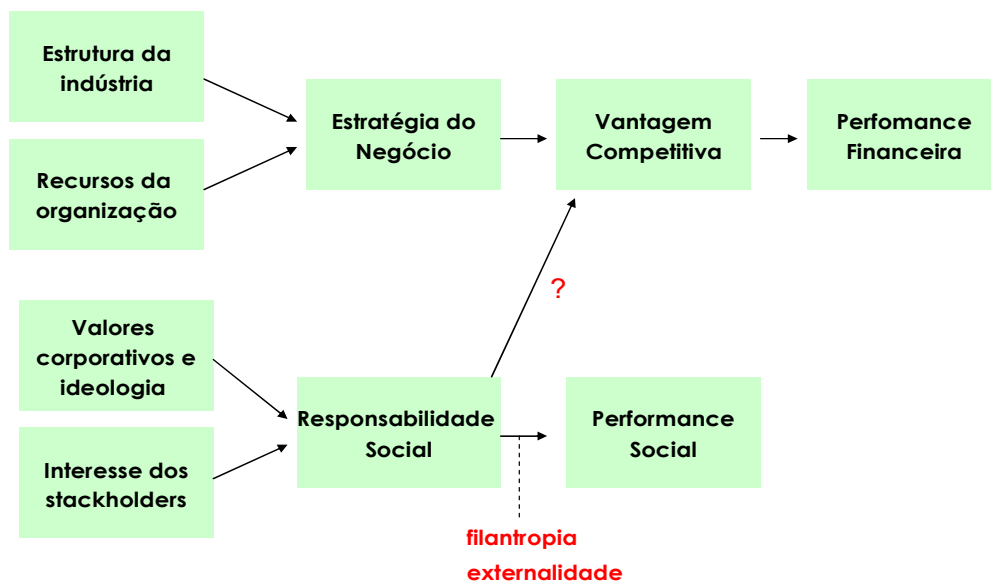
Creswell (2007), por sua vez, define o problema como sendo “uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica e prática, para a qual deve-se encontrar uma solução”. Ele afirma que “descobrir os problemas que o assunto envolve, identificar dificuldades que ele sugere, formular perguntas ou levantar hipóteses significa abrir a porta através da qual o pesquisador penetrará no terreno do conhecimento científico”.

Para Rudio (1978, apud LAKATOS, MARCONI, 1991), a definição de um problema consiste em “torná-lo individualizado, específico, inconfundível”. O autor ainda enfatiza que se deve constatar se o problema “pode ser empiricamente verificado em suas conseqüências”

(LAKATOS, MARCONI, 1991), bem como que, ao se formular uma pergunta, “sabe-se com exatidão o tipo de resposta que deve ser procurado”.

Tradicionalmente, a responsabilidade social e a estratégia de negócio têm sido vistas separadamente, contribuindo, respectivamente, para atingir os objetivos sociais e econômicos da empresa, conforme ilustra a figura 2 – Visão tradicional sobre a estratégia de negócio e de responsabilidade social.

Figura 2 -Visão tradicional sobre as estratégias de negócio e de responsabilidade social.



Fonte: ALLEN, HUSTED, 2001.

Contudo, Allen e Husted (2001) afirmam que as pesquisas desenvolvidas nos últimos anos visando a identificar se existe uma relação positiva entre o desempenho econômico da empresa e a estratégia de responsabilidade social adotada não são conclusivas, apontando, em alguns casos, relacionamento positivo, negativo ou mesmo que não existe relação entre as variáveis identificadas. Segundo Allen e Husted (2007), em muitos casos, isso se deve a uma ausência de compreensão sobre o que pode ser caracterizado como estratégia, principalmente quando se relaciona com as áreas sociais. Ao contrário das estratégias do negócio, as estratégias sociais são focadas em atividades não relacionadas à cadeia de valor, como filantropia corporativa, resultando em ações que não causam impacto sobre o negócio ou sobre o resultado gerado.

Segundo pesquisa conduzida pela McKinsey, em geral, os executivos têm como motivação para apoiar atividades sociais a possibilidade de ganho, embora não identifiquem

adequadamente como isso possa ocorrer. Já os consumidores, conforme indica a mesma pesquisa, colocam em xeque as atividades desenvolvidas pelas organizações, pois as identificam como sendo oportunistas e incapazes de contribuírem para a resolução dos problemas sociais.

Tendo em vista tais considerações, o problema de pesquisa deste trabalho está associado à busca por uma maior compreensão das seguintes questões:

- **É possível integrar ações sociais com objetivos empresariais de tal forma que empresa e sociedade usufruam seus ganhos?**
- **Quais as principais mudanças ocorridas nas empresas com relação aos seus processos, sistemas de gestão e culturas internas visando a potencializar ganhos econômicos e sociais?**

A premissa que fundamenta o problema de investigação é a de que é possível conciliar interesses econômicos e sociais.

1.3 - OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é identificar se existe relação entre a estratégia de responsabilidade social adotada pela organização através de seus programas e projetos sociais com sua estratégia de negócios.

1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em capítulos específicos. O capítulo que se segue a este apresenta o percurso metodológico adotado no estudo, abordando a definição da vertente e do método de pesquisa, os critérios utilizados para se constituir a amostra, a caracterização do tipo de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

O terceiro capítulo, por sua vez, destina-se a apresentar a fundamentação teórica desta dissertação, utilizada como suporte para se compreender o movimento da responsabilidade social empresarial e sua repercussão dentro da organização. Busca-se entender a evolução do conceito de responsabilidade social ao longo do tempo, seus principais impulsionadores e suas motivações empresariais. Ao mesmo tempo, procura-se compreender como o desenvolvimento da estratégia empresarial impulsiona as principais mudanças

ocorridas relacionadas à cultura, gestão e estrutura organizacional, buscando-se identificar como a estratégia social é formulada.

Já o capítulo 4 apresenta os resultados do estudo de caso realizado, estabelecendo relações que permitem compreender se existe relação entre a estratégia do negócio e a estratégia de responsabilidade social adotada.

Por fim, o capítulo 5 abrange a conclusão do trabalho, em que se busca responder às questões iniciais formuladas relacionando a estratégia de negócio com as iniciais e ações estratégicas que as organizações possuem e sugerir posteriores aprofundamentos considerando o modelo de análise adotado.

2 - PERCURSO METODOLÓGICO

O objetivo deste capítulo é descrever a metodologia utilizada para a elaboração deste estudo. A metodologia exerce uma grande importância na realização de um trabalho científico, sendo um instrumento fundamental para a compreensão do fenômeno social a ser estudado e a construção do conhecimento.

Segundo Lima (2004), metodologia é o conjunto dos procedimentos organizacionais de uma investigação científica. A metodologia abrange o método e os tipos de pesquisa, além das técnicas de coleta de material e do tipo de abordagem a ser utilizado no projeto de estudo. Gil (1988) define pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Diz ainda que “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser relacionada ao problema”.

Para responder às questões que delineiam o problema de pesquisa destacado no capítulo anterior, o presente estudo irá apresentar uma estrutura sequencial e lógica, permitindo planejar e elaborar os estudos necessários mediante levantamento de dados em pesquisas e análise das informações.

2.1 - VERTENTE METODOLÓGICA

A vertente metodológica é escolhida com base nos objetivos de pesquisa e nos problemas a serem investigados. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a vertente metodológica pode ter enfoque quantitativo, qualitativo ou multimodal (misto). No estudo em questão será utilizada a vertente qualitativa.

O tipo proposto de pesquisa, qualitativo, é adequado a situações em que se deseja construir teorias ou mesmo compreender um fenômeno social complexo, identificando as variáveis que se inter-relacionam, enquanto os métodos quantitativos se destinam a testar teorias ou a fazer a medição das variáveis envolvidas quando não se tem a necessidade de entendê-las. Quando o estudo busca compreender motivações e ações geradas em empresas, como é o caso deste trabalho, apresenta natureza mais explanatória, não podendo suscitar simplesmente dados quantitativos; já questões do tipo quem, o que e onde têm melhor tratamento e análise mediante pesquisa quantitativa.

A vertente qualitativa, segundo Lima (2004), estuda as causas, consequências e relações entre a sociedade. Portanto, é uma forma de abordagem que permite o tratamento da subjetividade e da singularidade, sendo não convencional. Desse modo, no presente estudo, a adoção desta vertente metodológica permitirá uma abordagem analítica e profunda do tema, principalmente dos pontos que sejam mais relevantes para a análise. As pesquisas qualitativas trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de conhecimentos de cunho racional e intuitivo capaz de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos (FACHIN, 2001).

2.2 - MÉTODO DE PESQUISA

Definida a vertente metodológica adotada, o segundo passo é identificar o método de investigação que melhor se encaixa nas necessidades do estudo. Merriam (1998) destaca cinco tipos de pesquisa qualitativa: estudo qualitativo básico ou genérico; estudo etnográfico; fenomenologia; *grounded theory* ou teoria fundamentada; e estudo de caso. Apesar de cada um desses estudos possuir suas especificidades, todos compartilham características da pesquisa qualitativa: “sua meta é extrair a compreensão e o significado, o pesquisador como instrumento primário da coleta e análise dos dados, o uso da pesquisa de campo, uma orientação indutiva para análise e descobertas que são ricamente descritivas”.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado como método o estudo de caso único, pois permite a observação do fenômeno por meio de suas evidências sem a necessidade de se buscar uma amostra quantitativa. Este método, segundo Lima (2004, p.31), “parte da premissa de que é possível explicar um determinado fenômeno com a exploração intensiva/exaustiva [...], para possibilitar a elaboração de exercícios de análise corporativa”.

Creswell (2007) afirma que existe uma falta de unicidade na compreensão do que é um estudo de caso, pois alguns autores admitem ser este um método de pesquisa, ao passo que outros entendem que “caso” é um objeto de estudo. Independentemente disso, o autor reconhece que este método é adequado quando o fenômeno a ser estudado tem fronteiras bem definidas no tempo e no espaço, como é o caso do fenômeno analisado neste estudo.

Segundo Yin (2003), estudo de caso não deve ser confundido com pesquisa qualitativa, haja vista que esta pode seguir outros métodos, como o estudo etnográfico ou a fenomenologia. Conforme o autor, os usuários da etnografia passam longos períodos de tempo no campo levantando detalhadamente evidências em suas observações, ao contrário

daqueles que adotam o estudo de caso, que não se apóia unicamente na pesquisa de campo, mas em todo o material documental identificado.

Eisenhardt (1989) afirma ser adequado utilizar o estudo de caso como método de pesquisa quando o fenômeno ainda não tem uma teorização ampla, possibilitando ampliar o quadro conceitual já existente a partir das observações empíricas e uma melhor compreensão sobre o processo de mudança do fenômeno.

A utilização de casos múltiplos é observada por Creswell (2007) e Yin (2003), que identificam que a multiplicidade de casos permite ao pesquisador obter uma maior confiança nos resultados obtidos, mas o número excessivo pode trazer confusão, por dificultar a generalização de resultados ou a interpretação relacionada dos fenômenos. A análise de um único caso ocorre quando o fenômeno pode ser identificado como único, peculiar ou diferenciado, tornando possível a generalização para proposições teóricas. Em nosso estudo, iremos adotar a estratégia de caso único devido a compreensão de como a Natura tem se desenvolvido ao longo dos anos no que tange as suas ações e estratégias socioambientais.

A outra dimensão considerada nos estudos propostos por Yin (2003) se refere ao grau de especificidade dado ao estudo, podendo ser voltado a um departamento (*embedded*) ou à empresa como um todo (holístico). Na presente dissertação, o método utilizado pode ser considerado como holístico, pois iremos estudar a estratégia corporativa, e não só as estratégias departamentais, embora também se pretenda compreender como a área de responsabilidade social tem se desenvolvido ao longo dos anos.

2.3 - TIPOS DE PESQUISA

Adotando como método de pesquisa o estudo de caso, este trabalho se baseará em pesquisas bibliográficas, documentais e de campo, visando a buscar informações sobre o tema principal – responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e estratégia corporativa – e dados relacionados a todas as suas vertentes.

2.3.1 - Pesquisa bibliográfica

Segundo Lima (2004), a pesquisa bibliográfica é essencial para se iniciar e desenvolver o estudo do tema de interesse, pois é por meio dela que se justifica todo o embasamento do trabalho monográfico. Todo e qualquer trabalho científico inicia-se com

uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Os referenciais bibliográficos oferecem elementos capazes de auxiliar o pesquisador a reforçar, justificar, demonstrar, esclarecer e explicar o fenômeno investigado, que deve ser explorado para dar credibilidade ao que está sendo produzido em termos de exercício acadêmico-científico. A pesquisa bibliográfica é um trabalho de busca de dados secundários que já estão disponíveis, tanto em bibliotecas como por meio da Internet.

As principais fontes consideradas na pesquisa bibliográfica empreendida para a elaboração deste estudo podem ser divididas em dois grandes blocos. O primeiro engloba as fontes utilizadas para definir o conceito de “responsabilidade social empresarial” e estudar as razões que levam as organizações a praticá-la, bem como os retornos obtidos. O segundo bloco contempla teorias e estudos que têm como foco o desenvolvimento organizacional, buscando a compreensão de como ocorre a formulação de estratégias corporativas e sua implementação dentro da organização.

As principais obras do primeiro bloco são:

- os livros de Ashley et. al. (2002), Melo Neto e Froes (2001), Bowen (1957), Grayson e Hodges (2003), Machado Filho (2002) e Savitz (2007), que analisam o papel estratégico da responsabilidade social no mundo empresarial, por meio de diversos casos reais apresentados, além de elucidarem conceitos fundamentais relacionados à área de estudo.
- os livros de Tachizawa (2006), Barbieri (2004) e Oliveira (2008), que mostram conceitos e situações práticas relacionadas à gestão ambiental e à responsabilidade social no contexto das organizações, com uma abordagem focada na realidade brasileira.
- o livro de Fischer (2002), que trata principalmente das chamadas “parcerias intersetoriais”, que se caracterizam por parcerias entre organizações da sociedade civil sem fins lucrativos e empresas, com o intuito de implantar programas ou parcerias que beneficiem a comunidade.
- os livros de Carroll e Buchholtz (2006), Svendsen (1998) e Werther e Chandler (2006), que avaliam as razões que levam as empresas a realizarem a responsabilidade social e a sua importância na relação com os principais *stakeholders*.
- o livro de Coelho (2002), que faz um estudo comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos, ressaltando suas diferenças sociais e governamentais e analisando o terceiro setor de ambos os países.
- e o livro de Zadek (2005), que aborda as mudanças ocorridas nas empresas e na sociedade.

O segundo bloco é composto por estudos de autores como:

- Daft (2003), que busca integrar as reflexões recentes sobre o projeto organizacional com ideias e teorias clássicas e tradicionais, permitindo compreender melhor assuntos como estrutura e comportamento organizacional.
- Robbins (1999), que aborda temas referentes ao comportamento organizacional, analisando tópicos como liderança, valores, cultura e políticas organizacionais.
- Porter (2005), Porter e Kramer (2002; 2006), Allen e Husted (2001; 2007), Wright, Kroll e Parnell (2007), Fombrun e Riel (2004) e Barney e Hestlerly (2007), que estudam a formulação da estratégia social e de negócios.

Além disso, um extenso levantamento de informações foi realizado em periódicos nacionais e internacionais envolvendo as áreas de administração, negócios e responsabilidade social. Entre eles destacam-se as revistas *Exame*, *The Economist*, *Harvard Business Review*, *Journal of Business Ethics* e *Academy of Management Review*, bem como os jornais *Gazeta Mercantil*, *Valor Econômico*, *Estado de São Paulo*, *O Globo* e *New York Times*.

2.3.2 - Pesquisa documental

Segundo Lima (2004, p.111-2), “a pesquisa documental pressupõe o exame ou reexame de materiais que ainda não receberam qualquer tratamento analítico, no objetivo de fundamentar interpretações novas ou complementares sobre o que está sendo investigado”. Esses materiais podem ser examinados, interpretados e complementados, possibilitando extrair informações importantes para o tema estudado e inseri-las no contexto da pesquisa.

A pesquisa documental foi bastante utilizada na realização deste estudo, por ser, juntamente com a pesquisa bibliográfica, a principal forma de levantar dados. A pesquisa documental, diferente da bibliográfica, permite que o pesquisador utilize a criatividade para investigar o assunto por enfoques diferenciados, devido à multiplicidade de fontes.

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p.174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Portanto, a pesquisa documental também é importante, pois é uma fonte segura de dados que não são dotados de interpretações prévias de outro(s) pesquisador(es), o que permite a realização de uma análise condizente com o enfoque do trabalho de pesquisa.

No presente estudo os dados extraídos da pesquisa documental serão utilizados como forma de dar embasamento às análises realizadas. Segundo Lima (2004), esse tipo de pesquisa também é de grande importância para validar e complementar as pesquisas obtidas por observação e entrevistas.

A pesquisa documental empreendida contemplou principalmente dois tipos de materiais: os materiais considerados “públicos”, que estão disponíveis a todos os interessados; e os materiais produzidos pela própria empresa, que forneceu informações privativas sobre sua organização e marcas. No primeiro tipo de material estão incluídas as fontes estatísticas de institutos de pesquisa – entre os quais o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE), o Centro de Estudo em Administração do Terceiro Setor (CEATS) da USP e o Conselho Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) –, que podem ser utilizadas para contextualizar o movimento da responsabilidade social no Brasil e no mundo. Já o segundo tipo de material possibilitou obter dados mais específicos sobre os investimentos feitos em responsabilidade social, os projetos realizados, as parcerias estabelecidas, o número de pessoas favorecidas pelas ações e estratégias utilizadas, entre outros fatores. O objetivo é poder analisar a situação da empresa no que diz respeito à responsabilidade social.

Os principais documentos disponibilizados pela organização foram os balanços sociais, ou relatórios de sustentabilidade, que, embora inicialmente possam ser considerados muito parciais, por apresentarem a visão da própria organização, têm se tornado neutros ao longo dos últimos anos, devido à metodologia utilizada na sua elaboração, que se dá mediante a quantificação dos resultados das ações, e ainda à auditoria realizada por organizações independentes.

2.3.3 - Pesquisa de campo

Segundo Lima (2004), “a pesquisa de campo pressupõe a apreensão dos fatos investigados, exatamente onde, quando e como ocorrem”. Ela busca o aprofundamento de uma realidade específica, ao captar as explicações e interpretações dos fenômenos nela ocorridos. De acordo com Demo (2000), “a pesquisa de campo é a pesquisa dedicada ao tratamento da face empírica e factual da realidade”.

Esse tipo de pesquisa é realizado basicamente por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes. Nesse sentido, pode-se dizer que essa modalidade de pesquisa merece grande atenção, pois permite vivenciar o dia a dia da

empresa e entender de maneira clara como as organizações implementam seus projetos de responsabilidade social. Portanto, é essencial realizar a pesquisa de campo, pois ela insere o pesquisador no ambiente natural do estudo, promovendo a aproximação entre o investigador e o fenômeno social estudado.

2.4 - DEFINIÇÕES SOBRE A UNIDADE DE ESTUDO

Este subcapítulo pretende esclarecer ao leitor quais foram os critérios utilizados para definir a empresa pesquisada nesta dissertação. Devido ao fato de o estudo ser qualitativo, a amostra não precisa representar estatisticamente o universo. Pode ser definida como sendo não probabilística, modalidade em que a escolha dos elementos que a compõem não depende da probabilidade, mas sim do interesse do pesquisador ou da característica do estudo.

O método utilizado para a definição da amostra foi o de amostragem por conveniência. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.274), “na amostra por conveniência são selecionados os indivíduos ou grupo social, porque possuem um ou vários atributos que ajudam a desenvolver uma teoria”. O critério para a definição da amostra considerou principalmente o tamanho da organização, pois, segundo presume-se, são as empresas de grande porte que têm maior preocupação em estabelecer estratégias que unam características do negócio e da área social.

Embora o tamanho e a representatividade da amostra não sejam fatores determinantes nos estudos qualitativos, a decisão por se trabalhar com um caso único se mostra oportuna, pois a empresa identificada, Natura, é considerada um dos expoentes da responsabilidade social empresarial, tendo sido premiada em todas as edições do Guia de Sustentabilidade da Revista Abril. Ademais, é uma das empresas fundadoras do GIFE e do Ethos, participante do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) e está entre as principais organizações socialmente responsáveis no Brasil. Destarte, pode contribuir para alcançar os objetivos aqui propostos, sobretudo considerando-se que o tema a ser investigado apresenta pouco referencial teórico elaborado, principalmente no Brasil, o que dificulta compreender com profundidade se existe um impacto entre as ações de responsabilidade social e a estratégia de negócio.

Durante os últimos três anos, tive acesso a inúmeras organizações nacionais e internacionais, devido à minha atuação como consultor independente ou associado ao Uniethos e GIFE. Nesse ínterim, pude conhecer a empresa que aqui será investigada e manter contatos formais com seus profissionais das áreas de responsabilidade social e de

desenvolvimento sustentável. Além disso, em três momentos tive acesso a representantes dos acionistas ou pessoas envolvidas na formulação da estratégia da empresa, permitindo uma maior compreensão sobre a organização estudada.

Quando necessário, as entrevistas foram agendadas antecipadamente e realizadas com os responsáveis pelas áreas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável da empresa. Esses profissionais foram escolhidos para participar da pesquisa pelo fato de serem os principais responsáveis pelas decisões sobre responsabilidade social dentro da empresa. A coleta de dados se deu entre setembro de 2003 e maio de 2007.

2.5 - DEFINIÇÃO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O método de coleta de dados utilizado na pesquisa de campo foi o de entrevistas pessoais não estruturadas e focalizadas, com duração de 40 a 60 minutos, nas quais se procurou explorar o tema previamente definido sem impor limites à comunicação entre pesquisador e entrevistado (LIMA, 2004). As entrevistas foram individuais e gravadas com a autorização dos entrevistados para posterior transcrição e análise.

Foi utilizado um roteiro semiestruturado como instrumento de pesquisa, no qual as perguntas eram abertas, tendo como base as questões norteadoras da pesquisa. As entrevistas têm como intuito compreender as questões básicas que norteiam o trabalho, possibilitando responder ao problema de pesquisa estabelecido, com base no conhecimento e experiência de pessoas diretamente ligadas ao tema da responsabilidade social dentro da organização.

Para a análise dos dados foi elaborado um protocolo cuja formulação teve como base informações levantadas no referencial teórico utilizado. Segundo Yin (2003), o protocolo de pesquisa é fundamental para qualquer estudo de caso, ainda mais se esse estudo for múltiplo e realizado por mais de um pesquisador. Embora estes pontos não sejam aplicados a este trabalho em particular, pretende-se posteriormente ampliar este estudo para outras organizações, e a utilização do protocolo facilitará a comparação entre os resultados obtidos.

No caso da presente investigação, foram criadas categorias que se relacionam aos objetivos da pesquisa. São elas:

- 1- Compreensão sobre a estratégia de negócio da organização;
- 2 - Motivações para a introdução do conceito de responsabilidade social;
- 3 - Intencionalidade e sequência das ações desenvolvidas;

- 4 - Lideranças envolvidas no processo;
- 5 - Agentes externos envolvidos; e
- 6 - Resultados obtidos.

3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo do tempo, o tema da responsabilidade social tem sido abordado sob diferentes perspectivas, refletindo o próprio amadurecimento do conjunto de valores da sociedade e uma profunda discussão sobre o papel das organizações empresariais.

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico utilizado para se compreender como a Natura relaciona suas estratégias de negócio e de responsabilidade social. Para atingir este objetivo, iremos inicialmente abordar a evolução do conceito de responsabilidade social e seus principais pontos favoráveis e desfavoráveis identificados por diferentes autores.

Em seguida, busca-se entender como as empresas executam seu processo de mudança organizacional, para se ajustarem às novas demandas de mercado e manterem competitividade. Os principais fatores relacionados à formulação das estratégias serão apresentados, permitindo compreender como facilitam o processo de mudança estratégica. Segundo Allen e Husted (2001), a formulação da estratégia considera as alterações do ambiente externo incidentes sobre a indústria, os recursos que a organização possui, a demanda dos principais *stakeholders* e os valores e filosofia corporativa.

Por fim, analisaremos os possíveis modelos estratégicos, buscando relacionar a estratégia de negócio com a estratégia de responsabilidade social adotada. Cabe destacar que, na visão de vários autores, a responsabilidade social deixou de ser uma atividade periférica da organização para se tornar um importante diferencial na construção de uma vantagem competitiva sustentável.

