

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LIGIA ANTONIO BATTAGELLO

Responsabilidade Social Empresarial e Parcerias Sociais

Modelo Relacional e Estudo de Caso

SÃO PAULO
2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LIGIA ANTONIO BATTAGELLO

Responsabilidade Social Empresarial e Parcerias Sociais

Modelo Relacional e Estudo de Caso

Dissertação apresentada a
Escola de Administração de
Empresas de São Paulo, como
requisito para a obtenção do
título de Mestre, no curso de
Mestrado Profissional em
Gestão Internacional

Campo do Conhecimento:
Responsabilidade Social
Empresarial

Orientador:
Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado
Júnior

SÃO PAULO

2013

Battagello, Ligia Antonio.

Responsabilidade Social Empresarial e Parcerias Sociais - Modelo Relacional e Estudo de Caso / Ligia Antonio Battagello. - 2013.

80 f.

Orientador: Sérgio Túlio Prado Junior.

Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Responsabilidade social da empresa - Estudo de casos. 2. Empresas - Aspectos sociais. 3. Desenvolvimento social. 4. Associações sem fins lucrativos. I. Prado Junior, Sérgio Túlio. II. Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 304

LIGIA ANTONIO BATTAGELLO

Responsabilidade Social Empresarial e Parcerias Sociais

Modelo Relacional e Estudo de Caso

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre, no curso de Mestrado Profissional em Gestão Internacional

Área de concentração:
Responsabilidade Social Empresarial

Data de Aprovação
____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Júnior
(Orientador)
EAESP – FGV

Prof. Dr. Marcelo Binder
EAESP – FGV

Prof. Dr. Ricardo Rochman
EESP – FGV

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver o tema da Responsabilidade Social Empresarial bem como o uso das Parcerias Sociais como prática de atuação social das organizações, visando formular um modelo relacional entre as duas questões. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica da evolução do conceito de RSE da segunda metade do século XX até os dias de hoje, uma revisão dos principais conceitos e modelos de RSE utilizados na literatura acadêmica. Foi realizada também uma revisão da literatura em torno das Parcerias Sociais e de suas principais tipologias. O Modelo Relacional proposto visa relacionar quais são os principais tipos de RSE que uma empresa pode adotar e quais os tipos de parceria que melhor se relacionariam para os determinados tipos de RSE. Para testar o modelo, um estudo de caso com a empresa Nestlé no Brasil foi conduzido. Como conclusão, o que se pode observar a partir do estudo de caso é que nem sempre as organizações visualizam as oportunidades existentes na realização de parcerias sociais, e que elas nem sempre se utilizam dos tipos de parcerias sociais que melhor se relacionam com a estratégia de RSE adotada.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial, Parcerias Sociais, Alianças Sociais, empresas e organizações sem fins lucrativos.

Abstract

This study has the objective of developing the theme of Corporate Social Responsibility, as well as the use of social partnerships as a common practice of organizations' social action, aiming to develop a relational model between the two questions. Therefore, a literature review of the evolution of the CSR concept was conducted, considering the second half of the 20th century until nowadays, together with a review of main CSR concepts and models available in the academic literature. A literature review was also conducted for social partnerships, presenting its main typologies. The proposed relational model aims to relate what is the most adequate type of social partnership to each main type of CSR that a company might adopt. In order to test the model, the case study of Nestle in Brazil is conducted. As a conclusion, what can be observed is that companies might not always profit from all existing opportunities in engaging in social partnerships. Also, companies might not use the best types of partnerships to maximize the results expected for its CSR strategy.

Key-words: Corporate Social Responsibility, Social Partnerships, Social alliances and nonprofit organizations.

Aos meus pais, Vicente e Lucile, e aos meus irmãos, Vinícius e André. Vocês são minha família, meu apoio, meus exemplos, meu porto seguro.

À minha “filha” de coração Ciça, e às minhas “irmãs” postizas Linda (*in memorium*) e Jolie: vocês também são a minha família e merecem um espaço nesta dedicatória.

Agradecimentos

Os últimos quase três anos de MPGI foram anos decisivos para mim e modificaram completamente o rumo da minha vida. Foram anos repletos de desafios, e muito tenho a agradecer a todos os que estiveram comigo nessa jornada.

Assim, primeiramente, gostaria de agradecer a Deus e aos espíritos protetores pela oportunidade dessa existência e pelos aprendizados diários.

Gostaria também de agradecer à minha família. Especialmente, aos meus pais Vicente e Lucile, pelo apoio incondicional, pela presença constante e pela compreensão nos momentos difíceis, que não foram poucos nos últimos três anos. Aos meus irmãos Vinícius e André, vocês me inspiraram muito pela determinação, pela disciplina e pela garra com que encaram os seus estudos.

Meu muito obrigada também a todos os meus amigos, aqueles que conheci dentro e fora da FGV, pois vocês fizeram toda a diferença com a companhia e diversão garantida. Um agradecimento especial aos meus colegas de MPGI, que compartilharam desse mestrado e de tantas experiências intensas. Aos amigos que fiz na HEC-Paris, pela compreensão em um momento tão difícil que enfrentei quando estava longe de casa.

Aos meus colegas de trabalho do Instituto Ayrton Senna, que tanto me apoiaram nessa reta final, com palavras de estímulo e conforto. Nosso trabalho diário foi um dos meus grandes motivadores para realizar esse estudo, e a companhia de vocês foi muito importante para que eu conseguisse encerrar mais essa etapa na minha vida.

Finalmente, aos meus professores do MPGI, pelos ensinamentos e pela inspiração ao longo desses últimos 3 anos. Ao Professor Tales Andreassi pelo apoio como coordenador do curso, e ao Professor Sérgio Túlio Prado, que aceitou ser meu orientador nesse estudo, permitindo assim a conclusão do meu mestrado.

A todos vocês, muito obrigada, e “vamo que vamo”!

“O mundo é um lugar perigoso de se viver, não por causa daqueles que fazem o mal, mas sim por causa daqueles que observam e deixam o mal acontecer.”

Albert Einstein

“Como é maravilhoso que ninguém precisa esperar um momento antes de começar a melhorar o mundo.”

Anne Frank

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”

Chico Xavier

Sumário de Quadros e Figuras

Quadro 1: A Racionalização do conceito de Responsabilidade Social Empresarial.....	18
Quadro 2: Evolução das definições do conceito de RSE entre os anos de 1950 e 1990.....	32
Quadro 3: Os cinco estágios do Desenvolvimento Organizacional.....	39
Quadro 4: Tipos de Responsabilidade Social.....	40
Quadro 5: Principais <i>drivers</i> (motivações) para as parcerias sociais	48
Quadro 6: Da doação filantrópica para parcerias de empreendimentos sociais50	

Figura 1: Tendências históricas de Ética e Responsabilidade Social Corporativa	19
Figura 2: Mapeamento dos <i>Stakeholders</i> da Empresa	28
Figura 3: Tripple Bottom Line.....	31
Figura 4: A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	33
Figura 5: Modelo de Responsabilidade Social Corporativa de Três Domínios .	35
Figura 6: Priorização das Questões Sociais pelas Organizações	37
Figura 7: Envolvimento Corporativo na Sociedade.....	38
Figura 8: Os Públicos de Interesse de uma Empresa, de acordo com IDIS.....	43
Figura 9: Guarda-chuva da Responsabilidade Social Empresarial.....	44
Figura 10: Parcerias Intersetoriais	47
Figura 11: O Continuo da Colaboração	51
Figura 12: Diferentes formas de atuação de Responsabilidade Social Empresarial.....	54
Figura 13: Diferentes tipos de Parcerias Sociais.....	57
Figura 14: Modelo Relacional entre RSE e Parcerias Sociais	60
Figura 15: Checklist para Análise com o Modelo Relacional	62
Figura 16: Criação de Valor Compartilhado – Nestlé Brasil	66
Figura 17: Estrutura para Criação de Valor Compartilhado – Nestlé.....	67
Figura 18: Checklist para Avaliar atuação de RSE e Parcerias Sociais da Nestlé Brasil.....	71
Figura 19: Atuação de RSE e Parcerias Sociais da Nestlé Brasil.....	74

Sumário

Introdução	11
1. Sobre o Estudo	14
2. Responsabilidade Social Empresarial (RSE).....	15
2.1. A responsabilidade social das organizações: um conceito em constante evolução	16
2.1.1. Décadas de 1950 e 1960: As responsabilidades sociais dos homens de negócios	20
2.1.2. Década de 1970: Interesse próprio das empresas	23
2.1.3. Década de 1980: Modelo de Performance Social Corporativa	25
2.1.4. Década de 1990 e anos 2000: Gestão Estratégica	26
2.2. Responsabilidade Social Empresarial (RSC).....	32
2.2.1. Modelos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)	33
2.2.2. Conceitos de RSE aplicados no mundo dos negócios.....	41
3. Parcerias Sociais: colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos	45
4. O Modelo Relacional	53
4.1. Breve discussão sobre o Modelo	63
5. Estudo de Caso – Nestlé Brasil.....	64
5.1. Sobre o Estudo de Caso.....	64
5.2. Sobre a Nestlé.....	65
5.3. Responsabilidade Social na Nestlé - Criação de Valor Compartilhado	66
5.4. Nestlé e seus Parceiros Sociais	70
5.5. Análise da atuação de RSE e das Parcerias Sociais da Nestlé Brasil	71
6. Considerações Finais	75
Referências Bibliográficas.....	77

Introdução

No mundo dos negócios, atualmente, discute-se cada vez mais qual deve ser o papel das empresas na sociedade. A temática da Responsabilidade Social Empresarial ganhou, nas últimas décadas, importância como campo de estudo, sendo incorporada cada vez mais nas estratégias organizacionais. Nos últimos anos, se tornou comum o fato de encontrar em jornais ou revistas, fossem eles empresariais ou não, artigos discutindo casos inovadores de empresas agindo no âmbito social, voltando suas atenções para questões ambientais, ou ainda concedendo destaque para a sustentabilidade de suas operações (LEE, 2008). O próprio conceito recente de negócios sociais tem recebido muito destaque no meio acadêmico e empresarial.

Mas, para atingir a atual relevância, o conceito de responsabilidade social passou por um extenso desenvolvimento em múltiplos aspectos, desenvolvimento esse que pode ser resumido na ideia de uma maior racionalização da RSE. Tal racionalização é que permitiu, concretamente, que o conceito de RSE fosse incorporado à estratégia das empresas.

Diante do crescente desenvolvimento do conceito de RSE, da expansão e diversificação das entidades da sociedade civil (como as organizações não governamentais e entidades sem fins lucrativos), do fortalecimento do movimento de RSE e do aumento da cobrança por seus resultados, as parcerias sociais surgem como alternativas importantes para que as empresas realizem seu engajamento comunitário de maneira efetiva e eficiente (CAPOAVA, 2010). Através de uma otimização dos recursos oferecidos pelas empresas, e da capacidade e expertise de atuação já existente do lado das ONGs, as parcerias sociais surgem como uma opção de maximização dos impactos sociais para a RSE das empresas.

A atuação em rede através das parcerias sociais se mostra uma ferramenta abrangente para atender às questões sociais que são impostas para as organizações. Mas diversos são os tipos de RSE existentes, e diversas são os possíveis formatos de parcerias sociais entre empresas e ONGs. Qual seriam esses tipos? Respondido isso, qual seria o formato de parceria social mais

adequado para maximizar os retornos esperados para cada uma das estratégias de RSE mapeadas?

Assim, a proposta do presente trabalho é a de construção de um modelo que apresente a relação entre os tipos de RSE e os formatos de parcerias sociais, para auxiliar na análise de como as empresas se utilizam das parcerias com entidades da organização civil para realizar as suas estratégias de RSE.

Para que tal modelo pudesse ser desenvolvido, foi realizada uma extensa revisão da literatura existente sobre Responsabilidade Social Empresarial e sobre Parcerias Sociais.

Assim, o presente trabalho é composto, em seu Capítulo 1, por uma detalhada revisão da evolução do conceito de RSE nas últimas décadas, acompanhando o seu processo de racionalização e aproximação com a estratégia das organizações. Serão apresentados os principais autores, as principais definições de RSE e as suas modificações ao longo da segunda metade do século XX, acompanhando o processo da RSE deixar de ser considerada uma questão ética dos negócios, para se tornar uma parte integrante da estratégia dos mesmos nos dias atuais.

Ainda no Capítulo 1, são destacados os principais modelos de RSE existentes na literatura acadêmica, com suas descrições, e também são apresentadas as principais definições utilizadas para a aplicação da RSE no mercado.

No Capítulo 2 são levantadas as principais definições para parcerias sociais e os principais modelos existentes na literatura acadêmica sobre o tema, apresentando quais as principais características dos diferentes formatos de parcerias e quais as principais motivações para as empresas e para as ONGs se engajarem nessa prática.

Já no Capítulo 3, toda a revisão de literatura feita sobre RSE é consolidada em um mapeamento dos principais tipos de RSE existentes. O mesmo é realizado para os tipos de parcerias sociais. Através de uma conjunção entre esses dois

mapeamentos, o Modelo Relacional é apresentado, apresentando qual seria a melhor opção de parceria social para cada um dos tipos de RSE.

Com o objetivo de verificar a aplicação do Modelo Relacional e de exemplificar o seu uso, no Capítulo 4 é feito um estudo de caso da empresa Nestlé no Brasil. A partir de dados secundários obtidos em seus relatórios de Sustentabilidade e em seu website, é feita uma análise da atuação em Responsabilidade Social da Nestlé. São descritas as parcerias sociais das quais a Nestlé faz parte, e é avaliado se o formato das mesmas é o mais adequado para maximizar os retornos esperados pela estratégia de RSE da organização.

Portanto, o objetivo do presente trabalho é contribuir com a produção de conhecimento sobre responsabilidade social empresarial e sobre parcerias sociais, através da sistematização do conhecimento pesquisado no modelo elaborado.

1. Sobre o Estudo

O presente estudo surge no contexto atual de crescente atenção à temática de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e da incorporação da atuação social à estratégia das empresas, levando cada vez mais a uma cobrança por resultados dos investimentos sociais realizados pelas organizações. Na presença dessa pressão sobre as empresas, é possível observar que as organizações escolhem cada vez mais as parcerias sociais como ferramentas eficazes de atuação social, principalmente no que tange ao engajamento comunitário que é esperado das organizações.

A partir desse cenário, este trabalho tem como objetivo principal contribuir com a produção de conhecimento para temáticas de Responsabilidade Social Empresarial e de Parcerias Sociais, buscando alcançar um maior entendimento sobre a utilização das parcerias sociais como ferramenta de atuação de RSE. Essas duas temáticas vêm ganhando destaque para os estudiosos acadêmicos do campo da Administração, além de ter cada vez um destaque maior no mundo corporativo moderno dos negócios.

Para poder entender melhor a relação entre as duas temáticas, este estudo se propõe a responder as seguintes perguntas:

- Quais são os tipos de atuação de RSE que as organizações podem adotar?
- Quais os formatos de parcerias sociais existentes?
- É possível traçar uma relação entre os formatos de parceria social existentes e os possíveis tipos de atuação de RSE?

Com o objetivo de responder tais perguntas, o presente trabalho está dividido em duas etapas. A primeira abrange uma extensa revisão da literatura existente sobre o tema de Responsabilidade Social Empresarial, incluindo a sua evolução ao longo das décadas mais recentes, bem como uma revisão da bibliografia disponível sobre Parcerias Sociais.

A partir do referencial teórico pesquisado, a segunda parte do estudo sistematiza a teoria pesquisada, identificando quais os tipos de atuação de RSE existentes e quais os formatos de parcerias sociais, respondendo às duas primeiras perguntas de pesquisa aqui formuladas. Em seguida, é proposta uma relação entre os tipos de RSE e formatos de parcerias, expressa no modelo relacional, visando responder à terceira pergunta de pesquisa.

Tal modelo aqui desenhado tem o objetivo de propor qual seriam os formatos mais adequados de parcerias sociais para cada tipo de atuação de RSE, apresentando uma orientação para a utilização de parcerias sociais pelas as empresas, de modo a maximizar seus resultados sociais. O modelo relacional, além disso, tem a finalidade de servir como um instrumento para a análise se as organizações estão se engajando em parcerias sociais alinhadas ou não com sua estratégia de responsabilidade social.

Por fim, para exemplificar como o modelo pode ser empregado para avaliar a utilização das parcerias sociais por parte das empresas, a segunda parte do estudo também apresenta a etapa empírica, realizada através do estudo de caso de uma grande organização global.

Segundo Martins (2008), o estudo de caso único pode ser utilizado pelo pesquisador como uma introdução à um estudo mais apurado, ou ainda como um caso piloto para a investigação em torno de um determinado fenômeno. É nesse segundo caso que o presente trabalho se classifica: o estudo de caso aqui proposto tem o objetivo específico de exemplificar o uso do modelo para a avaliação das parcerias sociais como ferramenta de RSE, funcionando como um estudo piloto, que poderá guiar estudos futuros e aplicações futuras do modelo aqui desenhado.

2. Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Se fizermos uma retrospectiva pelos últimos 60 anos, vamos observar a constante evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), ou

Responsabilidade Social Empresarial (RSE), como é mais conhecido no Brasil. A maior parte dos acadêmicos e dos especialistas do campo da Administração confirmarão que a RSC foi metamorfoseada de uma noção irrelevante e desacreditada para um dos conceitos mais aceitos no mundo dos negócios da atualidade (LEE, 2008).

Assim, neste capítulo do presente trabalho, primeiramente será apresentada a constante evolução que o conceito de RSE sofreu nos últimos 60 anos, incluindo os principais tópicos e tendências de seu estudo na última década. Na primeira parte deste capítulo pode-se encontrar também uma apresentação do desenvolvimento da preocupação com a RSE no cenário brasileiro. Depois, serão apresentados os principais conceitos e modelos de responsabilidade social, com as suas principais definições e tipologias. São esses modelos que darão suporte ao desenvolvimento do modelo relacional proposto por este trabalho.

2.1. A responsabilidade social das organizações: um conceito em constante evolução

A atuação social das empresas não é uma prática recente, e a discussão quanto ao papel que as corporações deveriam desempenhar na sociedade também não é algo que apenas se remete ao último século (RAMPINELLI & GUIMARÃES, 2006). Em verdade, pode-se considerar a ideia de responsabilidade social tão antiga quanto o capitalismo moderno. Isso porque foi a partir do surgimento das primeiras relações de trabalho capitalistas que se estabeleceu uma noção de obrigação e responsabilidade dos empresários para com os seus subordinados do chão das indústrias, motivada por uma forte moral religiosa que imperava em meados do século XVI (VAN TULDER & VAN DE ZWART, 2006).

