

- Área temática:

Estratégia em Organizações

- Título do trabalho:

**Estratégias e Práticas de Responsabilidade Social Corporativa:
Um Estudo de Caso na Natura Cosméticos S/A.**

AUTORES

JACQUELINE LOPES PEREIRA

FGV/EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

jaclopes@spoieto.com.br

ALEXANDRE DE ALMEIDA FARIA

FGV/EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

alex.faria@fgv.br

LUCIEL HENRIQUE DE OLIVEIRA

EAESP - Fundação Getúlio Vargas

luciel.oliveira@fgv.br

CRISTANE CARVALHO BRAGA JULIARI

CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES ASSOCIADAS DE ENSINO - FAE

crikabraga@yahoo.com.br

- Resumo

Essa pesquisa utilizou uma abordagem crítica (foco social) em contraste com abordagem econômica (*mainstream*), para analisar se os objetivos sociais na prática constituem a estratégia de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Trata-se de um estudo de caso em uma empresa que declara ter em seu *core business* a prática de estratégia de responsabilidade social corporativa. A partir da revisão de literatura e através de dados coletados com gerentes internos, ex-funcionários, ONGs, entre outros, buscou-se compreender de que forma esta empresa lida com a dicotomia social e econômica na estratégia de responsabilidade social. Verificou-se que pode haver oportunidades para gerar valor tanto de ordem econômica como social, para os acionistas e *stakeholders*, onde a abordagem econômica e a abordagem social (utilizando os princípios do *Critical Management Studies*) podem conviver de uma forma interdependente sem se contrapor, por outro lado a que se ter cuidado para que a empresa não possa fazer da estratégia social auto-regulação legislando em causa própria. A RSC está presente no planejamento estratégico da mesma. O principal valor destas estratégias tem dentro e fora da empresa é o reconhecimento da marca ligada a um forte envolvimento com a estratégia social e com o meio ambiente.

- Abstract

This research if used of a critical boarding (social focus) in contrast with economic boarding (mainstream), to analyze if the social objectives constitute the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR). It's a case study in a Brazilian company who had declared has in its Core business the practical one of strategy of corporative social responsibility. From the revision of literature and through data collected with internal controlling, former-employees, Nongovernmental Organizations, among others, searched to understand which forms this

company deals with the social and economic dichotomy in the strategy of social responsibility. As result show that it can have chances to generate value as of economic order as social, for shareholders and stakeholders, where the mainstream and the social boarding (using the principles of the Critical Management Studies) can coexist of an interdependent form without if opposing, on the other hand needs to have care to the company cannot make of the social strategy auto regulation legislating in proper cause. We found that CSR is present in the firm strategic planning. We found that the main value of these strategies has inside and outside the company's brand recognition is linked to a strong involvement with social strategy and the environment.

Palavras-Chave: Estratégia, Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social.

1- Introdução

No Brasil tanto a academia como as empresas são seguidores do modelo clássico de estratégia desenvolvido nos EUA (BERTERO et. al., 2003), e assim o tema RSC se desenvolve num cenário bem específico que deve ser tema de reflexão mais profunda. Hoje o país tem um importante órgão não governamental – o Instituto ETHOS com 1364 empresas filiadas. A principal função deste instituto é estabelecer padrões éticos de relacionamento entre funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público, meio ambiente e as grandes corporações filiadas ao mesmo. Representa organizações de diferentes setores e portes – tem faturamento anual correspondente a aproximadamente 35% do PIB brasileiro, de empresas que empregam cerca de dois milhões de pessoas, INSTITUTO ETHOS (2009). O mais interessante é que esse instituto foi idealizado e financiado por empresários e executivos oriundos do setor privado.

RSC se iniciou tardiamente no Brasil, em 1990, desde então, as corporações depararam-se com a exigência de desenvolver padrões internacionais de competitividade, ou com a possibilidade de ficarem menos competitivas em relação a seus concorrentes, cada vez mais conectados com esta nova ordem de gestão. Essa questão se torna ainda mais crítica quando se trata de uma empresa multinacional com sede no Brasil.

Essa exigência, por sua vez, levou as empresas a buscarem a aplicação de novos modelos de gestão, o que influenciou muito as estratégias das empresas nacionais. No entanto, no lugar de desenvolverem seus próprios modelos de gestão, as empresas e gestores brasileiros passaram a importá-los dos países desenvolvidos, em especial dos EUA. O mesmo ocorreu entre os acadêmicos brasileiros da área de estratégia que passaram a importar todo conhecimento vindo dos EUA e tiveram dificuldade de refletir “criticamente” sobre o papel social e político das grandes empresas e sobre atores e instituições que moldam a área de estratégia (BERTERO et al. 2003).

A adequação e a eficácia de um modelo de gestão dependem de sua coerência em relação aos valores culturais da sociedade ao qual está sendo aplicado. Segundo Whittington (2002), esta visão corresponde à perspectiva sistêmica segundo a qual as decisões são tomadas levando em consideração as culturas e os poderes dos sistemas sociais vigentes nos contextos onde se aplica. O fato é que as empresas brasileiras não podem correr o risco de simplesmente reproduzirem modelos de estratégias sociais de outros países, porque esses modelos não poderão ser aplicados na sua totalidade. Portanto, o desafio é de se compreender a perspectiva de como RSC é tratada dentro de uma empresa brasileira observando o contexto onde essas estratégias são aplicadas.

Este trabalho buscou investigar uma empresa brasileira que tem se destacado pela prática de estratégia de RSC, através de uma abordagem mais crítica vinculada ao *Critical Management Studies* (CMS) frente à abordagem *mainstream*, mais voltada para fatores econômicos, dentro da perspectiva da análise do discurso dos “praticantes de estratégia de RSC” – com foco na gerência média da empresa pesquisada, dentro e fora dela; objetivando elucidar os elementos presentes em suas vozes e de que forma estão interligados a estratégia social e seus resultados.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um tema que cada vez mais ganha relevância e espaço, tanto nos meios acadêmicos quanto empresariais. Por outro lado, ainda há certa dificuldade em se verificar como as empresas estão praticando RSC para que se possa confrontar as perspectivas *mainstream* e crítica, porque os pesquisadores das áreas vêem apenas o que cada perspectiva em separado prescrevem. Atualmente os mecanismos de mensuração e ranking não são muito claros e têm metodologias questionáveis (PORTER e KRAMER, 2006) ainda há certa dificuldade em saber quais as empresas que realmente são comprometidas com RSC ou aquelas que simplesmente se utilizam do conceito de RSC para criar imagem favorável (FARIA et al., 2006).

2- Problema de Pesquisa e Objetivo

As estratégias e práticas de RSC desenvolvidas por uma grande empresa do setor de cosméticos estão mais alinhadas com a abordagem crítica (foco social) ou com a abordagem econômica (*mainstream*)?