3.1 - A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Durante o século XIX e a primeira metade do século XX, o conceito de responsabilidade social esteve ligado diretamente ao conceito de filantropia e sua relação com a função da empresa.

Se por um lado o desenvolvimento científico e tecnológico trouxe diversos benefícios econômicos à população, por outro trouxe sérias consequências para a sociedade. A revolução industrial no final do século XIX tornou mais eficiente o sistema de produção, gerando ganhos significativos de escala, redução de custo e aumento de produtividade. Em contrapartida, desencadeou uma maior utilização dos recursos naturais e, posteriormente, um número maior de desempregados ao substituir trabalhadores por processos mecânicos.

Como resposta aos problemas sociais que surgiam nesse período, as organizações assistenciais e a ação filantrópica tiveram grande impulso. A filantropia pode ser compreendida como dar algo sem esperar nada em troca e está associada às várias religiões ocidentais. Sharfman (1994), em seu estudo sobre a natureza da filantropia, afirma que ela ganhou relevância social na Idade Média, sendo desenvolvida principalmente pela Igreja Católica, que estimulava a doação esporádica mediante as esmolas.

Em seu artigo “Changing Institutional Rules”, Sharfman (1994) revela que, durante algum tempo, a filantropia empresarial foi considerada uma transgressão aos direitos dos acionistas, sendo amparada por fortes leis vigentes. De acordo com estas leis, as ações filantrópicas deveriam ser executadas diretamente pelo proprietário ou acionista, pois não existia benefício específico para a empresa doadora. O autor apresenta diversos exemplos de decisões da corte americana favorecendo acionistas minoritários e contrariando os interesses de acionistas majoritários que pretendiam desenvolver a filantropia utilizando recursos da organização. Ashley (2002) também cita um caso envolvendo a família Dodge contra os Ford, que haviam, estes últimos, decidido favorecer os empregados com a distribuição de lucro, decisão que a corte americana revogou, fazendo Henry Ford restituir à empresa o dinheiro distribuído.

Sharfman (1994) aborda pontos específicos sobre a filantropia no seu período de emersão que, ao mesmo tempo, mostram-se bastante atuais, como a imagem negativa que as empresas possuíam junto à sociedade antes de desenvolverem ações filantrópicas e a compreensão de que os empresários, ao promoverem tais ações, tinham como único interesse a melhoria da sua imagem, perspectivas que ainda hoje podem ser presenciadas. Estas e outras questões se relacionam diretamente à contradição frequentemente verificada entre a atuação do filantropo e suas práticas empresariais.

Nessa época, mais especificamente entre a segunda metade do século XIX e o início do século XX, Steven Girard e, posteriormente, Rockefeller se tornaram grandes doadores individuais, ambos investindo centenas de milhares de dólares em ações filantrópicas. Andrew Carnegie, outro filantropo, investiu parte de sua fortuna na construção de três mil bibliotecas no território americano. Embora seja reconhecido como um dos mais importantes filantropos de sua época, outro traço marcante caracterizou este empresário. Sua empresa, a US Steel, era considerada pouco preocupada com o ambiente de trabalho de seus funcionários. Influenciado pelo calvinismo, que via com restrições a participação de empresas em atividades sociais, suas ações filantrópicas eram guiadas pelos seus princípios e sua conduta moral, não possuindo nenhuma vinculação com a organização.

Certo (2003) revela que Carnegie estabeleceu dois princípios para a responsabilidade social: caridade e zelo. Conforme o princípio da caridade, os indivíduos mais afortunados da sociedade devem cuidar dos menos afortunados, compreendendo desempregados, doentes, pobres. Esses desafortunados podem ser auxiliados diretamente ou por meio de instituições como igrejas, associações de caridade ou movimentos de auxílio. A obrigação é do indivíduo, não de suas empresas, e o indivíduo decide qual o valor da caridade que pretende praticar.

Por sua vez, o princípio do zelo, derivado da bíblia, estabelece que as empresas e os indivíduos ricos deveriam enxergar-se como depositários da propriedade da sociedade. Ou seja, de acordo com esse princípio, os ricos têm seu dinheiro com a confiança do restante da sociedade e podem usá-lo para qualquer finalidade que a sociedade julgar legítima. Nesse sentido, o papel da empresa é também aumentar a riqueza da sociedade por meio de investimentos prudentes e do uso cauteloso dos recursos sob sua responsabilidade.

Como se pode observar, estes princípios estabelecem que é papel das organizações filantrópicas promover ações sociais, ao mesmo tempo em que cabe à pessoa, e não à empresa, se tornar a financiadora da ação social.

O crescimento das ações filantrópicas nos Estados Unidos se deu pelo apoio governamental, estimulando as empresas, em um primeiro momento, por meio de benefícios fiscais específicos. Coelho (2002) aprofunda esta análise e apresenta as principais alterações sofridas na lei americana, alterações estas que, entre outras coisas, permitiram a dedução de impostos pelas pessoas físicas e também pelas empresas que financiassem ações filantrópicas.

A partir da década de 30, com o processo de profissionalização das empresas e a entrada de gestores profissionais na administração das organizações, novas mudanças ocorreram. Por conseguinte, a visão assistencialista e com caráter efetivamente filantrópico desenvolvida unicamente pelo acionista foi sendo revista.

Os gestores profissionais, contratados para administrar as organizações, acreditam que cabe a eles próprios atender às demandas sociais, ampliando o conjunto de atores sociais e desenvolvendo programas para servir ao interesse público. Bowen (1957) sintetizou esta corrente de pensamento, definindo a responsabilidade social “[...] como obrigação do homem de negócios em adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade [...]”. Um dos principais pontos alterados, como observou Drucker (1999), é que tais atividades começam a se relacionar com as atividades empresariais, tendo como foco principalmente a minimização dos impactos negativos das ações da empresa no meio social.

A pressão sobre a revisão da função da empresa é identificada por vários autores da época, entre os quais Davis (1967, 1975, 1976), que afirma que a responsabilidade social emerge do poder social. Como as decisões empresariais têm consequências sociais, estando relacionadas com o sistema social global, elas não podem ser tomadas com base unicamente em fatores econômicos. A tomada de decisão deve obrigatoriamente se guiar por ações que também protejam os interesses da sociedade. Como as empresas, no desempenho de suas missões, utilizam um grande volume de recursos da sociedade, em contrapartida espera-se que elas utilizem esses recursos em favor dessa sociedade. As organizações que ignorarem a responsabilidade advinda de seu poder social estarão ameaçadas pela mão de ferro da responsabilidade social: em longo prazo, quem não usar o poder de uma maneira que seja considerada responsável tenderá a perder este poder.

Contraopondo-se àqueles que são favoráveis às ações sociais praticadas pelas empresas, Friedman (1970) argumenta:

A empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem estar público ao pagar seus impostos. A empresa que desvia seus recursos para ações sociais pode prejudicar sua competitividade.

O autor defende ainda que as organizações sociais (igrejas, sindicatos, ONG's) existem para cumprir estas funções, ou seja, para exercer atividades de interesse público, e que as empresas não possuem conhecimentos específicos ou aceitação social para desenvolver tais atividades.

Os argumentos contrários às ações de responsabilidade social advindas de empresas são baseados na função institucional das organizações e no direito de propriedade. Sob o primeiro argumento, a organização da sociedade é vista como uma divisão em grandes áreas funcionais. A função política está a cargo das organizações políticas, como sindicatos e representantes dos trabalhadores que apoiam e defendem seus interesses; a função social compete ao governo, que é responsável pelo bem-estar geral; e a função econômica compete aos negócios, que são responsáveis pela maximização do lucro e pela manutenção da competição.

Conforme essa perspectiva, cabe ao governo estabelecer os aspectos regulatórios, definindo as regras do jogo, para evitar os desvios relativos ao poder de monopólio e externalidades, entre outras disfunções da economia de mercado. Também ao governo caberia a alocação de recursos advindos de impostos e taxas gerados a partir da atividade econômica,

visando à redistribuição de renda e destinação mais eficiente dos recursos para aspectos sociais.

A independência dessas três esferas – política, social e econômica – protegeria a liberdade individual e a competitividade no mercado. De acordo com essa visão, os recursos destinados por empresas a ações de responsabilidade social seriam mais sabiamente gastos, sob uma perspectiva social, se aplicados no incremento da eficiência da empresa.

Sob o argumento do direito de propriedade, o indivíduo é considerado livre para exercer qualquer atividade econômica e dispor dos meios de produção da forma que lhe for mais eficiente para atingir o lucro. Esta perspectiva considera que os administradores não têm outro direito senão o de aumentar o valor dos acionistas. Como agentes destes, lhes cabe unicamente a obrigação de alcançar o melhor resultado. Para isso, podem contratar, produzir e determinar o preço que considerarem mais conveniente para atingir o lucro. O controle 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. Os benefícios e as riquezas fluem e as leis de mercado, como “uma mão invisível”, previnem o abuso do próprio interesse e promovem o bem-estar social pelo equilíbrio das forças de mercado.

Outro ponto defendido pelos autores contrários à responsabilidade social das empresas é que estas não possuem tempo ou habilidades específicas para empreender ações que favoreçam a sociedade. Ao se desviarem das suas atribuições, elas podem beneficiar causas sociais que não sejam muito relevantes para a sociedade, ou podem ser associadas negativamente a determinado problema social, como a prostituição infantil no Brasil. Sobre esse aspecto, diz-se que, embora haja consenso sobre a necessidade de maior investimento para mitigar este problema social, as empresas não investem em tais práticas por medo de associar e contagiar negativamente suas marcas.

Os autores dessa tendência acreditam ainda que a empresa, ao promover ações que devem ser supridas por outros atores sociais, pode ampliar significativamente o seu poder, além da esfera econômica, passando a atuar como promotora do bem-estar social, o que colocaria em risco o próprio equilíbrio institucional. Tais autores defendem que cabe ao Estado promover o desenvolvimento social, e não às empresas, que já pagam impostos para que sejam adequadamente investidos pelo governo.

Já os autores que são favoráveis às ações de responsabilidade social realizadas por empresas defendem-nas ressaltando aspectos éticos, legais ou utilitaristas, sendo que estes últimos são utilizados para argumentarem que os ganhos destas ações atingem a própria empresa, além da sociedade.

Os argumentos éticos são derivados de princípios religiosos, referenciais filosóficos ou normas sociais prevalecentes. Em síntese, estes argumentos sugerem que as empresas devem se comportar de forma socialmente responsável porque têm obrigações morais para com a sociedade, que é quem permite que elas exerçam suas funções produtivas. Dessa forma, elas devem fazer com que os benefícios materiais de sua ação empresarial atinjam diretamente os mais diversos setores da sociedade. Por conseguinte, elas têm o dever de assumir um papel mais ativo na resolução dos problemas sociais, já que detêm muitos recursos.

Na visão de Lima (2005), “ser ético é respeitar os padrões morais existentes na sociedade à qual pertence a organização”. O argumento ético é muito forte no Brasil devido à influência que a religião católica exerce sobre o Estado e à sua relação com a solidariedade e a caridade, que são também traços da responsabilidade social. O próprio movimento da responsabilidade social no Brasil se iniciou com a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas - ADCE, na década de 1960.

Aqueles que se mostram favoráveis às ações de responsabilidade social invocam ainda aspectos legais para sustentar sua visão, afirmando que, quando a Constituição Federal Brasileira traça os princípios gerais da atividade econômica, o faz garantindo a livre iniciativa, mas mediante uma contraprestação da própria empresa, a qual impõe que ela participe da integração do cidadão à coletividade, garantindo-lhe um bem-estar e uma vivência digna, o que não se faz mediante o pagamento de salários ou de impostos, mas o envolvimento com a ação social.

Ainda sob o argumento legal, defende-se que o exercício da atividade econômica pelo empresário deve atender às necessidades fundamentais da coletividade e tornar melhor a sociedade como um todo, sob pena de ver seus direitos serem cerceados. Com essa realidade, as empresas devem assumir posições como agentes transformadores da sociedade, coibindo ações que possam prejudicar seu público, seus clientes, seus fornecedores e a sociedade em que se inserem.

O argumento utilitarista em favor da responsabilidade social, por sua vez, é baseado em ganhos econômicos para a organização. Segundo tal argumento, o comportamento socialmente responsável beneficia a empresa como um todo. Sustenta-se que, agindo racionalmente, a empresa pode minimizar riscos de perda de reputação e explorar oportunidades de diferenciação em relação aos competidores menos responsáveis socialmente. Esta é a visão de Tenório (2004), que afirma: “Empresas oriundas de países desenvolvidos competem em desvantagem no mercado internacional com empresas oriundas

de países em desenvolvimento, por apresentarem custos sociais, trabalhistas e ambientais mais elevados que os de suas concorrentes.”

No que diz respeito à conscientização acerca do reconhecimento do impacto das ações da organização na sociedade, Davis (apud CERTO, 2003) propõe que os custos e benefícios sociais de uma atividade, de um produto ou de um serviço devem ser calculados e considerados, inclusive as consequências a curto e longo prazo das ações empresariais, bem como que os custos sociais devem ser financiados pelos consumidores mediante o pagamento de preços mais altos. A ideia principal é que os consumidores passem a valorizar comportamentos nesse sentido e a preferir produtos de empresas identificadas como “éticas”, “cidadãs” ou “solidárias”. Além disso, argumenta-se que, ao atuar de forma ética e preocupar-se com seu entorno, a empresa desenvolve valores e práticas com efeitos positivos sobre sua cadeia produtiva e seus colaboradores, gerando melhores resultados.

Nos últimos anos e atualmente, se observa a tendência de as empresas realizarem suas ações filantrópicas por meio de institutos ou fundações, suprimindo a ideia de que a filantropia esteja relacionada à responsabilidade social. Impulsionados pelas recentes contribuições bilionárias de Bill Gates e de Warren Buffet, novos mecanismos de ações filantrópicas realizadas pelas empresas têm sido identificados. Alguns autores denominam tais ações de “filantropismo”, como é o caso daquelas promovidas pela presidente do CAV (Charities Aid Foundation), Olga Alexeeva, que afirma que os novos filantropos desenvolvem suas ações ainda em vida e que utilizam sua visão empresarial para gerenciar seus investimentos, inclusive tendo a preocupação de medir os resultados obtidos com as doações realizadas.

Talvez em decorrência desta nova postura, verifica-se que as empresas têm se relacionado de maneira diferente com as organizações sociais, passando a fazer as chamadas “doações com alto envolvimento”, em que as empresas não se preocupam apenas em financiar as atividades sociais destas organizações, mas inclusive em transferir tecnologias e conhecimento visando a mitigar os problemas sociais identificados.

3.2 - INDUTORES DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999), estratégia é um conceito relativamente antigo que permeia a vida dos executivos e pode ser compreendida sob diferentes perspectivas, entre as quais a que a relaciona com um plano ou uma forma intencional de alocar os recursos em uma organização com o objetivo de atingir objetivos pré-

determinados. De forma semelhante, Johnson e Scholes (1997) consideram que os recursos da organização devem ser compatibilizados com as frequentes alterações que ocorrem no ambiente competitivo, cabendo à estratégia assumir esta integração, além de gerar uma posição competitiva superior.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) definem estratégia como “os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

A ideia de que a empresa deve conseguir uma vantagem superior para poder competir e alcançar resultados diferenciados não é nova, embora haja visões e teorias distintas sobre isso. Alguns autores, entre eles Porter, um dos seus maiores expoentes, defendem que a vantagem competitiva é alcançada devido à capacidade que a empresa tem de se ajustar às constantes alterações do ambiente competitivo. Segundo Porter (2005), as constantes alterações do macroambiente podem interferir na competitividade de uma indústria, adicionando ou restringindo recursos, incentivando ou restringindo a mobilidade de seus competidores, quer seja por novas leis, tecnologias ou comportamento adotado pelos consumidores.

Outros autores, como Barney e Hesterly (2007), defendem que uma empresa só conquista uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo em seu negócio se tiver capacidades exploráveis, valiosas, raras e inimitáveis. Entende-se por capacidade valiosa a força com que a empresa cria ou aumenta a percepção de valor que um cliente tem sobre ela. O conceito relacionado à raridade indica que uma força competitiva é rara quando não é encontrada em outros concorrentes. Já o conceito de inimitabilidade expressa a condição da empresa cuja força competitiva não pode ser facilmente imitada pelos seus concorrentes.

Esta teoria sugere que a estrutura, os sistemas de controle e as políticas de uma organização devem suportar e habilitar que se utilizem os recursos e capacidades visando a alcançar vantagem competitiva diferenciada. Esta visão associa a construção da vantagem competitiva a recursos e capacidades que a organização possui. Segundo Barney e Hesterly (2007), entende-se por recursos todos os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que possibilitam que ela alcance vantagem competitiva. Já capacidades são ativos que permitem que a organização aproveite os recursos adequadamente. Tanto recursos como capacidades podem ser divididos em financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

Considerando que a estratégia é um processo deliberado, Wright, Kroll e Parnell (2007) apontam que a sua determinação acontece em três estágios: formulação, implementação e controle estratégico. A formulação consiste no desenvolvimento da

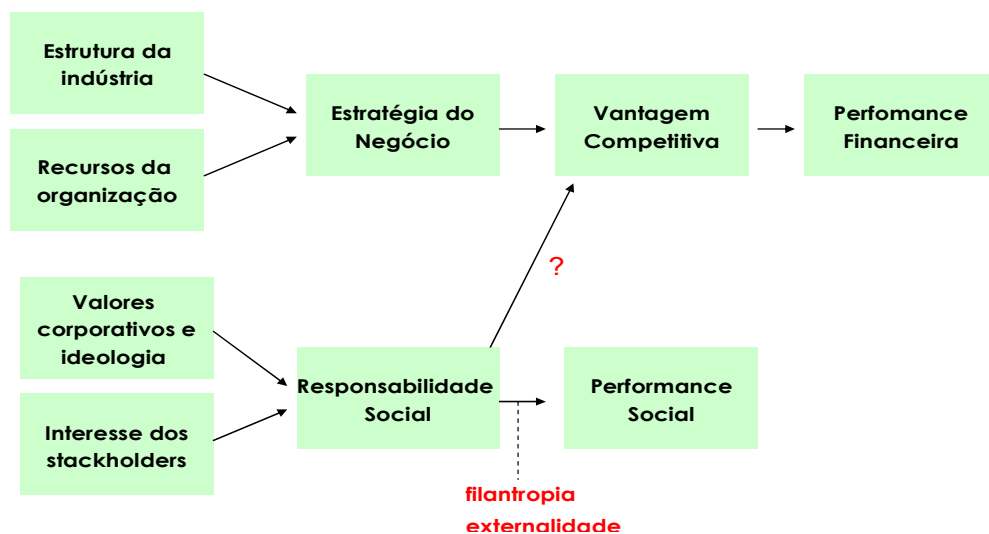
estratégia, enquanto a implementação consiste em colocá-la em ação e o controle estratégico consiste na sua modificação ou implementação a fim de garantir que os resultados desejados sejam obtidos.

Allen e Husted (2001) consideram que a vantagem competitiva é alcançada em decorrência da estratégia de negócio alicerçada nas oportunidades e ameaças que impactam diretamente a estrutura da indústria e na habilidade com que os recursos organizacionais são transformados em uma vantagem competitiva superior. Os autores constataam e criticam a dissociação realizada entre as ações sociais desenvolvidas e a estratégia de negócio.

Ainda segundo Allen e Husted (2001), a intenção estratégica (formulação da estratégia) atualmente ocorre de forma compartilhada. As empresas estruturam estratégias distintas envolvendo seu negócio e suas ações sociais. A estratégia de negócio se refere a desafios econômicos e a estratégia social trata de desafios sociais, enquanto a estratégia corporativa envolve atingir objetivos econômicos e não econômicos. Portanto, a estratégia social corporativa trata do posicionamento da empresa no que diz respeito aos desafios sociais, permitindo alcançar objetivos sociais e criando vantagem competitiva.

Allen e Husted (2001) consideram ainda que o desenvolvimento de ações sociais deve estar associado à estratégia de negócio da empresa. Ademais, reconhecem que a responsabilidade social tradicionalmente tem sido tratada como uma ação que decorre dos valores organizacionais e da pressão dos grupos de *stakeholders* para que a empresa gere algum benefício social sem se preocupar se ele trará de fato algum ganho para a organização.

Figura 3 - Visão tradicional sobre as estratégias de negócio e de responsabilidade social.



Fonte: ALLEN, HUSTED, 2001.

Para uma melhor compreensão dos tópicos abordados, dividiremos os fatores que causam impacto no desempenho da empresa em internos e externos. Inicialmente, serão avaliados os fatores externos, que não estão sob o controle da empresa, mas influenciam diretamente sua atuação. Estes fatores estão relacionados às mudanças ocorridas nos principais valores que a sociedade possui e que podem ser influenciadas por diferentes *stakeholders*, que, nesse caso, ampliam seu poder e pressão sobre as atividades desenvolvidas pela organização. Posteriormente, serão considerados os fatores internos às empresas. Estes fatores são a base da existência das organizações e definem a relação delas com todos os seus públicos. Os fatores internos estão efetivamente sob o controle da empresa e dizem respeito à sua capacidade de gerenciar o negócio, à sua inovação, aos seus processos, à sua informação, às suas pessoas e ao seu relacionamento com o cliente.

A seguir, buscaremos compreender como os quatro indutores apresentados na figura apresentada anteriormente – estrutura da indústria, recursos da organização, valores e ideologia corporativa e interesse dos *stakeholders* – impactam a organização.

3.2.1 - Alterações macroambientais e impacto sobre a indústria

A estrutura da indústria ou do setor de atuação é fortemente influenciada pelas alterações ocorridas no macroambiente ou o que Barney e Hesterly (2007) denominam de “ambiente geral”, compreendido como tendências amplas e que podem ter impacto sobre as escolhas estratégicas das empresas. Tais alterações podem interferir na quantidade de *players* de um setor, ampliar ou diminuir barreiras de entrada, incentivar a substituição de produtos e modificar o poder de barganha existente.

Entre as inúmeras e profundas alterações previstas para este século, as demográficas têm se destacado pelos impactos que geram sobre a demanda dos produtos e também sobre os recursos utilizados para a sua fabricação.

Sachs (2005) identifica que, ao longo da história da humanidade, as condições de vida da sociedade têm melhorado de forma significativa. Novos conhecimentos científicos e inovações tecnológicas permitiram que uma proporção crescente da população saísse da pobreza extrema. Contudo, segundo o Relatório de Desenvolvimento Humano (2005) desenvolvido pelo PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, um em cada seis habitantes ainda luta para satisfazer suas necessidades críticas de sobrevivência, como nutrição adequada, acesso à água, abrigo seguro ou saneamento.

Os dados da ONU apontam que o hiato entre os mais ricos e os mais pobres é crescente, bem como que, apesar de todo o processo de desenvolvimento, as políticas de distribuição de renda ainda são pouco efetivas para a grande parte da população mundial, trazendo como reflexo uma maior mortalidade infantil, um menor nível de acesso à escola, uma maior dificuldade de acesso ao sistema de saúde e uma maior probabilidade de esta desigualdade se perpetuar para as futuras gerações (PNUD, 2005).

Pochmann, Amorim e Campos (2004) identificaram que o Brasil possui a mesma estrutura social de 200 anos atrás, quando o país era escravocrata, a população predominantemente rural e o modelo econômico baseado na agricultura exportadora. Segundo os autores, atualmente, 5 mil clãs de famílias controlam 40% da renda e 10% da população rica se apropria de 75% dos bens produzidos.

Apesar da diminuição da taxa de natalidade, a população mundial passará de seis para oito bilhões de pessoas até 2025, se estabilizando em cerca de nove bilhões em 2050. Esse crescimento acontecerá nos países em desenvolvimento, os quais absorverão 98% desse contingente, e a população do planeta será constituída em grande parte por jovens.

Embora o crescimento econômico deva se manter estável ao longo dos próximos anos, a ausência de empregos e o baixo nível educacional dificultarão o acesso da juventude a algum tipo de ocupação especializada. Entre os principais meios de informação utilizados pelos jovens encontra-se a internet. Organizações sociais têm utilizado este meio de comunicação para atingir e mobilizar a população.

