

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LILIAN CHRISTIANE QUAREZEMIN CORRÊA LEITE

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE
NEGÓCIO**

Modelos conceituais e exemplos ilustrativos

São Paulo
2011

LILIAN CHRISTIANE QUAREZEMIN CORRÊA LEITE

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE
NEGÓCIO**

Modelos conceituais e exemplos ilustrativos

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

Campo de conhecimento:
Estratégia e RSC.

Orientador:
Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Júnior

São Paulo

2011

Corrêa Leite, Lilian Christiane Quarezemin.

Responsabilidade Social Corporativa como estratégia de negócio:
Modelos conceituais e exemplos ilustrativos / Lilian Christiane Quarezemin
Corrêa Leite. - 2011.
69 f.

Orientador: Sérgio Túlio Prado Júnior.
Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São
Paulo.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Desenvolvimento sustentável.
3. Planejamento empresarial. I. Prado Júnior, Sérgio Túlio. II. Dissertação
(MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

LILIAN CHRISTIANE QUAREZEMIN CORRÊA LEITE

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE
NEGÓCIO**

Modelos conceituais e exemplos ilustrativos

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

Campo de conhecimento:
Estratégia e RSC.

Data de aprovação:

____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Jr (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Mário Aquino Alves
FGV-EAESP

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
FEA-USP

DEDICATÓRIA

Aos meus pais por tudo que fizeram, fazem e (eu sei) ainda farão por mim. Por me prepararem para o mundo, mas nunca me abandonarem nele. Por serem exemplo vivo do que significa amor, cuidado, dedicação e apoio. Por fazerem da felicidade e prosperidade, minhas e do Daniel, suas prioridades. Pela torcida e suporte durante mais este momento. Nunca fico velha o suficiente para deixar de dizer: quando crescer quero ser igual a vocês.

Professor Dr. Jaci Corrêa Leite: pai, amigo, treinador e mestre. Obrigada pela mão sempre presente: para ensinar, ajudar, levantar, corrigir, parabenizar e suportar. Obrigada por ser um exemplo de vida, de força, perseverança, dedicação e honestidade.

Mãe. Sem você este trabalho e todos os outros antes desse (até meu feijão plantado no copinho de plástico) não seriam possíveis. Já me faltam palavras novas para expressar o que não cabe em algumas linhas. Meu exemplo de amor pelas pessoas, humildade e simplicidade, meu porto-seguro, meu ponto de equilíbrio: minha amiga.

Daniel. Meu irmão e amigo, que é lembrança constante e intermitente de que muito da felicidade consiste em preservar um algo de criança: não perder o costume das brincadeiras, das piadas, dos abraços e das conversas despreziosas e saber ter sempre alguém com quem se pode contar. Te amo!

AGRADECIMENTOS

Aos meus amigos de ontem, de hoje e de amanhã. Obrigada. Poucas coisas significam tanto em tanta simplicidade quanto uma amizade verdadeira. Obrigada pelas conversas, almoços, jantares, risadas, broncas, colos e abraços. Uma vida vazia de amigos é um desperdício. Demonstrar o quanto vocês são importantes, queridos e indispensáveis é, para mim, uma missão de vida.

Aos meus amigos de sempre. Todos os agradecimentos não seriam suficientes para uma vida inteira de suporte, apoio, conselhos, brincadeiras e tudo o que pode vir por trás de uma palavra tão simples e tão profunda: família. Neste pequeno espaço agradeço em especial a torcida, constante e incessante, pelo meu sucesso. Meu amor a todos, para sempre.

A todos que de alguma forma fizeram parte da conclusão de mais esta etapa em minha vida. Professores, coordenadores e suporte do CEMS e MPGI: obrigada pela experiência de valor inestimável e pela oportunidade de fazer parte deste curso de excelência. Agradeço também, em especial, aos professores Mário Aquino e Tales Andreassi, pela atenção, compreensão e suporte durante momentos críticos e decisivos desta trajetória.

A todos os professores que dedicam suas vidas a ensinar, instigar e aprender. Em especial, neste momento, ao professor Sérgio Túlio Prado Junior pela direção, aconselhamento e acompanhamento para a conclusão deste trabalho.

A Deus. Pelos bons momentos e também pelos maus e os aprendizados que eles trazem. Pela oportunidade da vida, pelo amor, pela paz e confiança no futuro.

“Sim. Tudo depende da pergunta:
Quanto mais profundo perguntas, tanto
mais veemente é a resposta.”

Bettina Brentano

A todos que perguntam sobre os
caminhos para a construção de um
mundo melhor.

RESUMO

O tema da responsabilidade social empresarial vem ganhando força e atenção tanto das organizações empresariais quanto da sociedade civil. Os impactos do mundo pós-guerra, da globalização e do desenvolvimento somam consequências ambientais, sociais e poluição. Como atores inseridos nessas realidades, as empresas também sofrem as consequências destas mudanças. O próprio papel das organizações na sociedade e os limites e alcances de sua atuação recebem novas perspectivas. A conjuntura atual traz às empresas novos desafios e possibilidades no que se refere à Responsabilidade Corporativa. Estas mudanças têm impacto na própria organização da empresa (seus objetivos, relacionamento com consumidores, trabalhadores etc.) e, como consequência, em suas próprias estratégias. Grande parte das ações de Responsabilidade Corporativa se baseia em visões estreitas de atuação – essencialmente, uma postura reativa, como consequência de pressões e obrigações. No entanto, tem-se observado a ascensão de uma nova proposta, mais proativa: em algumas empresas pioneiras, a Responsabilidade Corporativa é vista como parte integrante e fundamental da estratégia empresarial, gerando benefícios não apenas para a sociedade, mas também para a própria empresa.

O presente trabalho inicia-se com uma investigação da literatura sobre a evolução da Responsabilidade Social. Em seguida, propõe-se um modelo conceitual, relacionando Responsabilidade Corporativa e Estratégia, o qual expõe os caminhos possíveis de integração entre estes. Parte-se, portanto da ideia de que a Responsabilidade Corporativa pode ser abordada como uma questão estratégica, capaz de atender, em diferentes níveis e profundidades, pontos cruciais para o bom desempenho empresarial. A aplicabilidade do modelo proposto é demonstrada através da análise de exemplos ilustrativos de empresas que vêm incorporando a Responsabilidade Corporativa como parte integrante de sua estratégia de negócio.

Como conclusão, constata-se que, quando é parte de uma estratégia formal, a adoção de uma abordagem responsável não só traz ganhos de imagem, mas também gera, para empresas que a praticam, resultados tangíveis, ao mesmo tempo em que pode assegurar, para a Sociedade, um mundo mais sustentável, com melhor qualidade de vida para todos.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Estratégia

ABSTRACT

The Corporate Social Responsibility theme has been gaining strength and attention from the corporations as well as from the civil society. The impacts of the post WWII world, globalization and development stack pollution as well as environmental and social consequences. As actors inserted in this reality, corporations also suffer the consequences of these changes. The very role of corporations in society and the limits and reach of its attention gather new perspectives. The current conjuncture brings corporations new challenges and possibilities in the field of Corporate Responsibility. These changes have impact on the organization itself (it's goals, relationship with consumers, employees, etc.) and, as a consequence, on its strategies. Great part of Corporate Responsibility actions are based on a very narrow field – essentially a reactive posture, as a result of pressure and obligation. Nonetheless, a new approach has been on the rise, a more proactive stance: in some pioneer companies, Corporate Responsibility is viewed as a fundamental and integral part of the company strategy, generating benefits not only for society, but for the company as well.

This paper initiates with an investigation on the literature on the evolution of Social Responsibility. After that, it proposes a conceptual model explaining the relationship between Corporate Responsibility and Strategy, which exposes possible routes of integration between them. Starting from the idea that Corporate Responsibility can be approached as a strategic question capable of sufficing, in different fathoms and levels, crucial points for good corporate performance. The applicability of the proposed model is demonstrated through the analysis illustrative examples of companies that have been incorporating Corporate Responsibility as an important part of its business strategy.

As a conclusion, it can be deduced that when it becomes part of a formal strategy, the adoption of a responsible approach not only brings image gains, but it also generates, for the companies that practice it, tangible results, while at the same time assuring for society a more sustainable world, with improved quality of life for everyone.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Strategy

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	12
2 SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	16
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA	17
2.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO E FORMAS DE ATUAÇÃO.....	19
2.2.1 <i>Primeiro Momento: Novas expectativas em relação às empresas</i>	20
2.2.2 <i>Segundo Momento: Responsabilidade e a lógica do negócio</i>	22
2.2.3 <i>Possíveis perspectivas para a questão da Responsabilidade Corporativa</i>	26
3 RESPONSABILIDADE CORPORATIVA E ESTRATÉGIA	31
3.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE.....	32
3.2 RSC COMO ELEMENTO DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS.....	40
4 RSC E ESTRATÉGIA: ESTUDO DE EXEMPLOS ILUSTRATIVOS PARA O MODELO CONCEITUAL PROPOSTO.....	50
4.1 RSC REATIVA E FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE: POSSÍVEIS RELAÇÕES	50
4.1.1 <i>Tradicional Filantropia Corporativa</i>	51
4.1.1.1 Imagem e performance – M.A.C Cosméticos.....	52
4.1.2 <i>Gerenciamento de Riscos</i>	52
4.1.2.1 Riscos – Shell Brasil / Basf S.A.....	53
4.2 RSC ESTRATÉGICA E FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE: POSSÍVEIS RELAÇÕES	55
4.2.1 <i>Oportunidade de criação de valor</i>	56
4.2.1.1 Qualidade – Unilever.....	57
4.2.1.2 Produtividade – AMBEV.....	59
4.2.1.3 Inovação – Braskem.....	61
4.2.1.4 Aproveitamento de Capacidades e Vantagens Competitivas – Natura.....	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
6 REFERÊNCIAS	66

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o debate em torno das responsabilidades empresariais perante a sociedade e meio ambiente vem se intensificando. A partir dos anos 1990, principalmente, muitas empresas se engajaram em ações voltadas à busca de uma melhor maneira de relacionar-se com a sociedade. Estas ações, embora sejam reconhecidas como necessárias para manter-se no jogo do mercado dentro da conjuntura atual de competitividade, muitas vezes refletem um posicionamento passivo, defensivo ou de objetivos apenas relacionais (ou de melhoria de imagem perante consumidores, reguladores e outros atores sociais).

Com a intensificação das atividades de Responsabilidade Social Corporativa, da publicação de Relatórios de Sustentabilidade e criação dos mais distintos mecanismos de validação dos mesmos, torna-se clara a importância que temas como “sustentabilidade” e “responsabilidade” vêm tomando no mundo empresarial.

Em ressonância com estes acontecimentos, outro debate vem emergindo. Afinal, o que é Responsabilidade Social e de que forma isso beneficia sociedade e negócios? Se muitos parecem concordar que já não é possível, para um empresa que deseje manter-se competitiva no longo prazo, estar alheia ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa, poucos parecem compreender as reais possibilidades de impactos sociais e econômicos relevantes que podem resultar deste posicionamento.

O presente trabalho se inicia com a contextualização histórica que teria levado à intensificação deste debate, no Capítulo 1. A seguir, no Capítulo 2, é feita a apreciação dos conceitos de Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa, através do resgate temporal desde os primeiros sinais de que o tema estaria se tornando importante no meio corporativo até o atual momento.

Como mencionado anteriormente, as possibilidades de benefícios mútuos entre sociedade e empresa através de atuações em Responsabilidade Social Corporativa ainda é tema de debate constante. Por meio da apreciação de teorias já consolidadas de estratégia empresarial e RSC, o que se busca, no Capítulo 3, é a apresentação de um modelo conceitual que relaciona, de uma maneira consistente,

as possibilidades de relações entre Responsabilidade Social Corporativa e a lógica de negócio.

O Capítulo 4 apresenta, através de uma análise qualitativa, alguns exemplos que ilustram o modelo conceitual proposto no Capítulo anterior.

Finalmente, no Capítulo 5 apresentam-se as conclusões e considerações finais.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

O tema da responsabilidade empresarial vem, nos últimos anos, ganhando força e atenção tanto das organizações empresariais quanto da sociedade civil. A fim de se entenderem os novos desafios apresentados às empresas inseridas neste cenário social e econômico, faz-se necessária uma breve contextualização histórica. Afinal, nem sempre as empresas foram cobradas por suas “responsabilidades” de maneira tão pública e intensiva como se tem observado nas últimas décadas. Acredita-se que a “evolução econômica” observada nos últimos cinquenta anos tem grande participação na constituição deste cenário e, portanto, na ascensão e intensificação de debates sobre temas como “responsabilidade social corporativa”, “sustentabilidade” etc. Desta maneira, propõe-se uma breve descrição dos caminhos tomados pela economia e suas influências na atuação das empresas, os quais moldaram o panorama atual.

O século XX foi marcado por profundas transformações sociais. Sucessivos modelos e teorias sobre o mundo social foram dando lugar uns aos outros, acompanhados por constantes questionamentos às antigas concepções sobre direitos, deveres, justiça, cidadania e demais conceitos afins. As mudanças econômicas e sociais, ocorridas principalmente durante e após a segunda guerra mundial, contribuíram de maneira profunda para as novas significações nos papéis dos Estados e da Sociedade Civil.

O período que se iniciou após a Segunda Guerra Mundial caracterizou-se principalmente pelo domínio da orientação Fordista da economia. As décadas de 1950 e 1960 são frequentemente apontadas como períodos históricos nos quais a economia usufruiu de grandes mudanças: tendo como centro desta expansão econômica os Estados Unidos e o modelo fordista, observou-se uma orientação de acumulação intensiva de capital, aumento da produção e da produtividade e de consumo de massa.