Objetivo Geral: Compreender como são elaboradas as estratégias de RSC na “prática” através da voz dos atores que estão envolvidos – os praticantes de RSC - numa empresa multinacional brasileira do setor químico, observando se há a predominância dos conteúdos críticos e/ou *mainstream* na prática da estratégia de RSC desta empresa.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar os principais “atores” envolvidos na elaboração dessas estratégias.
- b) Investigar “vozes dos atores” que estão envolvidas com a prática de estratégia social os “praticantes de estratégia”.
- c) Entender que valor estas estratégias tem dentro e fora da empresa pesquisada.
- d) Aprofundar a pesquisa junto aos “praticantes” de estratégia social que se envolvem com a elaboração de estratégias de RSC dentro e fora das empresas.

3- Revisão Bibliográfica

Apesar de RSC ser um tema de grande complexidade, a literatura na área é bem pluralista; em um dos extremos, Porter e Kramer (2006); no outro extremo, a crítica do CMS. Este trabalho busca contribuir para a produção de novas perspectivas críticas para a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no Brasil que desafiem essa pluralidade. A decisão de investigar uma empresa multinacional brasileira de capital aberto do setor químico é de central importância visto que é muito visível neste setor a dicotomia entre os interesses da empresa e os interesses sociais, o setor é conhecido no Brasil por apresentar diversos problemas ligados a questões sociais e de meio ambiente. A abordagem crítica deste trabalho busca contribuir para a produção de novas perspectivas críticas para a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no Brasil, com o propósito de ajudar a produzir conhecimento acadêmico que seja relevante para estratégia como prática social ao enfrentar a pluralidade que se observa no mundo da pesquisa.

Este trabalho partiu das idéias de Banerjee (2006, 2007), que analisa criticamente discursos contemporâneos de RSC das empresas e os respectivos discursos de sustentabilidade e cidadania corporativa. O autor expõe as contradições e hipocrisias da responsabilidade social corporativa e defende que apesar de sua retórica emancipatória, os discursos de cidadania corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade são definidos pelos estreitos interesses empresariais. Desta forma, este estudo pretende contribuir para os atores de estratégia social aptos a reconhecerem na prática a importância da Responsabilidade Social Corporativa. Ao longo deste trabalho buscou-se contribuir para enriquecer as discussões sobre o tema objeto desta pesquisa, bem como elucidar alguns pontos críticos tais como a verdadeira natureza da responsabilidade social corporativa, isto é, se é puramente estratégica ou se reveste de outros valores.

A maior parte da literatura em RSC no Brasil reproduz a literatura produzida nos EUA, neste caso deve-se argumentar que os modelos americanos não trazem para o Brasil soluções satisfatórias, aja visto a complexidade que as empresas nacionais estão submetidas, dado a legislação governamental, impostos, políticas trabalhistas, políticas de meio ambiente, entre outras. A estratégia de RSC desenvolvida por algumas empresas privadas brasileiras, frente aos problemas mencionados, de alta complexidade, deve ser estudada e questionada por pesquisadores brasileiros. O tema no Brasil é muito desafiador, principalmente dado a

carência de desenvolvimento social que assola o país. É preciso também que a produção científica brasileira seja uma ponte para que se questione cada vez mais as formas estabelecidas de conhecimento, ampliando assim a capacidade crítica de nossos gerentes, contribuindo assim para seu desenvolvimento e formação (VIERA e CALDAS, 2006).

3.1. Abordagem Econômica (*Mainstream*)

Porter e Kramer (2006) afirmam que a filantropia estava sendo usada como estratégia de relações públicas e para promover a imagem da marca. A maioria das contribuições das empresas era difusa e sem foco e em sua maioria voltadas para promover ações de relacionamento entre empregados, consumidores e comunidade local e baseada em crenças e valores pessoais dos executivos envolvidos. Segundo Porter e Kramer (2006) a filantropia só é benéfica quando acontece a melhor relação de custo-benefício, e a convergência de interesses num contexto competitivo. Os autores deixam claro a condição de Responsabilidade Social como parte do negócio, assim como a idéia de que o compromisso social supera a relação autoridade-responsabilidade e leva ao estabelecimento de uma relação de parceria entre os diversos atores envolvidos nesta ação.

Porter e Kramer (2006) enfatizam a importância que as empresas devem dar ao comprometimento de maneira efetiva com ações de RSC, porém apesar desse artigo estar direcionado a um assunto de RSC a preocupação dos autores é basicamente com o desempenho econômico. Para os autores a abordagem estratégica da RSC é a única forma sustentável de evoluir para uma agenda corporativa social, diminuindo os prejuízos decorrentes do desenvolvimento, pelo reforço da estratégia corporativa através do progresso social. Enquanto Porter e Kramer (2006) representam a proliferação de estratégias de RSC orientadas para o mercado, Faria et al. (2006) ressaltam que a globalização fez com que o conceito de Orientação Para o Mercado (OPM) se fortalecesse contribuindo para que RSC ganhasse uma perspectiva econômica dominante e se transformasse em um tópico de crescente importância.

Porter e Kramer (2006) constituem um referencial básico para estudos sobre RSC, tendo criado uma espécie de guia para tratar RSC como uma estratégia de diferenciação. De acordo com os autores a justificativa para tal é que a abordagem utilizada contrapõe a literatura sem orientação prática para líderes empresariais, o que gerou a confusão que hoje é a atuação empresarial em RSC. O artigo tem sido o direcionador para que as empresas possam entender uma abordagem que integre as necessidades sociais de uma forma mais contundente, de modo que as práticas de RSC possam ser estabelecidas de maneira menos isolada, dando um novo olhar na relação entre negócios e sociedade onde o sucesso corporativo e o bem estar social ao serem somados tragam benefícios à sociedade.

Segundo Porter e Kramer (2006) os resultados dos esforços para melhorar o impacto social das empresas que tem sido feito por diversos empresários nos EUA, não tem produzido o resultado esperado. Isso ocorre porque as empresas têm uma perspectiva de colocar o negócio contra a sociedade, quanto claramente os dois são interdependentes, visto que gestores sem uma estratégia clara de RSC estão propensos a adiar os investimentos nesta área o que pode levar os custos muito maiores quando a empresa for julgada mais tarde por ter violado a sua obrigação moral. As justificativas prevalentes focam a tensão, não a interdependência, entre empresa e sociedade, tais razões são genéricas e pouco contribuem para orientar ou priorizar as ações da empresa. Na prática RSC é passiva/reactiva, sem foco, classificatória interessada em relações públicas e imagem institucional o que resulta em pouco impacto social mensurável.

Porter (2008) classifica as questões de RSC como questões sociais genéricas (as quais não sofrem impacto significativo das operações da empresa e nem afetam substancialmente a competitividade desta no longo prazo), impactos sociais na cadeia de valor (onde as questões

sociais que sofrem impacto significativo das atividades da empresa no curso normal de seus negócios) e como dimensões sociais do contexto competitivo (onde as questões sociais no ambiente externo da empresa, que afetam os fatores subjacentes que determinam sua competitividade nos locais onde ela opera). Quais questões se enquadram em cada categoria irá variar conforme a unidade de negócio, empresa, setor, cluster e local.