Deste modo, por mais que possa se imaginar o contrário, o envolvimento das empresas em ações de caráter social não é algo novo, e as primeiras noções de responsabilidade social remontam a meados do século, junto com o surgimento das primeiras corporações (RAMPINELLI e GUIMARÃES, 2006).

A noção de que a empresa possuía uma responsabilidade perante seus funcionários e perante a sociedade sempre existiu, sustentada por princípios

filantrópicos e religiosos, e executada através de práticas paternalistas (CARROLL, 1999). Assim, a RSE se reduzia ao filantropismo, com caráter pessoal atribuído aos líderes das grandes corporações, como foi o caso dos grandes milionários Rockefeller e Vanderbilt, que realizaram tais práticas filantrópicas através de grandes doações e com a criação de fundações (ASHLEY, 2005).

Contudo, até o início do século XX, apesar das empresas já se engajarem esporádica e pontualmente na prática de ações sociais, atribuía-se ao Estado e aos Governos a responsabilidade de atender as necessidades da sociedade por meio de serviços e programas sociais, deixando as empresas com a principal função econômica de maximização dos lucros e geração de empregos (ASHLEY, 2005).

Em meados do século XX, como consequência dos efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial, ou seja, a partir da década de 1950, o conceito de responsabilidade social passa a sofrer um processo gradual e árduo de racionalização progressiva, que se estendeu pelas quatro décadas seguintes (CARROLL, 1999; LEE, 2008; CARROLL & SHABANA, 2010), e que continua ainda hoje a evoluir, acompanhando as inovações e novos estudos acadêmicos da área da administração.

De acordo com a análise feita por Lee (2008), o processo de racionalização da noção de responsabilidade social levou a uma diminuição gradual da incerteza em relação à RSE, se dando em duas principais vertentes: uma em termos de nível de análise, e a outra em termos de orientação teórica. Na primeira frente, que se refere ao nível de análise dos estudos de RSE, os pesquisadores mudaram gradativamente o foco das discussões dos efeitos macrossociais das ações sociais para um foco centrado nas organizações, passando a analisar muitas vezes até o efeito das ações de RSE sobre a performance financeira da empresa. A segunda frente do processo, que se refere à orientação teórica da RSE, a mudança que se observa é que os pesquisadores saíram de uma orientação explicitamente normativa com estudos voltados para a ética dos negócios, em direção a uma orientação implicitamente normativa com estudos voltados para a performance das organizações.

Além do processo de racionalização do conceito de responsabilidade social das empresas, ao longo das três últimas décadas, pode-se observar que a literatura de RSE se juntou à literatura de estratégia empresarial, aos poucos se associando a objetivos organizacionais mais amplos, como a gestão dos *stakeholders* corporativos e a reputação da empresa no mercado (LEE, 2008). Assim, no Quadro 1 pode-se encontrar um resumo da evolução do conceito de RSC:

Décadas	Tema Dominante	Motivação	Nível de Incerteza de RSE
1950 e 1960	Obrigação social e �tica das empresas	Controle de externalidades	Muito alto
1970	Interesse próprio das empresas	Reconcilia�o de dois lados opostos do debate de RSC	Alto
1980	Modelos de performance social corporativa	Constru�o de um modelo pragmático e compreensivo	Médio
1990	Abordagem voltada para os stakeholders e gestão estratégica	Aspectos práticos e vantagens competitivas das empresas	Baixo

Quadro 1: A Racionaliza o do conceito de Responsabilidade Social Empresarial
 Fonte: Adaptado de LEE, 2008, p. 58, tradu o nossa.

Ainda focado na evolu o do conceito de responsabilidade social corporativa, podemos encontrar a Figura 1, desenvolvida por Patrícia Ashley (2005), que visa ilustrar a tendência história da resposta para a questão: "para quem a empresa deve ser responsável?".



Figura 1: Tendências históricas de Ética e Responsabilidade Social Corporativa
 Fonte: Ashley, 2005 – p. 47.

Segundo Ashley (2005), o que podemos observar se recuperarmos as últimas décadas de estudos sobre ética e responsabilidade social corporativa é que partimos de uma visão econômica clássica divulgada por Milton Friedman, na qual a empresa socialmente responsável é aquela que atende às expectativas de seus acionistas, para na última década chegar a conclusão de que empresa socialmente responsável é aquela atenta às expectativas de seus stakeholders atuais e futuros, compartilhando de uma visão mais radical de sociedade sustentável. Estas últimas visões, menos divulgadas do que as anteriores, são hoje mais aceitas no mundo corporativo, por se inserirem melhor nas estratégias das organizações, e por estarem alinhadas com a noção de sustentabilidade.

A seguir é apresentado o processo de evolução pelo qual a RSE passou nos últimos 60 anos. Essa evolução é o resultado das duas análises aqui apresentadas: a racionalização do conceito de RSE e a mudança na amplitude de inclusão e consideração pela empresa quanto a suas relações com seus públicos de interesse.

2.1.1. Décadas de 1950 e 1960: As responsabilidades sociais dos homens de negócios

Durante as décadas de 1950 e 1960, o mundo se encontrava em profunda transformação, vivenciando o início do longo período da Guerra Fria e sofrendo os impactos das mudanças ocorridas durante o período da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial, terminada apenas no ano de 1949. De acordo com Spector (2008), é nos primeiros anos da Guerra Fria que se encontram as raízes para o movimento de responsabilidade social que se desenrolou nos últimos 60 anos. Conforme o autor argumenta, os estudiosos da época se utilizaram da noção já pré-existente de responsabilidade social das organizações como um meio de alinhar o discurso das empresas em defesa do capitalismo de livre mercado, diante do perigo que o comunismo soviético representava na época, colocando-as em contato com a sociedade.

Assim, com as atenções voltadas para o posicionamento da empresa perante a sociedade, nas décadas de 1950 e 1960, o foco teórico da pesquisa de RSC estava nas questões macrossociais, motivada pela vontade de exercer um controle sobre as externalidades das corporações.

Segundo William C. Frederick (2006), a década de 50 destacou três importantes aspectos no desenvolvimento do conceito de RSC: a ideia de que o empresário deveria desempenhar um papel de curador público, a busca pelo equilíbrio das diversas demandas pelos recursos corporativos e a filantropia corporativa, na qual as corporações apoiam causas sociais.

O ano de 1953 foi decisivo na aproximação das relações entre corporações e sociedade, com o acontecimento de dois grandes eventos a favor da aproximação. O primeiro foi o caso *A.P. Smith Manufacturing Company versus Barlow* (CAMPBELL et. al., 1999), no qual a Suprema Corte de Nova Jersey julgou a ação favorável à doação de recursos da organização para Universidade de Princeton, indo contra os interesses de um grupo de acionistas que haviam ido à justiça protestar por acharem inadequado o uso dos recursos que não fossem em prol da geração de maiores lucros. A partir de então, foi estabelecida a lei da

filantropia corporativa, que regulamentava que uma corporação poderia destinar recursos para promover o desenvolvimento social (ASHLEY et. al., 2000).

Em 1953 tem-se também a publicação do trabalho de Howard Bowen, intitulado “*Social Responsibilities of the Businessman*” (1953) – algo que pode ser traduzido por “Responsabilidades Sociais dos Homens de Negócios” (LEE, 2008; CARROLL, 1999). Essa é a publicação que os estudiosos consideram uma das primeiras literaturas a teorizarem sistematicamente sobre a ligação entre empresas e sociedade (LEE, 2008). Bowen reconhece que incorporar a responsabilidade social às empresas não é a cura para todos os males que a sociedade possui, mas ele acredita que a atuação social das empresas é algo importante. Para o autor, a importante posição de influência em que os executivos se encontram e o alto poder de impacto de suas decisões praticamente os obrigam a considerar que eles possuem responsabilidades perante a sociedade em que estão inseridos. Assim, Bowen apresenta uma das primeiras definições de responsabilidade social, ao atribuí-la diretamente aos “homens de negócios”:

A responsabilidade social se refere às obrigações dos homens de negócios em seguir políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade (BOWEN, 1953, p.6, tradução nossa).

Para Bowen, portanto, os executivos são responsáveis pelas consequências de suas decisões organizacionais, em uma esfera muito mais extensa e ampla do que aquela ilustrada pelos demonstrativos contábeis. Por iniciar uma discussão mais séria em torno do assunto, guiando os trabalhos que o seguiriam, Howard Bowen pode ser considerado o “Pai da Responsabilidade Social Empresarial” (CARROLL, 1999).

Concomitantemente ao desenvolvimento de publicações favoráveis à temática da RSE no final da década de 50, críticas ao conceito também foram publicadas. Fundamentadas pelo argumento econômico clássico, as críticas questionavam a base de quais seriam as reais responsabilidades das organizações perante a sociedade, podendo-se destacar dois autores importantes: Levitt (1958) e Friedman (1962).

O artigo publicado por Levitt (1958) alerta a comunidade empresarial sobre os perigos que existiam por trás do uso desenfreado de recursos em nome da responsabilidade social. Para Levitt, as preocupações com os problemas sociais e com o bem estar geral da sociedade eram responsabilidades dos governos, e não das organizações, que deveriam ter o objetivo de cuidar dos aspectos materiais e financeiros do bem estar de seus acionistas. Ele temia que as empresas, ao voltarem suas atenções para as questões sociais, prejudicariam a busca primária pelos lucros, comprometendo a continuidade econômica dos negócios (LEE, 2008).

Para Friedman (1962), a RSE impunha um injusto e custoso fardo para os acionistas das organizações. Para este autor, a primeira e mais importante responsabilidade dos executivos era a de maximizar os lucros dos acionistas das organizações, devendo deixar que os problemas sociais fossem resolvidos pelos políticos e pelas organizações da sociedade civil. Em sua visão comportamental, os executivos deveriam ser considerados *homo economicus* com interesses próprios na organização e em seu desempenho financeiro, sendo ineficientes e não confiáveis agentes da responsabilidade social, por não serem capazes de tomar as melhores decisões para a sociedade como um todo.

Contudo, os alertas não foram suficientes para frear o desenvolvimento do conceito de RSE na década seguinte. Na década de 1960, a responsabilidade social corporativa continuou a ganhar popularidade, impulsionada por uma série de movimentos sociais que definiram a época (CARROLL & SHABANA, 2010). Tais movimentos aconteceram graças à mobilização da sociedade civil, e passaram, aos poucos, a exercer pressão sobre as empresas em forma de reivindicações (SAUERBRONN & FARIA, 2008). Dentre os movimentos, podemos observar, principalmente nos Estados Unidos: o dos direitos civis, dos direitos das mulheres, dos direitos dos consumidores e da defesa do meio ambiente. Assim:

(...) Eventos, pessoas e ideais decisivos nesses movimentos foram determinantes para caracterizar as mudanças sociais introduzidas durante a década de 1960. Em cada uma dessas arenas, as empresas perceberam a comunicação de expectativas que eventualmente teriam que atendidas. Portanto, a base para responsabilidade social corporativa estava sendo

desenvolvida por um ambiente social em rápida mudança e através de pressões exercidas por terceiros, especialmente ativistas, para adotar perspectivas, atitudes, práticas e políticas de RSE (CARROLL & SHABANA, 2010, p. 87, tradução nossa).

Os movimentos sociais que ocorreram na década de 1960 desafiaram o poder que as grandes corporações possuíam na época, e a RSE foi utilizada pelos executivos como método de defesa, fazendo com que centenas de livros e artigos fossem publicados nesse período (LEE, 2008). Essas publicações visavam formalizar o conceito de RSE através de definições que buscavam traduzir o que a responsabilidade social empresarial significava, e algumas dessas definições podem ser destacadas (CARROLL, 1999).

Para Keith Davis (1960), a RSE se referia às decisões e ações que os executivos tomavam de acordo com motivações que estavam além do interesse econômico ou técnico da empresa. Já para Joseph W. McGuire (1963), a ideia de que a empresa tem responsabilidades sociais parte de um pressuposto de que a corporação não tem apenas obrigações econômicas ou legais, mas também determinadas responsabilidades para com a sociedade que se estendem além das obrigações primárias. Para este autor, as corporações deveriam se preocupar com questões políticas, com a educação, com o bem-estar dos seus empregados e com toda a sociedade no entorno da empresa.

Embora a RSE tenha sido utilizada extensamente nos discursos de executivos dos anos 60, e mesmo com a proliferação de definições diversas sobre o tema em publicações especializadas, a onda da RSE nos anos 50 e 60 não passou de uma estratégia de relações públicas utilizadas pelas equipes de alta gestão das grandes corporações, não sendo efetivamente implementada em todos os níveis das organizações (BURT, 1983).

2.1.2. Década de 1970: Interesse próprio das empresas

A década de 1970, por sua vez, foi marcada pelo esforço dos estudiosos do tema em operacionalizar a RSE, com a ideia de que as corporações deveriam aplicar efetivamente os conceitos de comprometimento perante a sociedade (VAN

TULDER, VAN ZWART, 2006). É assim que a corporação passa a se consolidar como entidade moral perante a sociedade (SAUERBRONN & FARIA, 2008), além de contribuir para que a ideia de responsabilidade social fosse aos poucos se dissociando da noção limitada de filantropia corporativa, fazendo com que a responsabilidade social se aproximasse cada vez mais das atividades das organizações (SAUERBRONN & FARIA, 2008).

Em 1971, o *Committee for Economic Development* notou que a relação entre as empresas e a sociedade havia mudado significativamente devido às mudanças ocorridas em função dos movimentos sociais que ainda aconteciam desde a década de 60. As corporações passaram a assumir responsabilidades cada vez mais amplas, sendo cobradas para contribuir mais para a sociedade do que apenas o fornecimento de produtos e serviços – especialmente nos Estados Unidos (CARROLL, 1999).

Mas, para poder aproximar a responsabilidade social das atividades das empresas, desacordo necessitava ser solucionado: o aparente desalinhamento entre os interesses sociais e econômicos. No esforço de reconciliação, o conceito de RSE foi trazido para uma esfera mais concreta de observação. As discussões passaram a se forçar cada vez mais em quais seriam os resultados administrativos da aplicação da RSE, deixando as discussões éticas e filosóficas para um plano de fundo (LEE, 2008).

Logo no início da década, a publicação nomeada “A New Rationale for Corporate Social Policy” (algo que pode ser traduzido por: “Um Novo Racional para a Política Social Empresarial”) foi decisiva para a mudança no rumo das discussões, em especial no artigo escrito por Wallich e McGowan (1970, apud. LEE, 2008). Neste artigo, os autores declaram que sua principal intenção era a de reconciliar os dois interesses até então divergentes das empresas: o econômico e o social. Para eles, era necessário que a RSE fosse vista como algo importante para os acionistas, caso contrário o conceito sempre permaneceria controverso no mundo dos negócios. No artigo, Wallich e McGowan (1970, apud LEE, 2008) argumentam que o engajamento social faz parte do interesse econômico de longo-

prazo das corporações e de seus acionistas, na medida em que a RSE fortalece a sociedade e o meio ambiente no qual as organizações estão inseridas.

Assim, a maior parte da literatura da década de 70 foi construída a partir desse racional de qual seria o interesse próprio das organizações ao engajarem-se com a RSE (LEE, 2008). Desponta a proposição de que as empresas deveriam incluir em seus processos de tomada de decisão uma análise dos efeitos que as decisões trariam para a sociedade, com o pressuposto de que se a sociedade ao redor da organização estiver em crise, os negócios sofrerão com a perda de poder do seu mercado consumidor e com a deterioração da infraestrutura base para as operações corporativas (DAVIS, 1973).

Outra definição importante desta década foi a diferenciação entre a empresa apenas assumir a sua responsabilidade perante a sociedade e a empresa literalmente se engajar em práticas socialmente responsáveis, de uma maneira proativa. Para Frederick (1978), o primeiro tipo de postura poderia ser definido como responsabilidade social empresarial, enquanto o segundo tipo seria mais encarado como responsividade social empresarial, que envolveria uma antecipação das demandas sociais por parte das empresas, fazendo com que houvesse uma adequação das atividades empresariais às necessidades da sociedade. O segundo conceito, portanto, seria muito mais difícil de ser realmente implantado, e exigiria um comprometimento maior por parte das organizações.

Contudo, mesmo que os estudos dessa década tenham se preocupado em desenvolver o conteúdo e a base teórica para a inclusão dos processos de RSE nas organizações, garantindo que eles não conflitassem com seu objetivo econômico fundamental, o que se desenvolveu foi mais um esboço para a implantação da RSE do que um modelo efetivo (LEE, 2008).

2.1.3. Década de 1980: Modelo de Performance Social Corporativa

Na década de 1980, o conceito de RSE passa a se consolidar gradativamente, como consequência das pesquisas empíricas realizadas em torno do tema e do surgimento de temas alternativos, como as políticas públicas

corporativas, ética empresarial e gestão dos *stakeholders*, bem como o desenvolvimento do Modelo de Performance Social Corporativa (CARROLL, 2010).

No início da década, o Modelo de Performance Social Corporativa foi desenvolvido por Carroll (1979), em um modelo conceitual de três dimensões que representariam a performance social das empresas, que visava combinar em um único modelo as temáticas que até então não se conversavam completamente: RSE, questões sociais e a responsividade social corporativa. Tal modelo será mais bem apresentado na próxima seção do presente trabalho, mas sua principal contribuição para a evolução do conceito de RSE é que ele não apresentou como incompatíveis os objetivos sociais e financeiros das empresas. Em vez disso, tal modelo conseguiu integrar os dois objetivos em uma mesma estrutura que apresentava todas as responsabilidades que uma empresa possui (LEE, 2008). Ainda, o Modelo de Performance Social Corporativa foi incrementado, em 1985 por Wartick & Cochran (1985), com a inclusão da dimensão das políticas organizacionais, efetuando a primeira relação entre RSE e a teoria da gestão dos *stakeholders*.

Outra importante contribuição ocorrida na década de 1980 foram as muitas pesquisas realizadas com o objetivo de encontrar uma ligação entre RSE e a performance financeira das empresas (LEE, 2008). Encontrar uma possível relação entre essas suas responsabilidades corporativas se tornou um assunto bastante recorrente entre os estudiosos e especialistas de mercado (CARROLL, 2010). As descobertas do período indicaram, em sua maioria, uma ligeira relação positiva entre RSE e a performance financeira das organizações, mas problemas metodológicos existem em tais pesquisas que não permitem que elas comprovem a possível relação existente (MARGOLIS & WALSH, 2001, apud LEE, 2008).