Em São Paulo, o Greenpeace mobilizou 500 de seus associados para fazerem uma manifestação em defesa da preservação das áreas marinhas. Nos Estados Unidos, o ator Harrison Ford foi o principal protagonista de uma campanha que buscava conscientizar e arrecadar fundos para projetos de preservação de florestas. Em um ano o total arrecadado para a organização social Conservação Internacional foi de 750 mil dólares.

A defasagem educacional se constituirá em um dos grandes entraves para o desenvolvimento social deste século, pois afeta o nível de renda e de saúde da população. Serviços educacionais pagos pelas empresas ou pelos indivíduos devem se tornar empreendimentos lucrativos.

Ao mesmo tempo em que os países desenvolvidos diminuirão progressivamente sua população, um maior número de idosos demandará investimentos em infraestrutura e saúde, incentivando as indústrias farmacêutica e de construção civil. Por sua vez, o constante crescimento do setor de serviços fará com que a mulher aumente sua participação na

economia, fortalecendo as indústrias de cosméticos, de alimentação e de produtos para cuidados do lar.

Já em 2010 a população urbana deve exceder a população rural. Este deslocamento criará novas oportunidades relacionadas à construção civil e às áreas de serviços públicos, como tratamento de água, lixo e segurança pública, além de reduzir de forma dramática os custos de distribuição de produtos.

Quando analisamos o crescimento econômico, podemos identificar mudanças também profundas. Embora a riqueza tenha aumentado em torno de 25% entre os anos de 1975 e 2000, o número de miseráveis tem se mantido constante. Isso se deve à contínua concentração de renda dos mais ricos, que, embora continuem a ter a mesma proporção (11%), aumentaram sua renda em mais de 80% no mesmo período.

A produção de cereais cresceu 50% em 25 anos, mas 28% das crianças com menos de 5 anos são desnutridas. Um dos grandes desafios impostos às empresas neste século é conseguir desenvolver modelos de negócios que disponibilizem produtos para consumidores de baixa renda.

Os impactos ambientais também deverão ser significativos. Estima-se que em 2025 40% da população viverá em regiões com escassez de água. As mudanças climáticas podem provocar impacto na disponibilidade de recursos, como a perda de 60% da colheita de grãos da Austrália em 2008. Em contrapartida, investimentos maciços têm sido feitos na criação de sementes geneticamente modificadas, visando a aumentar a sua produtividade e diminuir a dependência de água para o seu desenvolvimento.

O crescimento populacional, por um lado, e a tentativa de oferecer melhores condições de saúde e acesso a bens e serviços, por outro, provocarão a busca por negócios que mudem as atuais tecnologias ou os sistemas produtivos. Trocaremos a ecoeficiência pela ecoeficácia. Novos negócios baseados em substituição de materiais, reaproveitamento de resíduos e baixo consumo energético deverão ser instituídos e incentivados pela população e governo.

Empresas no Brasil e no mundo têm adotado práticas buscando reduzir o impacto de suas atividades produtivas, como a Votorantim Cimentos, que substituiu a matriz energética utilizada nos seus fornos – carvão ou energia elétrica – por pneus, diminuindo custos e os efeitos negativos de seus produtos sobre o planeta. Os projetos de reciclagem devem continuar sendo incentivados, como no caso da fabricante de computadores Asus, que lançou em 2008 um novo computador concebido para ser totalmente reaproveitado, inclusive utilizando materiais não agressivos ao meio ambiente. O plástico utilizado na carcaça desse

equipamento foi substituído pelo bambu, a nova tecnologia utilizada nas baterias da marca elevou em 35% a sua vida útil e os materiais tóxicos estão sendo substituídos.

As mudanças culturais provocadas pela globalização e a melhoria da comunicação e, por conseguinte, do grau de informação do consumidor farão com que o consumidor considere no seu processo de decisão de compra outros aspectos além dos atuais. A forma de produção, a origem da matéria-prima e o respeito ao meio ambiente deverão ser fatores tão importantes quanto a imagem da marca e a qualidade do produto.

Uma pesquisa realizada pela PriceWaterhouseCoopers com quatro mil britânicos apontou que 75% deles alteraram seus hábitos em função da mudança climática e 43% consomem produtos orgânicos. Valores que relacionam a organização com a natureza e a preservação de seus recursos, o coletivismo que estabelece a relação do indivíduo com seu grupo e o nacionalismo deverão orientar novos conjuntos de valores sociais em todo o mundo.

Os impactos que estas mudanças trarão para o ambiente competitivo já podem ser percebidos em alguns segmentos. Porter (2005) descreve que a lucratividade de um setor pode ser influenciada pelo grau dos *players* atuais e potenciais. Inicialmente, quatro forças foram identificadas como ameaças: poder de barganha dos compradores e clientes, barreiras de entrada, grau de rivalidade e ameaça de substituição.

As mudanças previstas para os próximos anos alteram de forma dramática a influência destas variáveis sobre o negócio. Com relação às barreiras de entrada, por exemplo, um dos fatores considerados é o acesso ao capital, que hoje varia em função do negócio ter maior ou menor impacto ambiental ou depender de oscilações climáticas. Da mesma forma, outras barreiras também estão sendo criadas, como as novas leis que ampliam os poderes da sociedade e que podem onerar a produção, ou mesmo o aumento de impostos ou de imposições para a atuação das empresas, o aumento do custo de capital para negócios que sofram influência de oscilações climáticas, a eliminação de canais de comercialização visando a atender diretamente a população, o ingresso no mercado de produtos mais simples e a ampliação da concorrência advinda de fabricantes instalados com marcas e produtos em países emergentes. Ameaças de substituição são provocadas por mudanças tecnológicas ambientalmente eficientes.

Isso sem considerar a entrada de novos tipos de concorrentes, como os denominados de negócios sociais, que geram lucros e os canalizam para projetos sociais, ou mesmo associações entre empresas e organizações sociais visando a atender demandas latentes, como a associação entre a Danone e o Grameen Bank em Bangladesh, realizada com a finalidade de vender produtos para a base da pirâmide. Nos Estados Unidos, a empresa MAC Cosmetics

destina 100% da venda de parte da sua linha de produtos (em 2008 foram arrecadados vinte milhões de dólares) para projetos relacionados à AIDS em todo o mundo.

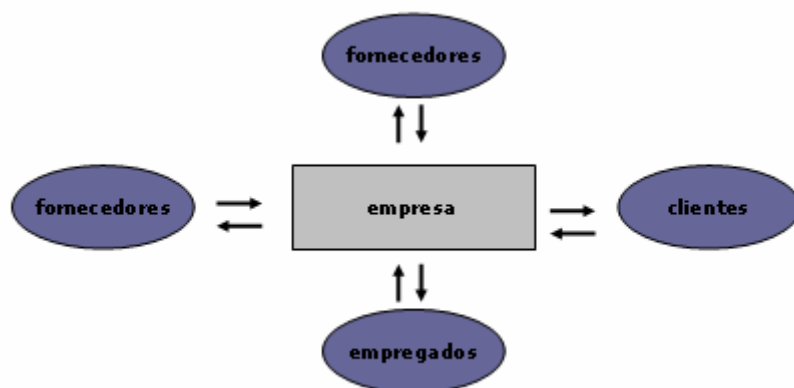
3.2.2 - Recursos e capacidades organizacionais e modelos de competição

A discussão sobre responsabilidade social permeia o pensamento dos administradores, envolvendo não só pressupostos sobre o papel da empresa, mas inclusive relacionando-a com o próprio desenvolvimento da estratégia empresarial.

A empresa compete em um mercado transformando seus recursos – físicos, financeiros, humanos e organizacionais – em produtos que tenham algum valor para seus clientes. A importância de cada um desses recursos, ao longo do tempo, vem sendo alterada em função da sua disponibilidade e capacidade de serem utilizados como vantagem competitiva sustentável.

A visão mecanicista via a empresa como um sistema fechado aos impactos do meio ambiente. Em sua essência, a administração da época considerava a empresa como um sistema de *input-output*, em que matérias-primas eram adquiridas e funcionários empregados visando a produzir em larga escala para atender à demanda crescente dos consumidores. Não existiam mecanismos formais de relacionamento com a sociedade. Sob esta perspectiva, o objetivo da empresa era maximizar o lucro do acionista por meio da minimização dos custos de produção, e as repercussões negativas do âmbito sociopolítico tinham pouco significado para os acionistas ou seus representantes.

Figura 4 - Fluxo de Gerenciamento da Empresa.



Fonte: FREEMAN, 1984.

O gerenciamento adequado dos recursos físicos e financeiros era determinante para o sucesso do negócio. Somente anos mais tarde os recursos humanos começaram a ser valorizados, haja vista que se tornou difícil duplicá-los e se percebeu seu papel fundamental como indutor de novas tecnologias.

Recentemente, tem sido dada cada vez mais importância aos recursos organizacionais. Segundo Kluyver e Pearce II (2006, p.80), “os recursos organizacionais incluem seu conhecimento e sua base de capital intelectual, sua reputação junto a clientes, parceiros, fornecedores e a comunidade financeira: competências, processos, e conjuntos de habilidades específicos”.

Como se pode identificar a partir desta definição, conhecimento e relacionamento são fatores valiosos, pela possibilidade de diferenciação e por agregarem valor à empresa percebido pelo consumidor, além de serem recursos difíceis de serem imitados. Como veremos mais à frente, a responsabilidade social age diretamente sobre o aumento destes recursos, se tornando estratégico o seu gerenciamento.

Atualmente, o valor das empresas tende a ser muito maior que o seu valor patrimonial, em virtude do valor dos ativos intangíveis, os quais estão relacionados à capacidade de desenvolvimento da inovação contínua, a qual possui como origem a criação de conhecimento. Os ativos intangíveis podem se tornar a base de uma economia de retornos crescentes, em oposição à de retornos decrescentes. Segundo Kaplan e Norton (1997), o valor é conseguido com o aperfeiçoamento da capacidade de gerar mais conhecimento, ou seja, com o aperfeiçoamento da capacidade de gerenciar a intangibilidade dos ativos invisíveis.

A importância dos ativos intangíveis decorre do fato de que, enquanto os recursos tangíveis são mais facilmente imitáveis pelos competidores, os recursos intangíveis são mais difíceis de serem substituídos ou imitados. Fombrun e Riel (2004) consideram que os recursos intangíveis são sustentados pela reputação corporativa que a empresa possui. O mesmo autor define a reputação corporativa como a reação afetiva ou emocional líquida de clientes, investidores, empregados e do público em geral diante do nome da empresa. A lógica apresentada é que as empresas com atividades de responsabilidade social podem obter ganhos de capital reputacional, alavancando oportunidades de negócios, reduzindo riscos potenciais de sua conduta no mercado, preservando ou gerando aumento do valor da empresa.

Os autores salientam ainda que não se pode estabelecer uma correlação direta entre o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro, argumentando que as atividades que geram o desempenho social corporativo não afetam diretamente a performance financeira, mas afetam o estoque de capital reputacional e, conseqüentemente, o valor financeiro dos

ativos intangíveis da organização. Segundo o autor, este ganho é alcançado quando a organização consegue ampliar a capacidade de atendimento das demandas de seus *stakeholders*.

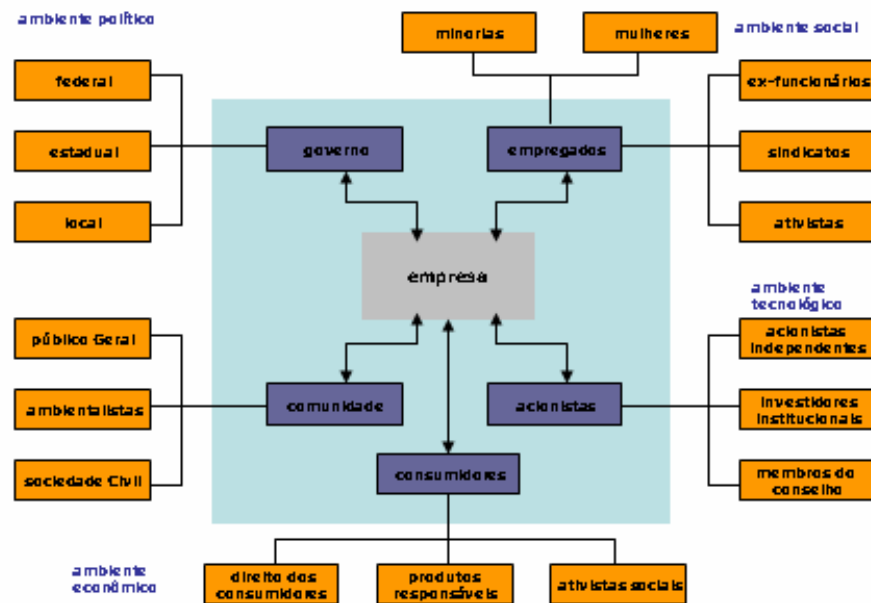
Essa perspectiva é coerente quando admitimos que a disponibilidade de recursos ou sua escassez leva as empresas a investirem em melhores formas de utilização, que estão relacionadas ao conhecimento e à capacidade de ofertá-lo a um público específico, que, por sua vez, estão relacionados à forma como a empresa se relaciona com seus clientes e agentes potenciais. Svendsen (1998), Dryer e Singh (1998), Fombrun (2005) e Harrison (2005), entre outros, identificaram que a competitividade da empresa e a formulação de sua estratégia devem incorporar os interesses dos diferentes *stakeholders*, bem como que é esta adequação que permite que a organização construa uma estratégia sustentável.

Foi durante a década de 80 que a discussão a respeito da responsabilidade social foi retomada pelos administradores. Apoiada na teoria contingencialista, largamente utilizada pela escola de administração estratégica, foi formulada por Freeman (1984) a teoria dos *stakeholders*, fundamentada na visão introdutória de Ackolff e Eric Rhemman, que identificaram que a empresa é parte da sociedade e não tem uma natureza puramente econômica. Mas foi Andrews (1971) que identificou que a formulação da estratégia compreende quatro componentes principais: (1) as oportunidades do mercado; (2) as competências e os recursos da organização; (3) os valores pessoais e as aspirações dos dirigentes; e (4) a responsabilidade social da empresa.

A teoria dos *stakeholders* baseia-se na ideia de que o resultado final da atividade de uma organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os *stakeholders* envolvidos, e não apenas os resultados dos acionistas.

O termo *stakeholder* é uma variação da expressão *stockholders*, que significa investidores ou proprietários que possuem direito legal da empresa, ou seja, que possuem direito de propriedade. O *stakeholder* é identificado como uma pessoa ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização. Este grupo pode ter interesses legais ou morais. No primeiro caso, a empresa pode afetar este grupo diretamente quando existe uma repercussão negativa sobre o seu ato ou sua ação. Com relação ao direito moral, a empresa pode afetar a pessoa ou grupo mediante a violação de códigos éticos ou morais. A figura apresentada a seguir identifica os *stakeholders* e sua relação com a organização.

Figura 5 - Novo fluxo de gerenciamento da empresa.



Fonte: CARROLL, BUCHHOLTZ, 2006.

O conceito de *stakeholder* tornou-se central para se compreender o relacionamento da empresa com a sociedade. Atualmente, as organizações empresariais são percebidas como instituições centrais de uma complexa sociedade. A sociedade é constituída de diferentes públicos com múltiplos interesses, expectativas e demandas, e cabe às empresas acomodar estas diferentes visões. Segundo Clarkson (1995):

O propósito econômico e social da corporação é criar e distribuir riqueza e valor para todos os seus *stakeholders* primários, sem favorecer um grupo às expensas de outros. Riqueza e valor não são definidos adequadamente somente em termos de aumento de preço de ação, dividendos ou lucros.

Sob a visão utilitarista ou instrumental, inúmeros autores têm evidenciado a importância crescente do relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders* como forma de se obter algum tipo de vantagem competitiva. Kevin Kelly (1999) observa que a nova ordem econômica se distingue por três características: é global, é favorecida por ativos intangíveis, como ideias, informação e relacionamento, e é intensivamente interligada. David Bach, em entrevista concedida ao site *Universia-Knowledge@Wharton* (2008), afirma que:

Embora as empresas, via de regra, tenham estratégias próprias para lidar com clientes, fornecedores e concorrentes – o que chamamos de ambiente mercadológico da empresa – falta a elas, muitas vezes, uma estratégia concomitante para o contexto alheio ao mercado. As relações com o governo ou com as ONGs resultam, muitas vezes, de uma consideração tardia. Cremos que elas deveriam fazer parte também do processo estratégico. A administração pró-ativa das relações não-mercadológicas será fundamental para o sucesso dos negócios no século 21.

Conforme Svendsen (1998), historicamente, alguns fatores como novas regulamentações, prontidão para atendimento de problemas que afetavam a sociedade e a pressão pública imposta por grupos têm levado as empresas a alterarem suas próprias estruturas internas, visando a assegurar um maior relacionamento com seu meio externo. Segundo a autora, o relacionamento com seus *stakeholders* são percebidos como fonte de vantagem competitiva, reduzindo riscos, melhorando a reputação e criando novas oportunidades de negócio, o que pode explicar o fato de as empresas aplicarem perto de 60% do seu investimento em projetos relacionados a inovação, qualidade, relacionamento com clientes, construção de alianças, reputação de marca, representando ganhos de 35% sobre o valor da empresa.

As organizações identificaram que o relacionamento com seus *stakeholders* reduzem riscos, melhoram a reputação e criam novas oportunidades de negócio. De acordo com o estudo realizado no Canadá por Svendsen (1998), as corporações são afetadas, inicialmente, por regulamentos governamentais e pela pressão dos consumidores, os quais acionam ou despertam a insatisfação dos demais grupos de interesse, obrigando uma mudança consistente de atitude por parte da empresa. A pesquisa da autora apontou que cada um desses grupos de pressão representa para a firma uma ameaça assustadora de riscos ambientais e sociais. Por conseguinte, as firmas são compelidas a administrar passivos, independentemente dos custos envolvidos. De acordo com esta mesma pesquisa, “quanto maior a firma, mais susceptível pode ser ao escrutínio público”, porque o tamanho da empresa afeta a sua visibilidade.

Oliveira (2008) considera que está havendo um processo de mudança do marco regulatório, o qual antes era de domínio exclusivo do Estado, mas, ao longo dos anos, vem sofrendo pressão de outros atores sociais, que utilizam mecanismos econômicos ou não para delimitar as ações das empresas. A ação indireta de regulamentação é cada vez maior, como os acordos internacionais, que posteriormente são transformados em leis, iniciativas voluntárias como a adesão ao Protocolo de Quioto, associações de empresas por meio dos mecanismos de autorregulamentação, como o CONAR - Conselho de Auto Regulamentação

Publicitária, ou de normatização, como a ISO ou ABNT, entre outros, sem contar o papel dado à comunidade, às organizações sociais, à imprensa e aos consumidores na formação da opinião pública.

Sob esta visão, vários autores identificam mecanismos crescentes de obtenção de algum tipo de vantagem competitiva, os quais se relacionam diretamente com a capacidade da empresa de relacionar-se adequadamente. Os fatores apresentados a seguir, entre outros, exprimem esta perspectiva, identificando a relação existente dentro da própria cadeia de valor da organização.

- Economia de custos reduzindo os impactos ambientais e tratando bem os empregados;
- Aumento da receita promovendo melhorias ambientais e beneficiando a economia local;
- Redução de riscos por meio do engajamento dos interessados (*stakeholders*);
- Melhoria da reputação incrementando a eficiência ambiental;
- Desenvolvimento do capital humano com uma gestão de recursos humanos mais eficiente;
- Melhoria do acesso ao capital por meio de melhores práticas de governança;
- Criação de outras oportunidades, promovendo o desenvolvimento da comunidade e lançando produtos que não prejudiquem o meio ambiente.

Vale notar que grande parte destas ações se baseia no próprio conceito de legitimidade da instituição, o qual deve ser reconhecido pelos agentes externos, por intermédio de seu papel na sociedade, e levado em conta no consequente estabelecimento de padrões de comportamento da empresa.

À medida que novos conceitos – como cidadania corporativa, filantropia empresarial e ética empresarial – surgiram pressionados por intensos movimentos, as empresas foram sendo levadas a ampliar o arcabouço de suas ações, envolvendo novas expectativas e ampliando o interesse de outros públicos pela organização. O resultado evidente foi o desenvolvimento de ações de financiamento a projetos sociais ou organizações não governamentais, bem como uma relação mais aberta com a sociedade, desenvolvida mediante a teoria dos *stakeholders*. Além disso, novos processos e práticas são disseminados, impactando o modelo de gestão adotado pelas organizações. A utilização e o controle dos recursos naturais utilizados, o planejamento para descarte dos produtos consumidos, a relação entre a empresa e seus fornecedores e colaboradores são apenas alguns pontos que podem ser facilmente observados em parte das empresas.

A tomada de consciência quanto à implicação positiva que o investimento em ações sociais pode gerar é um indício de que profundas modificações estão se processando. Talvez seja prematuro afirmar que mudanças significativas estejam sendo desenvolvidas nas estratégias empresariais, mas o fato de segmentos importantes e grandes empresas estarem atentos às transformações sociais reforça a ideia de que existe condições para que se altere o relacionamento entre a empresa e a sociedade.

3.2.3 - Mudança nos valores da sociedade e pressão dos grupos de interesses

O consumo por parte das empresas de recursos patrimoniais da humanidade como fonte geradora de produtos que visam a obter lucros faz com que a sociedade se torne cada vez mais consciente da limitação dos recursos naturais e sinta que há algo sendo retirado de seu poder. Com isso, as organizações têm se sentido na obrigação de contribuir para a melhoria do seu ambiente de atuação, como forma de compensar a sociedade pelos danos causados e, assim, garantir a aceitabilidade de seus produtos disponíveis no mercado e da sua própria existência como organização com fins lucrativos.

Inseridas em um novo cenário em que a preocupação social é um fator determinante para a imagem e o desenvolvimento de suas operações, as empresas frequentemente são chamadas a prestar contas do impacto que causam ao meio ambiente, aos seus funcionários e à sociedade de uma forma clara e transparente. Esta “prestação de contas” pode ser realizada mediante a explicitação dos benefícios que seus produtos e serviços geram à população como um todo, assim como mediante a realização de projetos sociais, reinvestindo o capital que tomaram da sociedade no próprio corpo social.

Por conseguinte, as empresas têm introduzido à sua visão e aos seus valores projetos sociais, a fim de serem notadas como empresas ecologicamente ou socialmente responsáveis. Ao desenvolverem esse tipo de projetos, elas encorparam diferentes compromissos, variando de acordo com sua área de atuação, podendo ir desde a ecoeficiência com o conceito dos 3 R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar), passando pela otimização de energia e água, assim como pelo treinamento e conscientização dos funcionários, até a interação com as comunidades, melhoramento das condições de vida, geração de empregos e incentivos à produção de alimentos para a autossustentação de comunidades. Esta fórmula tem funcionado com diversas empresas que buscam, de forma transparente, demonstrar que querem auxiliar as regiões em que atuam utilizando os recursos disponíveis da melhor forma encontrada.

Portanto, a empresa, em troca dos recursos da sociedade que utiliza, investe em projetos de responsabilidade social, o que lhe garante uma licença para operar. Se a empresa não gera retornos para a sociedade, ela será vista como uma “vilã do capitalismo” que utiliza os recursos da humanidade apenas para o seu próprio lucro, não estando preocupada com o futuro do corpo social.

Assim, uma das razões que levam as empresas a serem socialmente responsáveis é a licença que elas precisam obter da sociedade para poderem operar, licença esta que elas só conseguirão se demonstrarem que também estão preocupadas com o bem-estar da comunidade e com o meio ambiente, desenvolvendo projetos que visem à sua melhoria. Ao adotar uma postura de negócio baseada na transparência, no diálogo com os *stakeholders* e na realização de investimentos sociais, a empresa está garantido uma licença para operar a longo prazo.

Segundo Geoff Lye (2005), as responsabilidades e obrigações das empresas estão relacionadas àquilo que é determinado pela Justiça por meio dos códigos legais. Contudo, está surgindo uma nova forma de obrigação, a obrigação moral, que se desenvolve perante a opinião pública. A obrigação moral determina que, se a empresa não corresponder às expectativas da sociedade, poderá ser punida no mercado com boicotes e perda de reputação, o que a leva a fazer conta tanto das obrigações legais quanto das morais. Segundo o autor, é isso que faz com que as organizações empresariais busquem entender quais são as expectativas e as preocupações econômicas, sociais e ambientais daqueles que se relacionam com elas.