Para integrar estratégia e sociedade a RSC passiva/reactiva deve agir como uma boa cidadã corporativa, atenuando os danos causados pelas atividades da cadeia de valor e a RSC estratégica, deve identificar um pequeno número de impactos sociais em que a empresa pode prestar contribuição significativa para a sociedade ao mesmo tempo em que aumenta a competitividade do negócio no longo prazo assim como criar uma dimensão social para a proposição de valor. O impacto da RSC será maior quando a RSC passiva/reactiva, os impactos sociais da cadeia de valor e os investimentos competitivos estiverem integrados.

Em face dos recentes escândalos corporativos pode-se argumentar que a corporação serve ao interesse das pessoas que as controlam, na maioria das vezes à custa daqueles que ao contrário não possuem este controle. Esta questão parece implicar que as estratégias corporativas são utilizadas apenas para gerar riquezas, incluindo as estratégias de RSC, resultando socialmente em um jogo de soma zero (BANERJEE, 2002).

Embora tudo pareça indicar que as estratégias de responsabilidade social são pautadas por questões econômicas, pode haver questões de poder (KNIGHTS e MORGAN, 1991; MINTZBERG et al, 2000) e também questões políticas explícitas ou não nessas estratégias. Posteriormente, grande interesse tem-se concentrado na gestão das abordagens para o controle do discurso e interação entre as empresas e a sociedade, o uso de conhecimentos e informações comerciais relevantes a fim de se verificar a responsabilidade social das empresas e as implicações mais amplas desta dimensão ao *bottom line*, ou seja, nos resultados financeiros das organizações. Dentro deste contexto, RSC permite adotar as corporações uma personalidade global de "cidadãos corporativos" através de uma maior interação com a sociedade civil, estratégias empresariais mais éticas e da prestação de uma maior abertura e acesso à informação adotar e moldar este conhecimento argumenta-se, permite que as empresas possam interagir com a nova agenda social, a partir de uma posição de força e controle.

Os defensores de RSC utilizam quatro argumentos para operações estratégicas de negócios: obrigação moral, sustentabilidade, licença para operar, e reputação. O apelo moral é proeminente na meta para RSC, sustentabilidade ambiental e social está ligada ao fato de que é no presente que podemos garantir a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades; a noção de licença para operar decorre do fato de cada empresa ter necessidades tácitas ou permissões explícitas dos governos. Infelizmente todos esses argumentos esbarram num ponto - as medidas de avaliação das empresas - que refletem o seu comprometimento com RSC, estas precisam refletir precisamente o impacto social, mas infelizmente os dados frequentemente são pouco confiáveis. Nessa lógica, os riscos confundem as relações públicas sociais e comerciais com os resultados.

O conceito de *stakeholders* no âmbito da RSC favoreceu o reconhecimento dos atores sociais que interagem com a empresa, considerando que esses diferentes *stakeholders* interferem nas decisões da empresa na qual possui algum interesse. Os executivos do alto escalão da empresa, os acionistas e que alguns casos são também os proprietários dessas empresas - também chamados de *shareholders* - devem estar envolvidos e ter o compromisso com a estratégia de RSC - esse compromisso deve ser assinado pelos diretores executivos. Porém para que RSC seja realmente entendida e aplicada às estratégias da empresa é fundamental que o gerente sênior seja o líder da estratégia de RSC. O seu comportamento deve servir de modelo e de mensagem para todos.

Porter e Kramer (2006) dividiram opiniões e humores ao defender que as empresas deveriam tornar mais estratégico o seu investimento social, selecionando causas que tivessem a ver com o seu negócio. Segundo os autores, partindo do fato de que, ainda que desejassem, as empresas não poderiam resolver todos os problemas da sociedade, elas precisam, portanto, se concentrar naquilo que sabem fazer bem e em temas de alguma forma associados à sua área de atuação. Para os autores, todas as causas sociais são dignas. Mas ao escolher uma para investir, não devem fazê-lo meramente por dever moral, benevolência, melhoria de reputação ou reação à pressão de determinados grupos de interesse; e sim a partir da análise criteriosa do potencial de “geração de valor compartilhado”, isto é, da capacidade de produzir benefícios relevantes para a sociedade e valiosos para a organização.

Para Porter e Kramer (2006) existem três categorias de causas sociais: (1) as genéricas, que não afetam nem são afetadas, de modo significativo, pelas operações da corporação; (2) as que impactam a sua cadeia produtiva; e (3) as de ambiente externo que tocam fatores importantes para a sua competitividade. A primeira situa-se no âmbito do que ele classifica como “**responsabilidade social responsiva**”, um misto de boa cidadania corporativa e compensação de efeitos negativos das externalidades empresariais. As outras duas inserem-se na noção de “**responsabilidade social estratégica**”.

Reduzir emissão de carbono, por exemplo, pode ser uma questão de baixa importância estratégica para um banco, mas de alto impacto para a cadeia produtiva de uma companhia de transporte e fundamental para o futuro dos negócios de uma montadora de automóveis. Assim, investir na capacitação de jovens de baixa renda pode ser uma ação mais ou menos estratégica para a competitividade de uma empresa de tecnologia de informação dependendo do quanto ele precisa de mão de obra qualificada na comunidade onde está inserida. A escolha de uma causa (por exemplo: educação, saúde, infra-estrutura ou geração de renda) deve estar condicionada ao tipo de negócio ou empresa, à sua localização, à sua estratégia de futuro ou às partes com as quais deseja se relacionar. No entanto, qualquer que seja a ênfase, será mais ou menos estratégica quanto mais a companhia conseguir estabelecer uma proposta de valor singular para os públicos beneficiários eleitos, transformando o impacto social decorrente dela em parte integrante de sua estratégia geral.

Entre os contrários à tese de Porter e Kramer (2006), vista como excessivamente utilitarista, a alegação era que os autores haviam excedido sua área de competência, propondo equivocadamente retirar a ênfase, no imperativo moral e na ética dos novos papéis socioambientais, para colocá-la na esfera pragmática do reforço à missão de negócios. Entre os favoráveis, o argumento era que, finalmente, autores respeitados do mundo corporativo, tiveram a coragem de abordar o tema sob a perspectiva dos resultados do investimento social não apenas para a sociedade, mas também para as empresas.

Atualmente a tese de Porter e Kramer (2006) se confirma, ao verificar a tendência, das empresas organizarem suas ações de investimento social em torno de questões relacionadas ao seu *core business*. Quando, no auge do movimento de responsabilidade social empresarial, nos anos 1990, as corporações passaram a criar institutos e fundações, ou a montar departamentos para cuidar do assunto, suas atividades foram estruturadas com base em uma lógica de diagnóstico de necessidades comunitárias, gestão de projetos, monitoramento e avaliação de impactos. Era justamente isso o que as distinguiu do modelo filantrópico, até então predominante.