2.1.4. Década de 1990 e anos 2000: Gestão Estratégica

Na década de 1980 e 1990, o cenário global dos negócios passava por diversas transformações, com a intensificação da globalização, que permitia uma velocidade maior de troca de informações e tecnologias, aumentando a

competitividade entre as organizações. Diante desse cenário, e dos movimentos da sociedade civil pressionando as empresas para a adoção de uma postura mais responsável em relação à sociedade, a RSE definitivamente passou a ser um assunto encarado como estratégico para as empresas, sendo incorporado à gestão estratégica das mesmas. No início dos anos 2000, a comunidade dos negócios se voltou para as temáticas da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, um tema que tem se tornado cada vez mais uma parte integral das discussões de RSE (CARROLL, 2010).

Foi na década de 1990, que a gestão dos *stakeholders* foi inserida mais claramente junto do conceito de RSE, graças a insatisfação que muitos estudiosos do tema sentiam diante da dificuldade de aplicação dos diversos modelos teóricos e definições de RSE existentes até então. Por meio da gestão de aspectos sociais dos *stakeholders*, tornou-se mais fácil a mensuração da performance social corporativa, e um direcionamento para a atuação social da empresa foi criado, a partir do momento em que a empresa identifica seus públicos de interesse e define quais as posições e funções que cada um desses públicos desempenha em relação à ela e entre eles (LEE, 2008).

Para Freeman (2000), *stakeholders* são quaisquer grupos ou indivíduos que possam vir a afetar ou ser afetados através das atividades da organização. Assim, poderíamos citar apenas alguns exemplos, como funcionários, clientes e o governo. Ou podem ser citados outros exemplos, como os mapeados por Donaldson & Preston (1995) na **Figura 1** Figura 2:

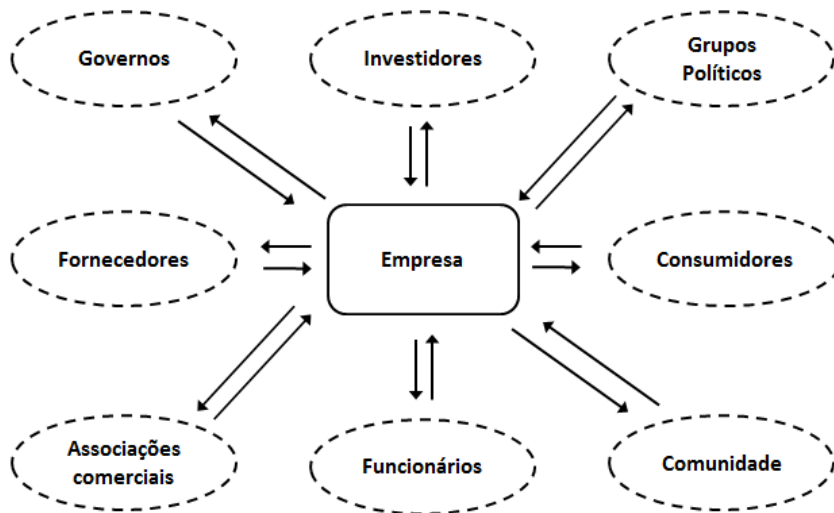


Figura 2: Mapeamento dos *Stakeholders* da Empresa
 Fonte: DONALDSON & PRESTON, 1995, p 69, tradução nossa.

Assim, pela teoria dos stakeholders, uma administração socialmente responsável passaria pela conciliação dos objetivos da empresa com as exigências e expectativas sociais dos vários grupos de interesse das organizações. Mapear a responsabilidade que a organização deveria assumir diante dos seus *stakeholders* é muito mais simples e concreto do que definir qual seria a responsabilidade da organização perante a sociedade como um todo. Desenvolver planos de ação, traçar estratégias, colher dados de RSE e analisa-los passa a ser algo muito mais factível (CLARKSON, 1995, apud LEE, 2008).

É nessa direção que uma série de publicações, diretrizes e certificados começaram a ser elaborados ao início dos anos 2000, com a apresentação de possíveis ferramentas de mensuração e fiscalização da atuação social das empresas. Um exemplo são as diretrizes para os relatórios de sustentabilidade, abrangendo temáticas de RSE e a gestão dos stakeholders das organizações, publicadas pelo GRI (Global Reporting Initiative). Outro exemplo, agora brasileiro, são os Indicadores Ethos de RSE, uma ferramenta disponível para as empresas avaliarem a sua gestão na perspectiva da sustentabilidade e da RSE divididos em 7 temas:

- Valores, Transparência e Governança;
- Público Interno;
- Meio Ambiente;
- Fornecedores;
- Consumidores e clientes;
- Comunidade;
- Governo e Sociedade.

Com a crescente aceitação da gestão estratégica dos *stakeholders* nas organizações, a diferença entre os objetivos financeiros e sociais da organização ficam cada vez mais próximos, pois a questão central da gestão da organização passa a ser a sobrevivência da empresa em toda a sua completude, o que por sua parte depende não apenas de seus acionistas, mas também do mercado consumidor, dos funcionários, do governo, entre outros (LEE, 2008).

Na década de 1990, a relação entre as iniciativas de RSE e a performance financeira das empresas foi mais minuciosamente analisada. Para Vogel (2005) essa análise é uma característica importante de uma nova era da RSE. Para o autor, a “velha RSE”, dos anos 1960 e 1970, tinha motivações sociais e éticas, enquanto as considerações econômicas não faziam parte da agenda de RSE. A velha RSE tinha em sua essência o lema de “Doing well to do good” (algo como “ir bem para fazer o bem”), onde a primeiro objetivo seria o desempenho financeiro da organização, com o engajamento em RSE realizado a pretexto do cumprimento de responsabilidades sociais e éticas.

Por outro lado, a “nova era” da RSE que surgiu a partir dos anos 90 tinha em sua essência o lema do “Doing good to do well” (algo como “fazer o bem para ir bem”), onde uma lucratividade maior poderia ser alcançada a partir do engajamento em práticas sociais (Ibid.). Tal relação positiva entre RSE e a performance social da organização levaria à um aumento do valor futuro da organização para os acionistas. Diante desse potencial aumento do valor das empresas, a RSE deixa de ser concebida como uma questão ética para se tornar uma parte importante da estratégia empresarial.

Caminhando nessa mesma direção, para a escola da Administração Estratégica, o engajamento das empresas em ações de RSE seria capaz de gerar para as mesmas uma significativa vantagem competitiva em relação aos seus competidores que não fizessem o mesmo. Para Hart (1995), os desafios de cunho ambiental e social que o mundo enfrenta geram um cenário competitivo no qual as organizações se tornariam competidoras bem preparadas se adotassem práticas de sustentabilidade e novas tecnologias em seus processos produtivos. Kotler e Lee (2005), a RSE poderia ser utilizada como uma ferramenta para o marketing, e com isso foi desenvolvida a perspectiva do Marketing Social.

Para Porter e Kramer (2006), o foco da discussão de RSE não deve ser no atrito existente entre a sociedade civil e as empresas, mas sim nos pontos de intersecção existentes entre esses dois ambientes, assim:

“A dependência mútua entre as corporações e a sociedade implica que tanto as decisões corporativas como as políticas sociais devem seguir o mesmo princípio do valor compartilhado. Assim, as decisões devem beneficiar ambos os lados. (...) O ganho temporário em um dos lados irá enfraquecer a prosperidade no longo-prazo dos dois lados.” (PORTER & KRAMER, 2006 – p. 7 – tradução nossa).

Os autores assim desenvolvem um modelo de RSE que encara a atuação social da organização como uma possível fonte de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, que pode ser alcançada dependendo do estágio da organização em relação à RSE. O modelo será devidamente apresentado na próxima seção do presente trabalho.

Na virada do século XX para o século XXI, com o acontecimento do Fórum Econômico de Davos em 1999, a RSE entrou definitivamente para a agenda das organizações, com a apresentação do Pacto Global. O Pacto é uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário da ONU, Kofi Annan, que tem em seu objetivo “mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, refletidos em 10 princípios” (PACTO GLOBAL, 2013). A partir desse momento, as empresas estavam convidadas pelos órgãos internacionais a

aplicarem os princípios do Pacto Global em suas atividades, considerando as organizações como protagonistas fundamentais do desenvolvimento social das nações.

Como parte das discussões de RSE, surgem os modelos de Desenvolvimento Sustentável, e entre eles o *Tripple Bottom Line*, apresentado por John Elkington em 1994. Tal conceito até hoje atrai atenção, por designar que os resultados de uma organização deveriam ser medidos em 3 termos: o econômico, o social e o ambiental. Para uma gestão bem sucedida da organização, seria necessário um equilíbrio entre as 3 dimensões, colocando as organizações estruturadas sobre o tripé dos lucros, das pessoas e do meio ambiente. Assim, o *Tripple Bottom Line* é definido como um “termo criado, que representa a expansão do modelo de negócios tradicional (...) para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira” (LINS & ZYLBERSTAJN, 2010, p. 200-201). A Figura 3 representa o conceito.

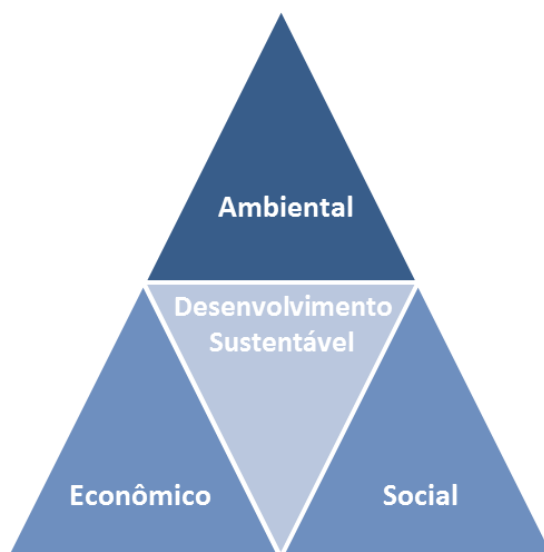


Figura 3: Tripple Bottom Line
Fonte: elaboração própria.

O que se pode observar, portando, da evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial nas últimas décadas, desde a metade do século XX, é que ela apresentou uma crescente racionalização ao longo das décadas, se engajando em temáticas de performance das empresas, em temáticas

estratégicas e de sustentabilidade dos negócios, fazendo com que o conceito se tornasse muito atrativo para os executivos e gestores em todos os níveis das organizações. (VOGEL, 2005).

Ao longo dos anos, o conceito de RSE passou por uma evolução de definições, que pode ser resumida no Quadro 2 para os anos entre 1950 e 1990. Após esse período, a RSE se juntou a outros temas, e outros modelos foram desenvolvidos.

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
1953	Howard Bowen	É a obrigação dos homens de negócios em seguir políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os objetivos e valores da sociedade na qual a organização está inserida.
1973	Keith Davis	É a obrigação das empresas de avaliarem os efeitos de suas decisões nas esferas sociais. A responsabilidade social começa onde termina a lei.
1979	Archie B. Carroll	É o atendimento das expectativas econômicas, legais, éticas e sociais que a sociedade espera das empresas, num determinado período de tempo.
1984	Edward Freeman	Representa a visão sistêmica organizacional, segundo a qual as empresas interagem com vários agentes - stakeholders - influenciando e sofrendo influência do ambiente.

Quadro 2: Evolução das definições do conceito de RSE entre os anos de 1950 e 1990.
Fonte: elaboração própria.

Para os fins desse trabalho, são apresentadas na próxima seção os principais modelos e conceitos de RSE que guiam as aplicações da RSE no mundo dos negócios atualmente.

2.2. Responsabilidade Social Empresarial (RSC)

Baseado na evolução do conceito de RSE apresentada na seção anterior, o que se pode observar é que o resultado do desenvolvimento do conceito de RSE o torna algo não homogêneo e não estático, devido às constantes modificações

que a sociedade sofre e à inserção constante de novas temáticas, como a da sustentabilidade na última década.

2.2.1. Modelos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

O primeiro modelo que se pode apresentar é o de Carroll (1979), um tipo normativo de RSE que investiga quais são as responsabilidades que uma empresa é esperada em cumprir, composto por quatro dimensões da responsabilidade total da organização: a econômica, a social, a ética e a discricionária. Cada uma e todas as dimensões do modelo são consideradas uma parte integral da responsabilidade social total da organização, e poderiam ser estruturadas em uma pirâmide da RSE, observada na Figura 4.

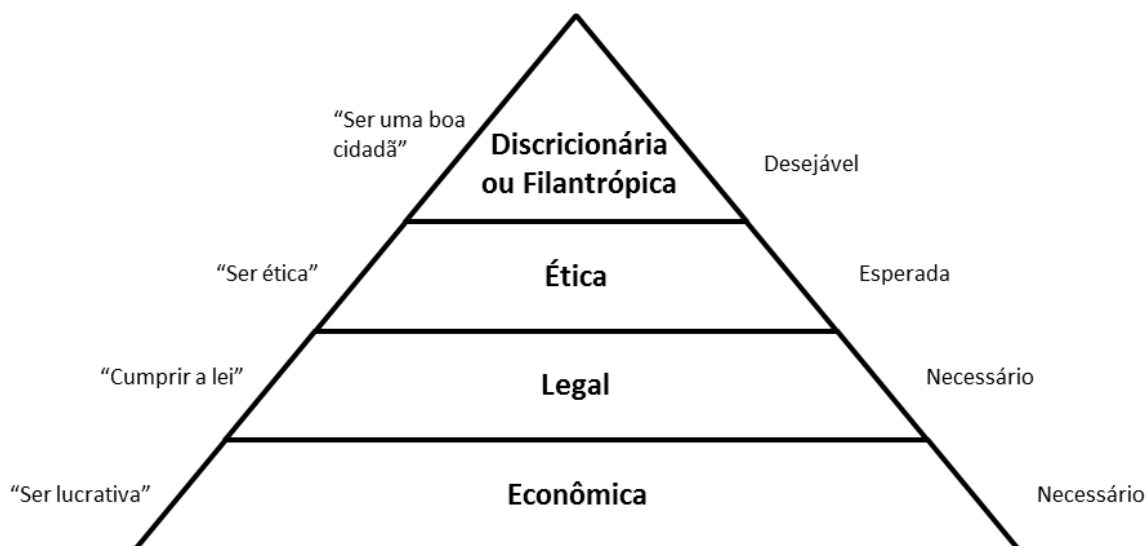


Figura 4: A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: SCHWARTZ & CARROLL, 2003, p. 504, tradução nossa.

Na pirâmide da RSE de Carroll, a categoria econômica está na base, sendo considerada a fundação sobre a qual todas as outras dimensões se estruturam, e obviamente a organização não consegue se sustentar sem que essa dimensão seja plenamente atendida. Seguindo acima na pirâmide estão as categorias legal, ética e discricionária (CARROLL, 1979), esta última que em uma versão posterior do modelo foi descrita como filantrópica (CARROLL, 1991). O

modelo foi desenhado não para que tais categorias fossem atendidas em sequencia, de baixo para cima, mas sim que todas as dimensões deveriam estar contempladas nas ações da organização em todos os momentos, como partes integrantes de suas atividades. (CARROLL, 1991). Assim, sumariamente:

A organização deve lutar para gerar lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa (CARROLL, 1991).

Mas o modelo proposto por Carroll em 1979, revisitado em 1991, por estar esquematizado em uma pirâmide, possuía algumas limitações. A primeira delas é justamente que a estrutura de pirâmide sugeria uma hierarquia entre as diferentes dimensões da RSE, podendo levar a um entendimento errôneo do modelo, além de não permitir uma sobreposição entre a aplicação das dimensões. Outra limitação seria a da existência da dimensão filantrópica ou discricionária com uma categoria obrigatória da RSE e separada das demais, podendo ser, na verdade, inserida como uma parte dos interesses da categoria ética ou econômica das organizações.

Assim, tem-se o desenvolvimento por Schwartz e Carroll (2003) o Modelo de Responsabilidade Social Corporativa de Três Domínios, representado na Figura 5. O modelo apresenta a ideia de que todas as categorias deveriam ser realizadas em conjunto, mas poderiam ser realizadas em separado também, com diferentes sobreposições entre si, demonstrando as diversas atuações possíveis das organizações diante das suas dimensões econômica, legal e ética.

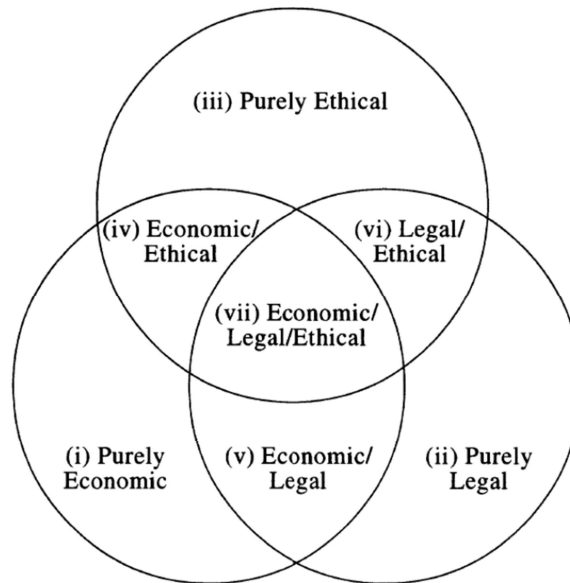


Figura 5: Modelo de Responsabilidade Social Corporativa de Três Domínios
 Fonte: SCHWARTZ & CARROLL, 2003.

O modelo de RSE apresentado por Husted e Salazar (2006), por outro lado, foi desenvolvido a partir das diferentes motivações que uma organização tem ao empreender esforços de RSE. Baseado nas razões pelas quais uma empresa se engaja em uma atuação social, o modelo parte da premissa de que a organização não consegue maximizar as duas dimensões, lucrativa e social, ao mesmo tempo, a não ser através de uma atuação estratégica da organização em relação à RSE. Assim, o modelo apresenta 3 tipos de RSE: o altruísta, o egoísta, e o estratégico.

O tipo altruísta de RSE é aquele em que a empresa investe em RSE de maneira desinteressada, sem endereçar investimentos ligados diretamente ao seu lucro. O tipo egoísta é quando a organização é obrigada a investir em RSE para poder sobreviver ou crescer no ambiente em que se encontra, seja por uma imposição legal que o governo tenha decretado, ou seja, por um cenário onde haja muita pressão dos concorrentes todos realizando as ações de RSE. Por fim, o tipo estratégico ocorre quando a organização investe em alguma oportunidade estratégica em RSE de tal maneira a gerar para si mesma um benefício adicional, gerando um lucro maior.

Outro modelo de RSE que se pode apresentar é o estratégico de Porter e Kramer (2006), que encara a atuação social da organização como uma fonte de vantagem competitiva, e conseqüentemente de melhor performance econômica para a organização. O modelo desenvolvido pelos autores é baseado em diferentes estágios que a organização pode se considerar em relação à inclusão da RSE na prática dos negócios.