Esta mesma ideia é defendida por Bonini, Mendonça e Oppenheim (2006), em estudo publicado pela consultoria de negócios McKinsey. Os autores identificam que a empresa possui um contrato social que é estabelecido com a sociedade por meio do marco regulatório, e um outro que não é formalizado, mas é igualmente importante, contrato este pelo qual a empresa também é aferida. O não atendimento a estes requisitos colocaria o negócio em risco.

O estudo elaborado pelos autores tem como foco a questão da obesidade nos Estados Unidos. Os pesquisadores examinaram os artigos relativos ao tema publicados no jornal *New York Times* entre os anos de 1990 e 2003, dividindo-os em dois grupos: aqueles que indicavam como causa da obesidade fatores internos (hereditariedade); e aqueles que tratavam da obesidade decorrente de fatores externos (incluindo a influência do meio social e dos negócios). Destarte, identificaram que houve uma mudança de postura sobre a origem do problema.

Em 1990, 86% dos artigos publicados relacionavam a obesidade à hereditariedade e fatores genéticos. Já em 2003 este número diminuiu para 54%, demonstrando claramente uma mudança de percepção acerca da origem e possivelmente da resolução desta doença. Não é de se espantar que neste mesmo ano a Corte Americana julgaria procedente ou não uma ação de duas adolescentes americanas responsabilizando o McDonalds pela obesidade de ambas. O caso foi amplamente noticiado, um filme foi realizado e o McDonalds passou a vender alguns produtos mais saudáveis e mudou sua comunicação.

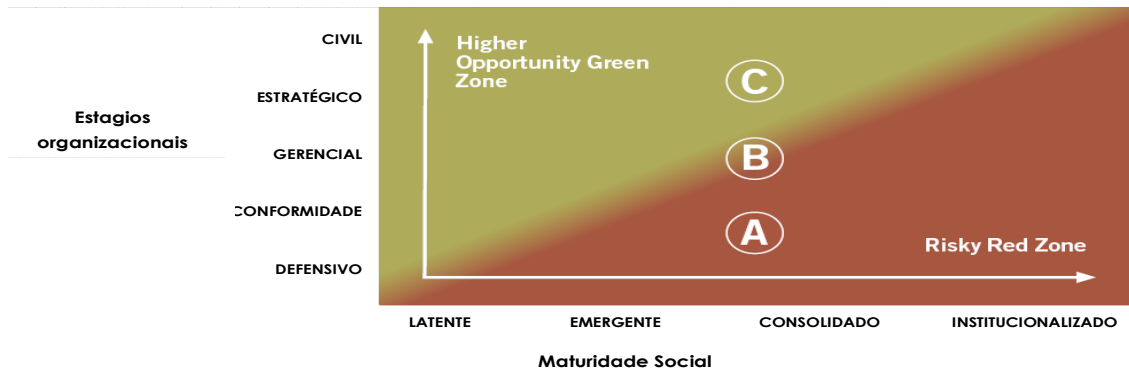
Um sinal evidente da influência dos *stakeholders* no segmento é a pressão que se tem feito sobre os produtos alimentícios no que diz respeito à divulgação de suas informações nutricionais e à veiculação de anúncios destinados a crianças. No Brasil, uma lei criada em 2007 determina que as embalagens desses produtos devem informar se eles possuem gordura trans e em que quantidade, e atualmente discute-se a possibilidade de se limitar a veiculação de anúncios de alimentos voltados ao público infantil.

Se antecipando a esta possível limitação, em novembro de 2008, a General Mills, Coca-Cola, Danone, Ferrero, Kellogg's, Kraft, Mars, Pepsico, Unilever, Nestlé e Burger King, que representam mais de 50% do mercado de publicidade na União Europeia, assinaram um termo de compromisso em que se comprometem a seguir um código de conduta para a comunicação responsável ao consumidor e a restringir a veiculação de seus anúncios destinados a crianças com idade entre seis e doze anos.

Os fatores supracitados ilustram como a percepção da sociedade acerca de um problema social pode afetar a competitividade dos negócios. No que diz respeito a tal percepção, Zadek (2007) aborda como as questões sociais evoluem dentro da sociedade, deixando de ser problemas secundários e tornando-se problemas críticos que exigem a mobilização de todos para a sua resolução.

Segundo Zadek (2007), as questões sociais passam por quatro estágios. No primeiro estágio, denominado "latente", a questão social é restrita ao conhecimento de grupos científicos ou ONG's, e tanto a sociedade como as empresas desconhecem ou dão pouca importância ao tema. Ao longo do tempo, novos grupos de *stakeholders* tomam conhecimento da importância e do impacto desta questão e empresas pioneiras começam a desenvolver algum tipo de ação para minimizar o impacto social, caracterizando o estágio "emergente". No terceiro estágio, denominado de "consolidado", a opinião pública e outros atores sociais tornam-se cientes da questão e exigem mudanças nas empresas. No último estágio, chamado "institucionalizado", a sociedade busca criar um marco regulatório que iniba e minimize o problema social.

Figura 6 - Estágios organizacionais frente à maturidade social.



Fonte: ZADEK, 2005.

Essa teoria nos ajuda a compreender o quanto é necessário que as empresas mantenham relacionamento com seus *stakeholders*, antecipando-se a mudanças da legislação e da própria sociedade.

A questão da violência no Brasil ilustra esse pensamento. Durante muito tempo a violência foi tratada como uma questão social, e se imaginava que sua propagação estava relacionada diretamente às questões relativas à distribuição de renda, até que um estudo pioneiro do Núcleo de Estudos da Violência da USP identificou que seu crescimento estava ligado ao crime organizado. Como resposta a este estudo, alguns movimentos sociais, entre os quais o Viva Rio, no Rio de Janeiro, e o Sou da Paz, em São Paulo, começaram a discutir as melhores formas de combatê-lo, identificando que a proibição da venda de armamento poderia minimizar o problema de mortes.

Alguns atores sociais e, em especial, a Rede Globo também discutiram esse tema, inclusive, esta última, divulgando matérias e abordando o assunto em suas telenovelas, favorecendo a criação de uma lei que limitava o porte de arma. Conhecida como lei do desarmamento, a lei tinha dois objetivos: limitar o porte e proibir a venda de armas. O primeiro foi sancionado pelo congresso, mas a falta de consenso sobre o segundo ponto fez com que ele fosse levado a consulta pública, porém não foi aprovado. O caso, entre muitos outros, mostra como as mudanças sociais podem colocar em risco inúmeros negócios.

Sob esta perspectiva pode-se compreender o que tem ocorrido ao longo do tempo com algumas práticas empresariais ou negócios que eram vistos positivamente pela sociedade e se tornaram ofensivos aos seus valores, como há pouco tempo ocorreu no Brasil com o cigarro, bebidas alcoólicas e, mais recentemente, a indústria alimentícia e de *fast food*, obrigando o CONAR - Conselho de Autorregulamentação Publicitária a restringir a veiculação de propaganda voltada ao público infantil. Muitas destas mudanças sociais são

provocadas e difundidas pelas próprias organizações sociais. São elas que, por meio da articulação com a sociedade, fazem com que a sociedade reconheça e assuma novas posturas frente aos negócios.

Fazendo uma retrospectiva sobre o crescimento dos movimentos sociais, identificamos alguns marcos históricos que influenciaram significativamente os atuais valores da sociedade e, conseqüentemente, as atuais práticas de gestão das empresas.

No início do século, o movimento sindical brasileiro impulsionou a criação de um conjunto de leis que permitiam aos trabalhadores ter acesso ao trabalho com condições mínimas de segurança e fixavam um limite máximo de horas diárias de trabalho. Em seguida, a subida de Roosevelt (1932-1945) ao poder nos Estados Unidos coincidiu com o aumento da pressão do governo americano para a criação de leis mais duras para as empresas, visando a diminuir o impacto negativo do processo de industrialização, ocasião em que foram concebidas as primeiras leis que protegiam os direitos dos consumidores.

Em 1948, a ONU promulgou a declaração de direitos humanos, fazendo com que inúmeros direitos fossem assegurados à sociedade e exigindo um novo olhar empresarial sobre antigas questões sociais, como liberdade e igualdade de direitos independentemente de fatores raciais. O fim da segunda guerra mundial coincidiu com a conquista de direitos das pessoas com deficiência física. Antes, estas eram marginalizadas pela sociedade, mas, após a guerra, passaram a ser tratadas como heróis e a buscar os mesmos direitos concedidos a qualquer cidadão americano. As empresas americanas tiveram de assumir compromissos públicos frente à sua postura racial, de direitos e ascensão de mulheres e minorias, como homossexuais ou imigrantes.

Na década de 1950, um dos episódios que ganharam grande repercussão nos Estados Unidos foi a postura dos cidadãos contra a manipulação da mídia. O movimento estava alicerçado em um livro de Vance Packard, que expunha as técnicas desleais das agências de publicidade e desmascarava as pesquisas de mercado. Este incidente coincidiu com o início das discussões sobre a escassez de recursos e foi responsável pelo início do movimento que posteriormente se tornaria conhecido como “consumerismo”.

Foi justamente a indignação de cidadãos americanos frente à propaganda enganosa de um medicamento que deu proporções mundiais à luta pelos direitos do consumidor. A droga talidomida – indicada para controlar a ansiedade, a tensão e as náuseas – era recomendada para o combate dos sintomas de enjôo matinal em mulheres grávidas. Sintetizada na Alemanha em 1953, a talidomida foi vendida a partir de 1957 e as crianças nascidas com a síndrome da talidomida suscitaram, em 15 de março de 1962, ano subsequente

à retirada da talidomida do mercado americano, a promulgação pelo presidente John F. Kennedy da declaração dos direitos dos consumidores, enfatizando o direito à informação, segurança, compensação e escolha.

Da mesma forma, o código brasileiro de defesa dos consumidores surgiu em decorrência da preocupação e das reivindicações de grupos de pressão dentro da sociedade em favor de uma melhor conduta social. As exigências ajudaram a disseminar novos hábitos e normas sociais, influenciando decisivamente no estilo de vida e nos valores da sociedade.

Até meados dos anos 60, acreditava-se, ilusoriamente, que os recursos naturais eram inesgotáveis, bem como que a poluição não traria nenhuma consequência mais séria. Da mesma forma como aconteceu com a defesa do consumidor, a proteção do ambiente passou para a esfera legal, acelerando um novo posicionamento das empresas frente às crescentes demandas sociais.

O início da década de 1970 foi marcado por novos movimentos sociais, apresentando novas demandas não necessariamente materiais que se deslocaram das questões, antes centrais, do trabalho e da terra para temas como ambientalismo e defesa dos direitos humanos e das minorias. As consequências indesejáveis da industrialização aguçaram a consciência ecológica e motivaram o surgimento de grupos de ativistas que se propuseram a bombardear o comportamento irresponsável das empresas ou ramos de negócios, pressionando o governo a desenvolver legislações que protegessem os direitos da sociedade e questionando de forma mais incisiva o papel das organizações. O crescente surgimento de organizações não governamentais neste momento marcou definitivamente um novo papel de protagonismo da sociedade civil.

De acordo com Austin, Herrero e Reficco (2004), a intensificação do Terceiro Setor contribui para aumentar a responsabilidade social tanto porque pressiona as empresas a desenvolverem sua interface com a sociedade, como porque, paradoxalmente, coopera com elas nesse sentido. As características do Terceiro Setor no Brasil, bem como suas propriedades estruturais de formação são alguns dos fatores que explicam em grande parte as motivações de investimento social das empresas.

Conforme Landim (1993), até meados do século XIX a Igreja Católica mantinha uma relação simbiótica com o Estado, sendo responsável pela educação formal, saúde e assistência social. Durante as décadas seguintes, motivadas pela crescente imigração, as primeiras fundações de assistência foram criadas, tendo como objetivos principais preservar a cultura e auxiliar a população com a prestação de serviços de saúde e assistência no caso de desemprego, invalidez ou morte.

Se inicialmente estas organizações tinham como base o desenvolvimento filantrópico, posteriormente se tornaram os embriões dos primeiros movimentos sindicais no Brasil. Nos últimos anos, o crescimento das organizações sociais aponta uma nova forma de organização e militância, em que o foco são ações assistenciais relacionadas a grupos específicos e voltadas à minimização do desequilíbrio social. Estas organizações assumem diferentes formas de atuação, pressionando legisladores e desenvolvendo programas educacionais ou de conscientização visando a diminuir este estado de desequilíbrio social.

Tabela 2 - Ano de fundação das organizações sociais.

Data de Registro	Total
1930 a 1970	5%
1971 a 1980	18%
1981 a 1990	29%
1991 a 2000	40 %
2001 a 2002	9%

Fonte: FASFIL, 2005.

O crescimento do Terceiro Setor também pode ser explicado pela diminuição do papel do Estado como agente promotor do bem-estar social. Coelho (2002) identifica que o crescimento econômico associado ao processo inflacionário, o aumento do desemprego, o envelhecimento da população e o conseqüente aumento de dependentes do sistema previdenciário, ao mesmo tempo em que diminuíram o número de trabalhadores economicamente ativos, provocaram um colapso do sistema de seguridade em grande parte dos países. Como resposta, o Estado foi abrindo mão de funções essenciais, possibilitando que estas funções fossem executadas ou pela iniciativa privada ou pelas organizações sociais.

A internacionalização das empresas verificada nas últimas décadas e o aumento do poder de comunicação advindo da internet também se tornaram importantes mecanismos de difusão de valores sociais. No primeiro caso, pode-se afirmar que, ao se internacionalizarem, as empresas levam seu conjunto de valores, que são constituídos mediante o relacionamento com a sociedade em que está inserida, para outros países. O crescimento das preocupações sociais relacionadas a ampliar a participação das minorias é um exemplo típico.

As ações afirmativas obtiveram consolidação nos Estados Unidos e os valores internalizados nas empresas americanas foram transferidos para outros países. Um exemplo marcante se refere à IBM, que tem como um dos seus valores centrais o apoio à diversidade, que influencia a adoção do sistema de cotas na empresa em todos os países em que opera, não só em relação aos seus funcionários, mas também aos seus parceiros de negócios. Em 2007, uma das grandes preocupações da área de compras da empresa no Brasil era identificar novas empresas fornecedoras que fossem controladas por homossexuais.

No segundo caso, ou seja, no que se refere à ampliação dos sistemas de comunicação e informação, o crescimento da internet tem se mostrado decisivo para levar a sociedade a ter acesso à informação. Na última olimpíada foi amplamente noticiada a tentativa do governo chinês de proibir o acesso a sites cujas informações colocavam-no em risco. Este tipo de informações são a base para o amadurecimento social, conforme indicado no texto de Zadek (2007). O conhecimento científico e a influência dos meios de comunicação são essenciais para o processo de mudança de valores sociais.

3.2.4 - Valores e filosofia corporativa

Um dos pontos que observamos antes do início deste trabalho é que, em geral, as empresas que atuam na mesma indústria são afetadas pela mesma disponibilidade de recursos, aparentemente possuem as mesmas competências e sofrem pressão dos mesmos *stakeholders*, mas têm postura muito diferente em relação às suas práticas e estratégias relacionadas à questão socioambiental. O aprofundamento no tema permitiu que identificássemos o papel relevante dos valores internos, cultura, liderança, estrutura organizacional e sistemas de comunicação para o desenvolvimento da responsabilidade social na organização.

Ao mesmo tempo, Barney e Hesterly (2007) consideram que existem algumas condições que dificultam que recursos ou capacidades sejam imitados pelas empresas do mesmo segmento. Segundo os autores, as condições históricas da formação das empresas e sua complexidade social são componentes que dificultam a duplicação em outras organizações. Além delas, os sistemas organizacionais, a estrutura de comando e os sistemas de remuneração, entre outros, se tornam elementos importantes para assegurar uma vantagem competitiva e estão associados aos valores organizacionais. Como veremos em nosso estudo de caso, estes elementos foram responsáveis pela capacidade de diferenciação da empresa analisada.

Toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas e valores próprios. A importância do estudo da cultura organizacional deriva do fato de ela ser determinante para o desempenho individual, a satisfação no trabalho e a produtividade da empresa. Assim, a cultura deve ser considerada tão fundamental quanto a estrutura e a estratégia na definição das bases da organização para um bom desempenho.

Porém, segundo Allaire e Firsirotu (1984), a noção de que as organizações em si detêm culturas tem sido proposta mais frequentemente nos últimos 20 a 30 anos. Entretanto, existem diversos conceitos que tentam explicar o significado do termo “cultura organizacional”. Alguns deles partem de uma postura mais antropológica ou clínica, enquanto outros vêem a cultura organizacional como um conceito social.

Atualmente, as principais definições sobre o termo o associam a um sistema de significados partilhados que é adquirido pelos membros da organização e, com o tempo, pode ser adaptado para uma nova realidade. Schein (1996), um dos maiores estudiosos sobre a cultura organizacional, define o conceito como:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados os quais o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1996, p.43)

Percebe-se em Schein (1996) a preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Segundo este autor, a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis. O primeiro deles, o nível dos artefatos visíveis, é formado pelo ambiente construído da organização, sua arquitetura e layout, a maneira de as pessoas se vestirem, os padrões de comportamento visíveis e documentos públicos. Conforme o autor, este nível de análise pode ser enganador, pois os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar.

O segundo nível, o dos valores que governam os comportamentos das pessoas, é mais difícil de ser observado, sendo preciso entrevistar ou conhecer em profundidade os funcionários ou os documentos internos da empresa para se compreendê-lo. Entretanto, ao se identificar esses valores, percebe-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Portanto, eles expressam o que às vezes não passa de idealização ou

racionalização. Por fim, o terceiro nível, o dos pressupostos inconscientes, considera todos os pressupostos que determinam como os membros do grupo pensam e sentem.

Dessa forma, Schein (1996) procura mostrar que a organização não está constituída apenas por partes físicas, mas também por estruturas de eventos, de interações, de atividades por ela executadas e que constituem a sua cultura organizacional. Assim, ao se analisar a cultura da organização é importante avaliar principalmente o terceiro nível proposto pelo autor. Para isso, costuma-se levar em consideração alguns indicadores da cultura organizacional que permitem uma melhor análise de todos os tópicos que formam e determinam a cultura da empresa. São eles: estrutura de hierarquia e liderança, estrutura de poder, fluxo de comunicação, conjunto de valores e princípios organizacionais.

A importância de analisar a cultura organizacional deriva do fato de que ela varia de empresa para empresa. Assim como não há duas pessoas com a mesma personalidade, não existem duas culturas organizacionais perfeitamente idênticas. Destarte, avaliar a cultura organizacional é importante para estudar os motivos pelos quais algumas organizações são mais voltadas à prática de responsabilidade social corporativa que outras.

É significativo notar que os analistas e consultores acham cada vez mais que as diferenças culturais têm um grande impacto sobre o desempenho das organizações, sobre suas decisões estratégicas e sobre a qualidade de vida dos seus membros. Dependendo da sua cultura organizacional, a empresa pode, ou não, ter incentivos e motivações para práticas sustentáveis. Algumas organizações possuem valores, estrutura de lideranças e de comunicação que incentivam, valorizam e reconhecem a importância da responsabilidade social para auferir os retornos antes mencionados. Por outro lado, a cultura organizacional de outras empresas pode ser moldada de tal forma que a prática de responsabilidade social simplesmente não faça sentido e, portanto, não seja motivada.

Resumindo, a cultura desempenha vários papéis dentro de uma organização. Em primeiro lugar, ela define fronteiras, criando distinções entre uma organização e outra. Em segundo lugar, ela transmite um sentido de identidade para todos os membros da empresa. Paralelamente, ela facilita a geração de comprometimento com alguma coisa maior que o autointeresse dos funcionários. Por último, ela intensifica a estabilidade do sistema social e serve como guia para moldar as atitudes e comportamentos dos empregados.

Segundo Hrebiniak (2006), a cultura da empresa estimula o comportamento dos funcionários (a forma como fazem as coisas, como competem, como evitam erros...) por meio de estímulos diretos ou indiretos (controles, recompensas, pressões sociais ou ações da liderança), visando a atingir um determinado desempenho organizacional. Na visão do autor,

o processo de mudança cultural deve ser focado na mudança de comportamento, normalmente associado a políticas institucionais ou processos existentes, e não de forma direta nos valores que a organização possui. Este processo envolve a efetiva participação da liderança e o desenvolvimento de sistemas de comunicação que incentivem a mudança, ao mesmo tempo em que é associado a um maior envolvimento e participação dos funcionários.

Pode-se compreender que a importância da comunicação em uma organização se refere à transferência dos conhecimentos e dos valores organizacionais para todos os colaboradores da empresa. A comunicação é a transferência e compreensão de significado, e nenhum grupo sobrevive sem essa transferência. As principais funções da comunicação são: informar, controlar, motivar e permitir a expressão emocional. Acima de tudo, a comunicação é uma forma de informar, de proporcionar às pessoas as informações que elas precisam para tomar decisões e agir.

As culturas (incluindo as organizacionais) são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas mediante a interação social, atividade baseada na troca de mensagens e na definição de significados. Dessa forma, nas organizações, a comunicação interna não deve ser vista somente como a circulação de informação para informar o que deve ser feito, como deve ser feito e quem deve fazer. Ela deve ser entendida como o processo de criação de um sistema de interações entre vários emissores e receptores que se interligam e partilham significados simbólicos. Como veremos posteriormente, no nosso estudo de caso verificamos que a comunicação da empresa analisada foi utilizada primeiramente como ferramenta para consolidar a visão interna e posteriormente para criar uma diferenciação junto ao mercado consumidor.

O que se percebe é que o uso estratégico dos canais de comunicação internos e da transmissão de mensagens é essencial para manter a equipe de trabalho envolvida e motivada, até mesmo quando se trata de responsabilidade social. De nada serve a organização gastar uma quantidade altíssima de recursos para colocar em prática a responsabilidade social se seus retornos e motivos não forem informados aos demais funcionários.

Uma empresa que tem uma cultura e estrutura organizacional marcada pelo medo de se expor certamente não terá um processo de comunicação desenvolvido e, até mesmo, estabelecerá controles, imporá censura e estimulará a autocensura. Assim, essa empresa será menos propensa à prática da responsabilidade social como estratégia corporativa, uma vez que todo o investimento realizado nos projetos não será valorizado pelos funcionários. Sem a comunicação dos planos de responsabilidade social, das razões que levaram à sua prática e dos retornos que serão gerados, a importância deste investimento se perde em meio a tantas

outras prioridades dos funcionários. Tão logo o projeto tiver fim, a empresa não perceberá a importância de assumir um outro projeto, uma vez que o anterior não terá sido valorizado pelas partes que não foram comunicadas.

Por outro lado, uma empresa que valoriza o envolvimento de seus funcionários e que acredita que para obter sucesso em suas práticas de responsabilidade social todos os membros da equipe devem estar informados sobre elas provavelmente irá valorizar o processo de comunicação interna. Por sua vez, essa valorização também é um fator determinante na prática da responsabilidade social.

Organizações que possuem funcionários que acreditam ser importante trabalhar em uma empresa que se preocupa com a comunidade, mas não valorizam o processo de comunicação ascendente provavelmente não terão equipes tão motivadas. Por outro lado, uma empresa que pratica a responsabilidade social, mas não sabe comunicar à sua força de trabalho as razões que a levaram a investir nesse ramo e os resultados dele provenientes possivelmente não terá funcionários conscientes da importância desse investimento.

Os valores organizacionais são os princípios que norteiam as políticas e práticas implantadas pela organização no seu dia a dia, os parâmetros para as decisões e para a hierarquização do que deve ser mais ou menos valorizado, do que merece maior ou menor atenção durante o trabalho e na condução gerencial. Para Kotter e Heskett (1992), a cultura organizacional é definida pelos valores compartilhados pelas pessoas em um grupo. Dessa forma, os valores constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional. Tamayo (1996) define os valores como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Para Deal e Kennedy (1988), os valores são:

[...] as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples: “se você faz isso você também será um sucesso”. Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. (DEAL, KENNEDY, 1988, p.56)

As normas definem explicitamente os comportamentos esperados dos membros de uma organização, e os valores “proporcionam uma justificção mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema” (KATZ, KAHN, 1978, p.70). No fundo, o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho, as explicações que eles dão à rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento com a empresa são determinados pelos valores organizacionais e pela percepção que eles têm desses valores.

A raiz dos valores organizacionais é motivacional; eles expressam interesses e desejos de alguém. Esse alguém pode ser um indivíduo, o dono, o fundador, um gerente ou alguma pessoa influente na empresa. Pode também ser um grupo, o conjunto dos membros da empresa. Os valores podem expressar interesses tanto do indivíduo como da coletividade. Assim, os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa (TAMAYO, SCHWARTZ, 1993).