A mesma lógica de planejamento se observa hoje, porém com uma crescente diferença. Além de resultados para as comunidades, na forma de ações geradoras de bem-estar e desenvolvimento, as empresas têm buscado adotar causas sócio-ambientais que também produzam impactos sociais relevantes em sua cadeia de valor ou em seu contexto competitivo. Assim, são cada vez mais comuns os casos de organizações que estão revisando o planejamento de seu investimento social privado à luz dessa nova lógica. E também os de

corporações que começam a criar estruturas já modeladas segundo estudos de vocação de negócio e relacionamentos com comunidades.

3.2. Abordagem Crítica (Foco Social)

Desde o lançamento do Our Common Future (WCED 1987), o discurso de desenvolvimento sustentável (DS) tornou-se prioridade global e tem afetado muito a prática política e sócio-espacial em diferentes escalas. Este discurso também foi anunciado como um paradigma para os privilegiados, que transfere culpas em direção aos países pobres para os seus problemas sociais e ambientais, embora os mantenha fora do mercado, com preços de commodity e subsídios desleais (BANERJEE, 2002).

A década de 1990 presenciou o surgimento de uma nova disciplina, a CMS (*Critical Management Studies*) e de uma nova conjunção dos termos “crítica” e “gestão”. A CMS oferece uma gama de alternativas para a *mainstream* do gerenciamento teórico com a visão de transformar radicalmente as práticas de gestão. O núcleo comum dos estudos é ceticismo e a defensibilidade das concepções prevalecentes no que se refere à moral, a sustentabilidade ecológica e social e as formas de gestão da organização.

A motivação para CMS é a preocupação não com as falhas pessoais ou individuais dos gerentes, nem com a má gestão das empresas especificamente, mas com a injustiça social e a destruição ambiental e social dos sistemas sociais e econômicos mais amplos que esses gestores representam (ADLER, FORBES e WILLMOTT, 2007). A base do CMS é a teoria crítica caracterizada pela abordagem interpretativa combinada com o interesse declarado em dispor criticamente a atual realidade social. O alvo das ciências sociais é servir para projeto de emancipação, mas sem prover ou dar soluções e sem fazer interpretações críticas para estruturas rígidas em referência. Teoria crítica consistentemente mantém uma visão dialética da sociedade reivindicando, que os fenômenos sociais devam sempre ser vistos em seus contextos históricos (ALVESSON e WILLMOTT, 2003).

Embora a origem do atual conceito da RSC possa ter sido anglo-saxônico, o sentido da responsabilidade social das empresas pode variar de uma sociedade para outra (WBCSD, 2009). Ao mesmo tempo, as preocupações éticas dos gestores empresariais divergem entre as nações. Estas diferenças tornam comum ou abrangente qualquer definição do que constitui responsabilidade corporativa, especialmente quando novas iniciativas parecem ser continuamente emergentes (CEBDS, 2009; BLOWFIELD e FRYNAS, 2005).

A emergência da RSC nos negócios tem como pressuposto básico que as empresas não devem ser dirigidas considerando apenas os interesses dos acionistas (*shareholders*), mas que devam levar em conta as expectativas, necessidades e desejos de outros grupos interessados nas atividades e resultados da empresa. Portanto, as empresas precisam de mecanismos que as auxiliem na análise estratégica e no planejamento sustentável, de forma a ligar a variável econômica com o meio ambiente natural e com o papel social das organizações.

Por outro lado as empresas não têm a capacidade de assumir o papel dos governos, contribuindo para o bem-estar social, simplesmente porque a sua função básica (a retórica da *triple bottom line*) é direcionada pela necessidade econômica. Empresas não podem substituir os governos. O que acontecerá com uma comunidade local se ficar totalmente dependente de uma empresa multinacional para seu bem-estar econômico, social e ambiental, uma vez que esta empresa decida mudar a sua localização? Por motivos econômicos, naturalmente, e não pelos motivos sociais ou ambientais (BANERJEE, 2002).

Afinal, as responsabilidades são de pessoas que as podem assumir, pois negócios não possuem responsabilidades. Segundo Banerjee (2002) reforçando essa abordagem cita o Chief Justice John Marshall (1819), ao afirmar que as corporações são seres artificiais, invisíveis e intangíveis, e existem somente em conformidade com a lei. Nesse momento, define-se o

caráter ficcional-legal da pessoa jurídica como uma entidade legal artificial, distinta de proprietários e gerentes.

Para Barnerjee (2002) uma organização sustentável é aquela tem como objetivo aumentar em longo prazo o valor para o acionista através da integração econômica, ambiental e social junto com estratégias de crescimento para empresa de oportunidades em negócios (DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX, 2009). Enquanto esta noção reconhece a importância das dimensões sociais e ambientais das empresas é significativo que estas preocupações são enquadradas como uma questão estratégica de “crescimento de oportunidades”.

A oportunidade para criar valor sustentável – riqueza ao acionista que, simultaneamente, leve-nos em direção a um mundo mais sustentável – é enorme, embora ainda não plenamente explorada (HART e MILSTEIN, 2004). Estratégias de meio ambiente possuem tremendas oportunidades de gerar vantagem competitiva, ao transformar a poluição, por princípio uma ineficiência dos processos, em valor e lucro. O desenvolvimento de tecnologias mais limpas (HART e MILSTEIN, 2004) está intimamente ligado à eficiência dos processos, à gestão ambiental estratégica,

O desafio da sustentabilidade global é complexo, multidimensional e emergente. As empresas são desafiadas a minimizar as perdas das operações correntes (combate à poluição), ao mesmo tempo em que estão reorientando seus portfólios de competências em direção a tecnologias e habilidades mais sustentáveis (tecnologia limpa). As empresas são também desafiadas a se engajarem em uma ampla interação e diálogo com os *stakeholders* externos, atentando para as ofertas atuais (responsabilidade por produto), bem como para o modo como poderiam desenvolver soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro - visão de sustentabilidade. (HART e MILSTEIN, 2004).

Segundo Prahalad (2005) “é preciso uma melhor forma de ajudar aos pobres, ao mesmo tempo em que as empresas que os suprem de produtos obtenham lucros”. O tema “responsabilidade social” e a erradicação da pobreza bem como estratégias focadas na base da pirâmide vêm despertando a curiosidade e atenção de todos em economias emergentes, especialmente dos empresários. O Grameen Bank, em Bangladesh, é o exemplo mais conhecido de como uma visão de sustentabilidade abre um caminho completamente novo para o crescimento dos negócios. Este banco está mudando a vida dos mais pobres na Índia, a forma é através da oferta de micro crédito em 40 mil vilarejos de Bangladesh para que possam abrir ou expandir pequenas empresas. A imaginação competitiva deste banco levou a explosão do interesse institucional pelos empréstimos de micro crédito na última década, incluindo a mais recente entrada do Citigroup um dos gigantes financeiros neste segmento (HART e MILSTEIN 2004).