Os dois estágios da RSE, o Defensivo e o Estratégico, basicamente são desenvolvidos em três passos: (1) identificar os pontos de intersecção entre a organização e a sociedade; (2) escolher quais as questões sociais que deverão ser endereçadas; e (3) desenvolver um programa, uma política social corporativa (PORTER & KRAMER, 2006).

O primeiro passo, de identificação dos pontos de intersecção entre a organização e a sociedade, ocorre de duas formas diferentes: a primeira, são os vínculos *inside-out* (de dentro para fora), que são as ligações que empresa possui com a sociedade a partir de suas operações no curso normal de suas atividades; enquanto a segunda forma é a dos vínculos *outside-in* (de fora para dentro), que são compostos pela influência que as condições sociais exercem nos negócios (PORTER & KRAMER, 2006).

O segundo passo, é fundamental para que a RSE tenha um foco específico na organização, porque “nenhuma empresa é capaz de solucionar todos os problemas da sociedade ou suportar os custos de fazê-lo” (Ibid, p. 8). Assim, as empresas devem selecionar quais são os assuntos que devem endereçar em suas estratégias de atuação social, deixando as outras agendas sociais para outras indústrias, organizações da sociedade civil ou instituições governamentais melhores preparados cuidarem. As questões sociais podem ser divididas, assim, em 3 tipos diferentes, ilustrados e descritos na Figura 6 a seguir.

Priorização de Questões Sociais		
<p style="text-align: center;">Questões Sociais Genéricas</p> <p>As questões sociais que não são significativamente afetadas pelas operações da organização nem materialmente afetam a sua competitividade no longo-prazo</p>	<p style="text-align: center;">Impactos Sociais na Cadeia de Valor</p> <p>Questões sociais que são significativamente afetadas pelas atividades da organização no curso normal de seus negócios</p>	<p style="text-align: center;">Dimensões Sociais do Contexto Competitivo</p> <p>Questões sociais do ambiente externo à organização que significativamente afetam os impulsores fundamentais da competitividade de uma organização nas localidades onde ela opera</p>

Figura 6: Priorização das Questões Sociais pelas Organizações
 Fonte: PORTER & KRAMER, p.8, 2006, tradução nossa.

Após definir quais as questões sociais afetam o negócio e categorizá-las, o objetivo final dos dois primeiros passos é criar um explícito programa de atuação social para a organização, com uma agenda social afirmativa, e o tipo de programa é que determina qual o estágio que a organização se encontra. Para os autores, essa agenda deve olhar além das expectativas que a sociedade possui em relação aos negócios, e considerar quais oportunidades existem nessas expectativas para a organização atingir um benefício social e econômico ao mesmo tempo (PORTER & KRAMER, 2006).

O primeiro estágio de envolvimento em RSE seria o envolvimento responsivo, que poderíamos chamar de defensivo ou reativo, tipo esse de envolvimento que não é capaz de gerar vantagem competitiva para o negócio. É apenas através de uma RSE estratégica que a organização vai alcançar impactos sociais significativos que gerem benefícios para as operações empresariais (PORTER & KRAMER, 2006).

A RSE Responsiva é a definição para a organização que está sintonizada às preocupações sociais dos seus *stakeholders*, atuando como uma boa cidadã corporativa e que mitiga ou antecipa efeitos adversos de suas operações.

Essa forma de atuação é um excelente começo para uma empresa que deseja iniciar seu engajamento em práticas de RSE, mas para obter reais benefícios, é necessário que a organização realize um engajamento mais proativo e adaptado para suas operações (Ibid.).

Já a RSE Estratégica está aplicada na organização que vai além das práticas comuns de RSE, realizando ações diferentes dos concorrentes, diminuindo os custos e melhor endereçando as questões sociais. A RSE estratégica vai além da boa cidadania corporativa, e envolve um trabalho apurado com os pontos de intersecção entre a organização e a sociedade (PORTER & KRAMER, 2006). A Figura 7 esquematiza esses dois tipos de RSE.



Figura 7: Envolvimento Corporativo na Sociedade
 Fonte: PORTER & KRAMER, 2006, p. 10, tradução nossa.

Zadek (2004), levou em consideração no seu modelo de RSE o pressuposto de que cada organização possui uma curva de aprendizado diferente e única ao lidar com questões sociais, embora 5 fases sejam perceptíveis de uma maneira geral em todos os casos. A partir do começo do envolvimento, os cinco

estágios seriam: Defensivo, Compliance, Gerencial, Estratégico e Civil, apresentados no Quadro 3.

ESTÁGIO	O QUE AS EMPRESAS FAZEM	PORQUE ELAS FAZEM
Defensivo	Negas as práticas, os resultados ou as responsabilidades	Para se defender contra ataques à sua reputação que no curto prazo podem afetar as vendas, o recrutamento, a produtividade e o valor da marca
Compliance	Adotar uma política baseada em compliance, como um custo de realizar os negócios	Mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo devido a questões legais e de reputação
Gerencial	Embutir as questões sociais no gerenciamento do negócio	Mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo e alcançar ganhos no longo prazo através da integração de práticas responsáveis nas operações diárias
Estratégico	Integrar as questões sociais nas estratégias centrais do negócio	Melhorar o valor econômico no longo prazo e ganhar vantagem competitiva de <i>first mover</i> através do alinhamento da estratégia e das inovações com as questões sociais
Civil	Promover a participação de toda a indústria em RSE	Melhorar o valor econômico no longo prazo, superando as desvantagens de qualquer outro <i>first-mover</i> realizar ganhos através da mobilização coletiva

Quadro 3: Os cinco estágios do Desenvolvimento Organizacional

FONTE: ZADEK, 2004, p. 127, tradução nossa.

O primeiro estágio de Zadek (2004), o Defensivo, as organizações apenas se defenderiam de possíveis ataques que a sociedade civil realizasse às suas reputações. No segundo, o de Compliance, as organizações passam a agir de acordo com as bases legais e políticas, para evitar riscos de reivindicações ativistas que prejudiquem seu valor econômico. No estágio seguinte, o Gerencial, as empresas se engajam nas questões sociais, com o objetivo de evitar as perdas econômicas e vislumbrar obter ganhos futuros com as práticas sociais. No quarto momento, o Estratégico, as organizações passam a integrar as questões sociais à sua estratégia, visando obter uma vantagem competitiva com a inovação alcançada. Por fim, o último estágio, o Civil, as organizações parte para a indústria

que fazem parte para promover as ações sociais e promover ações coletivas de preocupação com a sociedade, garantindo um posicionamento vantajoso diante de seus concorrentes.

Halme e Laurila (2009), por sua vez, consideram em suas tipologias de RSE um modelo mais pragmático, orientado para a ação, obtido através da combinação de três tipos de modelos de RSE diferentes: a relação da RSE com o core business da organização, o alvo das ações de RSE e os benefícios esperados pela atuação social. Assim, os tipos de RSE praticadas pelas empresas seriam: Filantropia, Integração e Inovação. O Quadro 4 apresenta a comparação entre os 3 tipos.

Dimensão de Ação	Tipo de Responsabilidade Social		
	Filantropia	Integração	Inovação
Relação com o <i>Core Business</i>	Fora do <i>core business</i> da organização	Próximo ao <i>core business</i> existente	Ampliando o <i>core business</i> ou desenvolvendo um novo
Alvo da Responsabilidade	Atividades extras	Performance ambiental ou social das operações	Desenvolvimento de um novo produto ou serviço
Benefícios esperados	Melhoria da imagem e na reputação	Melhorias ambientais e sociais do <i>core business</i>	Alívio das questões sociais ou ambientais

Quadro 4: Tipos de Responsabilidade Social

FONTE: HALME & LAURILA, 2009, tradução nossa.

O primeiro tipo de RSE, o de Filantropia, é aquele em que as organizações se envolvem em ações beneficentes para “fazer o bem” através do investimento do recurso organizacional, como, por exemplo, em doações, ações de caridade ou envolvimento de seus funcionários em práticas de voluntariado. Em sua essência, as ações desse tipo de RSE se localizam fora das operações do core business da organização (HALME E LAURILA, 2009).

O tipo Integração de RSE vai além, e envolve as operações da organização em ações de RSE, como por exemplo aplicar as práticas de responsabilidade perante o meio ambiente (reduzindo emissões de dejetos e

poluição). Tal tipo de RSE procura benefícios que simultaneamente melhore a reputação organizacional, reduza custos e riscos e antecipe possíveis legislações que venham a existir (Ibid.).

A RSE de Inovação, por sua vez, é diferente dos outros dois em diversos aspectos. Ele é baseado na recente crença que vê a RSE como uma fonte de inovações para a organização, e essa manifestação está intimamente ligada à atenção dirigida aos consumidores da base da pirâmide, às suas necessidades e aos problemas sociais que existem nas comunidades/sociedades ao redor do mundo. Tais manifestações buscariam inovar para solucionar questões sociais existentes, gerando novos negócios ou oportunidades de atividades lucrativas para as empresas (Ibid.) Tal tipo de RSE está bastante em evidência no meio acadêmico atualmente, estudada sob a nomenclatura dos negócios sociais, por ser potencialmente capaz de gerar uma situação de ganha-ganha para a sociedade e empresa, gerando um novo negócio (ver PRAHALAD, 2005; PRAHALAD & HART, 2002).

Todos os modelos e tipologias de RSE apresentados servirão de base para o Modelo Relacional entre a atuação de RSE das organizações e suas parcerias sociais desenvolvido adiante.

2.2.2. Conceitos de RSE aplicados no mundo dos negócios

Deixando um pouco a conceituação e modelos do universo acadêmico, e partindo para as definições da prática no mundo dos negócios, o conceito de RSE é então visto com um olhar utilitário. A definição que serve de referência para organizações que discutem o tema com as empresas, como as internacionais *Corporate Social Responsibility (CSR-Europe)*, *Business for Social Responsibility (BSR)*, *International Finance Corporation (IFC)*, *Sustainability Institute*, *Institute of Social and Ethical Accountability* e as nacionais Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) é:

(...) é a de uma relação ética, transparente e responsável que a empresa estabelece com todos os seus públicos ou partes

interessadas (stakeholders), no curto e no longo prazo. (...) A gestão socialmente responsável abrange temas e práticas de gestão que vão desde códigos de ética, boa governança corporativa, compromissos públicos assumidos pela empresa, cumprimento às leis e regulamentações, gestão e prevenção de riscos ambientais, até mecanismos anticorrupção, diversidade, apoio às mulheres e aos não-brancos, bem como a extensão desses compromissos por toda a cadeia produtiva envolvida na relação com os fornecedores. Envolve, ainda, ações sociais internas e externas que a empresa gerencia, realiza e apóia, envolvendo um ou mais públicos que são impactados pela atividade da empresa (SCHOMMER, 2007)

A definição atribuída pelo Instituto Ethos, em seu website, define a Responsabilidade Social Empresarial como:

(...) 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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2013).

Segundo o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), outra organização da sociedade civil de interesse público com a missão de promover o Investimento Social Privado, uma empresa socialmente responsável é aquela que:

- “Zela pela qualidade ética e transparente das relações com os públicos de interesse;
- Incorpora interesses legítimos das partes interessadas nos planos da empresa;
- Considera o impacto de suas ações no meio ambiente e identifica estratégias para reduzi-lo;
- É co-responsável pelo desenvolvimento sustentável social, ambiental e econômico (especialmente da comunidade onde está instalada);
- Assume uma atitude estratégica, não apenas postura legal ou filantrópica;
- Agrega valor para todos” (IDIS, 2006)

A concepção IDIS de RSE pode ser considerada praticamente uma RSE Estratégica, que é resumida na Figura 8. Ela ilustra os públicos de interesse que a empresa se relaciona, seus *stakeholders*, e determina que ela deve agir com ética e transparência perante os mesmos, em busca da sustentabilidade em seus negócios.

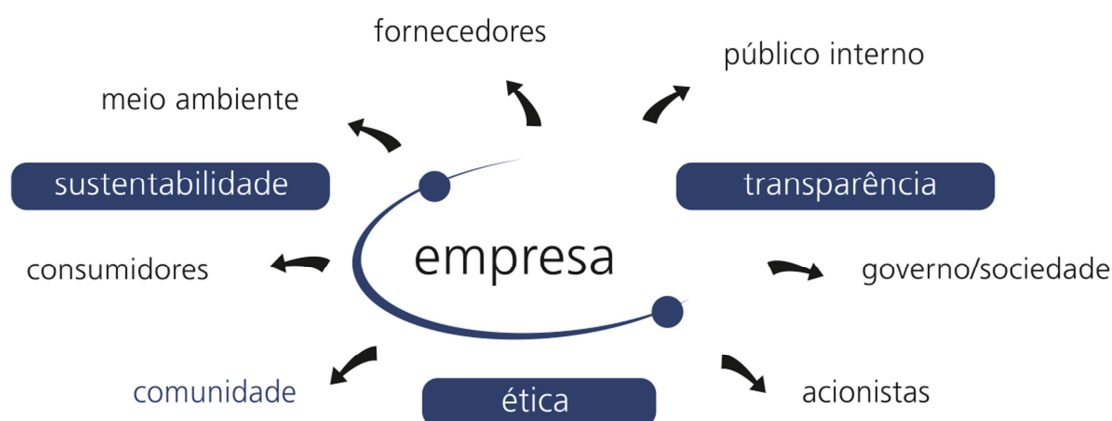


Figura 8: Os Públicos de Interesse de uma Empresa, de acordo com IDIS
 Fonte: IDIS, 2006, p. 2.

Finalmente, Carroll (2010), apresenta que o “Business Case” da RSE pode, atualmente, ser representado em 4 argumentos: (1) redução de custos e riscos perante os diversos públicos de relacionamento da organização; (2) fortalecimento da legitimidade e da reputação das organizações; (3) desenvolvimento de vantagens competitivas perante seus concorrentes; e (4) criação de um cenário de situações ganha-ganha através de uma criação de valor sinérgica entre os diversos stakeholders (KURUCZ et al., 2008 apud CARROLL, 2010).

Como pôde ser observado através dos modelos e definições aqui apresentados, o conceito de RSE aplicado apresenta duas dimensões diferentes: a interna, que foca o público interno da empresa com seus funcionários e atividades internas, e a externa, que leva a cabo projetos para a comunidade. Diante do Guarda Chuva da RSE (Figura 9), apresentado pelo GIFE (2006, apud. SCHOMMER, 2007), fica mais fácil visualizar as parcelas de RSE que as empresas devem levar a cabo. A figura mostra que apenas uma parcela da prática de RSE é voltada para o público externo, a Comunidade, e demonstra que é essa

parcela que é realizada através do investimento realizado em projetos sociais, ou o Investimento Social Privado, como pode ser definido.



Figura 9: Guarda-chuva da Responsabilidade Social Empresarial
Fonte: GIFE, 2006. (apud. SCHOMMER, 2007).

É diante desse cenário de relacionamento com os stakeholders externos à organização, do desafio de implantar uma RSE que seja capaz de gerar redução de custos e riscos para as organizações, e da proposição da RSE estratégica gerando vantagens competitivas para os negócios, que as parcerias sociais ganham um papel de destaque. As parcerias sociais surgem como alternativa de Investimento Social Privado, ou seja, como prática de RSE das organizações voltada para o seu público externo.

3. Parcerias Sociais: colaboração entre empresas e organizações sem fins lucrativos

As empresas são, atualmente, muito questionadas a respeito de suas estratégias e abordagens de Responsabilidade Social. Dessa forma, passam a enfrentar desafios de reputação e imagem, além de terem dificuldades em implementar práticas de RSE, necessitando cada vez mais de práticas efetivas de implementar programas e iniciativas. Nesse panorama, as parcerias sociais surgem como uma alternativa importante de envolvimento comunitário para as empresas.

Segundo Jamali et al. (2011), curiosamente, é nesse cenário de pressão mundial pela busca da aplicação da RSE em seus negócios que cada vez mais as organizações têm recorrido às ONGs como importantes parceiros em sua busca por aumentar sua legitimidade diante das questões sociais e ambientais, e ampliar os impactos no domínio da RSE. Essas parcerias podem trazer uma série de benefícios para ambos os envolvidos, trazendo aspectos de inovação importantes para o mundo dos negócios (JAMALI et al., 2011).

De acordo com a Aliança Capoava, o que se pode observar desde a década de 90 é que:

(...) com a expansão e diversificação da sociedade civil organizada, o fortalecimento do movimento de RSE em anos mais recentes foi responsável por uma mudança do ISP na estratégia das empresas. A partir daí, ele passou a ser, cada vez mais, realizado por parcerias que envolvem organizações da sociedade civil, o poder público e outras empresas, além das articulações entre institutos e fundações. A atuação em rede se torna mais presente como meio abrangente de abordar a questão social, buscando soluções efetivas, escala e sustentabilidade (ALIANÇA CAPOAVA, 2010, p.11)

Assim, pesquisas mostram que as parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos têm sido a maneira mais emocionante e desafiadora pela qual as organizações têm implementado a RSE nos anos recentes (SEITANIDI & RYAN, 2007).

Mas o que são parcerias sociais? As parcerias entre empresas e ONGs estão presentes na literatura acadêmica sob a ótica de diversas definições: alianças sociais (BERGER ET AL., 2004), parcerias sociais (WADDOCK, 1988), colaboração ONG-empresas (AUSTIN & SEITANIDI, 2012), envolvimento corporativo na comunidade (SEITANIDI & RYAN, 2007) e alianças intersectoriais (FISCHER, 2002).

Waddock (1988) apresenta uma definição interessante para parcerias sociais, sendo ela:

“Um comprometimento de uma corporação ou um grupo de corporações de trabalhar com uma organização de um setor econômico diferente (público ou sem fins lucrativos). Ela [a parceria social] envolve um comprometimento de recursos – tempo e esforço – dos indivíduos de todas as organizações parceiras. Tais indivíduos trabalham cooperativamente para solucionar problemas que afetam a todos eles. O problema pode ser definido no mínimo em parte como uma questão social; sua solução irá beneficiar todos os parceiros. A parceria social endereça temas que se estendem além das fronteiras organizacionais e das metras tradicionais, e que encontram-se dentro do tradicional domínio das políticas públicas – isto é, na arena social. Ela requer um envolvimento ativo, em vez de passivo, de todos as partes. Os participantes devem fazer um comprometimento de recursos de é mais do que apenas monetário “ (WADDOCK, 1988, p. 18, tradução nossa).

Assim, as parcerias sociais podem ser consideradas pelas empresas como mecanismos para solucionar primariamente questões sociais, através da combinação de recursos organizacionais para oferecer soluções que beneficiem os parceiros envolvidos, além da sociedade como um todo (WADDOCK, 1988).