Conforme mencionado, os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Não somente o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos outros é pertinente ao sistema organizacional.

A importância do estudo dos valores reside no fato de eles influenciarem o desenho da organização formal, influenciando, por exemplo, na indicação das questões prioritárias para a organização, na determinação de quão longe alguém pode ascender na organização e na imagem que a empresa transmite para o mundo exterior, mostrando o que ele pode esperar da companhia.

Normalmente, empresas que possuem valores voltados para a sustentabilidade, para o coletivismo, para a integridade e para a responsabilidade estão mais propensas a valorizarem a prática da responsabilidade social corporativa. Isso ocorre porque os funcionários são guiados pelos valores da empresa. Se uma empresa possui valores que incentivem e motivem a prática socialmente responsável, é muito mais provável que os próprios indivíduos da alta administração e dos departamentos responsáveis pelas relações externas já possuam, como guia para o dia a dia, políticas favoráveis ao investimento em ações sociais.

Assim, para se avaliar como as empresas enxergam a prática de responsabilidade social é preciso identificar quais são os seus valores organizacionais e quão efetivamente eles são colocados em prática. Tradicionalmente, duas abordagens têm sido utilizadas com esse fim. A primeira estuda os valores a partir de documentos oficiais da empresa (relatórios

anuais, estatutos, discursos etc.). O maior inconveniente dessa abordagem é que, frequentemente, existe incongruência entre os valores estabelecidos no papel e os que são realmente praticados na organização. A segunda alternativa consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa, com o objetivo de avaliar se os valores que os funcionários consideram como sendo os da empresa realmente condizem com os mencionados nos documentos oficiais.

No discurso cotidiano dos empregados comumente podem ser observadas análises diretas dos valores da sua organização ou alusões indiretas a eles. Os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização. Essa percepção, seja ela correta ou errada, influencia o seu comportamento (EARLEY, EREZ, 1997).

Porém, é importante destacar que existem diversas influências sobre a maneira como as pessoas percebem os valores de uma organização, influências estas que podem ir desde a personalidade e valores pessoais até situações sociais e estruturais, como a posição ocupada na organização. A uniformidade na percepção dos valores facilita o entendimento acerca do que deve ser feito, da maneira como deve ser feito e dos resultados esperados. A não uniformidade, por outro lado, pode ser fonte de confusão e de dispersão de esforços, haja vista que as pessoas dedicam-se àquilo que percebem como importante.

Assim, não basta uma empresa possuir valores que incentivem a responsabilidade social. Esses valores também precisam ser percebidos e sentidos pelos funcionários, uma vez que são eles os responsáveis pelas práticas da empresa. Mais do que possuir valores afixados em todas as paredes, as empresas precisam assegurar-se de que esses valores são percebidos como os mais corretos pelos funcionários e de que eles efetivamente sirvam de guia para as tomadas de decisão. Nesse sentido, o papel do líder e a estrutura de liderança exercem enorme influência sobre a uniformidade ou não entre os valores e a percepção dos funcionários acerca destes.

As decisões dentro de uma organização exigem um conjunto de conceitos e variáveis que reduzem consideravelmente as alternativas com que o administrador se defronta. A política, um desses conceitos, pode ser vista como guia que permite à empresa materializar as definições estratégicas. As políticas são estabelecidas pela alta administração e guiam a empresa como um todo por uma rota escolhida. Assim, é possível ver as políticas como um instrumento que limita o planejamento estratégico, com orientações sobre a forma de atuação tanto em níveis mais elevados como em nível operacional.

De acordo com a definição de Giuzi (1987, p.6), “políticas organizacionais são guias orientadoras da ação administrativa para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos para a organização”. Owens (1954, p.3) vê as políticas empresariais como “princípios para a conduta de uma empresa, um curso geral de ação seguido por pessoas que são responsáveis pela administração do negócio e relações com os stakeholders”. Elas envolvem atividades para utilizar o poder e outros recursos para obter o resultado desejado quando existe incerteza ou desacordo quanto às escolhas.

O que se pode notar é que as políticas da empresa são instrumentos importantes que servem como guia para tomar decisões em situações de incerteza. As políticas permitem uniformizar os comportamentos dos funcionários e transmitem as principais expectativas da empresa.

Dependendo das políticas da empresa, ela pode ser mais ou menos voltada para a prática da responsabilidade social. Empresas com políticas de recursos humanos voltadas para a diversidade, por exemplo, possuem uma visão mais voltada para as diferenças sociais e tendem a respeitar essas diferenças. Por outro lado, empresas com políticas gerais voltadas à adaptação ao ambiente externo provavelmente não serão pró-ativas em relação à responsabilidade social, investindo apenas nos termos da lei.

Assim, nota-se que as políticas das empresas estão diretamente relacionadas com os seus valores organizacionais. Dependendo dos valores são definidas políticas que orientam o desenvolvimento das organizações por intermédio de códigos pré-estabelecidos que determinam como os funcionários devem agir em nome da empresa no que diz respeito a diversas decisões, como a de responsabilidade social.

Empresas que atuam com foco nas políticas externas, e não só nas internas, provavelmente possuem guias de como lidar e relacionar-se com variáveis do ambiente externo, como fornecedores, clientes e comunidades. Assim, é cada vez mais comum notar que essas empresas já possuem uma política própria de responsabilidade social, assim como possuem uma política de recrutamento e seleção há anos.

Com o passar do tempo, as empresas socialmente responsáveis têm percebido a importância de possuir políticas direcionadas para a prática de responsabilidade social alinhadas com os valores organizacionais, de forma a deixar claro quais são os objetivos do investimento social e a estratégia com a qual a empresa irá atuar. Migrar para esse estágio significa que a empresa passa a perceber a responsabilidade social não mais como obrigação, e sim como decisão estratégica que precisa estar baseada em valores, princípios e políticas empresariais para que seja sustentável no longo prazo.

Assim, é possível enxergar as políticas de responsabilidade social como um instrumento de materialização do compromisso da empresa com a sociedade. O objetivo das políticas de responsabilidade social é estabelecer diretrizes, normas e procedimentos que assegurem a contínua participação da empresa em programas sociais, reforçando sua imagem de “empresa cidadã” para seus públicos interno e externo.

É comum notar que as políticas de responsabilidade social das empresas responsáveis surgem por meio de seus valores e princípios, os quais encontram-se expressos em seu Código de Ética. Dessa forma, possuir políticas externas claras é um fator determinante na forma como a empresa visualizará o seu investimento em responsabilidade social, o que justifica a importância do estudo das políticas como variável essencial da cultura organizacional, juntamente com os valores.

Um dos aspectos que se destaca na análise das empresas consideradas socialmente responsáveis é que elas tiveram de rever seus processos internos com base na política de responsabilidade social desenvolvida. A IBM, por exemplo, ao assumir como um dos seus valores a diversidade, teve de rever suas políticas internas que se relacionavam ao tema, primeiramente aquelas relativas a funcionários e depois aquelas concernentes a fornecedores, orientando seus processos para que considerassem este valor. Assim, criaram-se mecanismos internos para análise e mecanismos para gerar maior mobilidade a grupos considerados de minorias. Posteriormente, estes processos foram expandidos para a área de compras e se tornaram importantes ferramentas para a qualificação de seus fornecedores.

Paralelamente, cabe notar que “liderança” é definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Schein (1996) associa habilidades de liderança, como o carisma, com mecanismos de formação cultural, com a habilidade de expor valores e pressupostos de forma clara. Dessa maneira, o papel do líder na organização e a estrutura de liderança caracterizam-se como um importante componente da cultura organizacional da empresa.

Schein (1996, p.1) define que “o processo dinâmico da criação e da administração da cultura organizacional são a essência da liderança e fazem perceber que liderança e cultura são dois lados da mesma moeda”. Segundo o autor, muitas vezes a cultura organizacional é criada por líderes, sendo que uma das funções mais decisivas deles é criar, administrar e, até mesmo, destruir a cultura de uma organização.

Assim, percebe-se como o papel da liderança da organização é importante em todas as fases da cultura organizacional, podendo ser considerado até mesmo um constituinte dessa cultura. Como consequência, o estilo de liderança e o perfil dos líderes são essenciais para o

entendimento mais profundo da cultura organizacional de cada empresa, uma vez que são eles os responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa, pela transformação dos valores e das normas em práticas e pela motivação dos demais funcionários em relação às políticas e crenças da organização.

Em seus estudos sobre a tomada de decisão pelos diretores de empresas, Donaldson e Lorsch (1983) demonstram que as crenças e os valores dos líderes sobre as competências das organizações em que trabalham, sobre os níveis aceitáveis de risco financeiro e social e sobre o grau em que a organização precisa ser financeiramente autossuficiente influenciam fortemente a formulação dos objetivos, das metas e do processo de administração a serem seguidos. A influência da liderança não só funciona como critério com base no qual as decisões são tomadas, como é determinante nas tomadas de decisão, uma vez que os líderes acabam por limitar percepções alternativas.

Dessa maneira, estudando-se a liderança de uma empresa pode-se entender o seu processo de decisão sobre a prática da responsabilidade social corporativa. Normalmente, líderes que são voltados apenas para as tarefas se baseiam mais em resultados tangíveis e não levam em consideração a motivação de seus subordinados. É de se esperar, portanto, que líderes com esse perfil dêem uma menor importância para os investimentos em responsabilidade social. Por outro lado, líderes voltados para o desenvolvimento consideram importante desenvolver novas formas de aprendizado e agir com pró-atividade, o que pode motivá-los a ter uma visão diferente da responsabilidade social, tratando-a como mais uma forma de vantagem competitiva que traz benefícios não só para a empresa como também para a comunidade e para os funcionários.

Assim, a estrutura de liderança precisa ser avaliada para se entender como o papel do líder influencia a prática de responsabilidade social corporativa. De forma geral, é possível concluir que se os líderes da organização não apoiam o investimento em responsabilidade social, é provável que os outros funcionários também não vejam valor nessa prática e, como consequência, a empresa não dedique recursos para essa modalidade.

Ao longo da nossa trajetória profissional, em momento algum identificamos alguma empresa que houvesse avançado em relação a este tema sem contar com o apoio incondicional do principal executivo e do *board* da organização. Muitas delas, inclusive líderes segmentárias, possuíam dificuldade de implementar ações específicas por falta de apoio da alta gestão.

Os líderes exercem um papel importante na motivação e no entrosamento dos funcionários em relação ao alcance das metas. Dependendo da importância atribuída ao papel dos líderes na cultura organizacional, eles podem ser um importante fator no que diz respeito a envolver os demais funcionários a agirem de forma socialmente responsável e a considerarem a responsabilidade social como estratégia de negócio no dia a dia de trabalho.

Atrelada à questão da liderança encontra-se a questão do uso do poder. No comportamento organizacional, o poder é definido como a capacidade de conseguir que alguém (B) faça algo do modo que a primeira parte (A) quer que seja feito, ou a capacidade de fazer as coisas acontecerem do modo como a pessoa quer (A). Segundo Schein (1996), o poder ordena, estabelece as fronteiras, padroniza e determina os processos organizacionais e premia o que a empresa considera um bom desempenho. Dessa forma, ele pode ser considerado um dos componentes da cultura organizacional, até mesmo porque o poder funciona como uma forma de controle.

É interessante notar que empresas marcadas pela atuação de um fundador ou de algum dirigente que, mesmo sem ser proprietário, exerceu ou exerce grande poder acabam possuindo uma cultura organizacional muito parecida com a cultura individual desse indivíduo. Normalmente, as pessoas que exercem papéis de liderança, sejam eles formais ou não, utilizam o poder como um meio de atingir as suas metas ou as do grupo.

Assim, é importante destacar que não só a liderança como também o poder determina a importância e a influência do líder nas decisões estratégicas da companhia. O líder que possui uma alta capacidade de influenciar o comportamento dos outros é capaz de “ditar” uma cultura organizacional de acordo com as suas crenças e valores. Por meio de bases de coerção, de recompensa, de competência ou de referência, os líderes podem utilizar a sua política dentro da organização para determinar as suas estratégias. Assim, a influência dessas pessoas sobre a determinação do investimento em responsabilidade social é muito forte, uma vez que possuem o poder de definir se a RSC será enfoque da empresa ou não e, por traçarem uma relação de dependência com os demais funcionários, podem utilizar o seu poder para determinar ou mudar a cultura da empresa.

Zadek (2007) considera que as empresas passam por cinco estágios quando identificam mudanças dos valores sociais, mudanças estas que trazem como consequência principalmente a modificação dos valores e da filosofia da organização. Segundo o autor, no primeiro estágio, defensivo, a organização nega que exista alguma evidência ou responsabilidade sua sobre os problemas identificados. No segundo estágio, conformidade, ela desenvolve uma política que envolve a questão social, inclusive em alguns momentos

estruturando um grupo de trabalho, departamento ou delegando para terceiros esta incumbência, mas ainda sem fazer uma reflexão clara sobre o problema. De fato, o que se espera é que cesse a pressão sobre a questão social, o que não acontece, provocando nova crise interna. No terceiro estágio, gerencial, se estabelece uma relação entre o problema e a necessidade de mudanças nos processos internos. Ou seja, a empresa alinha sua política funcional à sua política corporativa, introduzindo objetivos claros.

O que identificamos ao longo da nossa trajetória profissional é que a consciência acerca do problema não é suficiente para a sua resolução. Em vários casos a resistência à mudança ocorre devido à falta de conhecimento do grupo gerencial, o qual, nesse caso, não foi capacitado para agir sob esta nova demanda.

No quarto estágio, denominado de estratégico, a empresa identifica que estas pressões sociais podem auxiliá-la a obter algum tipo de vantagem competitiva. Zadek (2005) considera que a principal mudança ocorrida neste estágio está relacionada à perspectiva estratégica da empresa, que consegue transformar riscos em oportunidades. Nessa fase a organização passa por variados ajustes internos, envolvendo uma definição clara quanto às prioridades de investimento e às adequações necessárias aos departamentos ou unidades de negócio, tornando-se importante a construção de um modelo de governança que consiga identificar as demandas externas (*stakeholders*) e internas, normalmente estabelecido mediante um comitê formado pelos líderes das principais áreas da organização.

No último estágio, denominado de civil, o autor identifica que estas empresas incitam as concorrentes a adotarem a mesma conduta. Embora o autor considere que esta motivação esteja ligada à sua consciência social, podemos admitir também que é o mecanismo que possuem para fazer com que tenham custos e comportamentos iguais.

3.3 - ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), a formulação da estratégia da organização ocorre em três níveis. No primeiro nível – estratégia de nível empresarial – são definidos os setores em que a empresa irá operar, decisão que envolve essencialmente a visão e as expectativas dos acionistas. No segundo nível – estratégia da Unidade de Negócio – se define como a empresa manterá sua vantagem competitiva, envolvendo essencialmente a visão da alta administração. No terceiro nível de atuação – estratégia funcional – se determina como as estratégias serão articuladas entre os departamentos ou áreas específicas, visando a atingir os objetivos determinados.

Com relação à estratégia de nível empresarial, temos identificado comportamentos distintos entre empresas já constituídas, ou seja, que já atuam, e empresas que estão sendo constituídas. No que se refere aos novos negócios gerados, observamos que vários deles se baseiam na experiência anterior de um dos sócios e na análise de oportunidades geradas pelo ambiente externo. Como há a tendência de se privilegiar o conhecimento sobre o segmento vindo da experiência prévia de um dos sócios, as mudanças climáticas e demográficas são consideradas pouco relevantes. Contudo, empresas constituídas sem privilegiar a experiência anterior no segmento estão mais propensas a explorar novos negócios estimulados pela questão ambiental, como a venda de crédito de carbono, certificação ambiental, consultoria climática e social, sistemas de descarte e geração de energia por meio de resíduos, reuso de produtos e tecnologias limpas ou ecoeficientes, entre outros, pois se caracterizam por ainda terem menor nível de concorrência, devido à recentidade de sua criação.

Por sua vez, empresas já constituídas dão mais importância às mudanças identificadas, em função do risco percebido no negócio e por terem condições organizacionais que permitem a apropriação destas mudanças, neste caso principalmente associadas a uma visão socioambiental já estabelecida. Este é o caso da Philips, cujos produtos considerados ecoeficientes ou verdes representaram em 2007 20% das vendas totais, com aumento de 5 pontos percentuais em relação a 2006. A Philips tem como meta aumentar este percentual para 30% em 2012.

Hart e Milstein (2004) afirmam que a Dupont está se desfazendo de seus negócios baseados em utilização de recursos petrolíferos e pretende substituí-los por negócios baseados em recursos renováveis. Buscato et. al. (2008) constataram que em 2000 a British Petroleum mudou seu nome para Beyond Petroleum e investiu em 2007 oito bilhões de dólares no desenvolvimento de novas tecnologias para substituir as atuais, consideradas poluentes e não renováveis.

Barney e Hesterly (2007, p.102) identificam que “as estratégias no nível de negócio são ações empenhadas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num único mercado ou setor”. Os autores afirmam que estas estratégias tiveram tanta difusão que são identificadas como estratégias genéricas, tendo como foco a diferenciação ou o baixo custo. No primeiro caso, conseguem gerar valor mediante a agregação de algum tipo de diferencial ao produto ou serviço. No segundo caso, liderança de custo, a organização tem como escopo ganhar vantagem competitiva por meio da redução de seus custos.

Allen e Husted (2001) consideram que, da mesma forma que existe estratégia genérica associada ao negócio, também existe estratégia para a área social, diferenciando-se

pela existência de três tipos de estratégia genéricas. Além da estratégia de diferenciação e de baixo custo, os autores ressaltam que existe uma terceira estratégia baseada no relacionamento com reguladores.

Segundo os autores, a estratégia de diferenciação pode ser provocada pelos atributos do produto, imagem, preço, design, serviço ou reputação da empresa. Para que as organizações possam lançar mão desta estratégia devem existir consumidores dispostos a pagar por produtos considerados sociais. Já a liderança de custos considera que entre os fatores determinantes para a diminuição dos custos de um produto estão aqueles vinculados a aspectos sociais, como aumento de produtividade dos funcionários ou acesso a fornecedores, por exemplo. Por fim, a terceira estratégia, baseada no relacionamento com reguladores, considera que a aprovação de uma determinada legislação pode criar barreiras que inibam o acesso a um mercado ou mesmo aumentem seus custos, e o relacionamento com este público é essencial para garantir a atuação da empresa.

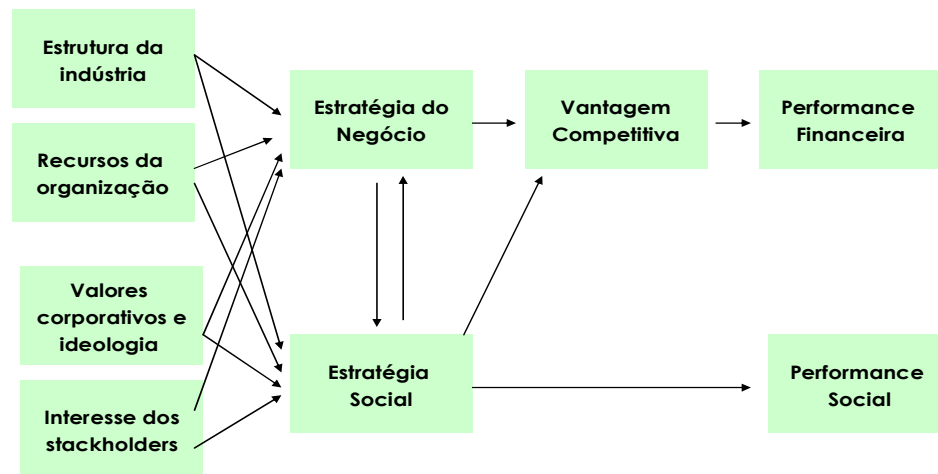
O que nos chama atenção no trabalho dos autores é que consideram que a estratégia social ocorre de forma independente da estratégia de negócio, coexistindo, mas sem necessariamente interferir na vantagem competitiva construída. Além disso, acreditam que a definição da estratégia social não impacta a cadeia de valor ou as atividades que a organização desenvolve, influenciando unicamente a melhoria das capacidades organizacionais, notadamente inovação e relacionamento.

Como se constata, a posição de Allen e Husted (2001) é diferente da postura de outros autores que consideram que a estratégia da unidade de negócio deve ser compartilhada por todas as áreas da organização. O fato de não possuir um departamento ou área funcional que seja responsável por esta atividade não significa que não haja a necessidade de integração das atividades.

Acreditamos que as atividades relativas à área de responsabilidade social impactam as políticas institucionais da empresa, orientando suas atividades gerais, e não estão necessariamente relacionadas à execução em uma única área. Por exemplo, a atividade de gerenciamento dos recursos humanos é realizada por todos os departamentos da empresa, seguindo as políticas dessa área. A responsabilidade social pode estimular uma nova reflexão sobre a importância de novos pontos, como a diversidade, o papel e a representatividade da mulher, entre outros, mas sem interferir no grau de autoridade ou poder da área de recursos humanos.

A visão dos autores possivelmente está associada à relação que estabelecem entre responsabilidade social e as atividades sociais praticadas pela empresa, inclusive indicando que podem ser realizadas internamente, externamente ou de forma mista.

Figura 7 - Visão integrada das estratégias de negócio e de responsabilidade social



Fonte: ALLEN, HUSTED, 2001.

Mediante levantamento bibliográfico, verificou-se a existência de três modelos estratégicos que unem a estratégia de negócio com a estratégia social. Formulados por diferentes autores, identificam caminhos para a construção da vantagem competitiva por meio da utilização dos recursos e das capacidades da empresa, como se constatará a seguir.

No próximo subcapítulo iremos identificar as principais estratégias relacionadas à responsabilidade social. Esse levantamento ocorreu mediante a leitura de periódicos, em especial dos artigos da *Harvard Business Review* publicados nos últimos 15 anos, visando a identificar estudos relativos ao tema.

3.3.1 - Modelo estratégico associado ao contexto competitivo

Porter e Kramer (2002) reconhecem que as empresas estão cada vez mais sendo chamadas a desenvolver ações sociais. Contudo, são reticentes quanto à prática de tais ações, considerando-as puramente assistenciais e não capazes de trazer benefícios duradouros para a sociedade. Ao mesmo tempo, reconhecem que a empresa gera, por meio de suas atividades produtivas, inúmeros impactos no meio ambiente e na comunidade, os quais poderiam ser

minimizados. Também identificam que a competitividade de uma empresa pode ser afetada diretamente pelas condições do local onde ela opera, o qual denominam de “contexto competitivo”.

Segundo Porter e Kramer (2006, p.6), as empresas podem atuar socialmente de três formas:

Questões sociais genéricas podem ser importantes para a sociedade, mas não são significativamente afetadas pelas operações da empresa nem influenciam sua competitividade a longo prazo. Impactos sociais da cadeia de valor são significativamente afetados pelas atividades da empresa no curso normal das operações. Dimensões sociais do contexto competitivo são fatores do ambiente externo que afetam de modo considerável os motores subjacentes da competitividade nos locais em que a empresa opera.

Ainda de acordo com Porter e Kramer (2002), as empresas recorrem à filantropia para melhorar o seu contexto competitivo, isto é, para melhorar o ambiente de negócio em que operam, buscando soluções para as necessidades sociais que afetam o seu contexto empresarial e encontrando uma forma de beneficiar, ao mesmo tempo, a sociedade e a si mesmas.

O modelo estratégico do contexto competitivo se dá pela geração de valor para a empresa por meio da sua localização. Este conceito considera a necessidade de formação de um *cluster* que impulsionará os negócios da organização mediante quatro dimensões:

- Condições de fatores: a disponibilidade de insumos especializados de alta qualidade, como recursos humanos, infraestrutura, recursos naturais, entre outros elementos que podem melhorar a competitividade das empresas.
- Indústrias correlatas de apoio: presença de bons fornecedores e empresas em áreas correlatas e presença de pólos em vez de empresas isoladas influenciam a construção de alta capacidade competitiva.
- Condições de demanda: presença de clientela exigente e sofisticada, presença de demanda local em segmentos especializados que possam ser atendidos em escala nacional e global, presença de consumidores cujas necessidades prevejam necessidades latentes em outras localidades ampliam e geram escala de produção.
- Contexto de estratégia e rivalidade: presença de incentivos e políticas locais, tais como proteção da propriedade intelectual, que propiciem investimento e melhoria sustentada, criando competição franca e vigorosa para amadurecimento do *cluster*.