Cada vez mais as empresas multinacionais estão reconhecendo que ouvir as vozes dos mais pobres e desassistidos pode ser fonte de criatividade e inovação. Por outro lado, a despeito do sucesso do Grameen Bank, a maioria das empresas continua a pressupor, de forma equivocada, que os mercados pobres não possuem oportunidades de valor, sem tentar entender as possibilidades de servir os mercados a que está acostumada a ignorar. Empresas que investem tempo para entender esse mercado promissor reconhecem que os que estão na linha de baixo da pirâmide carecem de atenção e capital, e que não são ingênuos ou sem aspiração.

A maximização do retorno econômico tornou-se, acompanhada da crença na corrida pela “vantagem competitiva”, um padrão de pensamento, e de ação, em quase todos os domínios – desde negócios economia até governança e política econômica de países inteiros. Tudo parece voltado a ser estratégico e competitivo. No entanto, sabemos que a economia pura e perfeita é, na melhor das hipóteses, um desejo do espírito e, na pior, um delírio hiper matemático. Fazendo do planeta um vasto campo de batalha pela infinita competitividade, sob

a única obrigação de maximização de lucros e dividendos de firmas colocadas como a finalidade histórica das nações (AKTOUF, 2002).

Banerjee (2008) argumenta que de acordo com política econômica que vivemos hoje, estratégias corporativas serão sempre feitas no interesse do retorno do valor do acionista e de retorno sobre o capital, e não na justiça social ou moral. Emergentes tentativas de integração da responsabilidade social como "capital social" continuarão, a não ser que ocorra uma reestruturação radical da política econômica é fundamental repensar acerca o papel de uma corporação na sociedade. O capital social não é uma bem universal, muitas vezes, é gerado por um grupo de pessoas, à custa de algum outro segmento da sociedade.

4- Procedimentos Metodológicos

Segundo o método proposto por Vergara (2004) esta a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins, como exploratória, pois visa compreender os discursos que são utilizados para elaboração de estratégia social em uma empresa multinacional do setor de cosméticos. Ainda quanto aos fins, pode encaixa-se também como pesquisa descritiva, já que busca compreender na prática como são implementadas as estratégias de responsabilidade social.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como um estudo de caso único (YIN, 2005) conduzido na matriz da empresa guiado pelos pressupostos da pesquisa qualitativa, pesquisa bibliográfica, pois recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral, como sites relacionados à empresa e documental porque se valerá de documentos publicados ou não pela empresa como: balanços sociais, matérias em revistas especializadas, sites específicos sobre o tema abordado que tenha a empresa como referência.

Quadro 1: Sujeitos da Pesquisa

S1	GERENTE DE MARKETING DE RELACIONAMENTO
S2	GERENTE DE SUSTENTABILIDADE
S3	GERENTE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
S4	CONSULTORA NATURA (atuante no Rio de Janeiro)
S5	PROMOTORA DE VENDAS
S6	EX-FUNCIONÁRIO 1
S7	EX-FUNCIONÁRIO GERENTE DE PRODUTO
S8	ONG AFROREGGAE

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa contou com dados referentes a políticas, orientações e diretrizes estratégicas, projetos e investimentos em RSC, identificação de ações pró-ativas e reativas, participação junto à *stakeholders* e outros indicadores de desempenho constituídos na empresa ou que possam ser extraídos de forma indireta. Os sujeitos da pesquisa correspondem aos profissionais responsáveis pelas áreas relacionadas à RSC, nas áreas internas e externas a matriz no Brasil. Os sujeitos da pesquisa são ou foram membros de vários departamentos da empresa e ou ligados a projetos sociais, com objetivo principal de entrevistar os "atores" praticantes de estratégia social. Foram entrevistados oito sujeitos, selecionados com base em seu conhecimento sobre as práticas de RSC da empresa, e por conveniência, conforme o Quadro 1.

A pesquisa de campo ocorreu no final de 2007 e início de 2008, e contou com um roteiro de entrevista, elaborado com base na revisão de literatura e aperfeiçoado por pré-testes desenvolvidos na própria empresa. As entrevistas semi-estruturadas envolveram funcionários de vários níveis hierárquicos dentro e fora da matriz da empresa. As entrevistas, que variaram de 40 minutos a 70 minutos, foram por telefone com os gerentes da empresa, presenciais com consultora, gerente de relacionamento e ex-funcionários, este últimos também por *e-mail*, todas transcritas e posteriormente analisadas.

Os resultados da entrevistas e análises de documentos dos casos selecionados foram tratados por Análise de Conteúdo. O método da análise de conteúdo é uma ferramenta para

a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. Bardin (2002), apresenta a utilização da análise de conteúdo em três fases fundamentais: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Houve permissão formal da Natura para a realização das entrevistas. O controle das entrevistas junto aos gerentes foi totalmente cerceado pelo Departamento Acadêmico da empresa que tinha que ler todas as perguntas específicas de cada gerente, aprová-las, certificar quem poderia melhor responder as questões, só depois permitia o contato com o gerente selecionado. Nas entrevistas pré-agendadas e respeitando os critérios impostos pelo departamento de relacionamento acadêmico foi feito um primeiro contato com alguns gerentes; em alguns casos esses se prontificaram a facilitar o contato com outros gerentes importantes para pesquisa e também aos colegas de trabalho que consideravam importantes para a pesquisa. De fato, essa era a forma mais adequada e segura para obter a participação dos entrevistados, pois essa liberdade era que a entrevistadora esperava.

A partir das primeiras entrevistas foi elaborado um organograma da empresa para a que a pesquisadora pudesse se situar dentro da organização. A construção desse organograma ajudou em muito o andamento das entrevistas, após alguns contatos um dos entrevistados enviou à pesquisadora o organograma oficial da empresa que mostrava os departamentos mais importantes para pesquisa. Dessa forma foi possível ter acesso aos profissionais da área de planejamento estratégico e de sustentabilidade que depois de realizadas três entrevistas com informantes de outros departamentos.

A cada entrevista realizada, era solicitada indicação para entrevistar outras pessoas, aproveitando o ensejo de tratar com funcionário da empresa, em poucos casos a pesquisadora obteve o e-mail de algumas pessoas, em outros casos o número de telefone, chegando a raros momentos em que o próprio informante, ao término da entrevista, entrava em contato com possíveis candidatos para participarem da pesquisa, porém foram poucos os momentos ao longo do processo de coleta de dados que esses momentos ocorreram na maioria dos casos os contatos eram monitorados pelo departamento de relacionamento acadêmico.

5- Resultados e Discussão

5.1. Breve histórico da empresa

A Natura é uma empresa brasileira de cosméticos, atuando no setor de produtos para tratamento para o rosto e corpo, banho, óleos corporais, perfumaria, cabelos, proteção solar, infantil e higiene oral. A empresa foi fundada em 1969 por Antônio Luiz Seabra, então com 28 anos. Com um capital de US\$ 9.000 e sete funcionários, instalada precariamente em um prédio de fundo de quintal no bairro da Vila Mariana, em São Paulo. Quando a empresa foi fundada, os conceitos como "responsabilidade social" e "sustentabilidade" que fazem parte dos valores da Natura nem sequer haviam sido definidos formalmente. No entanto, a empresa sempre foi movida por duas paixões: pela cosmética como veículo de autoconhecimento e de transformação na vida das pessoas; e pelas relações, cujo encadeamento permite a expressão da vida.