Para Berger et al. (2004), as alianças sociais possuem duas principais características: (a) elas envolvem pelo menos um parceiro que não tem fins lucrativos; (b) além dos tradicionais objetivos econômicos, as alianças sociais envolvem objetivos não-econômicos, que focam no desenvolvimento do bem-estar social. Assim:

“Para as empresas, as alianças sociais podem representar uma mistura de estratégia corporativa e responsabilidade social. Para

as organizações sem fins lucrativos, as alianças podem oferecer acesso a recursos que vão muito além de contribuições financeiras, para incluir assessoria gerencial, apoio tecnológico ou de comunicação, ou até uma força especializada de trabalho voluntária” (Ibid., p.59, tradução nossa).

A parceria ou aliança social entre uma empresa e uma organização sem fins lucrativos é apenas uma dos quatro tipos de parcerias que podem ser denominadas como parcerias sociais, ou parcerias intersetoriais, que endereçam questões sociais, conforme esquematizadas na Figura 10 (GOOGINS & ROCHLIN, 2000).

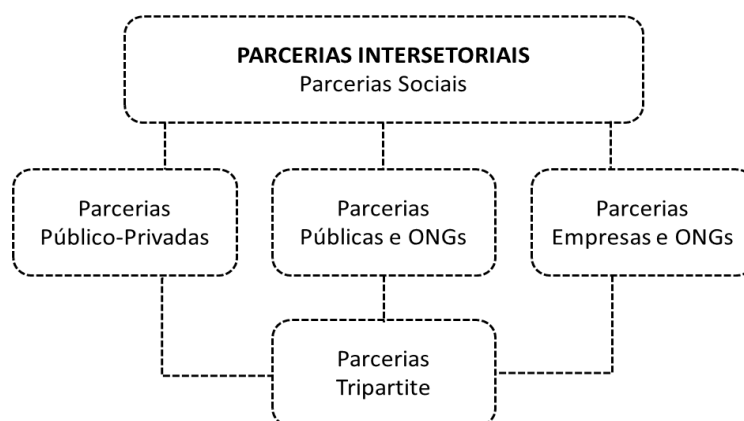


Figura 10: Parcerias Intersectoriais
Fonte: GOOGINS & ROCHLIN, 2000, tradução nossa.

Para os efeitos do presente trabalho, apenas as parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos (também aqui chamadas de ONGs por uma simplificação do estudo) serão consideradas, denominadas daqui para frente simplesmente como parcerias sociais.

Motivações para as empresas	Motivações para as ONGs
- Mercados	- Crescente interesse nos mercados
- Credibilidade da ONG com questões e prioridades de interesse público	- Desencantamento com o governo como provedor de soluções
- Necessidade de desafio externo	- Acesso a cadeias de suprimento
- Fertilização cruzada de pensamento	- Credibilidade das empresas diante dos governos
- Maior eficiência na alocação de recursos	- Fertilização cruzada de pensamento
- Desejo de sair de confrontamentos públicos negativos	- Necessidade de recursos financeiros, e expertise técnica e gerencial
- Desejo de se aliar a <i>stakeholders</i>	- Maior alavancagem de resultados

Quadro 5: Principais *drivers* (motivações) para as parcerias sociais

Fonte: ELKINGTON & FENNELL, 1998, p. 50, tradução nossa.

Motivos diferentes incentivam as empresas e as ONGs a se engajarem nas parcerias sociais. Elkington & Fennell (1998) resumiram quais seriam os principais *drivers* motivadores para cada um dos grupos formar uma parceria com o outro, e eles estão relacionados no Quadro 5.

Porter e Kramer (2006), por sua vez, endereçam que a abordagem da parceria social deve estar focada nas oportunidades mapeadas para ambos os parceiros, ambos visando explorar suas competências centrais, visando tirar proveito da sinergia do trabalho em conjunto. Eles identificam a existência de dois tipos extremos de parcerias, a puramente filantrópica, e a estratégica, voltada para o negócio da organização. Segundo o artigo, esta última deve ser o objetivo das organizações pelo potencial de benefícios que podem ser alcançados.

Mas as parcerias sociais são apenas de um tipo. Várias são as formas de parceria formadas entre empresas e organizações sem fins lucrativos. Kourula (2006), apresenta 8 formatos de parcerias:

1. Patrocínio: ocorre quando uma empresa estabelece um apoio financeiro ou de caridade para uma ONG, possivelmente incluindo um retorno em marketing social;

2. Consulta única: se estabelece quando uma ONG é consultada a respeito de um assunto específico da área de atuação da mesma;
3. Cooperação em pesquisa: tanto a empresa quanto a organização não governamental cooperam com recursos para um projeto específico de pesquisa;
4. Treinamento de funcionários ou voluntariado: se dá quando representantes da ONG são convidados a treinar os funcionários da empresa em algum tipo específico de assunto, ou quando os funcionários da empresa são voluntários para trabalhar em um projeto da ONG;
5. Certificação ou rótulo ecológico (ou social): ocorre quando uma ONG certifica um produto ou um serviço da empresa por estar de acordo com padrões ambientais e/ou de performance social;
6. Diálogo sistemático: quando uma empresa tem formas ou fóruns sistemáticos para dialogar com as ONGs em torno de um assunto de interesse de ambas;
7. Projetos/Programas comuns: se estabelece quando a empresa e a ONG cooperam em um projeto único (não apenas um projeto de pesquisa), realizando as ações em conjunto e obtendo benefícios mútuos;
8. Parcerias estratégicas: quando uma ONG e uma empresa assinam acordo de parcerias de longo-prazo, acordando metas em conjunto e possivelmente elaborando uma combinação das diversas formas de cooperação acima descritas.

A lista de Kourula (2006) descreve uma série de formatos de parcerias sociais, e a totalidade de formatos possíveis não se restringe aos descritos, não podendo a lista ser considerada esgotada de possibilidades.

Jackson & Nelson (2004), por sua vez, apresentam que as parcerias sociais poderiam ser basicamente divididas entre dois tipos diferentes, a filantrópica e a estratégica. A diferença entre os dois tipos está enraizada nas motivações altruístas ou estratégicas para que a parceria se estabeleça. Para os autores, enquanto a abordagem filantrópica de parceria social acontece

basicamente no formato de doações das empresas para as organizações sem fins lucrativos, a abordagem estratégica de parceria está ligada ao core business da empresa e da ONG, tendo em seu formato as características de empreendedorismo, aprendizado mútuo e diferenciação. O Quadro 6 descreve mais detalhadamente as características dos dois tipos de parceria social para uma comparação melhor.

	Antigo Paradigma de Doação: <i>Via única</i>	Novo Paradigma de Parcerias: <i>Estratégico</i>
Filosofia	Doação discricionária Obrigação corporativa	Nova disciplina de negócios Oportunidade social
Métodos	Responsivo Previsível Convencional Averso ao risco Incremental	Oportunista Antecipatório "Fora da caixa" Tomador de riscos Transformativo
Tomadores de decisão	CEOs e seus conjugues Membros do Conselho Departamento das "boas ações"	Gestores das linhas de negócios <i>Stakeholders</i> Competentes ao <i>core business</i>
Propósito	Conformidade <i>Good will</i>	Diferenciação Resultados e Reputação
Destinatários	Os "suspeitos" habituais	Novos empreendedores e inovadores
Alcance	Local	Local e Global
Impacto	Mínimo e não mensurável	Potencialmente alto, alavancado e mensurável
Envolvimento interno	Mínimo	Direto e Intenso
Gestão do relacionamento	Via única Burocrática Paternalista	Parceria estratégica Empreendedora Aprendizado mútuo
Relação com o <i>core business</i>	Periférico	Conectado com o propósito do negócio

Quadro 6: Da doação filantrópica para parcerias de empreendimentos sociais
Fonte: JACKSON & NELSON, 2004, p. 5, tradução nossa.

Recentemente, Austin e Seitanidi (2012) revisitaram o modelo da conceituação de um Contínuo da Colaboração primeiramente desenvolvido por Austin em 2000. Este último artigo é extensamente utilizado quando o tema são as parcerias sociais, por apresentar uma modelo que analisa a natureza evolutiva das

parcerias sociais em um contínuo, considerando que a relação de colaboração existente na parceria é multifacetada podendo variar muito entre os 3 diferentes tipos. No artigo publicado no ano passado, em 2012, um quarto tipo de parceria é acrescentado, e assim sendo, os tipos em ordem crescente de convergência entre os parceiros são: o filantrópico, o transacional, o integrativo e o transformacional. A Figura 11 esquematiza as características dos diversos tipos de parceria social mapeados.

NATUREZA DA RELAÇÃO	<u>ESTÁGIO I</u>	<u>ESTÁGIO II</u>	<u>ESTÁGIO III</u>	<u>ESTÁGIO IV</u>
	Filantrópica	Transacional	Integrativa	Transformacional
Nível de Engajamento	Baixo	←-----→		Alto
Importância para a Missão	Periférico	←-----→		Central
Magnitude do Recurso	Pequeno	←-----→		Grande
Tipo de Recurso	Dinheiro	←-----→		Core Competences
Escopo das Atividades	Estreito	←-----→		Amplio
Nível de Interação	Pouco frequente	←-----→		Intensivo
Confiança	Modesta	←-----→		Profunda
Mudança interna	Mínima	←-----→		Máxima
Complexidade gerencial	Simple	←-----→		Complexa
Valor estratégico	Menor	←-----→		Maior
Co-criação de valor	Única	←-----→		Conjunta
Valor sinérgico	Ocasional	←-----→		Predominante
Inovação	Rara	←-----→		Frequente
Mudança do sistema externo	Rara	←-----→		Comum

Figura 11: O Continuo da Colaboração
 Fonte: AUSTIN & SEITADINI, 2012, p. 11, tradução nossa.

Na parceria filantrópica, a direção dos recursos envolvidos é basicamente unilateral, fluindo da empresa para a organização sem fim lucrativo. Nessa relação, a empresa é apenas considerada uma doadora caridosa, enquanto a ONG é um recipiente dos recursos. Essa doação permite que a ONG realize sua função social, havendo assim uma criação de valor social. A organização sem fins lucrativos tem a *expertise* e a capacidade interna de endereçar determinadas questões sociais, e a filantropia é uma maneira da empresa “comprar” essa atuação social para si, permitindo que a ONG faça mais do que ela já está acostumada a fazer, sem que seja agregado nenhum outro componente à relação (AUSTIN & SEITADINI, 2012).

O tipo transacional de parceria, por sua vez, inclui programas de voluntariado bem desenvolvidos, CRM, acordos de licenciamento de marcas, várias certificações, e projetos com objetivos específicos. Nessa relação, o fluxo de recursos deixa de ser meramente unilateral para bilateral, existindo uma troca de recursos explícita, permitindo assim que um valor seja gerado a partir da colaboração. Os parceiros possuem interesses conjuntos, nos quais gerar valor para o outro faz parte da geração de valor para si mesmo. Essas parcerias normalmente assumem a forma de uma transação, como o marketing relacionado a uma causa, endereçando um moderado engajamento e interação (Ibid.).

Já o tipo integrativo é uma parceria que evolui para atingir um valor estratégico para ambas as partes, com uma missão clara que conecta ambos os envolvidos, altos níveis de engajamento, uma ampla gama de recursos envolvidos de ambas as partes e um amplo escopo de atividades envolvidas, sendo ampliada significativamente a complexidade da relação, ao mesmo tempo em que os potenciais benefícios. O fluxo de troca de recursos entre a empresa e a ONG se torna mais intenso, e devido ao aspecto estratégico que a parceria social atinge, ela se torna de vital importância para ambos os envolvidos. As oportunidades de gerar valor nesse tipo de valor são muito altas, e elas podem ser consideradas o que Jackson e Nelson (2004) chamaram de parcerias estratégicas (Ibid.).

Por fim, o tipo transformacional de parceria social, agregado ao modelo apenas no artigo publicado em 2012, é considerado pelos autores mais um conceito teórico do que um conceito baseado em observações empíricas, embora se possa dizer que haja indícios de sua existência. Ele é o tipo mais avançado de parceria, no qual a empresa e a organização sem fins lucrativos compartilham o aprendizado em torno das questões sociais. Os parceiros não só concordam que determinada questão social é importante para ambos, mas também concordam que sua intervenção conjunta deva entregar uma transformação através da inovação. O objetivo é gerar inovações sociais disruptivas, empreendedoras, que gerem valor para os parceiros e para a sociedade em larga escala (Ibid.).

Todos os modelos e tipologias aqui descritos mostram que existem diversos tipos de parceria social no qual as organizações podem se engajar, com o objetivo de endereçar a sua RSE. Uma coisa é certa: as parcerias sociais são uma alternativa viável para as empresas. Diversas podem ser as motivações, e dependendo do formato adotado, muito grande o potencial de geração de valor e benefícios colhidos pelas parcerias sociais.

4. O Modelo Relacional

A partir a revisão de literatura feita nos capítulos anteriores, o que se pode notar é que muitos são os possíveis caminhos que as empresas podem adotar quando o assunto é o desenvolvimento de sua estratégia de Responsabilidade Social Empresarial e de seu engajamento com a comunidade. Além disso, a empresa também encontra diversas opções de se engajar ou não em parcerias sociais com ONGs, e de quais são os formatos de parcerias sociais irão ser aplicados.

O que se percebe claramente através da literatura é que as parcerias sociais podem utilizadas como ferramentas alternativas de RSE pelas organizações que visam reduzir seus custos de investimento social, fazendo uso da expertise que as ONGs possuem com as questões sociais para alavancar seus resultados sociais e sua imagem da sociedade.

Seguindo nessa direção, a proposição do presente trabalho é apresentar um guia para que as organizações utilizem as parcerias sociais como uma opção eficaz de investimento social alinhado com a sua estratégia de RSE. O objetivo do modelo aqui desenhado é fazer com que o formato de parceria social estabelecido com ONGs converse com a atuação em RSE da empresa, para que ambos estejam alinhados entre si, abrindo caminho para que os resultados da parceria social alavanquem a *performance* social que a organização visa alcançar.

Assim, o que se busca é fazer com que as parcerias sociais estabelecidas contribuam para a RSE da organização, permitindo que o potencial de benefícios

que elas podem gerar seja realizado para contribuir ao máximo com a estratégia de RSE da organização.

O modelo relacional apresentado a seguir visa propor uma relação conceitual clara entre os tipos diferentes de RSE e os diferentes formatos de parceria social, servindo como um mapa para as organizações analisarem suas opções e suas possibilidades para relacionar as duas temáticas.

Para que tal modelo pudesse ser desenhado, respondendo à terceira pergunta de pesquisa do presente trabalho, era necessário que antes fossem respondidas as 2 primeiras perguntas. Assim, o primeiro passo adotado foi a consolidação das possibilidades de atuação de Responsabilidade Social Empresarial, combinando os principais modelos de RSE existentes na literatura e apresentados no Capítulo 1. O resultado dessa etapa pode ser visualizado na Figura 12.

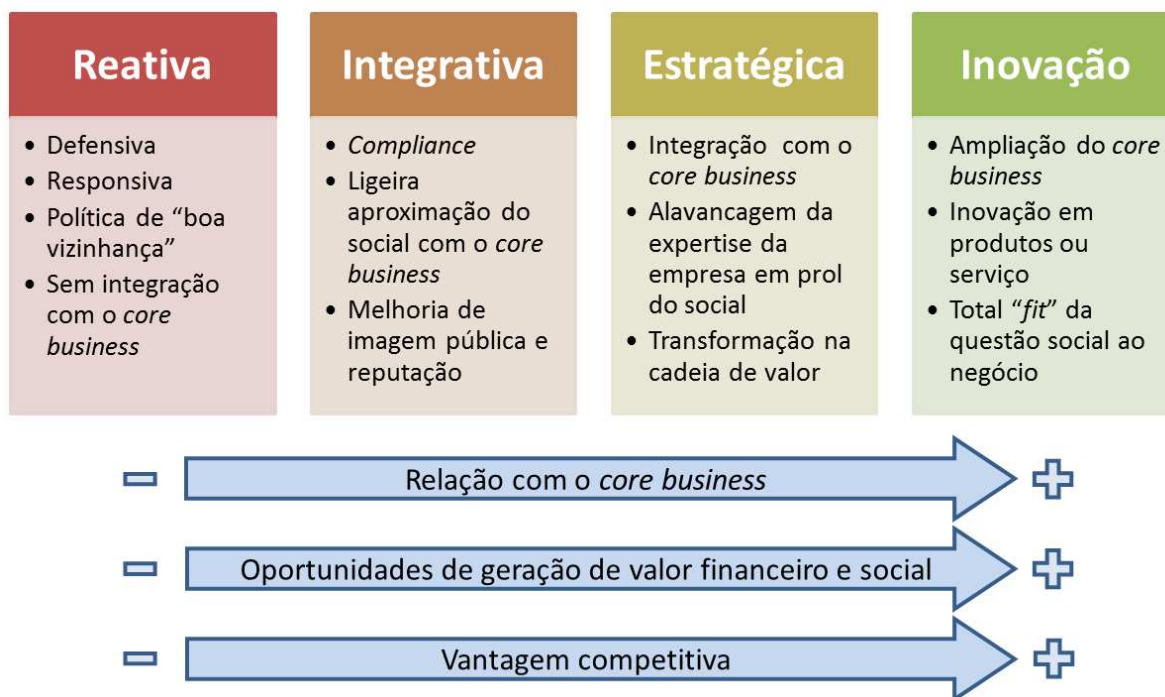


Figura 12: Diferentes formas de atuação de Responsabilidade Social Empresarial
 Fonte: elaboração própria.

A partir dos modelos disponíveis na literatura, puderam ser identificados 4 diferentes tipos de atuação de RSE: Reativa, Integrativa, Estratégica e Inovação, nessa ordem variando de uma menor para maior profundidade de integração da RSE com o core business da organização, aumentando da esquerda para a direita as oportunidades de geração de valor social e financeiro ao passo que a RSE se aproxima cada vez mais do negócio da empresa. Além disso, da esquerda para a direita, as possibilidades da responsabilidade social gerar vantagens competitivas para a organização em relação ao mercado são maiores, aumentando as possibilidades de um retorno positivo de imagem e reputação para a empresa perante seus diferentes *stakeholders*.