Um exemplo é o município de Lucas do Rio Verde (MT), que, por estar situado próximo à região Amazônica, poderia desfavorecer a comercialização dos produtos ali fabricados, pela associação estabelecida com os problemas de desmatamento. Para minimizar possíveis associações negativas entre a marca e a região, um grupo de empresas e o governo local desenvolveram uma certificação da região. Por meio de investimento na regularização socioambiental das propriedades, do replantio de árvores e da contratação de funcionários com todos os direitos trabalhistas e sob a supervisão da organização social The Nature Conservancy (TNC), as empresas esperam conseguir manter intacta sua marca e vender tanto para o mercado interno como para o externo.

Este caso evidencia que o diferencial competitivo da região é relacionado à condição climática e à proximidade de fornecedores, além da concretização da aliança entre empresas, governo e organização social, tornando a localização competitiva.

3.3.2 - O modelo estratégico associado ao desenvolvimento sustentável

Hart e Milstein (2004) consideram que um dos grandes desafios a serem superados nos próximos anos é promover a inclusão da população marginalizada e a preservação dos recursos ambientais ao mesmo tempo em que a empresa necessita continuar a crescer. Os autores asseveram que a empresa pode alcançar este objetivo ao tomá-lo enquanto vantagem competitiva, mediante a proteção das suas principais capacidades e utilização de seus recursos internos ou externos construídos por meio do relacionamento com seus *stakeholders*, possibilitando a elaboração de quatro quadrantes estratégicos:

- Redução de Custo - ocorre quando a empresa utiliza seus recursos internos tendo como foco ganhos atuais. Entre as ações relacionadas a esta estratégia encontram-se aquelas relativas à mudança das atuais formas de produção, como por exemplo incorporar reuso de água, substituir materiais agressivos, diminuir a poluição, entre outros.
- Reputação e Legitimidade - mediante esta estratégia a empresa pode desenvolver ações que utilizem a capacidade de relacionamento que possui para atrair recursos e desenvolver projetos conjuntamente com seus *stakeholders*, como o desenvolvimento de logística reversa, o qual permite reintegrar embalagens e produtos descartados no sistema produtivo. Para que isso ocorra a empresa necessita convencer seus parceiros a não descartarem o produto, a devolvê-lo no ponto de venda, bem como a transportá-lo e manuseá-lo de forma que possa ser reintegrado.

- Inovação e Reposicionamento - nesta estratégia a empresa utiliza seus recursos internos para desenvolver novas tecnologias consideradas limpas. A substituição da matriz energética ou a incorporação de novos insumos são exemplos de ações desta estratégia.
- Trajetória do crescimento - por meio desta estratégia a empresa desenvolve novos produtos utilizando tecnologias consideradas limpas e possibilitando o seu acesso a consumidores da base da pirâmide ou com baixo poder aquisitivo. Esta estratégia considera principalmente que as empresas possuem capacidade de relacionamento para articular parcerias com outras organizações, algumas delas sociais, para que o produto possa ser disponibilizado.

Os autores consideram que a organização necessita desenvolver um portfólio equilibrado de negócios e produtos visando a maximizar seu valor. A matriz proposta por Hart e Milstein (2004) teve grande aceitação, pois permite relacionar claramente possibilidades de ganhos em mercados atuais ou potenciais. A alusão à venda de produtos para classes não atendidas é polêmica e vários autores e empresários se mostram céticos com relação à inclusão social por meio do consumo.

3.3.3 - Modelo estratégico associado ao desenvolvimento com a comunidade

Nos últimos anos tem sido crescente o investimento em ações voltadas aos *stakeholders* externos, notadamente da comunidade, como se verificou no início deste trabalho, mais especificamente quando se tratou das pesquisas feitas pelo IPEA e pelo GIFE. Entre as causas associadas a este crescimento estão a pressão das organizações sociais, a compreensão sobre o papel da reputação corporativa e principalmente a associação feita entre a responsabilidade social e as atividades relacionadas à responsabilidade discricionária, ou seja, as ações desenvolvidas pela organização sem obrigatoriedade.

Kotler e Lee (2005) consideram que existem seis tipos de iniciativas utilizadas por empresas de forma recorrente para se relacionarem com a comunidade: promoção de causas; marketing relacionado a causas; marketing social; filantropia corporativa; voluntariado; e práticas de negócios responsáveis. Na primeira, promoção de causas, a empresa faz algum tipo de contribuição, notadamente financeira, para uma determinada causa social, divulgando e conscientizando a sociedade sobre o problema. A atividade de marketing relacionado a causas estabelece o relacionamento com a causa, mas a forma de contribuição está vinculada a um determinado percentual da venda sobre produtos comercializados, aumentando, dessa forma, a venda dos produtos.

Por sua vez, marketing social também é uma forma de promoção da causa, mas, diferentemente das anteriores, pretende fazer com que o consumidor mude seu comportamento sobre determinados aspectos sociais. Os autores identificam que a filantropia corporativa é uma forma de contribuição direta envolvendo recursos da empresa para uma determinada organização. Já o voluntariado envolve o incentivo a outro *stakeholder* – principalmente funcionários e fornecedores – para se envolver com a comunidade. E, por fim, as práticas de negócios responsáveis estão relacionadas a alterações nas práticas de gestão visando a diminuir as externalidades geradas.

Como se pode constatar, estas ações também estão relacionadas a duas das formas de ações identificadas por Porter e Kramer (2006): problemas sociais genéricos e diminuição das externalidades geradas. Contudo, Kotler e Lee (2005) avaliam que existem inúmeros benefícios associados a estas ações, normalmente relacionados à melhoria da reputação da organização, além de eventual aumento de venda de produtos que tenham algum apelo social.

Yaziji (2004) considera que as organizações sociais trazem inúmeros benefícios para a empresa – evitam problemas, acelera inovação, prevê mudanças de demanda, influencia e estabelece padrões para o setor –, bem como que a decisão sobre quem apoiar se refere à capacidade de identificar o quanto a organização social está relacionada a estas características.

Burke e Logsdon (1996) podem ser considerados precursores do estudo sobre que tipo de ação social ou tipo de organização deve ser inicialmente apoiado. Os autores prescrevem cinco dimensões envolvendo esta decisão: centralidade, especificidade, pró-atividade, voluntarismo e visibilidade. A centralidade diz respeito ao grau de adequação do programa a ser financiado à missão ou aos objetivos da empresa. A centralidade favorece a alocação de recursos da organização por estar relacionada diretamente ao seu *core business*. O conceito de especificidade se refere à habilidade da empresa de criar benefícios públicos a partir da sua ação, indicando que a sociedade possui a expectativa de que ela apóie programas que sejam relevantes para o seu desenvolvimento. Isso é importante, pois, considerando-se o modelo desenvolvido por Zadek (2005), as ações sociais podem ficar por um período grande em latência, o que não traria benefícios para a organização.

O conceito de pró-atividade reconhece que o projeto ou programa deve se antecipar a demandas potenciais da sociedade, já que os autores acreditam que a empresa não deve substituir o papel do Estado em relação a programas públicos por ele desenvolvidos. Além disso, o programa social deve ser voluntário, ou seja, não imposto pela sociedade, reforçando o traço da postura cidadã. Por fim, o conceito de visibilidade indica que a ação deve ser reconhecida, o que pressupõe que os programas têm de alcançar notoriedade, levando a um

maior investimento na comunicação do projeto e, em alguns casos, gerando dúvidas sobre a efetividade das ações.

Husted (2003) considera que outro ponto importante no processo de decisão da ação social é identificar como será implantada, podendo ser realizada internamente por meio de estrutura própria para isso, externamente por intermédio de financiamento ou em colaboração com outras organizações sociais, sendo parte do programa realizado pela própria empresa. Segundo o autor, a escolha deve considerar o investimento necessário e o quanto o programa tem centralidade e especificidade com a organização. Assim, considerando que o programa traz benefícios que reforcem o negócio, ele deve ser gerido internamente.

O referencial teórico formulado permitiu-nos compreender como as empresas têm tratado o conceito de responsabilidade social corporativa, principalmente quando relacionado à questão utilitarista. A esta visão nos detivemos e buscamos compreender como a estratégia de negócio se relaciona com a estratégia ou práticas utilizadas na gestão social.

Figura 8 - Visão proposta das estratégias de negócio e social.

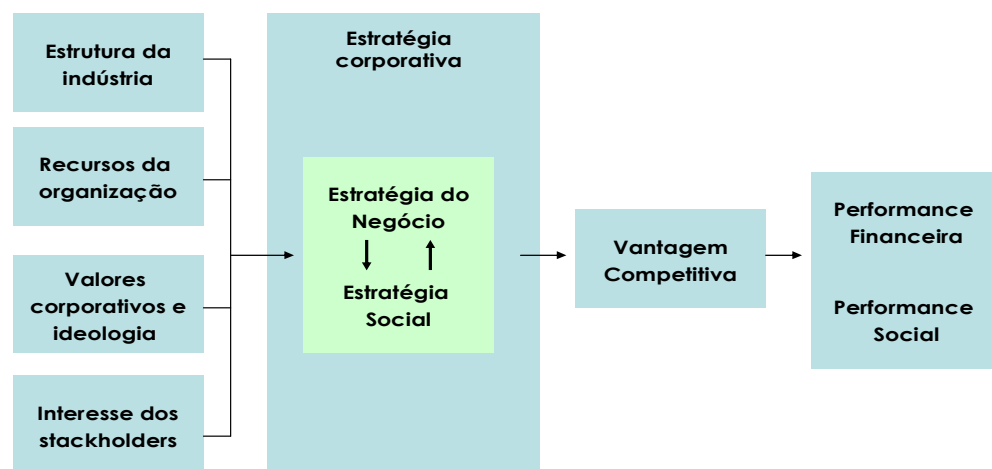


Figura adaptada pelo autor.

No próximo capítulo identificaremos até que ponto existe aderência entre o caso estudado e esse referencial teórico.

4 - ESTUDO DE CASO

Uma vez estudado o referencial teórico que envolve o tema da responsabilidade social empresarial, neste capítulo busca-se realizar um estudo de caso, com o objetivo de se empreender uma análise específica sobre a Natura e identificar se esta empresa consegue integrar a estratégia de negócio com a estratégia de responsabilidade social.

A escolha da Natura como estudo de caso único se deve à sua distinção no que se refere ao conceito de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável no Brasil. Além do reconhecimento público que possui, foi agraciada com inúmeros prêmios ao longo dos últimos anos e goza de uma condição particular: é a única empresa a ser mencionada em todas os guias de sustentabilidade da Revista Exame desde o ano de 2000.

Para isso, primeiramente, as características gerais da empresa serão estudadas, incluindo seu histórico, sua visão, seus valores, os mercados em que atua e seus produtos. Posteriormente, serão abordados os principais projetos de responsabilidade social desenvolvidos pela empresa no Brasil e, por fim, será analisado se existe relação entre sua estratégia de negócio e sua estratégia social.

4.1 - HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Neste subcapítulo busca-se compreender o desenvolvimento histórico da Natura e das suas políticas socioambientais. Para além de aspectos societários, produtivos ou de mercado, comumente analisados quando se aborda o histórico de organizações, nosso foco principal é evidenciar a evolução das principais práticas socioambientais da empresa. Além disso, consideramos que as condições históricas da Natura contribuíram para seus resultados atuais.

A Natura teve origem em 1969, quando seu fundador, Antonio Luiz da Cunha Seabra, abriu uma fábrica e uma pequena loja na Rua Oscar Freire, em São Paulo. Em 1979 Seabra concluiu que o modelo de distribuição de seu empreendimento deveria ser alterado para a venda direta, pois acreditava que este sistema incentivaria a troca de experiências e a valorização de encontros como forma de aprendizado.

Também no ano de 1979 a Natura entrou no mercado masculino com o lançamento da linha “Sr. N”. Em 1981 a empresa passou a fabricar e vender ainda linhas de maquiagem e perfumaria, e em 1982 iniciou sua expansão internacional, por meio da operação no Chile.

Durante a década de 1980, a receita bruta da Natura cresceu 35 vezes, como consequência de sua agressiva estratégia de lançamento de novas linhas de produtos, como a linha Erva Doce, sustentada no investimento constante em pesquisa e desenvolvimento de novas fórmulas. Em 1983, a empresa foi uma das primeiras fabricantes brasileiras a introduzir produtos com refil em seu portfólio, reduzindo o desperdício, ampliando a consciência ecológica e proporcionando ao consumidor economia.

Em 1990 e 1992, a Natura explicitou sua Razão de Ser e suas Crenças: a importância das relações, o compromisso com a verdade, o aperfeiçoamento contínuo, o estímulo à diversidade, a valorização da beleza sem estereótipos ou manipulações e a empresa como promotora do enriquecimento social. Destarte, incorporou em suas novas linhas de produtos conceitos que expressavam esta visão de mundo.

No ano de 1992 foi lançada a linha Chronos, uma linha de produtos antissinais para diferentes idades que combate os estereótipos da beleza. Nesse mesmo ano surgiu o conceito “Mulher Bonita de Verdade”, que expressa a ideia de que a beleza feminina não depende de idade, mas de autoestima. A Natura ganhou notoriedade em sua comunicação mediante a utilização de modelos que não eram jovens.

Em 1994 foi lançada a linha Mamãe e Bebê, com a missão de contribuir para o fortalecimento do vínculo entre pais e filhos. A empresa inovou também ao propor o Método Integrado de Massagem, baseado na técnica de Shantala, a fim de promover a relação mãe-filho. Nesse mesmo ano, a empresa deu início às suas operações na Argentina e no Peru.

Em 1995 lançou, em parceria com a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, o Programa Crer para Ver, destinado a apoiar a busca da qualidade de ensino nas escolas públicas de todo o país. Em 1997 substituiu o combustível da sua frota de veículos para a distribuição de produtos na capital paulista, até então movidos a gasolina e a diesel, passando a utilizar gás natural veicular (GNV), menos nocivo ao meio ambiente. Em 1998 se tornou uma das organizações fundadoras do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. No ano seguinte, adquiriu a empresa Flora Medicinal, criada em 1912 no Rio de Janeiro, que detinha um acervo de pesquisas com mais de 280 plantas brasileiras.

No final da década de 90 a Natura se deparou com uma questão estratégica fundamental: Como garantir o crescimento e a sobrevivência no longo prazo e, ao mesmo tempo, iniciar um novo ciclo de expansão voltado ao mercado externo?

Queríamos e precisávamos inovar nos produtos e na abordagem do consumidor [...]. Olhamos para a nossa vocação original e enxergamos

nela o uso sustentável da biodiversidade brasileira [...]. Poucas empresas teriam tanta legitimidade para usá-la quanto a Natura. (VASSALO, 2003)

A solução encontrada, o lançamento da linha Ekos, considerava três pilares estratégicos: o uso de ativos brasileiros; a sustentabilidade ambiental e social da operação; e o aproveitamento das tradições populares. Em poucos anos, o sucesso comercial dessa linha de produtos tornou-a responsável por parte expressiva do faturamento da empresa. Com a linha Ekos a Natura converteu-se na primeira empresa brasileira a assumir o compromisso de repartir os benefícios gerados pela inovação baseada no acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional das comunidades.

Em 2001 foi inaugurado um complexo industrial de pesquisa, desenvolvimento, treinamento e logística de última geração em Cajamar, construído a um custo aproximado de R\$ 200 milhões. Também neste ano a Natura publicou o primeiro Relatório Anual da América Latina, seguindo o modelo da Global Reporting Initiative (GRI), que desenvolve modelos de relatórios voluntários sobre o impacto social e ambiental das atividades das empresas.

Em 2002 assinou o Pacto Global, da ONU, e em 2003 criou o Sistema de Gestão da Responsabilidade Corporativa. Com isso, todas as suas áreas passaram a ter de cumprir não só metas financeiras, mas também metas sociais e ambientais. Em 2004, a Natura abriu seu capital, passando a ter ações negociadas no novo mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Neste mesmo ano reforçou sua conscientização sobre a preservação ambiental, obtendo a certificação de sistema de gestão ambiental NBR ISSO 14001.

Em 2005 foi inaugurada a Casa Natura em Paris, França, e iniciada a operação no México. Neste mesmo ano ocorreu o lançamento de Chronos Spilol, o primeiro cosmético antissinais que utiliza um ativo originário da biodiversidade brasileira, extraído do Jambu (*Spilanthes oleracea*), planta da Amazônia. Neste mesmo ano iniciou a substituição de matérias-primas animais e minerais por vegetais.

Em 2006 foi estipulado o fim dos testes em animais, inaugurado um Centro de Tecnologia e iniciada a venda direta em Paris. Houve a inauguração da primeira Casa Natura do Brasil, em Campinas (SP), e o início da operação da fábrica de massa de sabonete em Benevides (PA). Nesse mesmo ano a empresa ainda materializou o acordo de repartição de benefícios por acesso ao conhecimento tradicional difuso associado ao patrimônio genético, o qual foi pioneiro no Brasil.

Em 2007, a Natura deu continuidade à sua expansão pela América Latina, abrindo mais duas operações, na Colômbia e na Venezuela. Também reforçou seu compromisso socioambiental, lançando o programa de neutralização da emissão de gases causadores do efeito estufa. Além disso, alcançou a marca de 718 mil consultoras no mercado de venda direta, reformulou os rótulos de seus produtos, que passaram a conter uma tabela ambiental informando, entre outras coisas, o percentual de material reciclado utilizado, iniciou a substituição do álcool comum usado em seus produtos pelo orgânico e ampliou o uso de materiais reciclados na produção das embalagens.

4.2 - MISSÃO, VISÃO E VALORES

Como identificado em nosso referencial teórico, os valores corporativos são essenciais para o desenvolvimento da estratégia social. No caso da Natura, a preocupação com o meio ambiente é oriunda da crença de seus fundadores, a qual foi expressa em atitudes como o uso de refis, a valorização de contatos que estimulam o aprendizado, o apoio a causas sociais e a movimentos de responsabilidade social, a fundação, em parceria com outras organizações, do Ethos e do GIFE, entre outras.

Uma de suas crenças, “a vida é um encadeamento de relações”, é utilizada pela empresa como política institucional. A Natura se autodeclara uma empresa que gera relacionamentos que visam ao desenvolvimento da sociedade, os quais, como será identificado posteriormente, são um dos principais recursos que possui.

O posicionamento institucional da empresa na preservação do meio ambiente é evidenciado na sua comunicação, que valoriza muito mais a marca, em detrimento do produto. Esta política foi uma das responsáveis por tornar a Natura uma das empresas mais admiradas no país, segundo a pesquisa Top of Mind, da Folha de São Paulo, sendo que também foi considerada a número um no ranking que avalia as melhores empresas para se trabalhar.

Líder em cosméticos, é conhecida não só por ser uma empresa 100% brasileira e por fabricar cosméticos inovadores, de qualidade e de maneira sustentável, mas principalmente por seus valores, que permeiam a estratégia da empresa, guiando desde as atitudes dos colaboradores até a venda ao consumidor final.

Em 2002 a Natura formulou sua atual missão (razão de ser), visão e valores (crenças):

- Razão de ser - “Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/ estar bem. Bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.”
- Visão - “A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.”
- Crenças - (1) “A vida é um encadeamento de relações.” (2) “Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente.” (3) “Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.” (4) “A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.” (5) “O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.” (6) “A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.” (7) “A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.”

4.3 - HISTÓRICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ÁREA SOCIAL

Durante os últimos anos, a Natura passou por inúmeras mudanças internas na área social, o que coincidiu com o aumento da influência das atividades desenvolvidas internamente. A formalização de uma área social e a mudança de responsabilidades envolvidas ao longo dos anos denotam claramente a importância dada ao tema da responsabilidade social.

- Área de Ação Social / Gerência de Ação Social – 1998 a 2003

Em 1995 iniciou-se a estruturação de uma área na Natura responsável por elaborar e executar o plano de atuação social da empresa. Administrativamente vinculada à diretoria jurídica, mas formalmente sob responsabilidade de um dos presidentes, nesta primeira etapa esta área voltava-se prioritariamente para atuação externa, respondendo pelo relacionamento

com as comunidades do entorno da empresa, ou seja, com as comunidades de Itapecerica da Serra e Cajamar, bem como pelo acompanhamento do Programa Crer para Ver, em parceria com a Fundação Abrinq, e pelos patrocínios e doações efetuados pela empresa, entre outros.

O Programa de Voluntariado da empresa foi estruturado em 2000, quando sua área social adquiriu o status de gerência, sendo estruturado um programa de formação de contadores de história, com atuação fora do horário de trabalho. Ao estruturar-se como gerência, a área passou a responder pela Diretoria de Assuntos Corporativos, já numa primeira tentativa de “enquadrá-la” na empresa, ou seja, de deixá-la menos solta e independente.

Com esta proposta de atuação voltada prioritariamente para o público externo, foi estruturado o projeto de relacionamento com Cajamar. Neste período, embora a Ação Social já fosse uma gerência dentro da empresa, ela mantinha independência em relação às atividades operacionais, tendo pouco relacionamento com os demais departamentos da empresa.

- Gerência de Responsabilidade Corporativa – 2003 a 2006

A disseminação do debate em torno da responsabilidade social e do papel das empresas trouxe para dentro da Natura questionamentos sobre sua forma de organização e atuação, e um dos aspectos mais debatidos foi o da coerência entre sua atuação externa e sua atuação interna. Ou seja, procurava-se responder à questão: De que forma os princípios da responsabilidade corporativa se inserem no processo de produção da Natura e na sua relação com fornecedores?

Primeiramente com a criação do Comitê de Sustentabilidade e posteriormente com a reestruturação completa na gerência, a empresa iniciou seus projetos visando a diminuir os impactos gerados por seu sistema produtivo. Nesta época foi retomada a discussão sobre a criação do Instituto Natura para coordenar essa atuação, porém optou-se, mais uma vez, por manter o trabalho na empresa, já que se acreditava que a proximidade contribuiria para o seu processo de internalização.

Neste período, o grande desafio relativo às comunidades do entorno foi o de envolver as demais gerências da empresa neste relacionamento, buscando sincronias nas ações.

- Gerência de Relacionamento com Comunidades – 2006 a 2007

Em 2006, com a estruturação da Diretoria de Sustentabilidade, a gerência se desmembrou e as questões relativas às comunidades do entorno foram inseridas na Gerência

de Relacionamento com Comunidades, responsável também pelo relacionamento com comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade brasileira.

Esta estrutura perdurou por pouco mais de um ano e meio, e, uma vez que as comunidades fornecedoras sempre foram o foco prioritário da empresa, tanto pela visibilidade de seus produtos como pela relevância das ações de marketing, as comunidades de entorno não desfrutaram muito espaço neste período.

4.4 - CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A principal atividade da Natura é a produção de cosméticos, perfumes e produtos de higiene pessoal, e, mais recentemente, em 2007, a empresa investiu em uma nova unidade de negócios: a produção de alimentos fitoterápicos. Além da fabricação de produtos, a empresa também presta um serviço de consultoria em cosméticos por meio das consultoras, que recebem treinamentos e cursos especializados para indicar os melhores produtos e ensinar ao consumidor final como utilizá-los da melhor maneira.

Líder no mercado nacional de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, a Natura está entre as mais valorizadas marcas do país. Em 2007, sua receita bruta consolidada chegou a R\$ 4,3 bilhões, valor 10,6% maior que o do ano anterior. No mesmo ano foram produzidos mais de 225 milhões de itens, que atingiram mais de 50 milhões de consumidores, em cerca de 5 mil municípios brasileiros, por meio da venda direta.

Atualmente, o portfólio de produtos da marca é formado por cerca de 900 itens, distribuídos nas categorias maquiagem, perfumaria, proteção solar, cuidados com o rosto, o corpo e os cabelos, entre outras.

O sistema de comercialização da Natura é o de venda direta, também conhecido como venda porta a porta, ou seja, um sistema baseado no contato pessoal em que não há venda de produtos em lojas. O conceito de venda direta engloba também entre seus canais de comercialização a internet, o correio e qualquer outra forma de vendagem que não envolva ponto de venda

A América Latina pode ser considerada uma das regiões mais receptivas ao sistema “porta a porta”. Isso se deve a razões culturais e à possibilidade de geração de renda complementar para famílias. No caso brasileiro, acaba por promover a inserção social das “donas de casa”, aumentando sua autoestima e qualidade de vida.