Segundo autores como Arrighi (1996, p. 2), iniciou-se neste período uma nova era da economia internacional, baseada no modelo fordista-keynesiano e liderada pelos Estados Unidos. Por um lado, os Estados nacionais exerciam sua influência por

meio de garantias ao emprego e à manutenção da demanda efetiva – através do conjunto de instituições que ficou conhecido como Estado de Bem-Estar Social ou *Welfare State*, assim como o *New Deal*, em parceria com as demais economias avançadas. Por outro, a indústria se ocupava de investir na produção em massa, com níveis cada vez maiores de especialização e investimentos de longo prazo. Dessa forma, o sistema econômico denominado *Welfare State* – correspondente principalmente às diretrizes aplicadas nos países desenvolvidos por governos social-democratas – baseava-se, por um lado, na livre empresa e, por outro, na participação do Estado na promoção de benefícios sociais (SANDRONI, 1999, p. 220). No intervalo que compreende os anos 1950 a 1970 – o qual alguns autores apontam como a “idade de ouro do capitalismo” – foram registradas taxas de crescimento anual do PIB *per capita* e da produtividade do trabalho aproximadamente duas vezes maiores que em qualquer período anterior ou posterior (ARRIGHI, 1996, p. 307; CHANG, 2004, p. 216).

No entanto, segundo autores como Harvey (1992), o modelo perseguido apresentava características intrínsecas que contribuiriam para o seu declínio nas décadas seguintes. Fatores ocorridos no final da década de 1960 – por exemplo, o aumento da demanda de produção por parte dos países da Europa Ocidental e Japão e o surgimento de excesso de capacidade e de produção, acarretando perda de lucratividade nas indústrias de transformação (raiz do acelerado crescimento do capital financeiro a partir do final da década de 1970) – teriam marcado o início da crise de hegemonia do modelo em vigência. Segundo a leitura de Harvey (*ibid.*), a somatória do contexto econômico do final da década de 1960 com a rigidez do modelo keynesiano-fordista teria evidenciado a incapacidade do mesmo em conter as contradições do capitalismo.

Harvey (*ibid.*) aponta ainda que este quadro de instabilidade ter-se-ia agravado no final da década de 1970, em decorrência da crise do petróleo de 1973 – e o decorrente aumento dos gastos com energia por parte das nações industrializadas. Hobsbawn (1995), em concordância, apontaria que essa mesma crise do petróleo traria em si uma nova configuração às balanças comerciais de praticamente todos os países do mundo, positiva ou negativamente. Como consequências no médio prazo – o aumento dos juros, o encarecimento dos empréstimos aos países

periféricos e em desenvolvimento, a diminuição do ritmo de crescimento da renda per capita na maioria dos países industrializados (ibid.) – ter-se-iam iniciado um período de recessão (em particular da economia americana) e uma intensificação dos questionamentos acerca da adequação do modelo fordista-keynesiano às novas conjunturas econômicas.

Diante desse novo cenário, a sustentabilidade do antigo sistema econômico baseado no fordismo-keynesianismo teria, portanto, sido questionada, tanto pela diminuição da lucratividade das indústrias quanto pela restrição à capacidade de ação governamental. O papel dos governos nacionais, assim como a percepção da população quanto aos seus atos, passaram por uma redefinição. Ao diminuir o alcance e a abrangência de suas políticas, a própria noção de Estado atravessou uma fase de transição, gerando um impasse dentro dos próprios governos.

Vivemos numa época paradoxal, que descarrega muitas expectativas no governar, mas torna extremamente difíceis todos os atos de governo. Estamos congestionados de demandas e reivindicações, que afluem de contextos sociais que se pulverizam sempre mais. Os governos encontram-se literalmente sitiados (NOGUEIRA, 2001, p. 110).

Não é por outro motivo que, no Brasil e no mundo, a última década assistiu embevecida à proliferação de organizações não-governamentais ou do Terceiro Setor, dedicadas tanto a tomar a iniciativa perante os governos (...) quanto a animar a participação comunitária (ibid. p. 122).

Procedentes destas mudanças (de aumento e proliferação de organizações da sociedade civil e da conscientização dos consumidores), a partir dos anos 1990, principalmente, desenhou-se um contexto ainda mais fértil para que o conceito de Responsabilidade Social Corporativa ganhasse crescente importância:

... a expansão dos mercados globais e nacionais. No nível internacional, é impulsionado pelo crescimento do mercado mundial e fluxos internacionais de investimento. No nível nacional, reflete a crescente privatização e desregulamentação econômica. Enquanto estes desenvolvimentos produzem muitos benefícios econômicos, eles também geram insatisfação com algumas consequências da globalização e liberalização (VOGEL, 2005, p. 8, tradução nossa).

Somadas às mudanças de cunho econômico, a sociedade experimentou, também, mudanças tecnológicas que influenciaram diretamente o comportamento – tanto individual, como de grupo. O que isso significa? Significa que as mudanças mercadológicas e culturais – principalmente no que diz respeito à comunicação e disponibilidade de informação – trazem consigo outras consequências capazes de exercer pressão no comportamento empresarial. Fazem parte deste novo cenário o engajamento crescente do terceiro setor, as mudanças de comportamento do consumidor e a consequente mudança nos critérios de competitividade.

Desta maneira, é possível concluir que as mudanças econômicas, sociais, mercadológicas e culturais experimentadas principalmente nas últimas décadas podem ser entendidas como fundamentais na culminação e na construção do cenário no qual as empresas se vêem inseridas: um ambiente competitivo, que adiciona não apenas novos critérios de consumo, como também novas expectativas no que se refere ao macro ambiente. Além da preocupação com as mudanças comportamentais de seus consumidores, outros critérios se tornam cada vez mais críticos e intensos para que seja possível participar de forma “satisfatória” do jogo do mercado: critérios de risco, legalidade, legitimação do negócio etc.

É neste cenário, de intensificação das pressões de *stakeholders*, que a Responsabilidade Social Corporativa ganha atenção de gestores e sociedade, tornando-se tema recorrente e crescente.

2 SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Como motivadores globais da Sustentabilidade, apontam-se: a crescente industrialização e suas consequências (consumo de matérias primas, poluição, geração de resíduos); a proliferação e interligação de *stakeholders* – de acordo com a definição de Freeman (2000, p.52): “grupos ou indivíduos que podem afetar, ou são afetados para que a missão da organização seja atingida” – da sociedade civil; a emergência de novas tecnologias e o aumento das discrepâncias sociais (HART; MILSTEIN, 2004).

Conforme exposto no capítulo anterior, as mudanças na sociedade contribuíram para a construção de uma nova realidade. Os impactos da globalização e do desenvolvimento somam consequências ambientais, sociais, de desigualdade e poluição. Como atores inseridos nessas realidades, as empresas também sofrem as consequências destas mudanças. O próprio papel das organizações na sociedade e os limites e alcances de sua atuação recebem novas perspectivas e passam a ser abordados por novas lentes.

A atuação de empresas na sociedade não é, em si, uma prática recente. No entanto, recentemente, os contornos das atividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Sustentabilidade vêm tomando novas profundidades e significações. A conjuntura atual traz às empresas novos desafios e possibilidades no que se refere à RSC. Estas mudanças, por sua vez, têm impacto na própria organização da empresa (seus objetivos, relacionamento com consumidores, trabalhadores etc.) e, como consequência, em suas próprias estratégias.

Para que se possam compreender as movimentações praticadas atualmente pelas empresas neste campo, faz-se necessária uma breve narrativa da evolução do tema.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa: definição e importância

A inserção e participação das empresas na área social é, portanto, uma prática que pode ser vista como resultado das consequências históricas traçadas pela industrialização e pelo capitalismo. Como resultado destas pressões, as organizações (tanto do Terceiro Setor quanto do setor privado) passam a atuar nas esferas social e ambiental. Ainda que empresas atuem já há algum tempo nestas esferas, a delimitação e definição de “Responsabilidade Social Corporativa” não é homogênea e tampouco sólida: vem, ao longo do tempo, tomando novas significações e aplicações, inclusive no que se refere à sua relação com outros termos de natureza próxima.

O instituto Ethos, em seu *website*, define como Responsabilidade Social Empresarial

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, 2011)

Alguns autores, ainda, definem a Responsabilidade Social como uma atuação que vai além do cumprimento da lei, da transparência e da ética, um papel ativo da empresa em relação às necessidades da sociedade na qual está inserida.

Este posicionamento pode ser claramente observado, por exemplo, nas declarações da Comissão Europeia no Livro Verde, que discorre sobre as ações de RSC:

A maioria das definições descreve a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas. Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além, através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. (COMISSÃO EUROPEIA, 2001, p.7).

Como um termo que dialoga com os momentos sociais e históricos vividos pela sociedade, não se pode encontrar uma definição concreta e sedimentada do conceito de Responsabilidade Social Corporativa. Desde o nascimento da ideia da inserção das empresas no campo de promoção do bem estar até os dias de hoje, o princípio da atuação empresarial, ou a “Responsabilidade Social Corporativa” já esteve relacionado ora à filantropia, criação de institutos, engajamento com *stakeholders*, questões ambientais, ética, cidadania empresarial etc., sendo quatro dos argumentos mais encontrados para a justificativa da RSC a obrigação moral, a licença para operar, reputação e sustentabilidade (PORTER; KRAMER, 2006, p.81).

O que parece não deixar dúvidas, no entanto, é o crescimento do interesse dos consumidores e demais *stakeholders* no que se refere à atuação das empresas e seu posicionamento perante os desafios e necessidades da sociedade: não apenas a transparência e ética da empresa, mas também seu posicionamento em relação ao desenvolvimento sustentável – “modelo de desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (ETHOS, 2011).

Destas definições e evoluções, emerge a perspectiva de que as empresas que desejam garantir seu futuro, seja através da licença para operar ou da melhoria de sua capacidade competitiva, não podem deixar fora de suas agendas a Responsabilidade Social Corporativa.

Nesse contexto, discussões como marketing verde, eco-eficiência, ética nos negócios, sustentabilidade, cidadania e governança corporativa estão, cada vez mais, presentes no cotidiano das organizações. Dessa forma, com muita rapidez, os temas emergentes de gestão estão saindo da periferia gerencial para se tornar aspectos centrais das estratégias empresariais (SILVA; ROSINI; RODRIGUES, 2009, p. 72)

Dessa forma, a grande discussão entre os atores econômicos e sociais é como promover o crescimento econômico e a competitividade sem provocar danos ao meio ambiente e às futuras gerações (SILVA; ROSINI; RODRIGUES, 2009, p. 63). O discurso aponta para a necessidade crescente de um comprometimento empresarial para além do econômico, sob a punição de prejudicar-se a capacidade de sobrevivência em um mercado altamente competitivo (ALESSIO, 2004, p. 94). O

monitoramento dos óbvios impactos sociais de “hoje”, portanto, já não são suficientes: sem um processo minucioso de identificação dos efeitos sociais de “amanhã”, as empresas estão arriscando sua própria sobrevivência (PORTER; KRAMER, 2006, p. 84, tradução nossa).

2.2 Evolução do Conceito e Formas de Atuação

A atuação empresarial em âmbitos que ultrapassam a produção propriamente dita data do início do século XX. Embora quase sempre seja possível encontrar relatos dessa atuação, até o início dos anos 1980, estas iniciativas tinham caráter religioso, filantrópico ou de motivação pessoal do “empresário-dono”. Estas ações se materializam, por exemplo, em ajudas a instituições da comunidade próxima, doações, construções de vilas operárias – com creches, escolas etc. para uso dos funcionários e suas famílias, nos anos 1930, principalmente –, suporte a organizações assistencialistas e outras “boas ações”, com foco não na empresa em si, mas na figura do empresário.

Segundo Tenório (2006), a evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (ou empresarial) e sua análise podem ser abordadas a partir das mudanças ocorridas em dois momentos históricos distintos, ambos situados na passagem da sociedade industrial para a pós-industrial.

As mudanças e transformações experimentadas pela sociedade durante o século XX impactam diretamente a forma como a própria empresa é compreendida e a apreciação de seu papel na sociedade.

Para Tenório (ibid.), o primeiro momento retoma a transição para uma economia industrial, pautada no liberalismo de Smith e Ricardo. Às empresas caberia a geração de empregos, a maximização do lucro e o pagamento de impostos. Ao Estado, as ações sociais, a proteção da propriedade privada e a promoção da livre concorrência.

Com o advento do *New Deal*, que ganhou força na década de 1950, e a consolidação da sociedade industrial de orientação keynesiana, o Estado teve seu papel revisto e passou a interferir também na economia. Segundo o autor, durante esse período, principalmente até a década de 1970, houve um aumento na preocupação em atender às necessidades de trabalhadores e sociedade, bem como dos acionistas e governo, propiciando o surgimento de novas lentes acerca da atuação empresarial.

Foi a partir da década de 1970, portanto, que o debate ganhou maior relevância e legitimidade, trazendo para as empresas a necessidade de mudanças no pacto social.

2.2.1 Primeiro Momento: Novas expectativas em relação às empresas

De acordo com Lima (2005, p.29), os primeiros estudos sobre o tema “Responsabilidade Social das Empresas” foram desenvolvidos nos Estados Unidos a partir dos pressupostos conceituais da sociedade pós-industrial, já no início da década de 1950, ganhando razoável penetração no meio acadêmico na década subsequente e destaque a partir dos anos 1970.

Howard Bowen é um dos precursores do conceito, propondo a revisão das responsabilidades das empresas, uma vez que estas, enquanto representam centros vitais de poder e decisão, atingem a vida dos cidadãos de diversas maneiras (BERTONCELLO; CHANG, 2007, p. 71).

Já nos anos 1960 “predominava a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar os lucros e incorpora-se a esta necessidade uma postura pública perante os recursos econômicos e humanos da sociedade” (ibid.).