Hoje a Natura Cosméticos S.A é uma sociedade anônima, de capital aberto, negociando suas ações na BOVESPA desde 2004. Está presente no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela e França, com planos de expansão para os Estados Unidos da América. O número de colaboradores em 2007 era de 5.919.

Os pontos fortes da empresa são: o programa de neutralização de carbono considerado um dos mais eficazes por especialistas; ter parceria com comunidades da Amazônia e da Bahia, que são treinadas para fazer o extrativismo sustentado de produtos como a castanha. Banir o uso de testes em animais em 100% de sua linha de produtos. Alinhado com o seu posicionamento no mercado, a Natura foi à primeira empresa brasileira a aprovar, na íntegra, a divulgação dos métodos recomendados pela Global Reporting Initiative (GRI). Os esforços

para cumprir com GRI não só para a empresa, têm-se alargado a seus fornecedores. Em 2004, a Natura obteve a certificação NBR ISO 14001 tornando-se a mais admirada empresa de responsabilidade social e terceira marca mais valiosa do Brasil.

Durante a história da Natura, sempre houve uma busca por patamares de eficiência econômica, suportada pelos valores da organização. Com o dia-a-dia dos negócios fortemente envolvido pelas crenças e valores, mantêm e desenvolvem uma gestão sócio-ambiental responsável, respaldada em três pilares – um deles é a relação ética, transparente e com canais de diálogo abertos com os vários públicos que interagem com a companhia; o outro, a fixação de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável. São iniciativas que fazem parte do sonho da empresa de contribuir para a construção de um mundo melhor.

Alguns pontos negativos têm colocado a empresa em situação constrangedora como o fato de embora não divulgar os custos do programa de neutralização de carbono, a empresa admite tratar-se de um investimento que vai ser repassado aos preços ao consumidor, ainda é muito dependente de matérias-primas oriundas do petróleo; a linha de cremes para a pele continuará a usar componentes minerais e os funcionários reivindicam aumento salarial e se queixam de metas de produtividade difíceis de alcançar. O que acontece com a Natura é vivenciar alguma dificuldade, um momento típico das empresas que vivem longos períodos de crescimento acelerado.

5.2. Análise das entrevistas

Para uma análise mais minuciosa do discurso dos entrevistados, procedeu-se a análise de conteúdo, conforme Bardin (2002), tendo sido identificadas quatro categorias básicas de análise, conforme sintetizado no Quadro 3.

Quadro 3: Categorias selecionadas para análise de conteúdo

Categoria	Definição
Abordagem Crítica / Valor Social	Abordagem crítica de foco social. Oportunidades para gerar valor de ordem social, e vantagens competitivas decorrentes. Decisões para adoção de práticas de RSC movidas por interesses predominantemente sociais, filantrópicos e altruístas.
Abordagem Econômica / Valor Econômico	Abordagem corrente de análise, com foco econômico (<i>mainstream</i>). Oportunidades para gerar valor de ordem econômica, e vantagens competitivas decorrentes. Decisões para adoção de práticas de RSC movidas por interesses predominantemente econômicos.
RSC responsiva	Ações de “boas cidadania” e ações para mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor – práticas mais reativas.
RSC estratégica	Ações visando transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar sociedade e ao mesmo tempo fortalecer estratégias. - práticas mais preventivas. Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar áreas relevantes do contexto competitivo.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Porter e Kramer (2006).

A análise de conteúdo das informações obtidas pelas entrevistas, bem como das informações contidas nos documentos internos da empresa, permitiu uma classificação das práticas de responsabilidade social identificadas de acordo com as categorias definidas no quadro 3. O resultado desta análise permitiu a elaboração do quadro 4.

A seleção e análise das categorias ocorreram baseado em Porter e Kramer (2006). Pela síntese do Quadro 4 pode-se perceber que as práticas de RSC estratégicas sobrepõem-se às responsivas. Isto pode significar, por um lado, que a empresa encontra-se uma fase mais consolidada de suas ações de RSC, e por outro lado, que as ações estratégicas desenvolvidas foram de encontro aos anseios da sociedade, e por ela legitimadas.

Também verificou-se pela análise de conteúdo das entrevistas, que há um relativo equilíbrio entre a abordagens críticas e econômicas, agregando valores sociais e econômicos nas práticas de RSC desenvolvidas. Destaca-se as parcerias com ONGs como um dos fatores

facilitadores da maior inserção social da empresa, bem como de sua maior aceitação diante dos atores envolvidos com o desenvolvimento regional sustentado.

Quadro 4: Práticas de RSC classificadas por categoria

Categoria	Práticas Observadas
Abordagem Crítica / Valor Social	Parceria com ONGs / Investimento em projetos. Incentivo a Educação de jovens adultos. Incentivo a trabalhos comunitários. Marketing de relacionamento com colaboradores. Parcerias com ONGs e populações carentes / ribeirinhas.
Abordagem Econômica / Valor Econômico	Estímulo para práticas de inovação. Priorização de base social e ambiental forte. Planejamento da marca como base de atrativos. Incentivo à inovação e qualidade. Valorização da empresa através de ações na bolsa de valores. Vantagem competitiva em suas ações sócio-ambientais.
RSC Responsiva	Políticas de preservação ao meio ambiente. Reciclagem de materiais após uso pelo cliente. Uso de materiais com alto nível de degradação. Incentivo à prática de conscientização ambiental dos colaboradores. Incentivo à produção de produtos ecologicamente corretos.
RSC Estratégica	Incentivo à formação de cooperativas. Busca de recursos em comunidades locais. Trabalho de marketing sócio-ambiental com clientes. Controle de recursos investidos por prestação de contas. Incentivo à contratação de deficientes. Bem estar social como estratégia. Incentivo as vendas em comunidades das favelas. Rede de vendedoras nas favelas (consultoras de beleza). Priorização do corpo de funcionários e vendedoras em tomadas de decisão. Linha de apoio nas crenças e missão da empresa. Incentivo à criação de produtos com matéria prima oriundas de populações ribeirinhas.

Fonte: Resultados da Pesquisa. Elaborado pelos autores.

Para Porter e Kramer (2006) partindo do fato de que, se as corporações não podem resolver todos os problemas da sociedade, elas precisam se concentrar naquilo que sabem fazer melhor e em assuntos relacionados com a sua área de atuação. Ao escolher uma causa para investir, não devem fazê-lo apenas por dever moral, benevolência, melhoria de reputação ou reação à pressão de determinados grupos de interesse; mas sim a partir da análise criteriosa do potencial de “geração de valor compartilhado”, isto é, da capacidade de produzir benefícios relevantes para a sociedade e valiosos para a organização.