O primeiro tipo de atuação, a Reativa, é baseado no tipo de RSE Responsivo descrito por Porter e Kramer (2006), o estágio Defensivo descrito por Zadek (2004) e a Filantropia de Halme e Laurilla (2009). Para esse tipo, a organização decide se engajar em ações de RSE de maneira defensiva a pressões do mercado, respondendo à essas pressões com atitudes pontuais e superficiais. Em uma “política de boa vizinhança”, a organização visa também transparecer a imagem mínima necessária de “boa cidadania corporativa”, sem integrar as questões sociais ao core business da organização. Tal tipo de atuação em RSE, para Porter e Kramer (2006), não é capaz de gerar vantagens competitivas para a organização, sendo poucas também as oportunidades de geração de valor social e financeiro.

Já o tipo de RSE Integrativa está baseado no tipo de RSE de Integração descrito por Halme e Laurilla (2009) e no estágio de *Compliance* apresentado por Zadek (2004). Nesse tipo de RSE, a organização deixa de querer apenas se defender das pressões da sociedade, para tentar gerar uma melhoria na sua imagem e reputação, através da *compliance* de suas atividades com questões sociais e ambientais. Na RSE Integrativa, o objetivo é mitigar os prejuízos sociais e ambientais que os processos da organização podem acarretar, aproximando ligeiramente a RSE do core business, aumentando ligeiramente as oportunidades de geração de valor social localmente, mas ainda não sendo suficiente para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva significativa perante os concorrentes do mercado.

O tipo de RSE Estratégico, por sua vez, está baseado no tipo de RSE Estratégico de Porter e Kramer (2006) e nos estágios Gerencial e Estratégico de Zadek (2004). Nesse tipo de envolvimento com RSE, o objetivo é integrar a preocupação com as questões sociais e ambientais ao core business da empresa, de modo a transformar as atividades da organização visando gerar valor para a sociedade, enquanto ao mesmo tempo a empresa reforça a sua estratégia perante seu contexto competitivo. Ao alavancar a sua atuação social a partir da expertise que a empresa já possui, uma transformação na cadeia de valor pode ser alcançada.

Por fim, o tipo de RSE de Inovação está baseado no estágio Civil de Zadek (2004) e principalmente no tipo de RSE de Inovação de Halme e Laurilla (2009), que enxerga a RSE como fonte de inovações para a organização. Para as empresas que adotam uma RSE de Inovação, a RSE não é uma parte da sua estratégia, mas sim o seu core business. Inovar em produtos e serviços voltados para a solução de questões sociais ou ambientais, como produtos voltados para atender as necessidades da base da pirâmide, ampliando o core business da organização é a essência desse tipo de envolvimento com RSE. A questão social está totalmente integrada ao negócio, sendo um objetivo do negócio gerar lucro através da problemática existente, fazendo com que as oportunidades da RSE gerar valor social e financeiro sejam muito grandes. Se aproximando do conceito de Negócios Sociais, esse tipo de envolvimento em RSE faz com que a organização olhe para as deficiências que a sociedade apresente como oportunidades de negócios a serem preenchidas, buscando gerar lucro a partir das mesmas.

Uma vez definidos os tipos de atuação em RSE que a empresa pode apresentar, o próximo passo é buscar mapear quais são os formatos de parcerias sociais em que as organizações podem se engajar. As parcerias sociais entre empresas e ONGs, como foi visto no Capítulo 2, são ferramentas utilizadas para facilitar o engajamento das empresas com a comunidade na qual ela está inserida. Combinando a literatura revisada, a Figura 13 apresenta os formatos, e suas principais características.

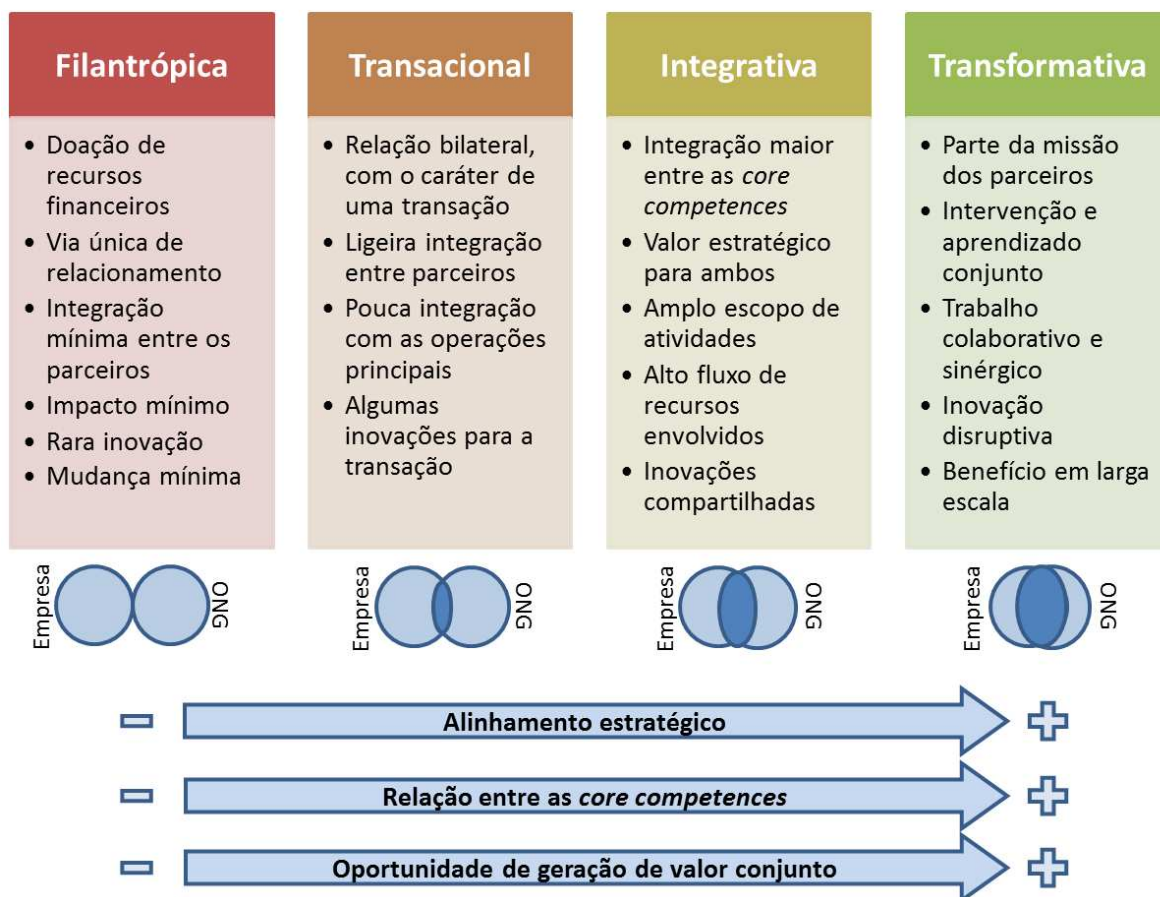


Figura 13: Diferentes tipos de Parcerias Sociais
 Fonte: elaboração própria.

A partir dos modelos disponíveis na literatura, puderam ser identificados 4 diferentes tipos de atuação de RSE: Reativa, Integrativa, Estratégica e Inovação, nessa ordem variando de uma menor para maior profundidade de integração da RSE com o core business da organização, aumentando da esquerda para a direita as oportunidades de geração de valor social e financeiro ao passo que a RSE se aproxima cada vez mais do negócio da empresa. Além disso, da esquerda para a direita, as possibilidades da RSE gerar vantagens competitivas para a organização em relação ao mercado são maiores, aumentando as possibilidades de um retorno positivo de imagem e reputação para a empresa perante seus diferentes stakeholders.

O primeiro tipo de atuação, a Reativa, é baseada no tipo de RSE Responsivo descrito por Porter e Kramer (2006), o estágio Defensivo descrito por

Zadek (2004) e a Filantropia de Halme e Laurilla (2009). Para esse tipo, a organização decide se engajar em ações de RSE de maneira defensiva a pressões do mercado, respondendo à essas pressões com atitudes pontuais e superficiais. Em uma “política de boa vizinhança”, a organização visa também transparecer a imagem mínima necessária de “boa cidadania corporativa”, sem integrar as questões sociais ao core business da organização. Tal tipo de atuação em RSE, para Porter e Kramer (2006), não é capaz de gerar vantagens competitivas para a organização, sendo poucas também as oportunidades de geração de valor social e financeiro.

Já o tipo de RSE Integrativa está baseado no tipo de RSE de Integração descrito por Halme e Laurilla (2009) e no estágio de *Compliance* apresentado por Zadek (2004). Nesse tipo de RSE, a organização deixa de querer apenas se defender das pressões da sociedade, para tentar gerar uma melhoria na sua imagem e reputação, através da *compliance* de suas atividades com questões sociais e ambientais. Na RSE Integrativa, o objetivo é mitigar os prejuízos sociais e ambientais que os processos da organização podem acarretar, aproximando ligeiramente a RSE do core business, aumentando ligeiramente as oportunidades de geração de valor social localmente, mas ainda não sendo suficiente para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva significativa perante os concorrentes do mercado.

O tipo de RSE Estratégico, por sua vez, está baseado no tipo de RSE Estratégico de Porter e Kramer (2006) e nos estágios Gerencial e Estratégico de Zadek (2004). Nesse tipo de envolvimento com RSE, o objetivo é integrar a preocupação com as questões sociais e ambientais ao core business da empresa, de modo a transformar as atividades da organização visando gerar valor para a sociedade, enquanto ao mesmo tempo a empresa reforça a sua estratégia perante seu contexto competitivo. Ao alavancar a sua atuação social a partir da expertise que a empresa já possui, uma transformação na cadeia de valor pode ser alcançada.

Por fim, o tipo de RSE de Inovação está baseado no estágio Civil de Zadek (2004) e principalmente no tipo de RSE de Inovação de Halme e Laurilla (2009),

que enxerga a RSE como fonte de inovações para a organização. Para as empresas que adotam uma RSE de Inovação, a RSE não é uma parte da sua estratégia, mas sim o seu *core business*. Inovar em produtos e serviços voltados para a solução de questões sociais ou ambientais, como produtos voltados para atender as necessidades da base da pirâmide, ampliando o core business da organização é a essência desse tipo de envolvimento com RSE. A questão social está totalmente integrada ao negócio, sendo um objetivo do negócio gerar lucro através da problemática existente, fazendo com que as oportunidades da RSE gerar valor social e financeiro sejam muito grandes. Se aproximando do conceito de Negócios Sociais, esse tipo de envolvimento em RSE faz com que a organização olhe para as deficiências que a sociedade apresente como oportunidades de negócios a serem preenchidas, buscando gerar lucro a partir das mesmas.

Uma vez definidos os tipos de atuação em RSE que a empresa pode apresentar, o próximo passo é buscar mapear quais são os formatos de parcerias sociais em que as organizações podem se engajar. As parcerias sociais entre empresas e ONGs, como foi visto no Capítulo 2, são ferramentas utilizadas para facilitar o engajamento das empresas com a comunidade na qual ela está inserida. Combinando a literatura revisada, a Figura 14 apresenta os formatos, e suas principais características.

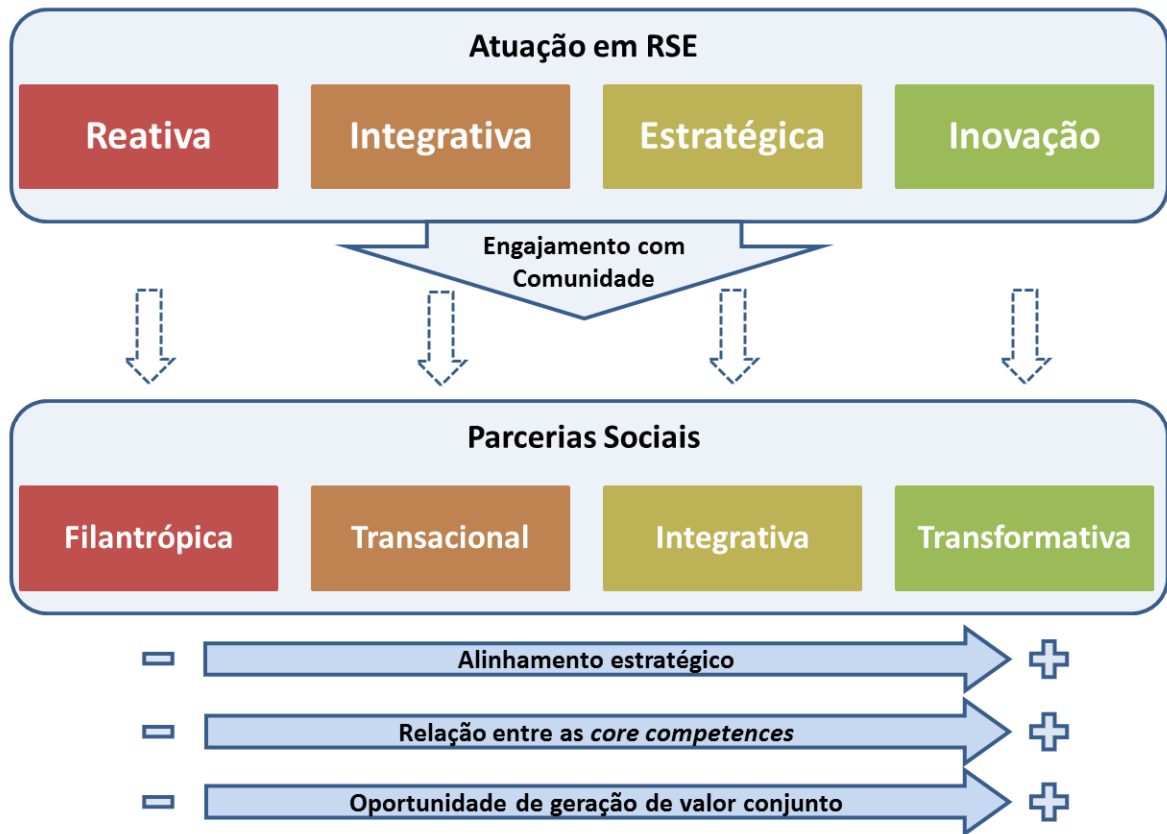


Figura 14: Modelo Relacional entre RSE e Parcerias Sociais
 Fonte: elaboração própria.

O que se pode observar através do alinhamento proposto pelo modelo é que determinado formato de parceria social pode ser considerado mais adequado para cada um dos tipos de atuação em RSE, de modo a maximizar a utilização da parceria social de acordo com os resultados esperados pela RSE.

O objetivo do modelo relacional é recomendar qual parceria social traria o retorno esperado por cada uma dos tipos de atuação em RSE. Para poder compreender melhor, é necessário observar atentamente cada uma das ligações propostas para o modelo, o que é feito a seguir.

No caso de uma atuação de RSE Reativa, que a organização tem apenas o interesse em responder superficialmente às pressões da sociedade, a parceria social mais recomendada seria a Filantrópica, que tem um caráter pontual, não demandando outros recursos da organização a não ser um aporte financeiro. Com

o objetivo de mitigar o possível prejuízo que suas operações imprimem na sociedade, a organização apoia através de doações filantrópicas a causa pela quais determinadas ONGs lutam. Assim, as empresas conseguiriam “limpar a sua imagem”, apoiando também a causa das ONGs. O impacto gerado por tal parceria é mínimo, e tal é o objetivo da atuação de RSE Reativa da empresa, demonstrando aí o alinhamento existente. Para tais organizações, os formatos de parceria mais complexos não são recomendados, por exigir um comprometimento maior de recursos e esforços, nos quais a organização de RSE Reativa não está disposta a se envolver.

Quando a empresa adota uma RSE Integrativa, com o comprometimento ligeiramente maior da organização para com as questões sociais, aproximando a RSE de suas operações, a parceria social mais indicada é a Transacional. Isso porque as parcerias sociais do formato transacional são capazes de entregar resultados que estão com as expectativas da RSE Integrativa, através de um potencial de impacto social médio-baixo, envolvendo um volume moderado de recursos. Para empresas com uma estratégia de RSE com o objetivo de melhorar sua imagem pública e realizar um marketing social, a opção de financiar projetos específicos realizados pelas ONGs ou ter seus funcionários realizando trabalho voluntário é a mais adequada, pois alinha completamente as parcerias com a RSE.

Para a RSE Estratégica, a empresa tem o objetivo de gerar uma transformação maior ao longo de sua cadeia de valor, focando em questões sociais específicas, que estejam alinhadas com o seu core business. Neste caso, a parceria social do formato Integrativa pode ser a mais recomendada, pois com a integração média-alta entre os parceiros, o potencial de geração de valor da parceria é adequado à estratégia de RSE. Em parceria com uma ONG, a empresa pode desenvolver um programa ou projeto que esteja muito vinculado ao seu core business, desenvolvendo em conjunto as atividades do programa, compartilhando as inovações desenvolvidas em conjunto. Neste caso, realizar uma doação filantrópica pontual (parceria Filantrópica), ou financiar projetos específicos, ou ainda apenas oferecer o trabalho voluntário de seus funcionários (parcerias Transacionais), não traz resultados de performance social estratégicos para a

empresa, e o formato de parceria Integrativa é capaz de atender a essa expectativa.

Por fim, quando a empresa adota uma postura de RSE de Inovação, com o objetivo de praticamente fazer da questão social uma parte do seu core business gerando um novo produto ou serviço, elaborando em cima dela sua estratégia de negócio, o formato de parceria social mais recomendado é a Transformativa, na qual a empresa e a ONG realizam um trabalho conjunto pela inovação do negócio, gerando benefícios mútuos para os parceiros e para a sociedade como um todo. Esse é o formato mais recomendado, pois todos os outros não são capazes de agregar o valor ou a inovação que a empresa necessita, sendo um desperdício de recursos que não são capazes de agregar o esperado à estratégia da organização.