Na década seguinte, houve uma intensificação do destaque dado à questão da Responsabilidade Socioambiental Corporativa, caracterizado pela “mudança no contrato social entre negócios e sociedade” (ibid.). Carroll cita como marco histórico

do conceito de RSC e das mudanças de contrato social entre empresas e sociedade o documento intitulado *Social Responsibilities of Business Corporations*¹, publicado em 1971 pelo Comitê de Desenvolvimento Econômico (CDE):

Os negócios estão sendo chamados, como nunca antes, a assumir responsabilidades mais amplas para a sociedade, a servir uma gama maior de valores humanos. As empresas, com efeito, estão sendo chamadas a contribuir para a melhoria da qualidade de vida, e não apenas para o fornecimento de produtos e serviços. Dado que os negócios existem para servir à sociedade, seus futuros irão depender da qualidade das respostas da administração em atender as expectativas mutantes do público. (CDE, 1971, apud CARROLL, 1999, p. 274, tradução nossa).

Segundo Vogel (2005, p. 26, tradução nossa) “o movimento pela responsabilidade corporativa das décadas de 1960 e 1970 ocorreu durante um período de considerável hostilidade em relação aos ‘negócios’”. O momento histórico vivido, de busca pelo ideal democrático, sugere um terreno fértil para a emergência de novas exigências por parte da população e da sociedade civil (ibid.). Como apontam Duarte e Dias²,

Nos países em vias de democratização política, aumentam as pressões sobre as instituições e governantes, buscando alterações substanciais nas regras do jogo econômico. O terreno é favorável à difusão das ideias de responsabilidade social da empresa, que contam, nestes países, com o apoio da igreja e de outras entidades e movimentos atuantes (1986, apud LIMA, 2005, p.30).

As incoerências decorrentes do processo industrial capitalista, somadas à incapacidade do Estado como provedor satisfatório das necessidades básicas sociais, assumem papel corresponsável pela formação de um ambiente com novas complexidades, no qual o próprio papel da empresa – até então bem delineado como agente puramente econômico – passa a ser mais profundamente debatido.

No final dos anos 1980, intensificou-se o debate internacional sobre a relativa incapacidade do Estado de atender a todas as demandas sociais e a necessidade de fortalecimento da sociedade civil. Ampliou-se a difusão dos conceitos de terceiro setor e responsabilidade social empresarial (GIFE, 2011).

¹ Committee for Economic Development, (1971). *Social responsibilities of business corporations: a statement on national policy by the Research and Policy*. Nova York, EUA: CED.

² Duarte, G. D. & Dias, J. M. M., (1986). *Responsabilidade Social: A Empresa Hoje*. São Paulo, Brasil: Livros Técnicos e Científicos Editora.

A simplicidade do pensamento de que as empresas seriam responsáveis pela geração de lucro, emprego e pagamento de impostos e o Governo seria responsável pelas demais necessidades da sociedade já não era capaz de atender à demanda da comunidade global. Naquele momento, o mundo assistiu à construção de uma nova agenda: temas como a crescente desigualdade social, exclusão social e conservação do meio ambiente e sustentabilidade passaram chamar atenção para si em nível global.

Em 1987, o Relatório de Brundtland, intitulado “Nosso Futuro Comum” e elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, fez um alerta sobre os limites e impactos de difícil reversão do modelo de desenvolvimento sendo empregado. Era também naquele documento que estava a mais difundida ideia de desenvolvimento sustentável, base para muitas definições e teorizações acerca da responsabilidade social corporativa e termos correlatos: a capacidade de atender às necessidades e aspirações do presente, sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 44).

Foi também na década de 1980 que se intensificou a criação de Fundações e Institutos, através dos quais as empresas passaram a atuar.

Pressupostos como o de Carroll (1999), de que as responsabilidades da empresa incluem, mas também ultrapassam o econômico-legal, para a ética e filantropia ganharam cada vez mais força e relevância no cenário mundial.

2.2.2 Segundo Momento: Responsabilidade Social e a lógica do negócio

A partir dos anos 1990, as mudanças trazidas pela a globalização – a velocidade e disponibilidade das informações, da comunicação e as mudanças nos critérios de consumo – se intensificaram, desenhando um cenário econômico de aumento significativo da competitividade. Com estas mudanças coincidiram os encaminhamentos da “postura responsável” ganhando forma mais delineada e

abrangente, junto com o crescente interesse das sociedades e seus atores sobre temas relacionados.

As mudanças na sociedade apontavam para uma demanda para que o setor empresarial fosse capaz de apresentar desempenho satisfatório não apenas economicamente, e intensificaram o debate e valorização da atuação responsável da comunidade empresarial.

Em 1994, John Elkington apresentou o conceito que ganharia cada vez mais expressão no mundo empresarial: *Triple Bottom Line*. O conceito reflete a expansão do que é considerado responsabilidade das empresas: propõe o equilíbrio entre desempenho econômico, ambiental e social, ou seja, os três “tripés”: pessoas, planeta e lucros. Esta “Responsabilidade ampliada” está intimamente ligada ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa, como é utilizado atualmente.

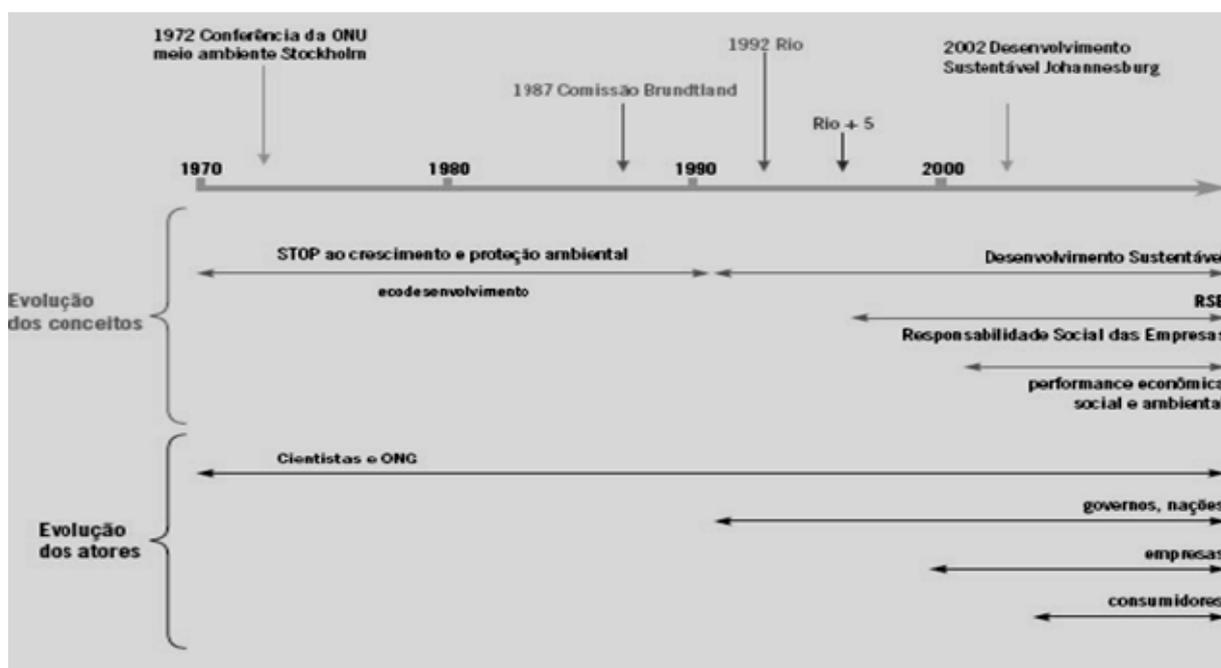
Muitos consideram o Fórum Econômico de Davos, em 1999, um novo marco na mobilização em direção à RSC. Naquele momento, foi apresentado o Pacto Global, que identifica os principais desafios globais a serem superados. Além de apresentar estes desafios, o então Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, “desafiou os líderes empresariais a darem suporte e adotarem o Pacto, tanto em suas práticas corporativas individuais como no apoio às políticas públicas apropriadas” (ONU, 2011), partindo do ideal da organização de que

Atualmente, as empresas são protagonistas fundamentais no desenvolvimento social das nações e devem agir com responsabilidade na sociedade com a qual interagem. Na medida em que se envolvem nesse compromisso, contribuem para criar uma sociedade mais justa e compreendem mais profundamente as oportunidades existentes num contexto social complexo e dinâmico. Por isso, todas as empresas do mundo, sem distinção da que área em que atuam nem de que tamanho sejam, estão convidadas a participar (ONU, 2011).

Ou seja, o desafio lançado à comunidade empresarial é a capacidade de atender, de forma equilibrada ao *Triple Bottom Line*, isto é: ser capaz de conciliar desempenho econômico, impacto ambiental e responsabilidade social.

Na década de 1990, portanto, observou-se não apenas uma intensificação da agenda que propõe a busca de alternativas, iniciativas e cooperações pela ética, pela sustentabilidade e responsabilidade social, mas também a inserção de novos “atores” e a pressão social para tal.

A ilustração mostrada no Esquema 1, desenvolvida por Cristian Brodhag³, aponta a evolução da situação descrita.



Esquema 1 – Evolução de Conceitos e dos atores (RSE)
Fonte: apud LOUETTE, 2007, p.187.

Foi também neste momento que as empresas passaram a contar não só com maior atenção e pressão por parte dos consumidores por posturas mais responsáveis, como também com organizações, diretrizes, publicações e certificados que “organizam” o cenário da RSC, proporcionando ferramentas de mensuração, publicação e fiscalização dos empreendimentos na área. Estes mecanismos representam, de certa forma, o reflexo da difusão de conceitos de sustentabilidade e Responsabilidade Social no mundo dos negócios. Este aspecto pode ser observado no Quadro 1, a seguir, que aponta alguns dos principais mecanismos nacionais e internacionais desta natureza:

³ Brodhag, C. Disponível no endereço www.brodhag.org

	Nome	Descrição	Ano
Organizações	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas GIFE	Rede sem fins lucrativos que reúne organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária, que investem em projetos com finalidade pública. Sua missão é aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, contribuindo assim para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil.	1995
	Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável CEBDS	Coalizão de grupos empresariais do Brasil, com o intuito de integrar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável no contexto de negócio, conciliando as dimensões econômica, social e ambiental.	1997
	Ethos	O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.	1998
	Global Reporting Initiative GRI	A GRI é uma organização sem fim lucrativos com foco na criação de diretrizes e indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. É hoje uma das diretrizes mais utilizada em Relatórios de Sustentabilidade que busquem reconhecimento internacional. O questionário proposto pela instituição abrange os mais diversos temas ligados à RSC e busca contemplar todos os stake-holders.	2000* (Divulgação das primeiras diretrizes)
Certificações	ISO 14000	Criada pela International Organization for Standardization (ISO), as certificações 1400 buscam avaliar o desempenho ambiental da empresa. Ou seja, a adequação da mesma com critérios pré-estabelecidos de qualidade de gestão de seus impactos ambientais.	1993* (Convocação do Comitê para desenvolvimento da norma)
	AA1000	Criada pelo Institute of Social and Ethical Accountability, a certificação busca avaliar a relação entre empresa e "stakeholders". Os critérios estão baseados em fatores como transparência, ética etc.	1996
	AS8000	Criada pelo Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA). Foco: relações trabalhistas e ações anti-sociais ao longo da cadeia produtiva, como trabalho infantil, trabalho escravo ou discriminação.	1997
Selos	Empresa Amiga da Criança	Criado pela Fundação Abrinq, o selo pode ser usado por empresas que atendam aos requisitos: não utilização de mão-de-obra infantil e contribuição para a melhoria das condições de vida de crianças e adolescentes.	1995
	Ibase - Selo Balanço Social	Criado pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Foco: incentivar a publicação de balanço social dentro de metodologias e critérios estabelecidos.	1998
Outros	Dow Jones Sustainability Index	Indicador de performance financeira das empresas consideradas líderes em sustentabilidade a nível global. As empresas que constam deste Índice, indexado à bolsa de Nova Iorque, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os acionistas, a longo prazo, através de uma gestão dos riscos associados tanto a fatores econômicos, como ambientais e sociais.	1999
	Oito Objetivos do Milênio	Criado pela ONU e adotada pelos Estados membros, consiste na adesão de governos e sociedade para atingir os objetivos mundiais: a erradicação da fome; educação; igualdade de gêneros; extinção da mortalidade infantil; saúde das gestantes; combate a doenças como AIDS; meio ambiente; desenvolvimento. O logo é bastante presente nos relatórios de sustentabilidade empresariais.	2000
	Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE BM&FBOVESPA	Índice de ações: Referencial para os investimentos socialmente responsáveis. Tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.	2005

Quadro 1 – Principais organizações, certificações e selos relacionados à Responsabilidade Social Corporativa, a partir da década de 1990

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, é possível observar, nos últimos anos, uma intensificação no diálogo acerca da Responsabilidade Social Empresarial e de conceitos relacionados como: Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Sócio-Ambiental etc. O resultado destes novos mecanismos, certificados e pressões da comunidade civil é, por fim, a inserção do tema da Responsabilidade Corporativa como parte integrante e muitas vezes fundamental da própria lógica institucional.

2.2.3 Possíveis perspectivas para a questão da Responsabilidade Social Corporativa

Como foi possível caracterizar no capítulo anterior, vem-se observando uma intensificação no debate sobre o tema da Responsabilidade Corporativa, que se reflete nas expectativas da sociedade civil, consumidores e demais *stakeholders*. Como consequência, as empresas devem acompanhar estas mudanças. Porter e Kramer (2006), por exemplo, apontam que a Responsabilidade Social Corporativa emerge como uma prioridade inescapável para os líderes de negócios em qualquer país.