A abordagem proposta por Porter e Kramer (2006) permite analisar o caso da Natura de forma direta. Os autores defendem a necessidade de se assentar a RSC sobre um amplo entendimento da inter-relação empresa e sociedade, ao mesmo tempo em que a ancoramos na estratégia e nas atividades da empresa. Isto está claro na Natura, em ações de incentivo a trabalhos comunitários, de marketing de relacionamento com colaboradores, e de parcerias com ONGs e populações carentes, apoiando seus projetos legítimos.

Porter e Kramer (2006) oferecem alguns passos a serem seguidos. Inicialmente, trata-se de identificar os pontos de intersecção da empresa e a sociedade onde atua. De um lado o chamado vínculo de dentro para fora, examinando o impacto na comunidade onde atua de cada atividade ao longo da cadeia de valor. De outro, o vínculo de fora para dentro, onde devem ser examinadas as influências sociais sobre a competitividade da empresa que afetam sua produtividade e capacidade de realizar sua estratégia. O passo seguinte será a definição

das questões sociais a serem abordadas. Cada empresa deve se concentrar naquilo que tenha influência direta com sua área de atuação, que constitua efetiva intersecção com seu negócio.

No caso da Natura estes passos podem ser percebidos quando verifica-se a organização de suas atividades ao longo da cadeia de valor, para buscar conciliar os aspectos ambientais e sociais, abrangendo desde a produção de matérias-primas com sustentabilidade, passando pelo apoio e desenvolvimento da população envolvida, por meio de geração de renda e de desenvolvimento regional, até o desenvolvimento, divulgação e venda de novos produtos com apelo sócio-ambiental. O melhor exemplo são os produtos da linha Ekos, que conta com matérias-primas como flores, folhas e frutos coletados por comunidades / cooperativas da Amazônia. Recentemente esta iniciativa estendeu-se para outras regiões, além da amazônica, como é o caso, por exemplo, do cacau, de onde se extrai uma rica manteiga, que possui tradicional importância em hidratação. A Natura apóia e tem como fornecedora e cooperativa baiana Cabruca, de cultivo e processo de extração do cacau diferenciado, que promove a conservação da Mata Atlântica.

Porter (1998) criou muita polêmica quando escreveu que as empresas deveriam tornar mais estratégico o seu investimento social, selecionando causas que tivessem a ver com o seu negócio. Alguns autores e empresários consideraram o autor muito utilitarista, na medida em que propunha retirar a ênfase no imperativo moral e na ética dos novos papéis socioambientais, para colocá-la na esfera pragmática do reforço à missão de negócios. Houve, por outro lado, quem elogiasse a coragem de um pensador respeitado do mundo corporativo de tratar o tema sob a perspectiva dos resultados não apenas para a sociedade, mas também para as empresas.

Porter e Kramer (2006) explicam que as questões sociais a serem priorizadas podem ser classificadas como genéricas, não afetadas de modo relevante pelas operações da empresa; afetadas de modo significativo pelas atividades da cadeia de valor; e, finalmente, as dimensões sociais do contexto competitivo, representadas por fatores do ambiente externo que afetam de modo significativo a competitividade nos locais de operação da empresa.

A análise das práticas de RSC classificadas por categoria, a partir das entrevistas com os sujeitos da pesquisa, revela que as questões sociais priorizadas pela Natura estão gravitando em torno da segunda classificação: afetadas de modo significativo pelas atividades da cadeia de valor. Isto pode ser percebido pela forma como a empresa divulga seus produtos, deixando claros os impactos de suas atividades na cadeia de valor; agregando valor social e ambiental, ao entregar ao consumidor final produtos diferenciados, sustentados ao mesmo tempo, por práticas de RSC ambientais e sociais. Assim, a empresa consegue incluir uma dimensão social na proposta de valor, tornando o impacto social como parte integrante da estratégia da empresa, assim como já fez com o impacto ambiental.

6- Conclusão

Os resultados mostraram que a discussão em torno da importância da responsabilidade social adotada pelas empresas ainda tem gerado muita polêmica, uma vez que algumas organizações a utilizam apenas como fonte de lucratividade e melhoria de sua imagem frente aos concorrentes e seus consumidores, atrelando os seus produtos e serviços à investimentos na área social, desvirtuando assim a própria natureza e objetivo da responsabilidade social corporativa.

O estudo constatou que a RSC na Natura é a estratégia fundamental e permeada por toda empresa através de todos os departamentos tendo inclusive preocupação de estar presente no planejamento estratégico da mesma. Os entrevistados comentaram, todos sem exceção, que há uma forte prática da estratégia de RSC, reconhecem que todas as decisões e os resultados das atividades praticadas pela empresa alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas. Há uma preocupação constante com a

prática de RSC e muitas das decisões e atividades dos negócios têm consequência para a comunidade local, para o meio ambiente e para muitos outros aspectos da sociedade que estão diretamente ligadas a empresa.

Essas consequências vão muito além do mercado e, portanto, são de interesse de uma sociedade mais ampla que não está diretamente e necessariamente envolvida com uma troca de mercado processada com os negócios. No caso da empresa pesquisada as considerações partem do pressuposto que a mesma faz investimentos sempre que este lhe assegure lucros, seja com a valorização da sua marca ou mesmo com a venda de seus produtos, portanto, a estratégia da organização centra-se no retorno de seu investimento, porém no cerne dessa estratégia há uma forte preocupação com o lado social gerando um benefício tanto para empresa como para os *stakeholders* o que gera benefício para ambos os lados.

A linha que compôs e sustentou a análise desta pesquisa foi identificar a estratégia social trabalhada a partir da RSC e se há um “artifício” para benefício próprio como foi descrito através do levantamento bibliográfico e em especial aos estudos de Banerjee (2002) que apresenta a importância da responsabilidade social e como esta tem sido utilizada pelas empresas atualmente, não possuindo apenas objetivo social, mas a lucratividade, e retorno de seus investimentos. Tendo em vista esta análise, é possível apontar que o discurso referente à responsabilidade social corporativa e a estratégia social encontra-se ancorado por três pontos principais:

- a) A idéia da responsabilidade social como crença e valor, assim como modo de agir.
- b) Vínculo da estratégia da empresa ao meio ambiente e sustentabilidade, tanto para o desenvolvimento de novos produtos como em campanhas que conduzam os indivíduos a repensar o meio ambiente de forma positiva e promissora.
- c) Fortalecimento da marca e consequente incremento em vendas, mas nunca deixando de lado a importância da RSC, sendo amplamente trabalhada pelos acionistas e presidente da empresa.

No que concerne a RSC como uma estratégia que fomenta lucros e investimentos, a pesquisa demonstrou que há uma preocupação da empresa nesse sentido, todavia a mesma não permitiu ampliar a discussão sobre o assunto face ao entendimento dos entrevistados e seus discursos anteriormente analisados, o que demonstram que a empresa objeto deste estudo importa-se com os valores que compõe a RSC, mas não deixam de vislumbrar o lucro, mas não foi possível estabelecer este vínculo na amostra utilizada e discutida.