Há duas perspectivas que se destacam a respeito dos principais clientes da Natura. A primeira delas considera que o principal cliente é o consumidor final, que busca, por meio das consultoras, a compra dos produtos. A outra perspectiva considera que as próprias consultoras também são um cliente muito importante para a empresa, pois a sua satisfação com os produtos é fundamental para o repasse deles ao consumidor final.

Considerando-se o sistema de comercialização da empresa em comento, temos um cenário de concorrência direta bem reduzido, pois no Brasil apenas a Avon concorre diretamente com a Natura, não só pelo tipo de produto e de sistema de vendas, mas principalmente pelo porte da companhia.

A estrutura de vendas da Natura, embora não fidelizada, é incentivada a participar da sua estratégia social, como no caso da meta de redução da emissão de poluentes, que fez com que a empresa estruturasse um amplo canal de diálogo e relacionamento com suas consultoras para que as embalagens vazias possam retornar à organização para serem recicladas, ou mesmo para o desenvolvimento de projetos como o Crer para Ver, em que a venda de determinados produtos viabiliza financeiramente o programa, contando com a contribuição dessas vendedoras. Esse projeto também atribui às consultoras Natura a responsabilidade de identificar possíveis consumidores(as) adultos(as) que desejem voltar a cursar o ensino regular.

O setor de cosméticos se caracteriza pela necessidade de alto investimento em pesquisa e desenvolvimento de produtos. São os novos produtos os responsáveis pelo incremento das vendas e ampliação da lucratividade.

O desenvolvimento de produtos é feito conjuntamente com fornecedores, que são os responsáveis pelo fornecimento dos ativos naturais utilizados na sua elaboração. A Natura possui 56 contratos de longo prazo para o fornecimento de ativos naturais, contratos estes estabelecidos com empresas, fazendas e comunidades no Brasil e na América Latina. Desses, 19 são com comunidades tradicionais e locais provedoras de patrimônio genético (PG) ou de conhecimento tradicional associado (CTA) sobre as espécies nativas. Tratam-se de comunidades formadas por grupos de agricultores familiares ou de extrativistas, definidos antropológicamente por suas condições culturais distintas, por ocuparem um determinado território, no qual usam seus recursos naturais, por organizarem-se coletivamente por gerações e por manterem instituições sociais e econômicas próprias.

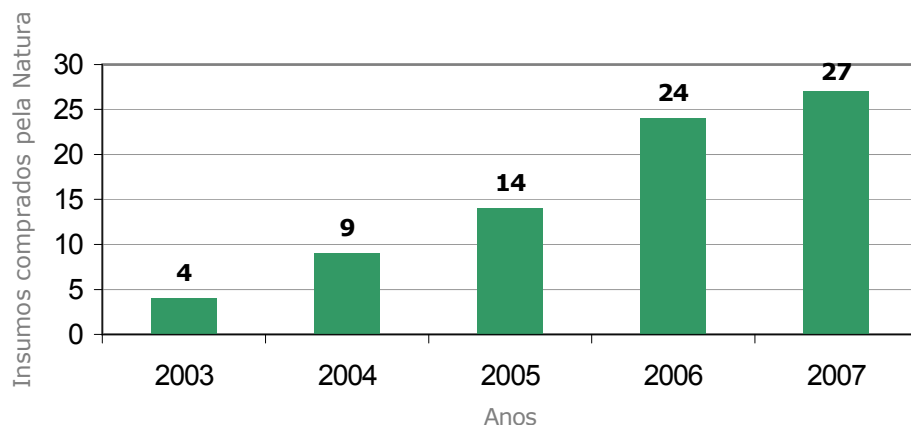
O relacionamento com as comunidades envolve inúmeros cuidados ligados à repartição de benefícios, ao direito de uso de imagens, à certificação dos insumos e à estruturação de planos locais de desenvolvimento sustentável. Na Natura essas operações são

conduzidas e avaliadas por um grupo multidisciplinar, formado por profissionais de diversas áreas, mediante um sistema de Qualidade do Relacionamento, que avalia os vínculos com as comunidades com base em sete critérios: 1) repartição de benefícios; 2) mobilização para a sustentabilidade econômica; 3) canais de relacionamento; 4) satisfação com a relação comercial; 5) gestão administrativa e financeira; 6) gestão de demandas; e 7) ações de suporte à comunidade.

O primeiro item cuida da transparência das informações, do grau de entendimento dos contratos, da participação dos envolvidos, da pontualidade dos pagamentos e da satisfação com o resultado final. O segundo avalia o apoio da Natura à diversificação dos produtos, ao estabelecimento de novas parcerias e à abertura de novos mercados. O terceiro trata da percepção da comunidade sobre o papel da Natura e das empresas beneficiadoras. O quarto examina a participação comunitária na negociação de preços justos. O quinto trata do apoio prestado à gestão de recursos pela comunidade e da ocorrência de endividamento por cooperativas ou associações. O sexto avalia os fornecimentos contratados, as variações de volume por safras e as mudanças nas encomendas. E o último cuida da certificação dos insumos, das oficinas de capacitação, dos fundos de apoio e da utilização de estudos e assessorias.

Para ajudar a monitorar a cadeia de abastecimento dos insumos e estimular a sustentabilidade entre os fornecedores, a empresa dispõe ainda do Programa BioQlicar, implantado em 2007, que, inspirado na ferramenta MVS (Meios de Vida Sustentável), promove um diagnóstico das comunidades fornecedoras, estabelecendo indicadores e identificando oportunidades de melhoria.

Gráfico 3 - Insumos comprados pela Natura entre os anos de 2003 e 2007.



Fonte: Natura.

Ao criar parcerias com comunidades distantes, às vezes isoladas em florestas ou em regiões rurais, a Natura lida, frequentemente, com parceiros inexperientes em fazer negócios e gerir recursos. Em geral, tratam-se de comunidades carentes que operam em condições ineficientes de trabalho, com baixa capacitação profissional e que sofrem com dificuldades para processar informações sobre contratos, legislação, planejamento e valores monetários. As comunidades pobres muitas vezes consomem a renda adquirida em inúmeras “emergências” cujo atendimento acaba por dificultar o investimento na organização comunitária e na organização do trabalho. Assim, a Natura é compelida a apoiar a organização social.

Apesar das dificuldades, o número de insumos adquiridos pela empresa nas comunidades tradicionais vem crescendo ano a ano, como se pôde observar no gráfico apresentado anteriormente. Participam também dessa cadeia de valor 14 empresas beneficiadoras de insumos. São esses parceiros beneficiadores que pagam diretamente às comunidades pelo fornecimento dos ativos. Eles beneficiam as espécies para entregar matérias-primas industrializadas à Natura, insumos diretos para os produtos. Os contratos firmados atualmente beneficiam aproximadamente 1600 famílias.

Para a Natura, estabelecer sozinha essas relações é difícil, o que a levou a organizar uma grande rede de apoio. Organizações não governamentais – como a Imaflora, representante no Brasil do Forest Stewardship Council, entidade internacional que promove e certifica o manejo sustentável de florestas, e o Instituto Socioambiental, dedicado ao trabalho com comunidades tradicionais – tornaram-se suas parceiras. Ademais, universidades e centros de pesquisa espalhados pelo país estão atualmente envolvidos em pesquisas de plantas que um dia poderão compor a fórmula de cremes, xampus e sabonetes da empresa. Um projeto batizado de Campus vai incentivar a produção acadêmica voltada para o uso da biodiversidade brasileira na cosmética.

O recurso natural, insumo básico para o desenvolvimento dos produtos da empresa, é disponibilizado facilmente, e tecnicamente qualquer produtor poderia se beneficiar deste acesso. Todavia, a Natura consegue construir uma barreira aos seus concorrentes difícil de ser imitada: as características organizacionais que a cercam. O relacionamento entre as áreas funcionais da empresa, a alteração da cadeia de fornecimento e produtiva para receber insumos e armazená-los *in natura* e a forma como mantém relacionamentos com diferentes *stakeholders* dificultam a imitação.

4.5 - PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS DESENVOLVIDOS

Entendida como um modelo de gestão empresarial que considera fatores econômicos, sociais e ambientais, a Responsabilidade Social está relacionada com a ética e a transparência na gestão dos negócios, o que impõe à empresa que a adota a necessidade de tomar decisões que respeitem os direitos, os valores e os interesses de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, são por elas afetados.

Tanto em sua operação no Brasil como em suas operações internacionais, a Natura segue os princípios da gestão responsável, ou seja, todas as decisões tomadas são pautadas no respeito aos direitos, interesses e valores de todos aqueles que estão diretamente ligados à empresa. A gestão responsável também permeia as relações, a postura ética e as metas empresariais da organização, que são comprometidas com o desenvolvimento sustentável, estando apoiadas em três pilares: econômico, social e ambiental. Dessa forma, todas as ações da empresa estão voltadas para a promoção do equilíbrio entre essas três forças, de maneira que mediante essas ações a Natura contribui para a construção de um mundo melhor.

Com este objetivo, ao longo de sua história, a Natura adotou diversas iniciativas que fortaleceram e aprofundaram seu compromisso com o meio ambiente e a sociedade. A maior mudança em termos de processos ocorreu em 2004, quando a empresa passou a basear seu BSC (*balanced scorecard*) no chamado *triple bottom line*, ou seja, nas três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Dessa forma, hoje, todos os processos, metas e planejamentos estratégicos da companhia são influenciados por essas dimensões.

Para garantir que a empresa como um todo esteja alinhada a essas dimensões, foi criado o Sistema de Gestão de Sustentabilidade, ferramenta que traz indicadores que permitem avaliar o desempenho socioambiental da empresa de forma integrada.

A seguir serão apresentadas algumas das ações da Natura ligadas à Responsabilidade Social e Ambiental, em diferentes formas de atuação. Como forma de caracterizá-las iremos adotar o referencial teórico proposto para identificar o tipo de ação desenvolvida.

4.5.1 - Bem Estar para Toda Gente

A Natura considera que o projeto Bem Estar para Toda Gente gera continuidade da sua razão de ser, que é disseminar o bem-estar e o estar bem para o mundo, pois estende que, por meio da minimização de custos ocorrida na cadeia produtiva, conseguiu reduzir de forma significativa custos e preços, visando a atingir os consumidores de menor poder aquisitivo.

Para que esse projeto fosse viável, a empresa foi rígida quanto aos padrões de qualidade e focou seus esforços na redução de custos de produção e matéria-prima, negociando com fornecedores para garantir a oferta de um produto com a mesma qualidade esperada pelo consumidor, mas por um preço mais baixo e sem prejudicar a margem de lucro da empresa.

4.5.2 - Projeto Expedição Energia Positiva para o Brasil

Projeto inédito que teve como objetivo percorrer o país divulgando o uso de fontes de energia renováveis, como a energia solar, a eólica e a biomassa. Essa expedição foi resultado de uma parceria da empresa com o Greenpeace, uma das maiores organizações não governamentais do mundo.

A expedição, que teve início em outubro de 2004, levou para 30 cidades uma mostra multimídia itinerante sobre as fontes de energia alternativa existentes no país. O destino final do grupo, que saiu da Praça da Sé, em São Paulo, foi a comunidade de Iratapuru, situada na floresta amazônica, no estado do Amapá.

A exposição foi montada dentro de um contêiner de cerca de doze metros, que dispunha de vários equipamentos elétricos que funcionam a partir de energia solar. Seu objetivo era contribuir para a reflexão acerca de temas relativos ao desenvolvimento sustentável no Brasil.

4.5.3 - Projeto Natura-Escola

O projeto Natura-Escola, iniciado em 1993, foi o primeiro projeto social desenvolvido pela empresa e tinha como objetivo assegurar uma educação de qualidade a partir do envolvimento de diversos agentes da comunidade com a escola pública. A escola escolhida para a ação foi a Escola Estadual Matilde Maria Cremm, e o papel da empresa nessa parceria era apenas o de prover recursos para que essa unidade escolar por si só descobrisse quais eram suas reais necessidades, aplicando os recursos da maneira que acreditasse que seria melhor.

A intenção da Natura era mostrar que a interação empresa /escola, em uma gestão democrática, pode ser uma experiência de aprendizagem, ao somar conhecimentos, definir papéis e construir a autonomia da escola sem a interferência da empresa que disponibiliza os recursos. A escola recebeu não apenas recursos financeiros, mas também capacitação por

meio de Cursos de Formação de Professores e de apoio pedagógico, com assessoras participando da rotina escolar.

À medida que a escola conseguia gerar seus próprios recursos, a Natura ia gradualmente diminuindo os recursos doados, até que em 2001 a empresa entendeu que a unidade escolar já tinha a autonomia necessária para a sua gestão e finalizou o projeto.

4.5.4 - Projeto ACV e Tabela ambiental

A ACV - análise do ciclo de vida é, em termos gerais, a avaliação do impacto dos materiais de embalagens no meio ambiente. Essa análise faz parte do processo de certificação ISO 14001, certificação esta que a Natura recebeu depois de avaliação envolvendo as embalagens de todos os seus produtos.

Após essa avaliação, na qual foi constatado que as embalagens dos produtos Natura traziam um grande impacto ambiental, o conceito de ACV passou a ser aplicado em todos os processos de desenvolvimento de novas embalagens da marca. Em cada novo projeto deve-se obrigatoriamente fazer a análise do ciclo de vida dos materiais utilizados, e o índice calculado é comparado a níveis ideais de impacto. O estudo é apresentado para aprovação no comitê de produtos, que é responsável pelas aprovações de novos projetos da empresa.

A partir desse momento, o ACV passou a ser utilizado pela Natura como ferramenta de tomada de decisões e foi incluído no BSC da empresa. A Natura entende que qualquer diminuição do impacto das embalagens é economia de matéria-prima, energia, água e, conseqüentemente, um ganho ambiental e social.

O projeto da tabela ambiental nasceu dando continuidade às diversas ações da empresa para uma gestão voltada à sustentabilidade e para a adaptação de seus processos produtivos com o objetivo de adotar as melhores práticas no uso dos recursos naturais não renováveis e gerar menos resíduos. A tabela foi criada nos moldes das tabelas nutricionais para alimentos e traz informações, no que diz respeito aos produtos, sobre a porcentagem de ativos vegetais sem adição de químicos e de ingredientes vegetais renováveis utilizados nas formulações; no que se refere à embalagem, a tabela informa o número possível de refilagens e de material reciclado utilizado na fabricação, cuja origem foi certificada.

Abaixo pode-se conferir um exemplo de tabela ambiental, mais especificamente a tabela ambiental do produto Natura Homem Acqua desodorante colônia.

Figura 9 - Tabela ambiental Natura Homem Acqua.



informações ambientais/informaciones ambientales*		
produto producto	origem renovável vegetal origen renovable vegetal	98,7%
	vegetal natural vegetal natural	1,8%
	com certificação de origem con certificación de origen	88,3%
embalagem embalaje	material reciclado material reciclado	0,3%
	material reciclável material reciclable	96,4%
	número recomendado de refilagens número recomendado de recambios	0

* porcentagens calculadas em base seca
* porcentajes calculadas en base seca
obtenha informações ambientais deste produto no site:
www.natura.net/informacoesambientais
obtenga las informaciones ambientales de este producto
en el sitio web: www.natura.net/informacoesambientais

Fonte: Natura.

4.5.5 - Projeto Refil

O uso de refis em produtos cosméticos foi um dos maiores passos da Natura para se consolidar como uma empresa ambientalmente responsável.

O primeiro projeto nasceu em 1983 e reduziu em 30% o impacto ambiental das embalagens dos produtos Natura. Graças ao projeto, anualmente, cerca de 2 toneladas de embalagens deixam de ser produzidas pela empresa.

Ao longo dos anos, a Natura investiu na adaptação dos seus produtos à refilagem, e, em 2006, lançou a primeira maquiagem refilável da marca. O refil, além de ser ambientalmente menos impactante, é benéfico para a empresa, já que há redução de custos e, conseqüentemente, traz benefício também para o consumidor, que consegue adquirir produtos mais sofisticados a um preço mais acessível, fazendo com que a marca atinja consumidores de classes mais baixas.

Figura 10 - Natura Diversa, primeira linha de maquiagem refilável.



Fonte: Natura.

4.5.6 - Projeto Carbono Neutro

O projeto Carbono Neutro surgiu em 2007, com o objetivo de, em cinco anos, neutralizar em 33% as emissões de gases responsáveis pelo efeito estufa em toda a cadeia de produção da Natura. Para isso, foi criada uma comissão, composta por colaboradores de diversas áreas da empresa, chamada de Sistema Natura de Gases do Efeito Estufa.

Diferentemente da maioria dos projetos de neutralização de carbono existentes, a Natura não pretende comprar cotas de créditos de neutralização, mas, mediante essa comissão formada, estudar seus processos produtivos em sua totalidade e se responsabilizar pela redução da emissão de gases de efeito estufa gerada. A intenção principal é reduzir a emissão por meio da revisão dos processos internos, e o que não for possível reduzir será compensado com o apoio a projetos socioambientais externos, focados principalmente no reflorestamento e na utilização de energias renováveis alternativas.

Uma das práticas desenvolvidas pela Natura visando a atingir esse objetivo é incentivar seus clientes a devolverem à empresa as embalagens usadas. Com isso, a organização conseguiria atingir o resultado esperado. Como forma de atingir a meta proposta, a remuneração de seus executivos se relaciona ao atingimento do objetivo.

4.5.7 - Projeto Cajamar

A construção do Novo Espaço Natura (NEN), localizado no município de Cajamar, se deu de maneira que não prejudicasse a natureza ao seu redor e não causasse nenhum dano estrutural na tipografia do local. Para a implantação do novo espaço foi realizado um estudo

de impacto ambiental na área a partir de 1998, resultando na integração das instalações à reserva florestal da localidade, tanto em relação ao conjunto arquitetônico como ao modo de ocupação do solo, e 89% da área total do terreno permaneceu coberta pela vegetação.

A instalação da Natura no município foi monitorada de forma constante pelos órgãos ambientais de fiscalização, que não tiveram de fazer nenhum tipo de autuação contra a empresa. Além de estudos ambientais, a organização também realizou avaliação dos impactos que a inclusão de 2 mil pessoas traria à infraestrutura da região. Foi executada ainda a recomposição da mata nativa, cumprindo um compromisso que a empresa havia feito com o governo estadual.

Outro aspecto foi o uso adequado da água, com a instalação da Estação de Tratamento de Efluentes e a adoção de um sistema de esgoto a vácuo, permitindo destinar a água tratada após o uso na rede sanitária da empresa para a higiene de pisos e a irrigação de áreas verdes.

4.5.8 - Projeto Novos Olhares – Oficinas de Automaquiagem

Lançado em abril de 2002, o projeto faz parte do Programa de Promoção do Voluntariado, cujo objetivo é promover o engajamento dos colaboradores da empresa nas causas por ela apoiadas.

Em parceria com a Rede Feminina de Combate ao Câncer, o Hospital do Câncer, o Instituto Brasileiro de Controle do Câncer - IBCC e o Instituto Nacional do Câncer - Inca do Rio de Janeiro, o projeto visa a contribuir para a melhoria da autoestima e qualidade de vida das pessoas em situação de fragilidade ou exclusão social, por meio de oficinas de automaquiagem realizadas pelos profissionais da empresa. Tem como foco, além do apoio ao combate ao câncer e do auxílio aos pacientes, a conscientização a respeito da causa mediante sua força de vendas, que está presente em todo o território nacional e pode servir de agente da causa e do voluntariado.

Em 2006 o projeto foi ampliado para mais três cidades, foram realizadas 185 oficinas e 2.733 atendimentos nas dez instituições apoiadas pelo projeto e o número de voluntários cresceu de 170 para 186.

4.5.9 - Projeto Crer para Ver

O projeto Crer para Ver nasceu como um modelo de produção social em rede. Propõe a realização de parcerias para atingir um número expressivo de comunidades e criar movimentos de melhoria da educação dentro da realidade de cada grupo. Seu objetivo principal é contribuir para a transformação do ensino nas escolas públicas sem fazer parte de seu dia a dia, disponibilizando a própria estrutura de negócios da Natura para levantar recursos para financiar projetos educacionais. É um projeto de “bastidores”, pois não há uma ação visível da empresa nos projetos que ela ajuda.

A ideia do projeto nasceu com um olhar interno da empresa para suas vantagens competitivas, e o que impulsionou essa ideia foi a rede formada pelas consultoras. A Natura entende que, se a sua estrutura de negócios é uma rede capaz de levar seus produtos para todo o Brasil, então ela é capaz de propagar outras coisas também.

Foi feita uma parceria com a Fundação Abrinq, e a rede de fornecedores foi mobilizada para a criação dos produtos da linha Crer para Ver, que são vendidos pelas consultoras sem qualquer lucro, gerando recursos para os projetos educacionais criados pelas próprias escolas, em todo o país, tendo como foco crianças que cursam desde a pré-escola até a 4ª série.

4.5.10 - Política de Desenvolvimento de Produtos

O compromisso da Natura com o meio ambiente e com a sociedade reflete também em seus produtos, desde o seu desenvolvimento até a chegada ao consumidor final. O processo de desenvolvimento de novos produtos sofreu diversas alterações para que os impactos ambientais fossem diminuídos ao máximo e o resultado fosse um produto que não agredisse o ambiente e, principalmente, ajudasse a sociedade de alguma maneira.

Para melhor elucidar esse compromisso, serão apresentados a seguir alguns dos projetos da empresa que alteram possíveis impactos no meio ambiente:

- **Certificação de Ativos** - Iniciada em julho de 2000, é a busca pela sustentabilidade dentro da linha Natura Ekos. O objetivo desse programa é garantir que os insumos vindos da flora brasileira sejam extraídos de forma ambientalmente correta e socialmente justa. A certificação para ativos provenientes do extrativismo é baseada nos princípios e critérios do FSC (Forest Stewardship Council), organização não governamental internacional que certifica todas as

florestas mundiais. Já para os ativos que vêm de áreas de cultivo os princípios a serem seguidos são os do CAN (Conservation Agriculture Network).

- Álcool Orgânico - Substituição do álcool comum pelo álcool orgânico em seus perfumes e desodorantes. O álcool orgânico é proveniente da cana-de-açúcar cultivada sem o uso de agrotóxicos e adubos químicos e colhida de forma sustentável, ou seja, sem queimadas. Com essa iniciativa, a Natura tornou-se pioneira mundial na utilização em larga escala de álcool orgânico na fabricação de cosméticos.
- Erradicação dos testes em animais - Hoje a Natura não emprega nenhum animal selvagem em seus processos. No entanto, a empresa utilizava eventualmente animais de laboratórios (linhagem de camundongos e ratos) para atestar a segurança do uso de seus produtos. Em 2003 a Natura eliminou totalmente o uso de animais em testes de produtos cosméticos acabados e em 2006 em testes de matérias-primas.
- ACV - Um grande diferencial da Natura é o fato de avaliar o ciclo de vida de seus produtos como parte de seu sistema de gestão ambiental. Nessa avaliação a empresa leva em conta desde as matérias-primas e os materiais de trabalho até a disposição final dos produtos após o uso, objetivando minimizar o impacto ambiental das suas atividades.
- Certificação de origem - As matérias-primas utilizadas pela Natura devem possuir certificação de origem, garantindo que nenhum recurso esteja sendo extraído do meio ambiente de forma predatória. Além disso, fornecedores e terceiros devem passar por um processo de cadastramento para garantir que os insumos ou serviços fornecidos tenham uma boa procedência e não se apoiem em trabalho infantil escravo ou extração ilegal de matérias-primas.

4.5.11 - Enquadramento das atividades ao modelo estratégico

Considerando os projetos mencionados anteriormente, podemos identificar que eles estão relacionados principalmente aos modelos estratégicos de desenvolvimento sustentável e de envolvimento com a comunidade.

Os projetos “Política de Desenvolvimento de Produtos”, “ACV e Tabela ambiental” e “Refil” podem ser considerados relacionados ao modelo estratégico de desenvolvimento sustentável, referindo-se ao quadrante de diminuição de custo. Os projetos “Carbono Neutro” e “Bem Estar para Toda Gente” também podem ser caracterizados como de desenvolvimento sustentável, embora o primeiro esteja relacionado à reputação e legitimidade e o segundo ao acesso a públicos de baixa renda (BOP).