Desta maneira, observa-se grande adesão empresarial e acadêmica ao debate, sendo possível encontrar na literatura uma lista bastante completa de fatores que suportam a relevância do investimento em RSC como, por exemplo: aumentar vendas e *market share*; fortalecer posicionamento de marca; melhorar a imagem corporativa; atrair, motivar e reter talentos; diminuir custos operacionais; aumentar o apelo a investidores e analistas financeiros (KOTLER; LEE, 2005, p. 10, tradução nossa); aumentar lealdade do corpo de funcionários; melhor relacionamento em longo prazo com clientes; melhoria na gestão de riscos e eficiência (HALME; LAURILA, 2009) etc.

A atuação empresarial, no entanto, ainda se mostra bastante fragmentada e instável. Ainda que conceitualmente as últimas décadas tenham experimentado uma solidificação substancial do conceito de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade e uma intensificação do debate nacional e internacional sobre o

tema, as ações de fato ainda se apresentam de maneiras bastante distintas tanto em forma e conteúdo, quanto em profundidade. Pode-se observar, na realidade, atuações filantrópicas, patrocínios, institutos, ações de marketing, ações com foco em relações públicas, ações que buscam atrelar performance social e ambiental à estratégia empresarial e ainda outras variáveis e combinações destes conceitos. Ou seja, grande parte das ações de Responsabilidade Social, na atualidade, está baseada nos princípios tradicionais de filantropia, gerenciamento de risco, ganhos de reputação e imagem e apenas algumas poucas na ideia de que a mesma pode ser fonte de oportunidades.

Charoux (2007, p. 13) aponta que, de acordo com o IDEC (Instituto brasileiro de defesa ao consumidor), as ações de RSC apresentam hoje pelo menos quatro visões:

- A empresa cumpre seu papel pagando impostos, cumprindo da legislação e garantindo o lucro aos acionistas.
- A empresa cumpre os requisitos acima e pratica ações filantrópicas (doações financeiras, de materiais etc.).
- A RSC é tida como estratégia de diferenciação e adição de valor à marca.
- Por fim, a RSC é parte integrante da cultura organizacional, tanto “dentro” como “fora”, proporcionando uma atuação transversal, na qual ambas (empresa e sociedade) podem se beneficiar.

Da mesma maneira, Kotler e Lee (2005, p. 23, tradução nossa) listam seis “opções” de atuação: promoção de causas; marketing relacionado a causas; marketing social corporativo; filantropia corporativa, voluntariado e práticas corporativas socialmente responsáveis.

Como é possível observar, as empresas têm se relacionado com a RSC de distintas formas que podem ser agrupadas, em sua maioria, conforme já mencionado, em

quatro motivações: obrigação moral; sustentabilidade; licença para operar e reputação (PORTER; KRAMER, 2006).

Em alinhamento com as práticas comuns de RSC (como necessidade imposta pelos diferentes *stakeholders* a fim de melhorar a imagem empresarial ou evitar consequências custosas), muitos executivos e empresas compreendem ações desta natureza como “um mal necessário”, uma atividade dispendiosa, exaustiva e onerosa a fim de evitar os riscos de reputação e críticas de entidades sociais e consumidores. Ou seja, atualmente, grande parte das abordagens de RSC se baseia na busca pela melhoria nas relações com o público (que envolve reputação e imagem) e pelo controle ou diminuição de riscos (políticos, sociais, de retaliação, punição, boicote etc.). São, portanto, ações de cunho defensivo, reativo ou de *compliance*.

Uma pesquisa global, conduzida a pedido da revista *The Economist* em 2007⁴, exemplifica estas principais abordagens percebidas da Responsabilidade Social Corporativa no mundo empresarial. Mostra que, embora a Responsabilidade Social Corporativa já faça parte do cotidiano das empresas, ainda é clara a falta de compreensão palpável sobre quais deveriam ser as reais motivações para investimentos na área e benefícios para as organizações. Os dados obtidos são mostrados nos Gráficos 1 e 2, a seguir.

Um ponto que se pode observar é que, embora pouco mais da metade dos entrevistados concorde com a afirmação de que “Responsabilidade Social Corporativa nos proporciona uma posição distintiva no mercado”, apenas 6,5% parece concordar que esta posição distintiva tenha impacto na performance financeira das empresas. Os benefícios apontados como decorrentes da RSC, são quase sempre de caráter relacional. Dos cinco principais benefícios apontados, quatro traduzem ganhos de caráter majoritariamente qualitativos: de imagem e reputação para as empresas – melhor marca e reputação; maior atratividade para

⁴ Pesquisa Global conduzida pela *Economist Intelligence Unit*, a pedido da *The Economist*, entre novembro e dezembro de 2007. Participaram mais de mil respondentes, sendo 42% com base na Europa, 23% na Ásia-Pacífico e 19% na América do Norte (Estados Unidos e Canadá).

funcionários existentes e potenciais; atendimento das expectativas dos consumidores e melhor relação com reguladores e com o mercado.

**Com quais das afirmações abaixo você concorda?
Escolha quantas forem aplicáveis**



Gráfico 1 – Dados de pesquisa sobre percepção quanto à Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: THE ECONOMIST, 2007.

Quais são, para a sua organização, os principais benefícios na adoção e definição de políticas de Responsabilidade Corporativa?

Selecione até três.



Gráfico 2 – Dados de pesquisa sobre a percepção quanto aos benefícios da Responsabilidade Social Corporativa para as empresas
Fonte: *ibid.*

Como é possível observar, a Responsabilidade Social Corporativa tem recebido grande atenção das organizações e, embora muitas vezes seja entendida como “o preço de se manter no jogo”, é também percebida como fonte de legitimação e de possíveis ganhos de imagem, reputação etc. Estes resultados, portanto, corroboram a idéia de que a Responsabilidade Social Corporativa é vista como “um mal necessário”, mas isso parece estar mudando.

Alguns autores, como Porter e Kramer (2006), apontam que esta abordagem sobre a RSC – que parte do pressuposto de que empresa e sociedade são antagônicas e não dependentes e que exerce “pressão” para uma abordagem genérica da RSC – tem como efeito fazer com que os esforços nesta direção não sejam tão produtivos quanto poderiam ser. A visão destes autores é compartilhada pelas novas abordagens sobre a Responsabilidade Social Corporativa, o que demonstra que a questão das relações entre RSC e estratégia é tema crescente na academia e no mundo empresarial. Cada vez mais se tem buscado aproximar as ações de responsabilidade social corporativa com a própria ideia de sobrevivência no mundo dos negócios. Esta abordagem “estratégica” tem sido analisada como importante tanto a partir do caráter externo – de redução de riscos e relação com o macroambiente e *stakeholders*, de impacto muitas vezes não mensurável –, como a partir da perspectiva interna – de que uma postura responsável social e ambientalmente pode trazer benefícios econômicos palpáveis à organização. Estas abordagens serão analisadas mais adiante.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ESTRATÉGIA

As mudanças nas formas de organização da sociedade e a intensificação do debate acerca do escopo das empresas trouxeram consigo novos desafios e possibilidades. Os crescentes interesses e demandas da sociedade põem a realidade empresarial em um cenário em que filantropia, doações e projetos isolados podem não ser capazes de atender às expectativas do público.

O debate em torno da Responsabilidade Social Corporativa vem-se intensificando e buscando novas formas de compreensão e atuação. Ainda que se deixe de lado o extenso debate acerca de qual seria o papel da empresa na sociedade e o limite de suas fronteiras de atuação, não se pode ignorar que as organizações que pretendem continuar competitivas nesta conjuntura devem estar atentas às questões relacionadas à RSC.

Como foi demonstrado anteriormente, grande parte das ações de RSC ainda se baseia em visões estreitas de atuação – essencialmente, uma postura reativa, como consequência de pressões e obrigações. No entanto, tem-se observado a ascensão de uma nova proposta de RSC, mais proativa. De acordo com os diversos autores desta corrente, já citados anteriormente, a Responsabilidade Social Corporativa tem potencial para se tornar parte integrante e fundamental da estratégia empresarial, gerando benefícios não apenas para a sociedade, mas também para a empresa.

Mas como a Responsabilidade Social poderia tomar contornos mais estratégicos? É possível conciliá-la com o objetivo do lucro? As propostas que pretendem responder a estas questões se baseiam, em grande parte, em três quesitos fundamentais para as empresas: perenidade, risco e retorno. Ou seja, na ideia de que a RSC deve ser vista como uma questão estratégica (e não cosmética), uma vez que pode ser capaz de atender, em diferentes níveis e profundidades, pontos cruciais para o bom desempenho empresarial.

3.1 Estratégia Empresarial e Competitividade

Para que se possa traçar mais claramente a relevância e interdependência entre Responsabilidade Social e estratégia, faz-se necessária uma breve apreciação dos conceitos relacionados.

O conceito de estratégia é bastante amplo e, como tantos, de difícil definição. Desta maneira, o que se propõe é o delineamento do conceito geral de estratégia, bem como a exposição das abordagens mais aceitas e difundidas sobre o tema, de forma a tornar possível sua apreciação em relação à competitividade e por fim, às práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

A estratégia pode ser entendida, no limite, como o “guia” através do qual a empresa pretende atingir seus objetivos. É também multidimensional, envolvendo todas as atividades críticas da empresa, bem como os ambientes internos e externos a ela. Embora existam divergências quanto à ênfase em certos critérios, processos e abordagens, é universal a noção de que a estratégia está intimamente ligada a características internas (como recursos, cultura, valores, capacidades etc.) e externas (valores, ambiente, oportunidades, ameaças etc.) à empresa. O conceito de estratégia, ainda que consista de diferentes premissas e abordagens, diz respeito às ideias de “aonde vamos?”, “onde estamos?” e “como iremos?”.

Arnoldo Hax e Nicolas Majluf (2004, p. 38, tradução nossa), propõem uma definição integradora e global da estratégia, a partir de uma abordagem multidimensional e que aborda todas as atividades fundamentais da empresa. Na visão dos autores, a estratégia:

- Determina e revela o propósito da organização em termos de objetivos no longo prazo, programas de ação e prioridades na utilização de recursos;
- Seleciona os negócios nos quais participa ou deve participar a organização;
- Busca alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo, enquanto responde às oportunidades e ameaças provenientes do meio ambiente e aos

pontos fortes e fracos da organização – abordagem também apreciada por ferramentas bastante difundidas de análise estratégica como: as cinco forças de Porter (1986), que compõem a “arena” na qual atua a empresa (ameaça de novos entrantes, poder de barganha de compradores e fornecedores, ameaça de novos produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas existentes); ou ainda, a matriz de análise SWOT (ANDREWS, 1971, 1980, apud. MINTIZBERG, 2004, p. 43) que propõe a análise dos ambientes externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas)⁵;

- Identifica as tarefas de gestão específicas nos níveis corporativos, negócios e funcional;
- Constitui um padrão de decisões integrador e unificador;
- Define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que a empresa pretende proporcionar a seus *stakeholders*;
- É uma expressão do propósito estratégico da organização;
- Busca desenvolver e fomentar as competências centrais da empresa;
- É um meio para investir em recursos tangíveis e intangíveis, a fim de desenvolver capacidades, garantindo a vantagem competitiva sustentável.

Dado que as empresas estão inseridas em um contexto dinâmico e em constante transformação, o debate acerca da estratégia também vem evoluindo em termos de concepção, foco e natureza. A partir do final da década de 1980, o foco do pensamento estratégico se volta principalmente à questão da vantagem competitiva (GRANT, 1995, p.19).

⁵ Andrews, K. R. (1971, 1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, EUA: Irwin.



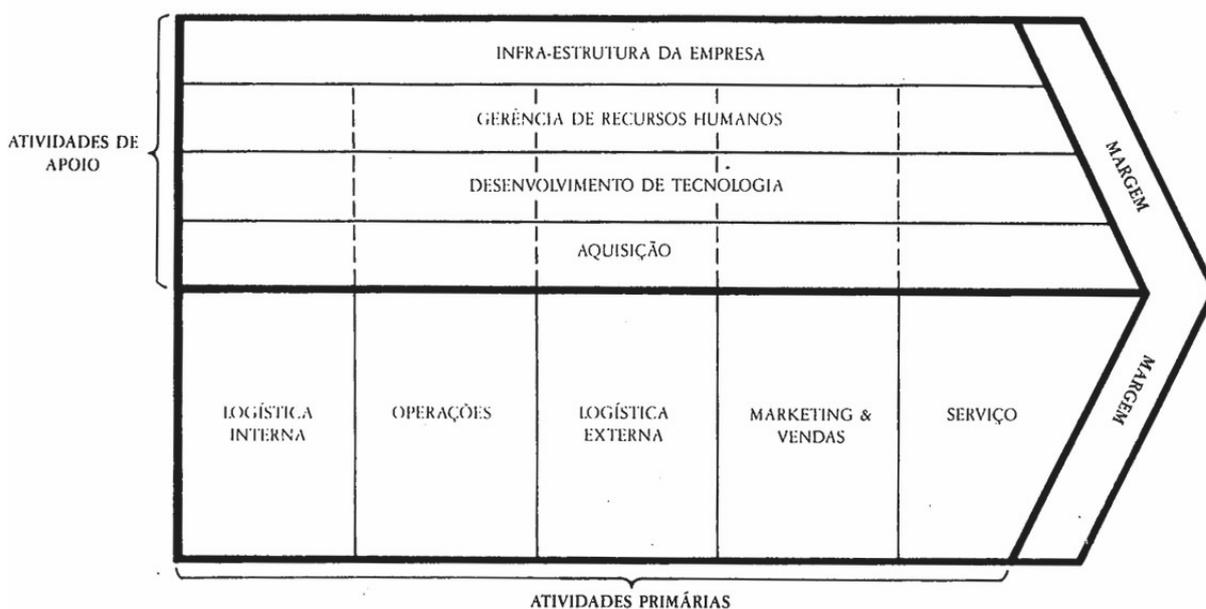
Esquema 2 – Evolução do pensamento estratégico
 Fonte: Adaptado de GRANT, 1995, p. 17-19.