Verificou-se que a empresa tem realmente uma preocupação com o social mas não posso afirmar que é livre de uma forte envolvimento com o econômico, acredito que as duas coisas convivem muito bem dentro dessa empresa. O que não se pode afirmar é que a empresa tirar vantagem política junto aos órgãos do governo, para tirar vantagem pelo profundo envolvimento com o lado social.

Retomando os objetivos específicos deste trabalho, verificou-se que os principais “atores” envolvidos na elaboração das estratégias de RSC na empresa são o seu próprio corpo de acionistas que dita a estratégia de forma deliberada e o corpo gerencial que pratica essa estratégia, além dos *stakeholders* envolvidos dentro e fora da empresa (comunidades do entorno da fábrica em Cajamar-SP e todo Brasil). Percebeu-se que há controvérsias entre os atores alguns reconhecem o envolvimento social da empresa e outros vêem fortemente um envolvimento de cunho mercantil, portanto, tirando proveito da estratégia social como marketing.

Quanto às “vozes dos atores” que estão envolvidas com a prática de estratégia social os “praticantes de estratégia”, investigou-se efetivamente a voz da maioria dos gerentes envolvidos com estratégia de RSC, e também dos ex-funcionários, e de uma organização não governamental parceira da empresa. Essas vozes demonstram como é feita a estratégia de RSC e como é efetivamente praticada. Verificou-se que o principal

valor destas estratégias tem dentro e fora da empresa é o reconhecimento da marca ligada a um forte envolvimento com a estratégia social e com o meio ambiente.

Foi investigando os praticantes de estratégia social que se envolvem com a elaboração de estratégias de RSC dentro e fora da empresa que foi possível analisar como a estratégia foi construída e como são praticadas estratégias de RSC. A maior contribuição para ambos tanto acadêmica como organizações foi estudar esse assunto com uma visão mais crítica para entender se a empresa se utiliza dessa prática para tirar alguma vantagem econômica e ou política..

Dentre as limitações da pesquisa destaca-se que os pesquisadores, não puderam ter acesso direto aos gerentes, sujeitos da pesquisa. O contato com a empresa foi feito via Departamento Acadêmico, havendo necessidade de aprovação deste setor para entrevista com os gerentes da empresa. Os pesquisadores, em conjunto com a pessoa responsável por este departamento, fizeram a escolha dos entrevistados, o que pode ter gerado algum viés. Todas as perguntas tinham que passar por certa censura do departamento acadêmico da empresa. Além disso, a empresa estava passando por um período turbulento devido a troca corpo de diretores, momento de grave crise mundial e corte de funcionários. Alguns gerentes pesquisados após três meses do início da pesquisa tinha sido demitidos. Os demais entrevistados foram contatados diretamente pela entrevistadora mediante a pesquisa de dados secundários.

Devido ao caráter exploratório desta pesquisa, os resultados não podem ser generalizados (YIN, 2005). Os procedimentos metodológicos utilizados foram limitados pela seleção dos atores para entrevista, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os gerentes e diretores considerados importantes para a pesquisa tanto no Brasil como nas filiais em outros países.

Para futuros estudos, sugere-se pesquisar o envolvimento dos gerentes nas estratégias de RSC, analisando como eles podem colocar em prática suas idéias pessoais, se há espaço para estratégias emergentes, etc.

Os resultados da pesquisa representam uma análise instantânea. Servem como reflexão aos dirigentes do setor no sentido da consolidação da RSC e uma maior disseminação de seus interesses e valores, possibilitando que todos atores envolvidos no processo identifique os objetivos da empresa e suas necessidades, e ainda permita uma reflexão sobre o verdadeiro sentido para a empresa das práticas relacionadas. Espera-se, com esse estudo abrir caminho para muitos outros, contribuindo de maneira efetiva com mais dados e informações aos leitores, executivos e pessoas interessadas na importância e nas práticas de RSC.

7- Referências Bibliográficas

- ADLER, P. S., FORBES, L. C. and WILLMOTT, H. Critical Management Studies, in J. P. Walsh and A. P. Brief (eds.), **The Academy of Management Annals**, Vol.1,2007. p.119-179
- AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: Uma Crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, v. 42. Jul/set. 2002, p. 43-54
- ALVESSON, M; WILLMOTT, H, **Studying Management Critically**. London: Sage Publication, 2003.
- BANERJEE, Subhabrata Bobby. Organizational Strategies for Sustainable Development: Developing a Research Agenda for the New Millennium. **Australian Journal of Management**, vol 27. 2002
- BANERJEE, Subhabrata Bobby. **The Problem with Corporate Social Responsibility**. International Graduate School of Management. Adelaide: University of South Australia. 2006.

- BANERJEE, Subhabrata Bobby. **Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly**. London: Edward Elgar Publishing, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **RAE Light**, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, 1995, p. 20-25.
- BLOWFIELD, M.; FRYNAS, J. G. Setting new agendas: Critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. **International Affairs**, 81(3). 2005. p.499-513.
- CEBDS – **Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável**. <http://www.cebds.org.br>. Acesso em 10/02/2009.
- DOW JONES **Sustainability Indexes**. <http://www.sustainability-index.com>. Acesso em 10/02/2009.
- FARIA A.; IMASATO T E GUEDES A. M. Administração estratégica e poderes locais: as corporações e sua influência na produção e disseminação de conhecimentos em administração estratégica. IN: **X Colóquio Internacional sobre o Poder Local**, 11-13 Dezembro, Salvador, Bahia. UFBA. 2006
- FARIA, A. "A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica", **Revista de Administração Pública**, 42 (1), pp. 7-34. 2006
- HART, S.L. E MILSTEIN, M.B. Criando Valor Sustentável, **Revista de Administração de Empresas - RAE Executivo Especial A.M.E.** 2004
- INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social**. Portal Corporativo. <http://www1.ethos.org.br> Acesso em 10/03/2009.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. 'The concept of strategy in sociology'. *Sociology*, 1990, pp. 24, 3, 475-83.
- MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B, LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark M. Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, **Harvard Business Review** 2006.
- PORTER, Michael. Estratégia e Sociedade: Responsabilidade Social Corporativa e Vantagem Competitiva. Seminário HSM Global, Brazil. 06 Ago. 2008. Disponível em www.isc.hbs.edu/pdf/20080806_CSR_Brazil.pdf
- PRAHALAD, C.K. A Riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIEIRA, M; CALDAS, M. Teoria Crítica e Pós-Modernismo: Principais alternativas à Hegemonia Funcionalista. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, São Paulo, v. 46, n.1, p.59-70, jan.mar, 2006.
- WCED. Our common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: **Our Common Future**.
- WHITTINGTON, R. Practice Perspectives in Strategy: Unifying and Developing a Field. **Academy of Management Proceedings**, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.