Já os projetos “Crer para Ver”, “Novos Olhares – Oficinas de Automaquiagem”, “Cajamar”, “Natura-Escola” e “Expedição Energia Positiva para o Brasil” estão relacionados ao modelo de envolvimento com a comunidade. O primeiro pode ser identificado como um modelo de marketing de causa social tendo como foco a educação; o segundo é um projeto de voluntariado interno; e os demais podem ser caracterizados como projetos de apoio a uma organização social.

Considerando o modelo de estratégia do contexto competitivo proposto por Porter e Kramer (2002), não conseguimos identificar se a vantagem competitiva da empresa está associada a um cluster, embora a Natura esteja construindo uma fábrica no município de Benevides (distante 25 km de Belém), tendo como objetivo favorecer a produção de produtos que utilizem matéria-prima da região.

O fato de a empresa utilizar múltiplas estratégias poderia nos levar a crer que ela esteja dispersando seu investimento. Contudo, quando analisamos os projetos agrupadamente, constatamos que possuem alta centralidade, pois se relacionam à utilização de insumos naturais não extraídos de forma predatória; ou seja, a partir do desenvolvimento de novos produtos e da proteção aos insumos, a empresa fortalece as iniciativas socioambientais e de seu negócio ao mesmo tempo.

Podemos considerar que os projetos têm especificidade, pois a sociedade possui a expectativa de que o meio ambiente seja preservado. A forma como são realizados, estabelecendo metas e incorporando novos conhecimentos ao negócio, faz com que possam ser caracterizados como pró-ativos e voluntários. A visibilidade é alcançada por meio da comunicação gerada pelo seu canal de vendas, reforçando o posicionamento institucional da empresa.

4.6 - ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA

A Natura tem suas vantagens competitivas sustentadas em sua cadeia de valor. De acordo com Porter (2005), “[...] toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. A união dessas atividades forma a cadeia de valor e faz com que uma empresa se diferencie da outra. As tecnologias do negócio, as habilidades, os recursos humanos e a educação empresarial permitem oferecer benefícios a seus clientes, garantindo a diferenciação da empresa em relação a seus concorrentes, e são suas vantagens competitivas.

Tendo em vista o modelo proposto por Barney e Hesterly (2007) para avaliar a vantagem competitiva considerando os recursos e capacidades da organização por meio do VRIO, a tabela apresentada a seguir oferece uma ideia da posição da empresa analisada.

Tabela 3 - Modelo VRIO aplicado à Natura

	valor	raro	inimitável	organização
Canal de distribuição	sim	sim	não	não
Logística interna	sim	sim	sim	não
Reputação corporativa	sim	sim	sim	sim
Matéria-prima	sim	sim	sim	sim

Tabela elaborada pelo autor.

Um dos principais recursos que a Natura possui é sua força de vendas ou canal de distribuição. Mediante o sistema de venda direta de cosméticos, a Natura conta com aproximadamente 718 mil consultoras, possibilitando que seus produtos cheguem aos lugares mais distantes. Embora seja um recurso valioso, já que permite acesso aos consumidores da marca com frequência, e raro, pois a formação de uma equipe deste porte leva um tempo e exige uma linha extensa de produtos, não podemos considerá-lo inimitável. A maior concorrente da Natura no Brasil, a Avon, possui estrutura similar, inclusive compartilhando as mesmas revendedoras. Contudo, ao vender produtos da marca, as consultoras deixam de ser apenas revendedoras de produtos, passando a ser também disseminadoras do conceito da empresa por meio do relacionamento com os consumidores.

Outro recurso que a empresa possui está relacionado à atividade de logística interna. A Natura consegue levar os recursos *in natura* para sua fábrica e organizá-los de tal forma que tenha baixa perda operacional. Posteriormente, a empresa necessita despachar o pedido realizado pela sua consultora de forma ágil e rápida para que possa ser entregue ao consumidor. A atividade pode ser considerada valiosa, pois interfere no custo final, devido a possíveis perdas, ou na qualidade final do produto, devendo o processo ser realizado dentro das condições operacionais adequadas.

Uma vez que poucos competidores possuem produtos com as mesmas matérias-primas utilizadas pela Natura, podemos considerar sua logística interna rara e inimitável, devido à dificuldade de duplicação por suas condições históricas e complexidade organizacional, pois se relaciona com inúmeras áreas internas que necessitam estar

adequadamente ajustadas. Contudo, não consideramos que as capacidades organizacionais exigidas para esta atividade sejam inalcançáveis, pois controles, processos ou sistemas de comando e poder podem ser considerados padrões em todo setor.

Por sua vez, a matéria-prima, que favorece a inovação, pode ser considerada valiosa. A partir de parcerias com comunidades extrativistas e com um time de pesquisadores e técnicos de desenvolvimento altamente capacitados, a empresa lança produtos inovadores e com novas tecnologias retiradas de ativos da biodiversidade brasileira. As formulações são desenvolvidas com avançada tecnologia, privilegiando o uso de matérias-primas biodegradáveis e de origem vegetal, e as embalagens devem fazer uso de resinas recicladas na composição.

A preocupação da empresa em manter os objetivos estratégicos voltados à sustentabilidade trouxe parcerias com universidades e centros de pesquisa e a construção de um pólo tecnológico exclusivo na cidade de Campinas. Para garantir que haja inovação em todos os desenvolvimentos da empresa, foi criado o índice que avalia o nível de inovação de cada novo projeto de produto da marca. Dessa forma, a Natura se diferencia não só pelo acesso a matérias-primas diferenciadas, mas principalmente por oferecer produtos inovadores e de qualidade.

Podemos considerar que o acesso à matéria-prima gera valor, por ser a fonte para o desenvolvimento de novos produtos, os quais possuem maior atratividade junto ao consumidor e melhor margem de lucro. Podemos considerar ainda que o acesso à matéria-prima não é raro, pois ela está disponível, mas o *know how* para se obtê-la, integrando logística e outras atividades internas e externas, pode ser considerado raro e inimitável, pois se baseia em condições que exigem alta complexidade social, patentes e condições históricas diferenciadas. Podemos identificar que tais atividades dependem de estreita relação de controle e mecanismos de incentivo interno que gerem a renovação constante de produtos, o que caracteriza este tipo de vantagem competitiva como única.

A reputação da empresa pode ser considerada como um recurso importante para o negócio e um dos maiores ativos que ela possui. Com boa reputação a empresa consegue valorizar seus produtos, construir relacionamentos com fornecedores e parceiros e atrair talentos. Podemos considerar que a reputação da Natura é rara, pois não está relacionada unicamente ao investimento publicitário, mas a ações que envolvem a postura social da empresa.

Construída ao longo dos seus 39 anos, a marca Natura é uma das marcas com maior *recall* entre os consumidores de cosméticos e de produtos de higiene pessoal e possui alto

índice de preferência. A contínua construção da imagem da marca Natura é feita a partir de cada novo produto lançado, cada nova consultora que se une à empresa, cada nova ação social ou ambiental que a empresa realiza, enfim, em tudo que permeia as atividades da empresa.

Durante os últimos 10 anos, a Natura focou sua publicidade na parte corporativa, elevando a marca como empresa sem utilizar seus produtos para essa construção. A intenção é mostrar que a marca não apenas vincula-se a uma empresa que comercializa produtos, mas também a uma empresa que promove ações, atitudes, sensações, sentimentos.

Podemos afirmar também que sua reputação é inimitável, devido à complexidade social a que está sujeita e às condições históricas únicas da Natura, que impossibilitam sua imitação. Como esta atividade está relacionada à cultura, à formação dos seus líderes e a mecanismos de controle, identificamos que ela também pode ser considerada como uma vantagem competitiva única.

Figura 11 - Visão integrada das estratégias de negócio e social.

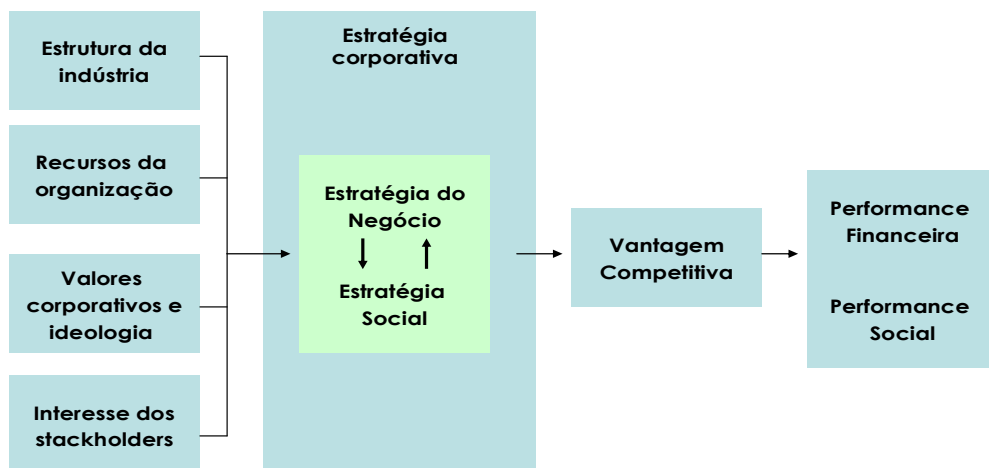


Figura adaptada pelo autor.

Conforme identificado, a Natura integra a responsabilidade social na sua estratégia de negócio. Analisando sua estratégia corporativa, constatamos que está relacionada ao desenvolvimento de produtos mediante a utilização de fontes renováveis, característica que não se encontra nos seus principais concorrentes. Podemos afirmar também que a empresa possui uma estratégia de negócio relacionada à diferenciação, por meio da sua reputação e dos produtos que comercializa, os quais estão relacionados à gestão social. Além disso, pode-se dizer que a vantagem competitiva da Natura está claramente sustentada em ações e atividades desenvolvidas internamente pela empresa.

5 - CONCLUSÃO

O presente trabalho esteve centrado na responsabilidade social corporativa, tendo como foco a compreensão sobre a existência da relação entre a estratégia de negócio e a estratégia que envolve a área social.

Como dissemos anteriormente, embora os estudos envolvendo o tema não sejam conclusivos, haja vista a dificuldade de se estabelecer uma relação clara e direta entre desempenho econômico e desempenho socioambiental, buscamos evidenciar ao longo do trabalho que é possível justificar possíveis fontes de vantagens competitivas na responsabilidade social que levem a um desempenho superior.

Ao longo desta dissertação, foram apresentados referenciais teóricos que forneceram o embasamento necessário para o aprofundamento do tema, englobando o conceito de responsabilidade social e sua evolução histórica, sua forma de atuação e o relacionamento entre a estratégia de negócio e a estratégia relacionada à área social.

A compreensão da responsabilidade social como uma vertente da estratégia da empresa permitiu o desenvolvimento de um estudo de caso único, em que se buscou entender de que forma a Natura integra as duas estratégias. A escolha da Natura está relacionada ao entendimento de que ela possui condições únicas que justificam esta possível aderência estratégica. Para o desenvolvimento do trabalho foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores da área de responsabilidade social da empresa e amplo levantamento de materiais da própria organização.

Conforme citado no referencial teórico, o investimento em responsabilidade social traz importantes vantagens competitivas para as empresas. Ao desenvolver projetos que privilegiem a diminuição dos impactos negativos das suas atividades, a utilização de matérias-primas sustentáveis, a área de educação e a sustentabilidade, a empresa consegue aprofundar diferenciais competitivos únicos e sustentáveis no seu *core business*.

A base teórica utilizada está focada no modelo desenvolvido por Allen e Husted (2001), dando consistência ao trabalho e formando o alicerce para a realização do estudo de caso. Os autores consideram quatro dimensões para a formulação da estratégia empresarial: ambiente competitivo da organização, recursos e capacidades organizacionais, pressão dos grupos de interesse e valores e filosofia organizacional.

Inicialmente, estudamos as alterações que ocorrem no ambiente competitivo da empresa e que podem estimular a estratégia desenvolvida. No estudo de caso realizado ficou claro que tais alterações foram decisivas para o reposicionamento estratégico da Natura, pois

a preocupação social existia e o acesso a tecnologias limpas mediante a utilização de matérias-primas renováveis poderia ser obtido.

Na Natura, um dos principais marcos internos decorrentes do processo de revisão estratégica esteve associado à compreensão de que o desenvolvimento sustentável traz benefícios para a organização, como a possibilidade de criação de uma nova linha de produtos baseada em ativos naturais e capaz de gerar acesso ao mercado externo, aumentar a margem de lucro e diferenciar a organização.

Na segunda dimensão identificada, verificou-se que os recursos e capacidades organizacionais se tornam essenciais para a construção da vantagem competitiva sustentável. No caso da Natura, constatamos que a operacionalização da estratégia fez com que a empresa melhorasse sua imagem e construísse relacionamentos com seus diferentes *stakeholders*. Da mesma forma, o relacionamento com o tema da sustentabilidade fez com que a sociedade identificasse as mudanças propostas, acarretando melhoria da sua reputação.

O estudo demonstrou que o impacto da terceira dimensão, pressão dos públicos de interesse, também foi decisivo. No caso da Natura, a formulação da estratégia foi alcançada privilegiando a construção de relacionamentos com diferentes públicos. Segundo a teoria dos *stakeholders*, as empresas precisam atender às demandas e necessidades de múltiplos públicos de interesse para obter um bom desempenho. Assim, não só o acionista é levado em consideração como também a própria comunidade, o governo, os funcionários da empresa e seus consumidores. Paralelamente, demonstrar comprometimento social deixou de ter uma conotação puramente filantrópica e ganhou dimensão estratégica para as empresas, uma espécie de garantia de sucesso econômico no longo prazo.

Por fim, no que se refere aos valores internos da Natura, oriundos da visão de seus fundadores, foi possível identificar dois pontos fundamentais. O primeiro é que a influência da alta gestão é imprescindível para a concretização das ações de responsabilidade social. O segundo é que o aprendizado interno, a complexidade de relacionamento dentro da estrutura organizacional e as condições históricas da organização se transformam em fontes de vantagem competitiva sustentável, pela impossibilidade de imitação.

Identificamos também que o amadurecimento da visão acerca do tema provocou mudanças na estrutura organizacional e no sistema de governança da organização. A denominação, o tamanho e a importância da sua área social foram sendo alterados, evidenciando a necessidade de gestão dos *stakeholders* envolvidos e, mais recentemente, a necessidade de estimulá-los a alinharem-se às suas principais políticas institucionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. "Theories of organizational culture". *Organization Studies*. vol.5. n.3. Califórnia, 1984. p.193-226.

ALLEN, D.; HUSTED, B. *Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division. Academy of Management Conference. Atlanta, 2001.*

_____; _____. "Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation". *Journal of Business Ethics*. vol.74. New York: Springer Netherlands, 2007. p.345-61.

ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood - Illinois: Irwin, 1971.

ASHLEY, P. A. et. al. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

AUSTIN, J.; HERRERO, G.; REFICCO, E. "A nova rota: alianças sociais estratégicas". *Harvard Business Review Brasil*. vol.82. n.12. São Paulo, 2004. p.35-43.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social: Uma abordagem Introdutória*. Relatório Setorial 1. Rio de Janeiro: AS/GESET, 2000.

BARBIERI, J. C. *Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

BONINI, S.; MENDONÇA, L.; OPPENHEIN, J. "When social issues become strategic". *The McKinsey Quarterly*. n.2. San Francisco, 2006. p.20-32.

BOWEN, H. R. *Responsabilidade Social dos Homens de Negócio*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BURKE, L; LOGSDON, J. M. “How Corporate Social Responsibility Pays Off”. *LRP - Long Range Planning*. vol.29. n.4. London, 1996. p.495-502.

BUSCATO, Marcela et. al. “As melhores empresas para o planeta”. *Época*. n.552. São Paulo, 15 dez. 2008. p.52-74.

CARROLL, A.; BUCHHOLTZ, A. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 6ªed. Thomson, 2006.

CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CERTO, S. C. *Administração Moderna*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CLARKSON, M. B. E. “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluation Corporate Social Performance”. *Academy of Management Review*. vol.20. n.1. New York, jan. 1995. p.92-117.

COELHO, S. *Terceiro Setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2ªed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2002.

CRESWELL, J. *Projeto de Pesquisa - métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ªed. São Paulo: Bookman, 2007.

DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DAVIS, K. “Understanding The Social Responsibility Puzzle: What Does The Businessman Owe to Society?” *Business Horizons*. St. Louis: Elsevier, 1967. p.45-50.

_____. “Five Propositions for Social Responsibility”. *Business Horizons*. St. Louis: Elsevier, 1975. p.19-24.

_____. “Social Responsibility”. *California Management Review*. vol.19. n.1. California, 1976. p.14-20.

DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. London: Penguin, 1988.

DEMO, Pedro. *Metodologia do Conhecimento Científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

DONALDSON, G.; LORSCH, J. W. *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*. New York: Basic Books, 1983.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*. New York, 1998. p.660-79.

EARLEY, C. P.; EREZ, M. *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

EISENHARDT, K. M. "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*. vol.14. n.4. New York, 1989. p.532-50.

FACHIN, O. *Fundamento de Metodologia*. 3ªed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FISCHER, R. M. *O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.

FOMBRUN, C.; ASTLEY, W. G. "Beyond Corporate Strategy". *Journal of Business Strategy*. vol.3. Englewood - Colorado: MCB UP, 1983. p.47-54.

_____ ; SHANLEY, M. "What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy". *Academy of Management Journal*. vol.33. n.2. New York, 1990. p.233-58.

_____ ; RIEL, C. B. M. "Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations". *Corporate Reputation Review*. vol.6. n.4. New York, 2004. p.390-5

_____ . "Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards". *Corporate Reputation Review*. vol.8. n.1. New York, 2005. p.7-11.

FREEMAN, R. E. *Strategic Planning: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984.

FREITAS, M. E. de. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo: Editora Markon, McGraw-Hill, 1991.

FRIEDMAN, Milton. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazine*. New York, september 1970.

GRAYSON, D.; HODGES, A. *Compromisso Social e Gestão Empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2003.

GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Censo GIFE 2005/2006*. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.gife.org.br/conexao/Censo%20GIFE%202005_2006.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2007.

GIL, António Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.

GIUZI, Laércio Durval. *A Relação entre as Políticas Organizacionais e o Processo de Desenvolvimento de Executivos*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

HALL, J. et. al. "Sua empresa é socialmente vulnerável?" *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo, 2005. p.26-33.

HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.66-75.

HART, S.; MILSTEIN, M. B. "Criando Valor Sustentável". *RAE - Revista de Administração de Empresas*. vol.3. n.2. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004. p.65-78.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage, 1983.

HREBINIAK, Lawrence G. *Fazendo a estratégia funcionar*. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2006.

HUSTED, B. W. "Governance Choices for Corporate Social Responsibility: To Contribute, Collaborate or Internalize?" *LRP - Long Range Planning*. vol.36. n.5. London, october 2003. p.481-98.

INSTITUTO ETHOS. *O que é RSE?* Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. S.l., 2006.

_____. *Empresas associadas*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/sistemas/empresas_entidades/empresas_associadas/lista_geral/index.asp>. S.l., 2008.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *A iniciativa privada e o espírito público: A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil*. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/acaosocial/IMG/pdf/doc-28.pdf>>. Brasília, julho de 2006.

_____. *Pesquisa Ação Social das Empresas*. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/default.jsp>>. Acesso em: 17 abr. 2007.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy: texts and cases*. London: Prentice Hall, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.

KELLY, K. *Novas Regras para uma Nova Economia: 10 estratégias radicais para um mundo conectado*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

KLUYVER, A.; PEARCE II, J. A. *Estratégia - uma visão executiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; LEE, N. *Corporate Social Responsibility - doing the most good for your company and your cause*. Canadá: John Wiley & Sons, 2005.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *Corporate Culture and Performance*. Washington: Free Press, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia Científica*. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANDIM, L. *Para além do mercado e do estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

LARAIA, R. B. *Cultura - Um Conceito Antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.

LIMA, M. C. *A Engenharia da Produção Acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, P. R. dos S. *Responsabilidade Social: a experiência do selo empresa cidadã na cidade de São Paulo*. São Paulo: Editora PUC-SP, 2005.

MACHADO FILHO, A. *Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MATTAR, H. *Os novos desafios da Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, jul. 2001.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*. vol.21. n.5. Canadá: John Wiley & Sons, 2000. p.603-9.

MELO NETO, F.; FROES, C. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso Brasileiro*. Porto Alegre: Qualiymark, 2001.

MERRIAM, Sharan B. *Qualitative research and case study applications in education*. 2ªed. San Francisco - CA: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de Estratégia. Um Roteiro pela Selva do Planejamento*. Porto Alegre: Bookman Companhia, 1999.

OGDEN, S.; WATSON, R. "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Share-holder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry". *Academy of Management Journal*. vol.42. n.5. New York, 1999. p.526-38.

OLIVEIRA, J. A. P. "Responsabilidade em pequenas e médias empresas". *Revista de Administração de Empresas*. vol.24. n.4. São Paulo, 1984. p.204.

_____. "Responsabilidade Ampliada". *Revista GV Executivo*. vol.4. n.2. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p.78-81.

_____. *Empresas na Sociedade - sustentabilidade e responsabilidade social*. São Paulo: Campus, 2008.

OWENS, Richard. *Introduction to Business Policy*. Illinois, Richar Irwind, 1954.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Relatório de Desenvolvimento Humano*. ONU - Organização das Nações Unidas, 2005.

POCHMANN, Marcio; AMORIM, Ricardo Gomes; CAMPOS, Andre. *Atlas da Exclusão Social*. vol.3 - Os Ricos no Brasil. São Paulo: Cortez, 2004.

PORTER, M.; KRAMER, M. “A vantagem competitiva da filantropia corporativa”. *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo, dez. 2002. p.43-54.

_____. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____; KRAMER, M. “Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial”. *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo, jan. 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. “Servindo aos pobres do mundo, com lucro”. *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo, 2005. p.71-9.

PRESTON, L. E.; DONALDSON, T. “Dialogue”. *Academy of Management Review*. vol.24. n.4. New York, 1999. p.619-25.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

ROCHLIN, S. “Responsabilidade empresarial no DNA da empresa”. *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo, 2005. p.19-25.

ROSENBERG, Cynthia. “A obrigação agora é moral”. *Revista Exame*. São Paulo, 01/12/2005.

SACHS, Jeffrey D. *Fim da Pobreza*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

SAGAWA, S.; SEGAL, E. *Common Interest, Common Good: creating value through business and social sector partnerships*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3ªed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SAVITZ, A. W. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. São Paulo: Campus, 2007.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. New York: Jossey-Bass, 1996.

SEIFFERT, M. E. B. *Gestão Ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental*. São Paulo: Atlas, 2006.

SHARFMAN, M. "Changing Institutional Rules - The evolution of corporate philanthropy, 1883-1953". *Business & Society*. vol.33. Thousand Oaks - California: Sage Publications, december 1994.

SILVA, A. B. *A Vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SVENDSEN, A. *The Stakeholder Strategy - profiting form collaborative business relationships*. Canadá: Berret-Koelther Publishers, 1998.

TACHIZAWA, T. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa*. São Paulo: Atlas, 2006.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. "Estrutura motivacional dos valores humanos". *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. n.9. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1993. p.329-48.

_____. *Valores organizacionais. Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1996.

_____. "Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo". *Revista de Administração*. n.33. vol.3. São Paulo, 1998. p.56-63.

TENÓRIO, F. G. *Responsabilidade Social Empresarial: teoria e pratica*. São Paulo: FGV Editora, 2004.

VASSALO, Cláudia. "Um jeito diferente de fazer negócios". *Revista Exame*. Reportagem de Capa. São Paulo, 12/03/2003. p.32-40.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. "The Evolution of the Corporate Social Performance Model". *Academy of Management Review*. vol.10. n.4. New York, 1985. p.758-66.

WERTHER, W.; CHANDLER, D. *Strategic Corporate Social Responsibility - stakeholders in a global environment*. Canadá: Sage Publications, 2006.

WILLARD, B. *The next sustainability wave*. Toronto: New Society Publishers, 2005.

WOOD, D. J. "Corporate Social Performance Revisited". *Academy of Management Review*. vol.16. n.4. New York, 1991. p.691-718.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica - conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YAZIJI, M. "Transforme as ONGs em aliadas". *Harvard Business Review Brasil*. n.33. São Paulo, fev. 2004.

YIN, R. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZADEK, Simon. "A rota da responsabilidade empresarial". *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo, 2005. p.42-51.

_____. *The Civil Corporation: the new economy of corporate citizenship*. London: Earthscan, 2007.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)