Pode-se dizer, portanto, que as organizações buscam, através de suas estratégias, garantir, preservar ou aumentar suas capacidades competitivas.

Distintos autores focam em visões não sempre antagônicas, mas muitas vezes complementares, sobre quais seriam as melhores formas de alcançar um bom posicionamento competitivo no mercado.

Segundo Porter (1993, p. 52) “as empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos”. Segundo o autor, as possibilidades de adquirir vantagem competitiva são impulsionadas por fatores como: novas tecnologias; mudanças nas necessidades do consumidor; aparecimento de novos segmentos da indústria; custos e disponibilidade de insumos e mudanças nos regulamentos governamentais (ibid.) A capacidade das empresas de se adiantarem na leitura destes sinais pode significar relevante ganho de competitividade.

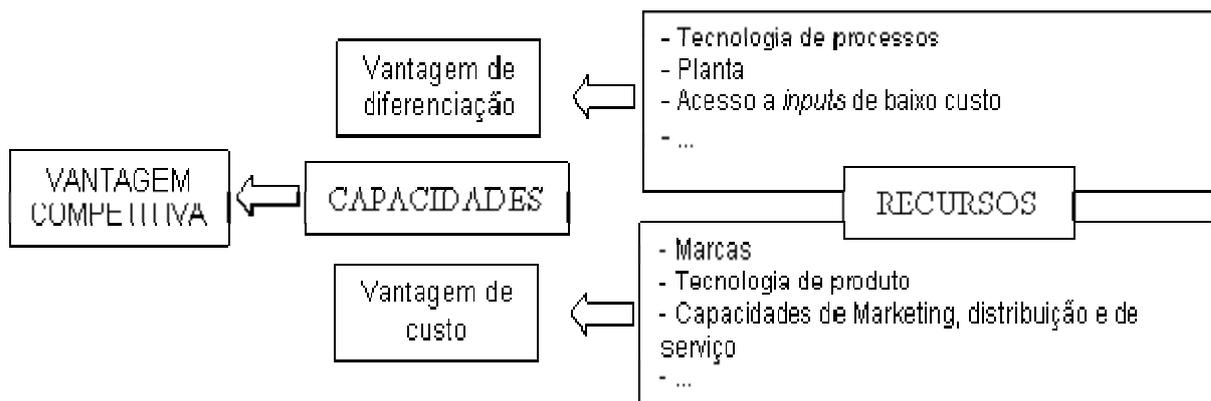
Porter (1993) propõe ainda que a vantagem competitiva das empresas é resultado da maneira como estas se organizam para realizarem suas atividades. Ou seja, propõe que as empresas criam valor para seus consumidores através da gestão da Cadeia de valor, conforme mostra o Esquema 3.



Esquema 3 – Cadeia de valor genérica
 Fonte: PORTER, 1993, p. 51

Outra visão acerca das fontes de capacidade competitiva é a teoria dos recursos, conhecida como *Resource Based View* (RBV). Geralmente apontada em contraste com os trabalhos de Michael Porter, a RBV propõe um olhar “para dentro” ou “de dentro para fora”. Em síntese, o autor sustenta que a organização deve olhar para os próprios recursos e competências e utilizá-las como fonte de vantagem competitiva (HENRY, 2008, p. 126). Os recursos podem ser entendidos como os *inputs* que proporcionam às organizações levar a cabo suas atividades – podem ser tangíveis (como recursos físicos, financeiros, humanos etc.) ou intangíveis (recursos intelectuais, tecnológicos, marca, *know-how*, capacidade de inovação, capacidade relacional, reputação etc.). Já as competências podem ser entendidas como os atributos que proporcionam às organizações a capacidade de competir no mercado.

A vantagem competitiva (que é idealmente sustentável no longo prazo), neste modelo, provém das capacidades inerentes à empresa. De acordo com os autores em questão, as capacidades que sustentam uma estratégia sustentável são chamadas ora *core competencies*, ora capacidade distintivas (*distinctive capabilities*). Grant (1991), por exemplo, exemplifica que a vantagem competitiva pode ser alcançada conforme se vê no Esquema 4:



Esquema 4 – Fonte de Vantagem Competitiva
Fonte: Adaptado de GRANT, 1991, p. 118.

Barney (1991) aponta que, para que possam ser fonte de vantagem competitiva, os recursos devem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente, tendo o potencial de reduzir custos ou aumentar receitas; são raros e não facilmente substituíveis.

Kay (1993; 1996), por sua vez, aponta três principais fontes de capacidades distintas: inovação, arquitetura (a forma como a empresa se relaciona interna e externamente, por exemplo, com fornecedores e consumidores) e reputação.

Prahalad e Hamel (1990) apontam que uma *core competence* pode ser identificada se promove acesso potencial a uma gama variada de mercados, promove uma contribuição relevante à adição de valor percebido pelo consumidor e seja difícil de ser imitada pelos competidores – sendo, portanto, estratégias centrais.

Segundo a *Resource-based View*, portanto, a estratégia deve ser apreciada a partir de um olhar de dentro para fora. O grau de competitividade das empresas é, neste caso, determinado pela capacidade das mesmas em gerir seus recursos e competências-chave.

Em alinhamento com o modelo acima exposto, outra perspectiva de possível fonte de vantagem competitiva é proposta pelo conceito de *Dynamic Capabilities* (capacidades dinâmicas) definida como a

habilidade das empresas de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes em

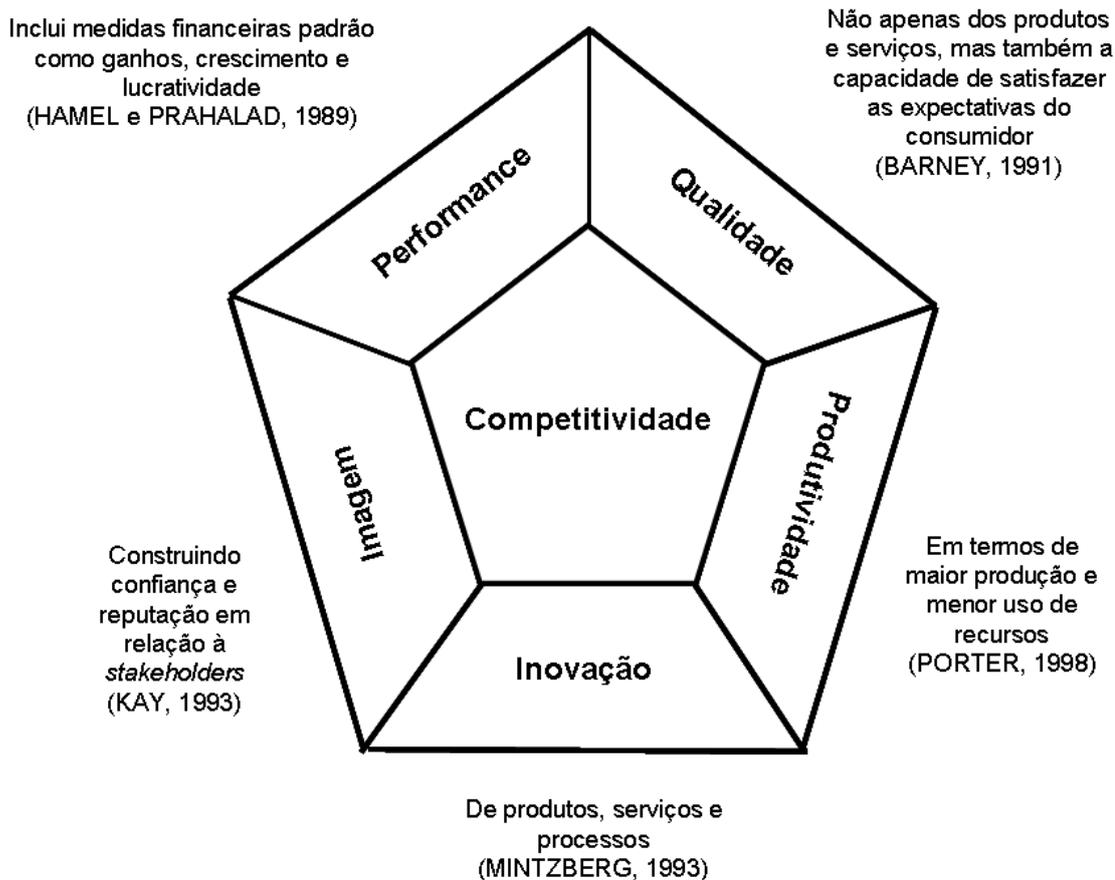
constantes e rápidas transformações. Reflete, portanto, a habilidade de uma organização em alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva⁶ (LEONARD-BARTON, 1992, apud. TEECE; PISANO; SHIEN, 1997, p. 516, tradução nossa).

Segundo Helfat et al. (2007), o conceito de *Dynamic Capability* prevê uma mudança: intencional e ativamente a empresa, cria, aumenta ou modifica sua base de recursos – estas mudanças, por sua vez, podem ajudar na entrada em novos mercados, aumentar o mercado existente ou ainda criar novos produtos e processos produtivos, possibilitando novos caminhos estratégicos – equiparando-se às mudanças de mercado ou criando-as. A vantagem competitiva, portanto, deriva da capacidade dinâmica das empresas. Este modelo prevê ênfase nas capacidades de gestão de recursos (tangíveis e intangíveis) de forma transversal à empresa, que pode incluir: pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de produtos e processos, produção, recursos humanos e aprendizado organizacional.

Teece (2007, p. 1342) aponta três processos organizacionais e gerenciais como elementos centrais das capacidades dinâmicas: coordenação e integração; aprendizado; e reconfiguração. O autor propõe ainda que, no cenário competitivo atual, a noção de “Capacidades dinâmicas” deve levar em conta uma configuração bastante complexa do ambiente externo à empresa (ecossistemas do negócio), que inclui: fornecedores e complementadores, agências de regulação e padronização, instituições financeiras, capital humano, empresas rivais, governos e legislação, mercados de consumo e instituições educacionais (TEECE, 2011).

Vilanova et al. (2009), por sua vez, propõem, com base nas teorias de distintos autores, cinco dimensões para a competitividade, conforme demonstrado no Esquema 5:

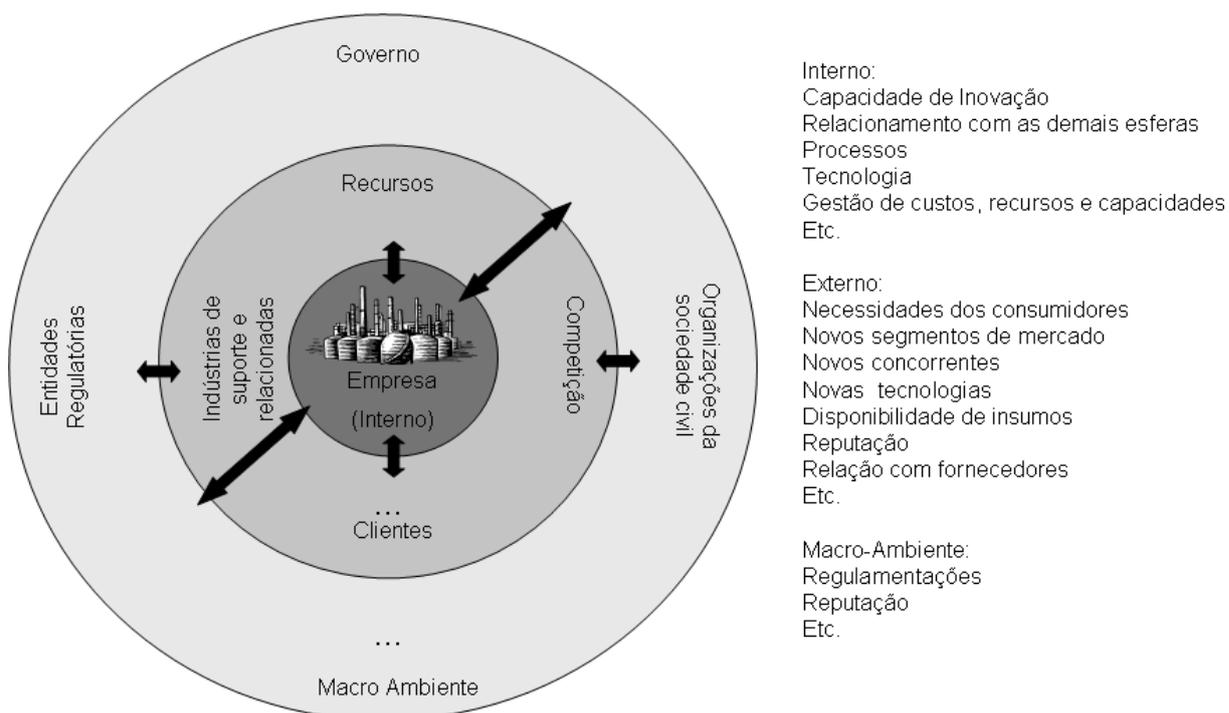
⁶ Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 13, 111-125.



Esquema 5 – As cinco Dimensões da competitividade
 Fonte: VILANOVA; LOZANO; ARENAS, 2009, p. 60, tradução nossa.

Como se demonstrou anteriormente, as visões de estratégia e vantagem competitiva podem ser abordadas de distintas maneiras. No entanto, quase sempre é possível inferir que o desempenho das empresas está intimamente ligado tanto a questões internas quanto externas. A capacidade das organizações em administrar este sistema pode ser, portanto, considerado fator determinante para o sucesso ou o fracasso.