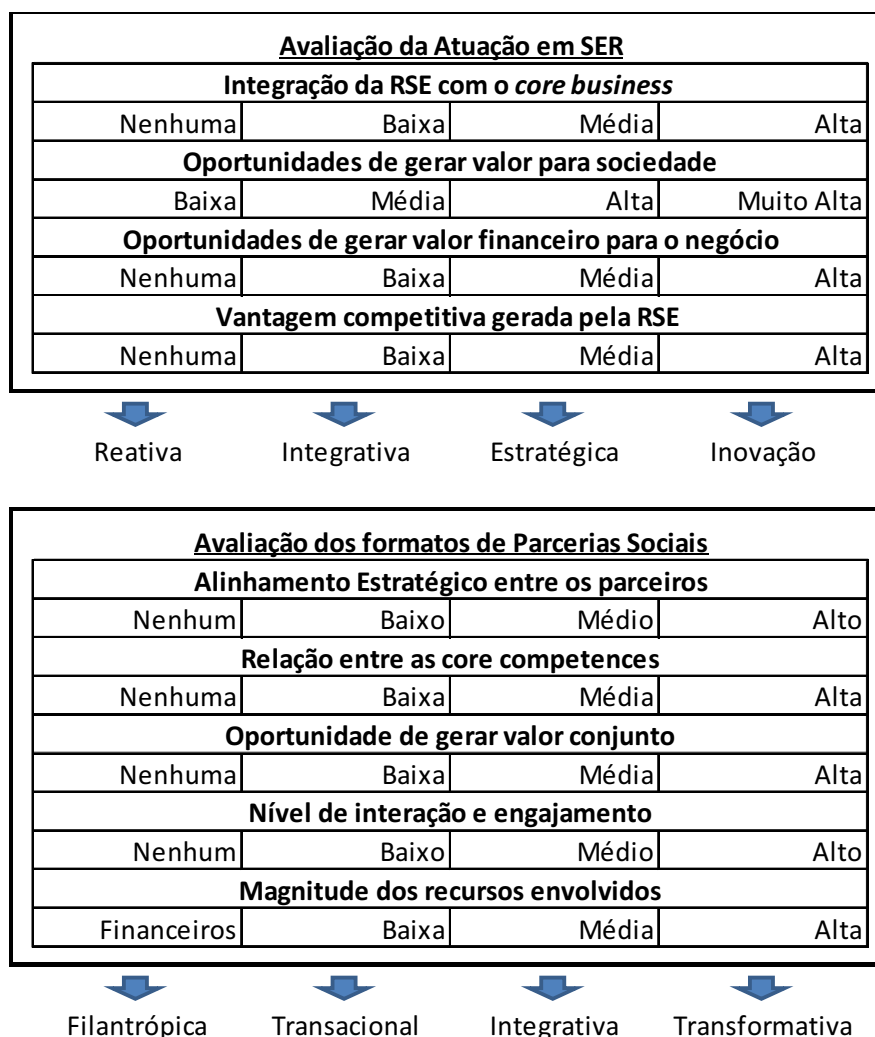


Figura 15: Checklist para Análise com o Modelo Relacional
 Fonte: elaboração própria.

Uma vez descrito todos os itens do modelo e todas as ligações estabelecidas, se faz necessário apresentar um guia para a utilização do modelo na análise do uso que as empresas fazem das parcerias sociais. A seguir, na Figura 15 se encontra o *checklist* que deve servir de guia para a análise na qual o Modelo for utilizado. Esse *checklist* é composto de características que devem ser analisadas, de acordo com suas diferentes variações para as atuações em RSE e para os formatos de parcerias sociais. A coluna que tiver mais itens selecionados na tabela de cima indica qual o tipo de atuação em RSE que a empresa apresenta, e a coluna que tiver mais itens selecionados na tabela abaixo indica o formato de parceria adotado.

4.1. Breve discussão sobre o Modelo

O Modelo Relacional apresentado, como já foi dito, tem o objetivo de propor uma relação conceitual de quais seriam os formatos de parcerias sociais mais indicados para os diferentes tipos de RSE, buscando fazer com que as parcerias estabelecidas contribuam ao máximo e estejam alinhadas com a RSE da organização. As parcerias sociais apresentam um potencial alto de gerar benefícios para a RSE das organizações, que não podem ser desperdiçados.

Contudo, o modelo mostra apenas uma recomendação conceitual de quais seriam as parcerias mais adequadas, visando maximizar os resultados e adequação, sem avaliar alguns pontos relevantes que as empresas ponderam ao estabelecerem parcerias sociais. Por exemplo, o modelo não leva em consideração qual a complexidade adequada de parceria que a organização será capaz de gerenciar, sem que haja comprometimento de seus recursos e de suas atividades principais.

Além disso, é importante ressaltar e reconhecer a limitação presente no fato do modelo não apresentar (por não ser o foco do presente trabalho) uma discussão em torno dos “encaixes” (ou “*fits*” em inglês) que precisam existir por parte da empresa e das ONGs, levantados por Berger et al. (2004), nem apresenta uma discussão sobre quais são as questões chaves para a execução das

parcerias. Também não são avaliados os fatores que influenciam para o sucesso ou não da parceria.

Além disso, um fator importante que deve ser avaliado nos próximos estudos é são os custos de administração das parcerias, que no modelo apresentado são apenas conceitualmente ponderados em relação aos benefícios que tais parcerias podem trazer. Assim, faz-se necessário um estudo posterior que avalie essas limitações do modelo proposto.

5. Estudo de Caso – Nestlé Brasil

5.1. Sobre o Estudo de Caso

O estudo de caso aqui realizado visa aplicar o modelo relacional na análise de um caso real para avaliar como uma organização utiliza as parcerias sociais como ferramenta de RSE. Assim, a Nestlé no Brasil, por ser uma com forte presença no mercado nacional de produtos alimentícios e bebidas, foi escolhida como objeto de estudo.

Esse estudo de caso assim tem o objetivo de ser um caso piloto, para observação da relação entre RSE e parcerias sociais, a partir do qual hipóteses serão levantadas em torno do tema, em uma primeira tentativa de avaliar se é possível falar em um alinhamento na utilização de parcerias sociais como ferramenta de RSE.

Para que tal estudo pudesse ser realizado, foi conduzido um levantamento de dados secundários, ou seja, informações já existentes em fontes publicadas pertinentes ao objeto de estudo. Com a metodologia de dados secundários, foram avaliadas todas as informações contidas no Relatório de Sustentabilidade da Nestlé 2010 e Relatório de Sustentabilidade da Nestlé 2011. Foram selecionados apenas os dois relatórios mais recentes da companhia, por se tratar de uma análise mais recente sobre o estado atual da utilização das parcerias sociais. Além dos relatórios, o site Global e nacional da empresa foi pesquisado, para obter informações que não estivessem expressas nos relatórios de sustentabilidade.

Apenas foram utilizados dados publicados pela própria organização, ou seja, dados secundários internos à organização, para possibilitar a maior fidelidade ao caso.

5.2. Sobre a Nestlé

A Nestlé é uma empresa multinacional do ramo de alimentos e bebidas, surgida em 1867 na Suíça, a partir dos experimentos de Henri Nestlé, que levaram ao desenvolvimento da Farinha Láctea Nestlé, o primeiro produto da empresa. Atualmente presente nos cinco continentes mundiais, a empresa atua em diversos segmentos de mercado, como produtos lácteos, chocolates, cafés, água, sorvetes, cereais e biscoitos, entre outros. Com um faturamento de aproximadamente US\$ 83 bilhões em 2009, a Nestlé atualmente possui centenas de marcas em seu portfólio, concorrendo com empresas também mundialmente presentes como Unilever e Kraft Foods (NESTLÉ, 2013).

Presente no Brasil através da importação de seus produtos desde 1876, a Nestlé consolidou sua atuação no mercado brasileiro quando instalou sua primeira fábrica nacional em 1921, na cidade de Araras, interior de São Paulo, para a produção do famoso leite condensado Leite Moça. Nesses mais de 90 anos de atuação, a empresa evoluiu constantemente. Hoje, ela possui 31 unidades fabris no país, oferecendo ao mercado uma produção mais de 1,4 milhão de toneladas por ano em produtos de mais de 121 marcas em 25 categorias de produtos diferentes, gerando mais de 21 mil empregos diretos (NESTLÉ, 2011).

A Nestlé está presente em mais de 99% dos lares brasileiros (NESTLÉ, 2011), sendo a segunda empresa em faturamento e volume de vendas atualmente no Brasil, com um faturamento bruto em 2009 de mais de R\$ 16 bilhões. É por esses números impressionantes e pelo extenso relacionamento com o mercado brasileiro que a Nestlé foi escolhida para ser estudada no presente trabalho.

5.3. Responsabilidade Social na Nestlé - Criação de Valor Compartilhado

A Nestlé é uma empresa que se manifesta profundamente comprometida a Responsabilidade Social de seus negócios, ao redor de todo mundo, através do conceito aplicado de Criação de Valor Compartilhado, sustentado por seu Código de Conduta e pelos Princípios Nestlé de Gestão Empresarial.

O conceito de Criação de Valor Compartilhado, que orienta todas as ações da empresa, é igualmente partilhado em todas as extensões na Nestlé no mundo, visando gerir os negócios e processos cotidianos da empresa de uma forma sustentável, visando gerar benefícios para todos os envolvidos em sua cadeia produtiva, desde as comunidades vizinhas às unidades fabris da Nestlé, até os consumidores e a sociedade. Isso tudo sem deixar de lado a sua performance de resultados financeiros, que garantem o seu sucesso.

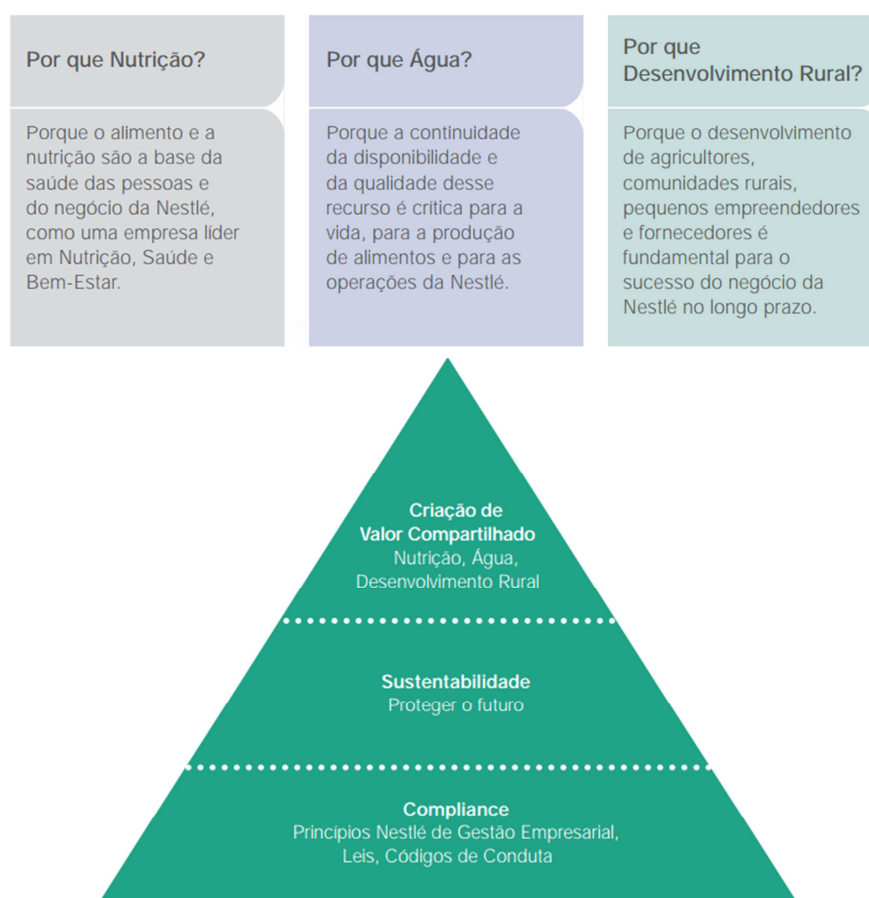


Figura 16: Criação de Valor Compartilhado – Nestlé Brasil
Fonte: NESTLÉ, 2011.



Figura 17: Estrutura para Criação de Valor Compartilhado – Nestlé
 Fonte: NESTLÉ, 2013.¹

Embasando todas as operações da Nestlé no mundo, o dia a dia de trabalho é orientado pelos Princípios Nestlé de Gestão Empresarial, que consistem

¹ Disponível em: <http://www.nestle.com.br/criandovalorcompartilhado/o-que-e-criacao-de-valor-compartilhado/conceito.aspx>. Acesso em janeiro/2013.

como base da cultura organizacional da corporação, assegurando o compromisso de todos os seus colaboradores com os consumidores, parceiros e fornecedores. Os princípios estão divididos nos temas “Consumidores, “Direitos Humanos e Práticas Trabalhistas”, “Colaboradores”, “Fornecedores e Clientes” e “Ambiente”, sendo eles: (1) Nutrição, Saúde e Bem-estar; (2) Garantia de qualidade e segurança do produto; (3) Comunicação com o Consumidor; (4) Direitos Humanos nas atividades profissionais da Nestlé; (5) Liderança e Responsabilidade individual; (6) Segurança e Saúde do Trabalho; (7) Relacionamento com Fornecedores e Clientes; (8) Agricultura e Desenvolvimento Rural; (9) Sustentabilidade Ambiental; (10) Água.

Ao analisar mundialmente quais seriam os pontos estratégicos para a Nestlé e suas operações, para focar qual seria a sua estratégia de atuação social, foram identificadas 3 áreas consideradas estratégicas para a empresa e vitais para o bem-estar das pessoas: Água, Nutrição e Desenvolvimento Rural.

Através de seu website e relatórios de Sustentabilidade de 2011 e 2010, a Nestlé mostra que é muito importante para seus negócios que o conceito de Criação de Valor Compartilhado seja implantado às suas operações e à sua forma de fazer negócios, ao longo de toda a sua cadeia de negócios, desde os seus Fornecedores e Agricultores, passando pela sua Produção e Distribuição, até nos seus Produtos e Consumidores.

Todos 3 pilares da Criação de Valor Compartilhado são trabalhadas pela Nestlé principalmente em suas operações e atividades, mas também guiam os investimentos sociais da Nestlé, que potencializam sua estratégia de RSE ao potencializar o valor gerado, incrementar o conhecimento, promover articulações em rede e explorar o expertise da empresa nos temas.

Sem entrar em detalhes a respeito de todas as atividades que a Nestlé realiza em sua atuação de RSE (que não é o objetivo do presente trabalho), focando apenas no que tange à relação da Nestlé com a Comunidade, analisando apenas o seu engajamento comunitário que ocorre por meio de seus investimentos sociais. Tais investimentos são realizados, principalmente pela Fundação Nestlé Brasil.

Espelhando os três pilares do conceito de Criação de Valor Compartilhado, a Fundação Nestlé desenvolve e gerencia três grandes programas de investimento social, como foco de sua ação social: o Programa Nestlé Nutrir, relacionado ao pilar da Nutrição; o Programa Nestlé Cuidar, sob a temática da Água e o Programa Nestlé Saber ligado ao pilar do Desenvolvimento Rural.

O Programa Nestlé Nutrir, desde a sua criação em 1999, tem o objetivo de levar educação alimentar a crianças e adolescentes. Como parte do programa, a Nestlé desenvolve ações de voluntariado com seus funcionários e implementa o programa através de parcerias com as Secretarias Municipais de Educação, para capacitar professores, educadores e profissionais da merenda escolar para disseminar seus conhecimentos sobre nutrição e estimular a qualidade dos hábitos nutricionais na escola.

O Programa Nestlé Cuidar, por outro lado, visa promover a educação ambiental com foco na preservação da água. Na busca por contribuir para a promoção da sustentabilidade socioambiental, o programa é posto em prática através do trabalho com escolas públicas e da disseminação de cuidados com o meio ambiente.

Por fim, o Programa Nestlé Saber leva aos pequenos produtores rurais o conhecimento sobre boas práticas de produção e cultivo, principalmente nas regiões com baixas rendas. Através de parceria com faculdades e centros universitários, o programa tem o objetivo de capacitar os produtores rurais para promover um aumento em sua produtividade, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico e para a melhoria nas suas condições de vida.

Para que tais programas sejam implementados, a Nestlé realiza algumas parcerias com ONGs, embora a maior parte das parcerias relatadas seja com governos municipais ou entidades educativas (como universidades ou faculdades). Como o foco do presente trabalho está nas parcerias entre empresas e ONGs, tais parcerias que possuem registro no Relatório de Sustentabilidade e no website da empresa são relatadas a seguir, seguidas de uma análise sobre a relação das mesmas com a atuação de RSE da Nestlé.

5.4. Nestlé e seus Parceiros Sociais

A primeira conclusão que pode ser tirada a respeito das parcerias sociais da Nestlé é que muitos poucos registros existem das mesmas nos documentos disponíveis para consulta pública. Poucas parcerias estão documentadas, e as informações existentes são poucas, apresentando alguns indícios de que a Nestlé não se utiliza profundamente das parcerias sociais como ferramenta parte de sua estratégia de RSE.

A primeira parceria que se pode encontrar no Relatório de Sustentabilidade da Nestlé é entre a Nestlé e a Associação Incubadora Social Gastromotiva, organização com sede em São Paulo. A parceria promove o Curso Profissionalizante em Cozinha e Salão, envolvendo capacitações oferecidas através do patrocínio da divisão Nestlé Profissional (que cuida de alimentação fora do lar), capacitando 35 jovens de baixa renda semestralmente para atuação profissional em estabelecimentos como restaurantes.

Outra parceria, parte do Programa Nestlé Nutrir, é a do projeto em prol da prevenção da obesidade e da desnutrição infantil. Em 2012, o projeto foi implantado em parceria com três organizações sociais: o Instituto Bola pra Frente, a Casa do Zezinho e a Bairro da Juventude. No projeto, as crianças são submetidas a uma avaliação antropométrica, participando de atividades educacionais sobre alimentação saudável, nutrição e atividades físicas.

A última parceria que está registrada no Relatório de Sustentabilidade é a parceria entre a Nestlé e o Instituto Ayrton Senna (IAS), como parte do Programa Nestlé Cuidar. Através da parceria, a *expertise* do programa em conscientização ambiental e educação voltada para a sustentabilidade do planeta pode ser somada a *expertise* do IAS em soluções educacionais de larga escala. A contribuição da Nestlé permitiu que a temática socioambiental fosse transversalmente aplicada dos materiais do IAS, promovendo uma “alfabetização verde” para as crianças.

5.5. Análise da atuação de RSE e das Parcerias Sociais da Nestlé Brasil

Partindo da descrição das atividades de Responsabilidade Social da Nestlé feitas no item acima, e das descrições das parcerias sociais que estão publicadas em seus relatórios, podemos aplicar o checklist elaborado para utilização do Modelo Relacional, para avaliar qual tipo de atuação em RSE a Nestlé adota, e em qual formato suas parcerias podem ser classificadas. Na Figura 18 pode-se observar esse checklist preenchido de acordo com o caso da Nestlé.