Assim sendo, com o objetivo da análise genérica acerca de estratégia e competitividade, com base na literatura já consolidada sobre o assunto, propõe-se (de maneira simplificada) que, para uma estratégia bem sucedida, a empresa deve estar concomitantemente atenta a fatores internos e externos (que compõem o cenário na qual está inserida) – tanto no que se refere aos riscos quanto no que tange às oportunidades, como mostrado no Esquema 6.

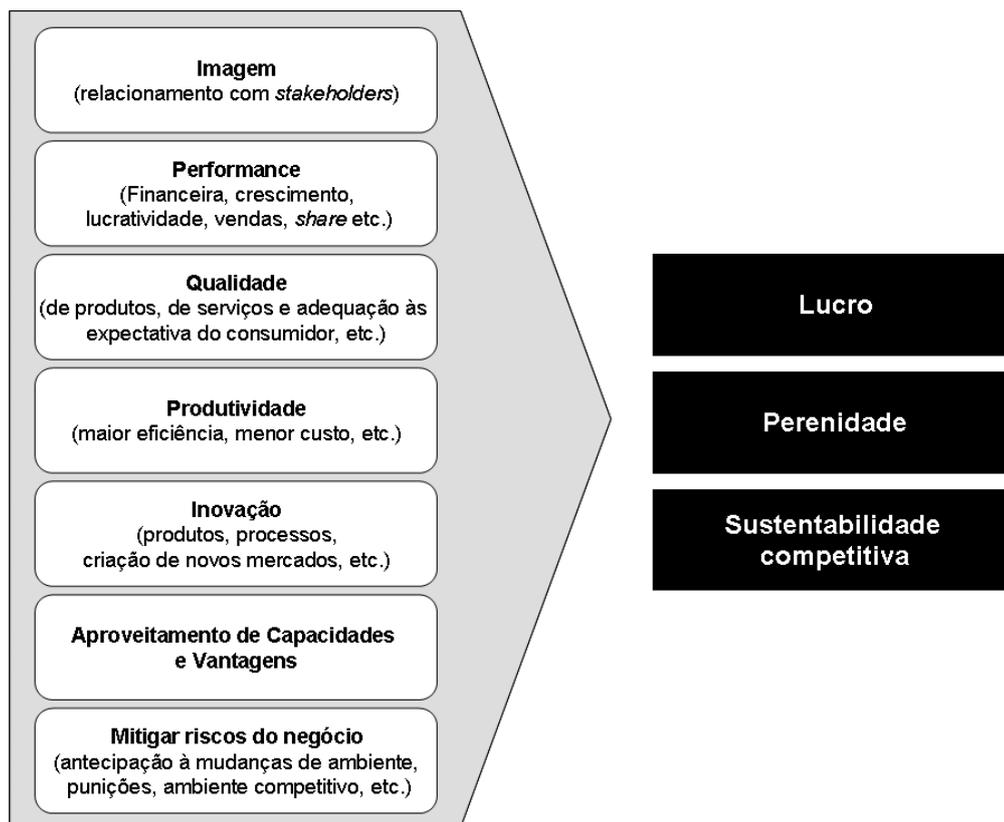


Esquema 6 – Cenário de estratégia e competitividade das empresas

Fonte: Elaboração própria

Expandindo-se as compreensões de estratégia e competitividade, somadas à análise da literatura mais amplamente difundida no âmbito da administração, pode-se observar uma tendência quanto ao “fim” na busca de objetivos gerenciais. Com o intuito consciente de simplificação e generalização, é cabível apontar que, através de suas estratégias e do nutrimento da própria competitividade, as empresas têm como objetivos finais o lucro e a perenidade. Ou seja, o “mundo ideal” das corporações consiste em melhorar o desempenho e a capacidade de participação no jogo do mercado pelo maior tempo possível. Desta maneira, pode-se concluir que uma estratégia competitiva se constitui pela busca de uma posição competitiva favorável e sustentável. A estratégia é, portanto, somada à capacidade competitiva o que pode determinar a sobrevivência e lucratividade de um negócio.

Um recorte apropriado da literatura apresentada, para fins de condução do presente trabalho, aponta os principais pontos de atenção estratégicos e competitivos, conforme mostra o Esquema 7:



Esquema 7 – Simplificação, objetivos principais das empresas
 Fonte: Elaboração própria.

É tendo como base as perspectivas estratégicas e competitivas expostas neste capítulo que se buscará compreender as distintas formas de atuação da Responsabilidade Social Corporativa, e sua relação com a estratégia empresarial.

3.2 RSC como elemento de estratégia de negócios

Como já foi apontado anteriormente, o debate acerca da Responsabilidade Social Corporativa tem trazido novas propostas para o conceito. O que se pode observar é a manifestação crescente do pensamento que “a sustentabilidade não é irreconciliável com o crescimento econômico, mas que, ao contrário, pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral”, isto é, uma “oportunidade multidimensional” (HART; MILSTEIN, 2004). Da mesma forma, “uma abordagem mais sutil do que a ideia de que ‘o negócio dos negócios é negócio’ e menos defensiva do que a maior parte das abordagens atuais de RSC” (DAVIS, 2005).

O que fica claro quando se observam os novos diálogos em torno da RSC é que existe latente uma necessidade que sugere a evolução do conceito e práticas relacionadas ao tema. Ou seja, é possível observar a idealização de práticas de Responsabilidade Social Corporativa que se descolem dos antigos conceitos filantrópicos e superficiais, e que possam proporcionar ganhos verdadeiramente relevantes para ambas as partes (empresa e sociedade). Em síntese, partem do pressuposto de que a RSC pode, quando incorporada à estratégia empresarial, ser uma fonte de ganhos econômicos e vantagem competitiva e que

Empresas que tratam questões sociais como distrações irritantes ou veículos para ataques ao negócio estão cegas para forças iminentes que têm o potencial de alterar o futuro estratégico de forma fundamental (DAVIS, 2005, p. 106, tradução nossa).

O que este e outros autores defendem é que é possível a concepção de uma gestão de Responsabilidade Social capaz de ultrapassar a abordagem tradicional de controle de danos, “boa vizinhança” e licença para operar, uma vez que

A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa [...] Possibilita igualmente uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada. (COMISSÃO EUROPEIA, 2001, p.7).

Propõe-se, portanto, a busca pela intersecção de negócios e sociedade de forma que ambos se beneficiem. Empresa e sociedade colaborando não de forma antagônica, mas de adição de valor mutuamente: uma abordagem na qual o enfoque, conforme Porter e Kramer (2006), não seja a tensão entre negócios e sociedade, mas sim a interdependência existente entre ambos, possibilitando uma RSC que pode ser muito mais do que apenas custos, restrições, ou ações de caridade – pode ser uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva: pode ser estratégica.

A RSC Estratégica vai além da política da “boa vizinhança” e da mitigação de impactos negativos através da cadeia de valores [...]. Uma RSC estratégica envolve ambas as dimensões: dentro-fora e fora-dentro, trabalhando em *tandem*. É aí que as oportunidades para valor compartilhado realmente se encontram (ibid., p. 88).

Resumindo, propõe-se uma nova perspectiva para a atuação empresarial em termos de Responsabilidade Social Corporativa: proporcionar que a empresa cumpra seu papel perante a sociedade, à medida que adiciona à organização vantagem competitiva.

Assim, os autores antagonizam as distintas formas de atuação e envolvimento empresarial na sociedade: as de caráter “Responsivo” – combatendo problemas sociais genéricos através de “boa cidadania” e/ou mitigando impactos das atividades de negócio – e “Estratégico” – transformando as atividades da cadeia de valor de maneira a beneficiar a sociedade à medida que reforça a estratégia empresarial e/ou alavancando atividades e capacidades para melhorar problemas externos (PORTER; KRAMER, 2006).

Envolvimento Corporativo na Sociedade		
Impactos Sociais Genéricos	Impactos Sociais Cadeia de Valor	Dimensões Sociais do Contexto Competitivo
Boa cidadania	Mitigar danos provenientes das atividades da cadeia de valor	Filantropia estratégica que alavanca capacidades, melhorando áreas salientes do contexto competitivo
RSC Responsivo	Transformar atividades da cadeia de valor de modo a beneficiar a sociedade enquanto se reforça a estratégia	RSC Estratégica

Quadro 2 – Envolvimento Corporativo na Sociedade: Uma abordagem estratégica
Fonte: PORTER e KRAMER, 2006, p. 89, tradução nossa.

Sob a mesma perspectiva, outros autores também estabelecem uma separação clara de possíveis formas de atuação e profundidade das ações de Responsabilidade Social Corporativa. Zadek (2004), por exemplo, estabelece cinco estágios de aprendizagem organizacional em relação ao desempenho da RSC, conforme Quadro 3.

Halme e Laurina (2008), da mesma forma, fazem distinção entre três tipos de Responsabilidade Social Corporativa: filantrópica – que tem sua ênfase em caridade, patrocínio e voluntarismo e que constituem atividades extras à operação e ao

negócio; integrativa – que tem sua ênfase em conduzir as operações existentes de forma mais responsável combinando aspectos de responsabilidade com as operações e *core business*; e inovadora – desenvolvendo novos modelos de negócios, buscando ser capaz de atender à condição de ganhos mútuos através da inovação.

Os 5 estágios do aprendizado organizacional (RSC)			
	Estágio	Características	Motivações
Defensivo	"Este problema não é nosso" (<i>It's not our job to fix that</i>)	Negar práticas, consequências ou responsabilidades	Defender-se de ataques à reputação que no curto prazo podem afetar vendas, recrutamento, produtividade e marca.
Compliance	"Faremos apenas o que temos que fazer" (<i>We'll do as much as we have to</i>)	Adotar políticas e abordagens como "o preço de fazer negócios"	Mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo, devido à riscos de reputação e litígio
Gerencial	"É o negócio, idiota" (<i>It's the business, stupid</i>)	Embutir questões ambientais na gestão	Mitigar a erosão de valor econômico no médio prazo e atingir ganhos no longo prazo através da integração da responsabilidade corporativa nas operações diárias
Estratégico	"Nos dá diferencial competitivo" (<i>It gives us a competitive edge</i>)	Integrar questões ambientais nas estratégias de <i>core business</i>	Aumentar valor econômico no longo prazo e ganhar vantagens como pioneiros com o alinhamento da estratégia e inovação de processos com questões sociais.
Civil	"Precisamos garantir que todos façam" (<i>We need to make sure everybody does it</i>)	Promover participação da indústria na Responsabilidade Corporativa	Aumentar valor econômico no longo prazo superando desvantagens associadas ao pioneirismo e converter ganhos através da ação coletiva.

Quadro 3 – Os 5 estágios de aprendizado organizacional (RSC)

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

A nova proposta de Responsabilidade Social Corporativa parte do pressuposto de que quanto mais conectadas as ações de RSC estiverem ao *core business* da empresa, melhores as chances de alavancagem de capacidades e recursos, bem como de benefício para a sociedade (PORTER; KRAMER, 2006, p. 89, tradução nossa).

Dimensão	Filantropia	Integração	Inovação
Relação com Core Business	-	Próxima	Expansão ou desenvolvimento de novos produtos
Alvo de Responsabilidades	Atividades extras	Performance ambiental e social dos negócios	Novo produto ou serviço
Benefícios esperados	Melhoria de imagem e reputação	Melhoria dos aspectos sociais e ambientais do negócio	Alívio de problemas socioambientais
			
	- Probabilidade de ganhos financeiros		+

Quadro 4 – Comparação entre distintas formas de atuação de RSC:

Fonte: Adaptado de HALME e LAURILA, 2008.

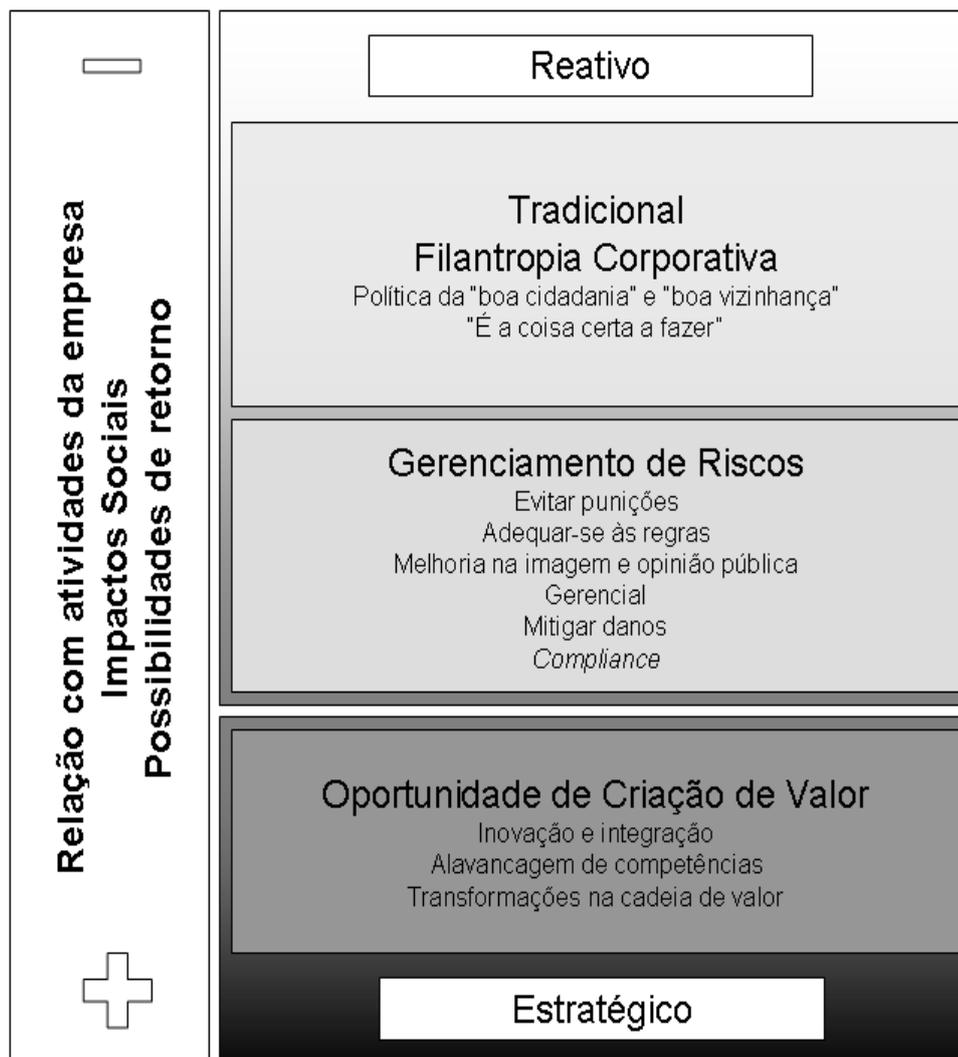
As empresas devem migrar de uma postura fragmentada e defensiva para uma postura integrada e afirmativa, para longe da ênfase da imagem e para ênfase na substância (PORTER; KRAMER, 2006, p. 91, tradução nossa).

Porter e Kramer (2006, p. 92) propõem a substituição da ideia de Responsabilidade Social Corporativa pela Integração Social Corporativa (*Corporate Social Integration*), ou seja, o afastamento do resquício de “obrigação moral” ou “boa-vizinhança” empresarial para uma abordagem mais profunda, de integração e colaboração, em que empresa e sociedade possam se beneficiar de forma efetiva e profunda. A construção de uma estratégia sólida de RSC, capaz de trazer benefícios para empresa e sociedade, deve focar nos pontos de interdependência entre ambas, tanto no que se refere de dentro para fora, como no de fora para dentro.

A interdependência entre empresas e sociedade pode ser avaliada com as mesmas ferramentas utilizadas para analisar a posição competitiva e desenvolver a estratégia. Desta forma, a empresa pode focar suas atividades específicas de RSC para obter um melhor resultado. Em vez de atuar simplesmente a partir de impulsos bem intencionados, a organização pode fixar uma agenda positiva de RSC que produza o máximo de benefícios sociais, assim como atender aos interesses da empresa (PORTER, KRAMER, 2006b, p. 10, tradução nossa).

Desta forma, pode-se fazer uma análise das atuações de Responsabilidade Social Corporativa através da distinção entre as diversas formas de ação nas quais as empresas têm se engajado. Esta avaliação pode ser feita tomando-se como base critérios de “profundidade”, conforme mencionados na literatura acerca do tema.

O que se tem observado na realidade, é uma atuação muito mais “reativa” no que se refere à RSC. O objetivo deste trabalho não é o desmerecimento das atividades que constituem os outros níveis da RSC que não estratégico. Ao contrário: o que se pretende mostrar é que, ainda que as atuações mais “superficiais” tenham relevância e importância para as empresas, existem possibilidades talvez mais complexas, porém com maior probabilidade de sucesso e retorno, e que atendam de forma mais clara a lógica dos negócios.

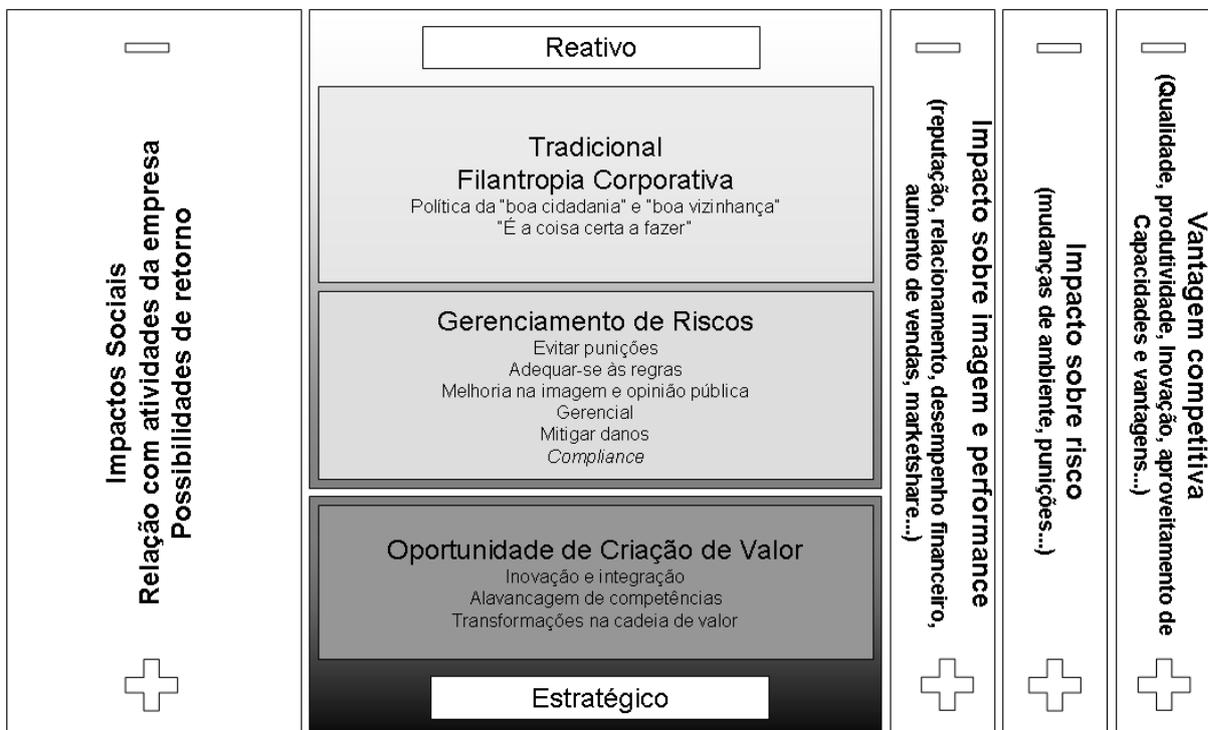


Esquema 8 – Profundidade de atuação e possibilidades de impactos
 Fonte: Elaboração própria.

Expostos os conceitos de Estratégia, Competitividade e Responsabilidade Social, resta apreciar sobre de que forma se relacionam essas esferas. Para tal, propõe-se um recorte das principais teorias e ferramentas de análise estratégica e organizacional, de forma a explicitar salientes áreas e dimensões que podem ser favorecidas através da implementação de políticas de Responsabilidade Social Corporativa.

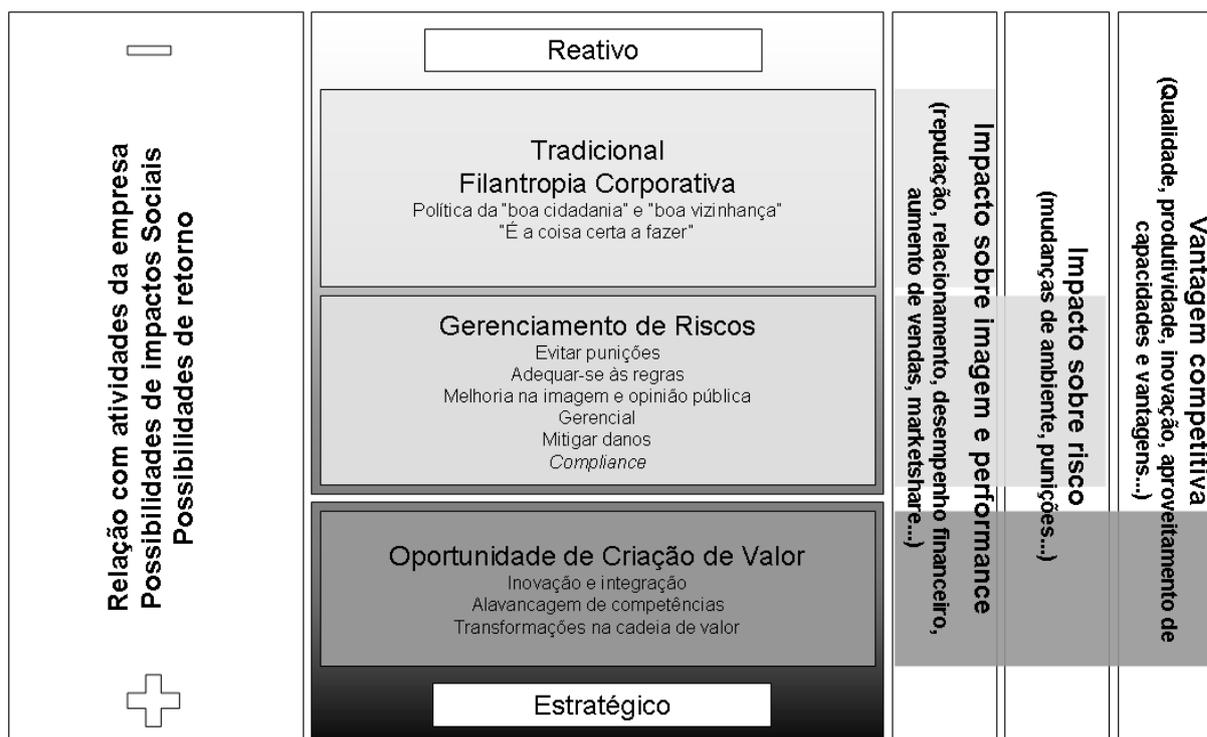
A diversidade de possibilidades, profundidade e impacto de atuação podem ser mais facilmente auferidas através de uma visão comparativa entre os principais objetivos e meios estratégicos das empresas e principais possibilidades de atuação no campo

da Responsabilidade Social Corporativa, como se pretendeu fazer nos Esquemas 9, a e b:



Esquema 9a – Profundidade de atuação RSC e possibilidades de impactos estratégicos
Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, cada dimensão da RSC possui um potencial distinto de abrangência:

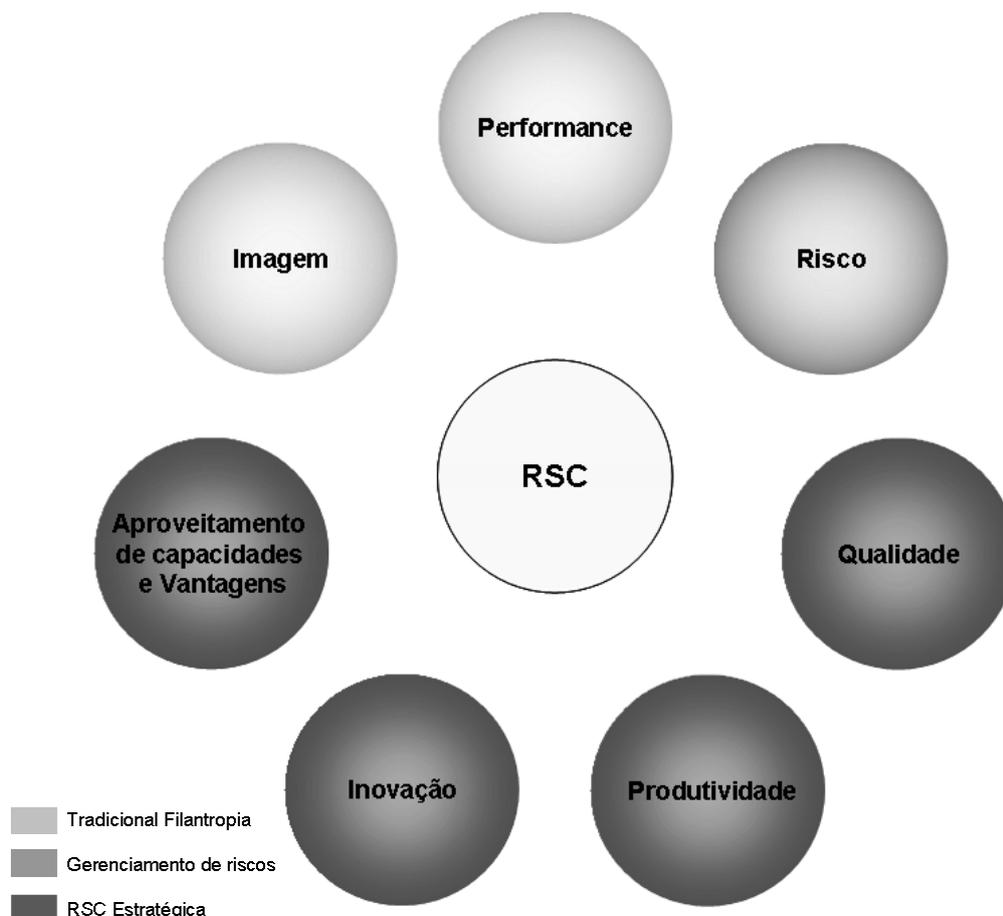


Esquema 10b – Profundidade de atuação RSC e potencial de abrangência estratégica
Fonte: Elaboração própria.

Assim, a prática da Responsabilidade Social Corporativa pode apresentar distintos níveis de profundidade e, conseqüentemente, distintas forças de possibilidade de impacto estratégico.

O modelo de análise proposto busca concluir que quanto mais “profunda” a atuação da Responsabilidade Social Corporativa, maiores as possibilidades de impacto sobre os pontos críticos de estratégia e competitividade.