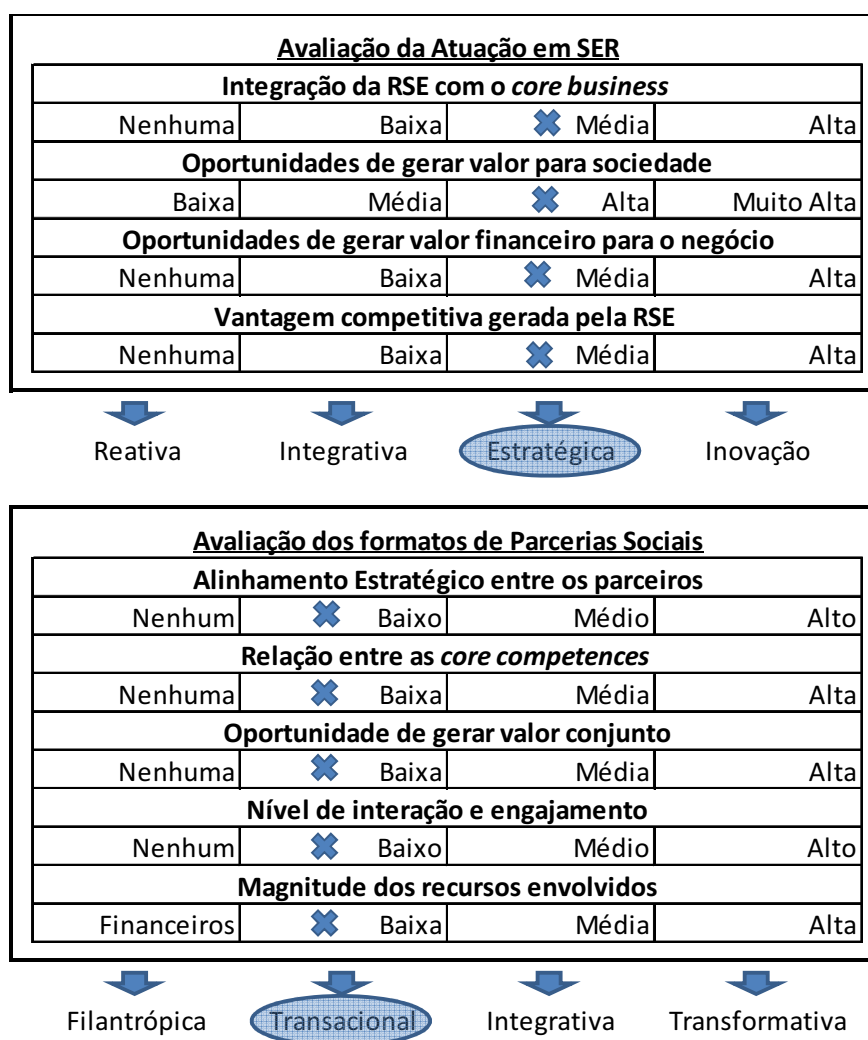


Figura 18: Checklist para Avaliar atuação de RSE e Parcerias Sociais da Nestlé Brasil
 Fonte: elaboração própria.

O primeiro ponto observado é que as questões sociais escolhidas pela Nestlé para endereçar em sua estratégia de RSE são muito ligadas com o seu *core business*.

Por ser uma empresa do ramo de alimentos e bebidas, é de fundamental importância para a Nestlé que a temática da Nutrição seja trabalhada com a comunidade, para minimizar qualquer imagem negativa que seus produtos possam vir a ter na alimentação da sociedade (que podem não ser poucos, por se tratarem de chocolates e biscoitos, por exemplo). Além disso, a organização depende dos recursos naturais e da produção rural para que suas operações aconteçam normalmente. Por isso, investir em prol da preservação da Água e do Desenvolvimento Rural é estratégico para garantir as matérias primas necessárias para o seu processo produtivo. Por fim, garantir a qualidade e a produtividade na produção rural e agrícola também é estratégico para a Nestlé, pois assim ela consegue garantir que suas matérias primas tenham um custo reduzido e uma qualidade garantida, além de manter um relacionamento próximo com seus fornecedores, conseguindo garantir uma sustentabilidade de seus negócios.

Contudo, apesar de tais temáticas estarem muito próximas do *core business* da Nestlé, elas não são o *core business* em si (como é no caso da RSE de Inovação), e por isso podemos classificar a RSE com uma integração média.

De acordo com a descrição de Porter e Kramer (2006), em sua descrição de RSE Estratégica, a partir do momento em que a organização seleciona temáticas sociais próximas do seu *core business*, através da utilização de sua *expertise*, a organização faz com que sejam altas as suas oportunidades de gerar valor para a sociedade. Isso gera vantagens competitivas médias em relação aos seus concorrentes, criando assim a oportunidade de que essa vantagem competitiva se reflita em retornos financeiros para a empresa. Aliás, o próprio nome que a Nestlé adota para a sua estratégia de RSE e Sustentabilidade é o mesmo que os autores adotam em suas publicações, de Criação de Valor Compartilhado da empresa com seus *stakeholders*.

Por todos esses motivos, de acordo com a descrição que é feita da RSE da Nestlé em seus relatórios, a mesma pode ser classificada como RSE Estratégica,

sendo capaz de ampliar a geração de valor compartilhado por toda a sua cadeia de suprimentos, contribuindo para o relacionamento com seus *stakeholders*.

Ainda, baseado no que se pode observar sobre o conceito de estratégia de RSE da Nestlé é ele tem um potencial considerável de trazer retornos de imagem e reputação para a empresa, blindando-se contra acusações, como por exemplo de que seus produtos contribuam para uma alimentação que seja prejudicial à saúde.

Com relação à avaliação das parcerias sociais da Nestlé a partir do *checklist* apresentado, no que tange ao alinhamento estratégico entre os parceiros sociais da Nestlé, pode-se avaliar que eles possuem um baixo alinhamento com a Nestlé. Enquanto a RSE da Nestlé está focada em Nutrição, Água e Desenvolvimento Rural, seus parceiros tem como missão atuar nas áreas de educação e cuidado com jovens e crianças.

Através do desenvolvimento dos Projetos em que a Nestlé atua com o financiamento e poucos recursos adicionais, como por exemplo o voluntariado de seus funcionários, ou ainda o seu *expertise* na área de Nutrição de crianças, o engajamento entre os parceiros acaba sendo pequeno, abrindo caminho para que a geração de valor conjunto entre os parceiros seja baixo.

Um ponto comum que se pode observar nas parcerias é que as ONGs praticamente executam os projetos que a Nestlé já possui através de sua Fundação Nestlé Brasil, fazendo com que eles ganhem escala, mas gerando pouca inovação conjunta. Assim, as parcerias sociais podem ser classificadas como Transacionais, o que o *checklist* mostra claramente.

Vale ressaltar que ao analisar as poucas parcerias sociais com organizações sem fins lucrativos que estão presentes em seus relatórios de sustentabilidade, percebe-se que a Nestlé faz pouco uso desse tipo de parceria intersetorial. Estão descritas nos relatórios mais parcerias com outros atores da sociedade, como Governos e Universidades, e apenas as 3 parcerias descritas nesse estudo.

Destacando essa avaliação da RSE da Nestlé como Estratégica e de suas parcerias sociais como Transacionais no Modelo Relacional desenvolvido, o resultado é o que encontramos na Figura 19. Se observarmos atentamente a figura, podemos ver que as duas opções feitas pela empresa estão desalinhadas, levando à análise de que, segundo o modelo, a Nestlé não faz a utilização mais eficaz das parcerias sociais, pois o formato não é o mais indicado para o tipo de atuação em RSE que ela adota.

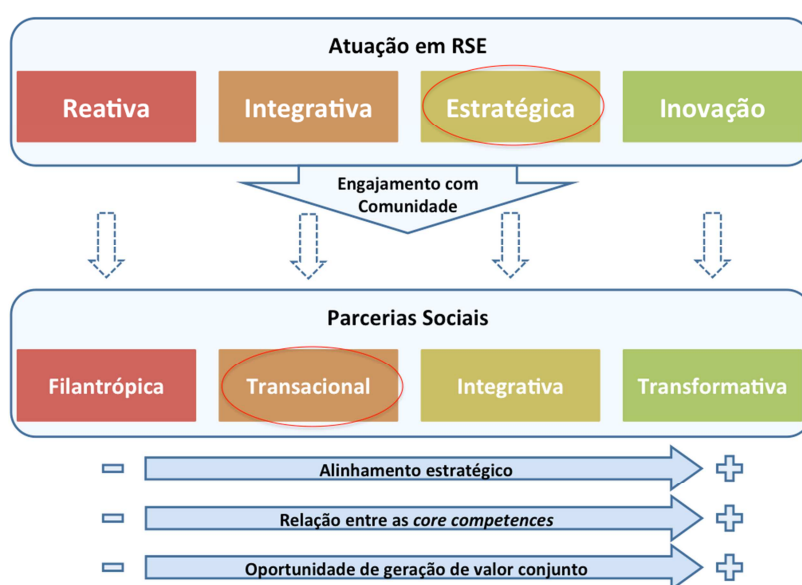


Figura 19: Atuação de RSE e Parcerias Sociais da Nestlé Brasil
 Fonte: elaboração própria.

De acordo com o Modelo Relacional proposto neste trabalho, o tipo de parceria social que mais poderia trazer benefícios a RSE da Nestlé seria o formato Integrativo. Ao escolher as parcerias sociais de formato transacionais, a Nestlé não maximiza os resultados obtidos com as suas parcerias, pois elas poderiam contribuir mais para a estratégia social da Nestlé do que atualmente contribuem. Se a Nestlé realizasse projetos mais conjuntamente com suas ONGs parceiras, as oportunidades de geração de valor conjunto seriam maiores, e elas contribuiriam mais para os resultados que a RSE da Nestlé alcança.

A conclusão importante da aplicação do Modelo Relacional desenvolvido nesse estudo para o caso da Nestlé Brasil é que a empresa tem uma atuação em RSE que pode ser avaliada como Estratégica, enquanto os formatos de parceria sociais são avaliados como Transacionais. As parcerias Transacionais apresentam poucas oportunidades de geração de valor conjunto entre a empresa e as ONGs, enquanto a atuação de RSE da Nestlé se propõe a gerar um valor maior para a sociedade. Assim, há um subaproveitamento de suas parcerias sociais, levando a acreditar que os custos que a Nestlé tem com as mesmas poderiam ser melhor utilizados.

6. Considerações Finais

Como pode ser observado no estudo conduzido, a Responsabilidade Social Empresarial está na pauta das discussões estratégicas das organizações, e muitas inovações podem ser desenvolvidas em prol da geração de valor para a sociedade e para a performance organizacional.

Foi possível observar que ao longo dos últimos 60 anos o conceito de RSE passou por um processo extenso de evolução, racionalizado ao longo do tempo, sendo atualmente aplicado para o desenvolvimento estratégico das organizações. Através de uma revisão dos modelos de RSE que existem na literatura, o estudo classificou que os tipos de atuação em RSE podem ser quatro: Reativa, Integrativa, Estratégica e de Inovação, respondendo à pergunta 1 dessa pesquisa.

Pode-se observar também, através da revisão da literatura realizada, que as parcerias sociais com ONGs são ferramentas cada vez mais usadas pelas empresas, com o intuito de garantir a efetividade de seu engajamento com a sociedade, aproveitando o *know-how* e a capacidade instalada que as ONGs já possuem com suas operações. O presente estudo pode identificar que são quatro os principais formatos de parcerias definidos na literatura: Filantrópica, Transacional, Integrativa e Transformativa, respondendo à pergunta 2 deste estudo.

Através do cruzamento entre os tipos de atuação de RSE e os formatos de parceria sociais identificados na revisão bibliográfica, um modelo relacional foi desenhado, com o objetivo de propor um alinhamento entre a estratégia de RSE e a utilização das ferramentas de parcerias sociais, de modo a maximizar a contribuição dessas últimas em relação à primeira, considerando o quesito de resultados esperados. O Modelo Relacional construído, portanto, responde à pergunta 3 do presente estudo.

Tal modelo, entretanto, por ser uma recomendação conceitual, apresenta a limitação de não ponderar profundamente pontos relevantes que afetam na escolha das organizações quanto ao modelo de parceria social adotado, como por exemplo a complexidade de gerenciamento da parceria, a disponibilidade de recursos, ou os “*fits*” que determinam o sucesso da parceria, ou ainda características da ONG parceira.

Quanto ao Modelo Relacional proposto, fica a recomendação para estudos futuros avaliarem mais a fundo as limitações que o Modelo Relacional apresenta, estudando os pontos que são capazes de afetar a escolha das empresas quanto ao modelo de parceria social adotado.

Com relação ao estudo de caso conduzido com o objetivo de exemplificar como o modelo pode ser utilizado para avaliar se a empresa está ou não maximizando as parcerias sociais como ferramenta de sua estratégia de RSE, a conclusão do mesmo é que para a atuação de RSE Estratégica que a Nestlé do Brasil apresenta, o formato de parcerias Transacional realizado não maximiza os resultados esperados pela estratégia de RSE, acontecendo um subaproveitamento da utilização dessa ferramenta por parte da empresa. A hipótese levantada, a partir do caso, é de que nem sempre as empresas fazem o melhor uso das parcerias sociais, não maximizando a contribuição destas para a sua estratégia de RSE.

Para testar se tal hipótese está correta, a última recomendação para pesquisas posteriores é que sejam conduzidos estudos de um maior número de casos, de empresas de setores diferentes da economia.

Referências Bibliográficas

ASHLEY, P.A.; COUTINHO, R.B.G.; TOMEI, P.A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa1. In: *Encontro Nacional de PósGraduação em Administração*, 24, 2000. Anais... ENANPAD, 24, 2000. Disponível em: <http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>).

ASHLEY, P. A. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo, Saraiva, 2005.

AUSTIN, James E.; SEITANIDI, Maria M. Collaborative Value Creation: A review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, XX(X), p. 1-33, 2012.

BERGER, Ida E.; CUNNINGHAM, Peggy H.; DRUMWRIGHT, Minette E. Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration. *California Management Review*, v.47, n.1, Fall, 2004.

BOWEN, H. *Social Responsibilities of Businessmen*. New York, Harper, 1953.

BURT, Ronald. Corporate Philanthropy as a Cooptive Relation. *Social Forces*, v. 62, p. 419-449, 1983.

CAPOAVA, Aliança Grupo. Responsabilidade Social Empresarial: Por que o guarda-chuva ficou pequeno? Disponível em (acesso em nov/12): http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/21/alian%C3%A7a_capoava_2010.pdf, 2010.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v. 38, p 268-295, 1999.

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August, 1991.

CARROLL, Archie B. & SHABANA, Kareem M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, v.12, p. 85–105, 2010.

CAMPBELL, Leland, GULAS, Charles S., GRUCA, Thomas S.. Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness, *Journal of Business Ethics*, v. 19, n. 4, p. 375-383, 1999.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, v. 2, p. 70-76, 1960.

DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, June, p. 312-322, 1973.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. v. 20, p. 65-91, 1995.

ELKINGTON, John; FENNELL, Shelly. Partners for Sustainability. *Greener Management International*. Issue 24, p48-52, 1998.

ETHOS, Instituto. Definição de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx. Acesso em: jan/2013.

FISCHER, Rosa Maria. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREDERICK, W.C. From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought. Working Paper 279, *Graduate School of Business*, University Pittsburgh, 1978.

FREDERICK, W. C. *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Dogear Publishing, Indianapolis, 2006.

FREEMAN, R. E.; Strategic Management: A stakeholder approach. New York, EUA: Cambridge University Press, 2000.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, September, v. 126, 1962.

GOOGINS, B. K.; ROCHLIN, S. A. Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross Sector Partnerships. *Business and Society Review*, v.105, p. 127-144, 2000.

HALME, M. LAURILLA, J. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 84(3), p. 325-339, 2009.

HART, S. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 986-1014, 1995.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*. v. 43, p. 75-91, 2006.

IDIS, 2006. Responsabilidade Social Empresarial, Investimento Social Privado e Marketing Relacionado a Causas. Disponível em:

<http://www.idis.org.br/biblioteca/artigos/resp-social-empresarial.pdf/view>. Acesso em: jan/2013.

JACKSON, Ira A.; NELSON, Jane. Values-driven performance: seven strategies for delivering profits with principles. *Ivey Business Journal*. Nov./Dec., 2004.

JAMALI, Dima; YIANNI, Mary; ABDALLAH, Hanin. Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: An European Review*, v. 20, n. 4, October, 2011.

KOTLER, P.; LEE, N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, NJ, Wiley, 2005.

KOURULA, A.. Stakeholder identification and engagement – nongovernmental organizations as corporate stakeholders. Electronic Proceedings of European Business Ethics Network. Annual Conference on “Ethics in and of Global Organizations”. Vienna, Austria, September 21-23, 2006.

LEE, Min-Dong Paul. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, p. 53-73, 2008.

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, September-October, (pp. 41-50). Boston, 1958.

LINS, Clarissa. ZYLBERSTAJN, David. Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*. FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MCGUIRE, Joseph W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963.

NESTLÉ. Criação de Valor Compartilhado, Nestlé Brasil Relatório 2011. São Paulo, 2011. Disponível em: http://www.nestle.com.br/criandovalorcompartilhado/relatorio_2011/index.html. Acesso: jan/2013.

NESTLÉ. Key Figures. Disponível em: <http://www.nestle.com/aboutus/keyfigures>. Acesso: jan/2013.

PACTO GLOBAL. O que é o Pacto Global – Organização das Nações Unidas. Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>. Acesso: jan/2013.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Elsevier, v. 84, n.12, p. 78-92, 2006.

PRAHALAD, C. K.. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ, 2005.

PRAHALAD, C. K. HART, S. The Fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, v. 26, p. 1-15, 2002.

RAMPINELLI, G. B., & GUIMARÃES, V. N. Responsabilidade social corporativa: desvelando intencionalidades não reveladas. In S. M. Pimenta, L. A. S. Saraiva, & M. L. Corrêa (Orgs.). *Terceiro setor: dilemas e polêmicas* (pp. 211-244). São Paulo: Saraiva, 2006.

SAUERBRONN, Fernanda & FARIA, Alexandre. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, v. 42, nº 1, p. 07-33, 2008.

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Fabio. As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: Dilemas, Oportunidades e Limites. ANPAD, XXXI Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, l.4, p. 503-530, 2003.

SEITANIDI, Maria May; RYAN, Annmarie. A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v.12, p.247-266, 2007.

SPECTOR, B. Business responsibilities in a divided world: the cold war roots of the corporate social responsibility movement. *Enterprise & Society*, 9, p. 314-336, 2008.

VAN TULDER, Rob; VAN DE ZWART, Alex. *International Business Society Management. Linking Corporate Responsibility and globalization*. London and New York: Routledge, 2006.

VOGEL, David. The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. The Brookings Institution, Washington DC, 2005.

WADDOCK, S. A. Building Successful Partnerships. *Sloan Management Review*, Summer, p.17-23, 1988.

WARTICK, S. L., COCHRAN, P. L.. The Evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, v. 10, p. 765-766, 1985.

ZADEK, S. The path to Corporate responsibility. *Harvard Business Review*, December, 82:12, 2004.