Estes três níveis de profundidade de atuação em RSC têm, portanto, distintas formas de se relacionarem com os principais aspectos apontados como fundamentais no desempenho estratégico e competitivo. O Esquema 10, a seguir, propõe deixar mais clara a generalização das possibilidades de impacto da RSC sobre cada um destes aspectos:



Esquema 11 – RSC vs. Estratégia e Competitividade: possibilidades de relação
 Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, quanto mais íntima a relação desta atuação com as atividades da empresa, maiores os benefícios que dela podem resultar. Assim sendo, enquanto o maior ponto de impacto da tradicional filantropia é sobre a dimensão estratégica de imagem e relacionamento com clientes e sociedade. No caso de gerenciamento de riscos, esse impacto é ainda mais profundo e se soma a dimensão de risco. Já no modelo de RSC estratégico, a empresa pode se beneficiar com mais intensidade no que se refere à imagem, reputação e riscos, bem como performance e, adicionalmente, criar cenários que possibilitem melhorias de qualidade, produtividade e inovação à medida que é capaz de alcançar a dimensão de aproveitamento de capacidades e vantagens competitivas.

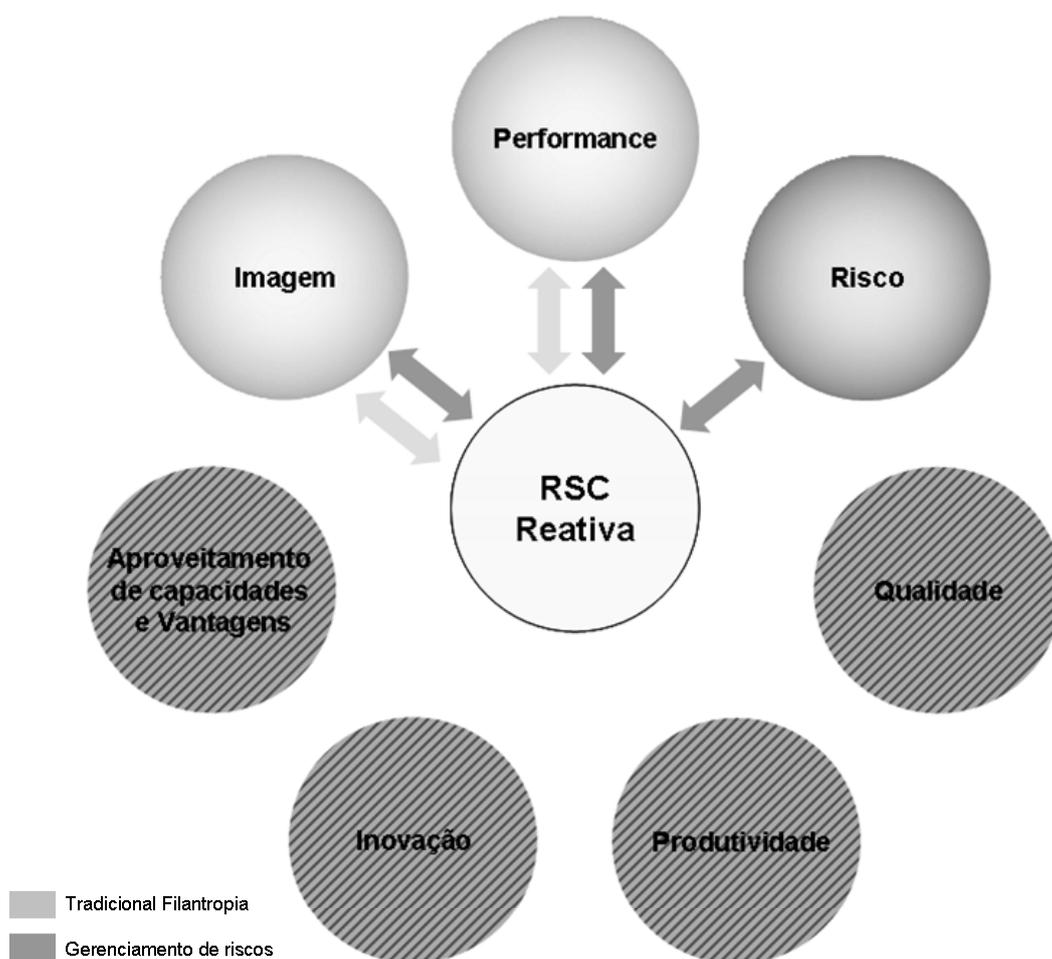
A seguir, tendo em vista os principais pontos estratégicos e competitivos abordados anteriormente – imagem e performance; risco; qualidade; produtividade; inovação e

aproveitamento de capacidades e vantagens –propõe-se uma visão aprofundada sobre cada modelo de atuação em RSC. Como ferramenta de análise qualitativa destas relações entre Estratégia e Responsabilidade Social Corporativa, propõe-se, no próximo capítulo, a exposição mais detalhada das dimensões de atuação da RSC e a apresentação de casos ilustrativos relativas a cada uma delas.

4 RSC E ESTRATÉGIA: ESTUDO DE EXEMPLOS ILUSTRATIVOS PARA O MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

4.1 RSC Reativa e fundamentos de Estratégia e Competitividade: Possíveis relações

Como se pode observar no Esquema 11, os modelos reativos de atuação em RSC, respondem apenas parcialmente às necessidades estratégicas das organizações. Ainda que possam significar ganhos de melhoria de imagem e performance (de difícil mensuração) e gerenciar riscos, esses impactos são limitados e consideravelmente voláteis.



Esquema 12 – RSC Reativa vs. Fundamentos de Estratégia e Competitividade
Fonte: Elaboração própria.

Embora as atuações de caráter responsivo – Tradicional Filantropia e Gerenciamento de Riscos – tenham grande relevância no que se refere à melhoria de imagem e relações com alguns *stakeholders*, bem como a diminuição de impactos negativos relativos a riscos (no segundo caso), sua capacidade de impacto estratégico nos negócios é restrita.

4.1.1 Tradicional Filantropia Corporativa

As atuações de Responsabilidade Social Corporativa nesse modelo são geralmente ou externas, ou pouco relacionadas com as atividades principais da empresa. Por isso, embora a tradicional filantropia corporativa possa ter bons resultados no que se refere à melhora de imagem e reputação (e por consequência, das possibilidades de aumento de vendas), tem pouco impacto no que se refere a riscos e aproveitamento de capacidades e vantagem competitiva.

A Responsabilidade Corporativa filantrópica pode, portanto, trazer à empresa benefícios principalmente no que se refere à imagem corporativa. Pode estar envolvida em projetos de interesse público e patrocínios de caráter social, cultural ou ambiental pode conferir à empresa publicidade positiva, o que pode resultar no aumento das vendas e melhoria da reputação. Esse tipo de atuação é quase sempre facilmente justificada, uma vez que reputação e imagem são amplamente aceitos e valorizados como “ativos intangíveis”.

Cabe lembrar que, embora apresentem benefícios no que se refere à imagem e consequente aumento de vendas, atuações filantrópicas de RSC representam baixas possibilidades de prevenção e redução de risco e de aumento de vantagem competitiva, além de significarem, muitas vezes, custos para a empresa. Fazem parte desta forma de atuação: doações; projetos próprios sem fins lucrativos; financiamento ou parceria em projetos de organizações da sociedade civil; apoio à causas de interesse público; etc.

4.1.1.1 Imagem e performance – M.A.C Cosméticos

As possibilidades de retorno deste tipo de atuação podem ser observadas, por exemplo, no projeto M.A.C AIDS FUND, da canadense M.A.C Cosméticos. O fundo, Idealizado pelos fundadores da empresa, desde 1994 tem como missão dar suporte a portadores do vírus HIV, através da receita proveniente da venda de batons e brilhos labiais da linha Viva Glam. A campanha, desde o início, tem contado com o engajamento de celebridades tão interessantes quanto famosas – a lista de porta-vozes já conta com nomes como o travesti RuPaul, a atriz Pamela Anderson, o cantor Boy George, a *pinup* Dita Von Tesse, a cantora ícone dos anos 1980 Cyndi Lauper e a atual diva da música pop Lady Gaga, entre outros. A campanha, ano após ano, vem ganhando atenção do público consumidor através do apelo da causa que endossa e das celebridades que a apoiam. De acordo com a revista Forbes (2011), as vendas da linha Viva Glam no último ano – que teve como garotas propaganda as já mencionadas Cyndi Lauper e Lady Gaga – somaram \$34 milhões de dólares: o mesmo valor arrecadado nos dez primeiros anos da iniciativa. O alinhamento de causas entre empresa e celebridade, neste caso, teve grande impacto no aumento de publicidade positiva para a marca, atraindo a atenção do público consumidor e proporcionando o alcance de benefícios como novos clientes, fidelização, etc. Vale ressaltar que a empresa se beneficiou pouco da iniciativa filantrópica durante dez anos, e somente com a adesão das celebridades à causa, no décimo primeiro ano, o projeto ganhou real notoriedade. Isso prova a volatilidade de iniciativas filantrópicas, e levanta a dúvida se, sem a adesão dessas celebridades, a empresa teria obtido real retorno pelo fundo.

4.1.2 Gerenciamento de Riscos

Por apresentar um caráter interno, mais próximo das atividades da empresa em comparação ao nível filantrópico, no nível de atuação de RSC de gerenciamento de riscos, por sua vez, as possibilidades de impacto relevante em imagem se somam às de impacto sobre o risco. Uma empresa que tem como parte integrante de suas

atividades a preocupação com o gerenciamento de riscos relativos ao negócio pode se beneficiar de forma um pouco mais palpável. Além dos ganhos de imagem, a organização ainda pode se beneficiar da “proteção” contra possíveis danos financeiros no médio e longo prazo – provenientes de boicotes, multas operacionais, etc. A adequação aos padrões requeridos pela sociedade (obrigatórios ou não) pode se converter em estabilidade nos negócios. Alguns exemplos de atuação neste nível podem ser: adequação a normas ambientais governamentais; aquisição de selos de qualidade e performance ambiental como a ISO 14000; adequação a tratados internacionais de ética empresarial, como os objetivos do milênio; etc.

4.1.2.1 Riscos – Shell Brasil / Basf S.A.

Os exemplos mais convincentes nesta esfera de atuação remetem principalmente aos efeitos da negligência quanto a não adequação às exigências dos *stakeholders*. Devido à relação mais íntima entre atuação e atividade da empresa, embora a adequação não signifique necessariamente benefícios de ganho de imagem, a não adequação pode ter efeitos negativos profundos no que tange à opinião pública e ao impacto sobre o risco, comprometendo a performance das organizações.

Um caso bastante conhecido e emblemático é o da presença da empresa Shell no município de Paulínia, no interior de São Paulo. A empresa, que atua no setor de energia em mais de 90 países e territórios, esteve sob a lupa da opinião pública devido às consequências de suas atividades industriais nas cercanias de uma comunidade. As informações a seguir são recortes do relatório elaborado pelo *Greenpeace*⁷ Brasil (2001) sobre o caso em questão.

Em 1975, a empresa iniciou na cidade a construção de uma planta industrial para a fabricação de agrotóxicos. A comercialização do tipo específico de produtos fabricadas na planta em questão (endrin, aldrin e dieldrin, três agrotóxicos organoclorados) foi interrompida no Brasil em 1985, através da portaria 329 de 02 de setembro de 1985 do Ministério da Agricultura. Entretanto, a fabricação para

⁷ Organização não governamental que atua internacionalmente em questões relacionadas ao Meio Ambiente.

exportação continuou até 1990, sendo proibidos definitivamente em 1998, através da Portaria n.º 12 do Ministério da Saúde.

Em 14 de setembro de 1994, a Shell do Brasil S.A. – Divisão Química, comunicou à Promotoria de Justiça do Município de Paulínia, através de auto denúncia, a constatação de contaminação do solo e das águas subterrâneas que, segundo as informações da empresa, encontravam-se restritas à área fabril. Em agosto do ano seguinte, o Ministério Público e a empresa firmaram um Termo de Acordo que previa um sistema de recuperação da qualidade do aquífero e o monitoramento do solo e águas subterrâneas da região.

Em 1996, a empresa encomendou um laudo técnico sobre a contaminação dos lençóis freáticos, que tiveram análises químicas realizadas por dois laboratórios: Lancaster, nos Estados Unidos – que detectou a presença dos materiais contaminadores – e do Instituto Adolfo Lutz, em São Paulo – que não detectou a presença dos mesmos materiais. A Shell teria entregado, em 1996, apenas os laudos elaborados pelo laboratório brasileiro, que não acusava contaminações.

Apenas em 2000 (quatro anos após elaboração) teria sido entregue o laudo do laboratório americano. Neste mesmo ano, o *Greenpeace* se reuniu com a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB) e os moradores da região para ouvir as reivindicações destes últimos, culminando na coleta de amostras que seriam posteriormente encaminhadas a três laboratórios distintos. Novas amostras foram encaminhadas ao Instituto Adolfo Lutz, ao laboratório de análises ambientais CEIMIC e à CETESB. Os resultados destas amostras teriam, segundo relatório, intensificado o movimento comunitário – que chegou a permanecer meses acampado em frente à planta – forçando a empresa a assumir publicamente, em 2001, a contaminação de áreas externas à área fabril, no Bairro Recanto dos Pássaros. Uma denúncia feita por um ex-funcionário teria trazido à tona a existência de quatro aterros clandestinos utilizados pela Shell e outras empresas como a DuPont.

Após o caso ter-se tornado público, um documento elaborado em 1993 (como parte das negociações de venda de ativos à multinacional Cyanamid, que seria

posteriormente adquirida pela Basf S.A. no ano 2000), provaria que a diretoria da empresa já há tempos tinha conhecimento da situação ilegal e da contaminação do solo e lençóis freáticos.

Há aproximadamente dez anos, as empresas vêm negociando com o poder público e entidades da sociedade civil a fim de mitigar os danos causados a partir da década de 1970. Além do efeito negativo sobre a imagem da organização, a Shell Brasil e a Basf S.A. vêm arcando com gastos decorrentes de processos jurídicos, multas e indenizações.

Segundo matéria publicada na Folha Online (2011), o Tribunal Regional do Trabalho de Campinas manteve, em abril do mesmo ano, a decisão que obriga as multinacionais ao pagamento de R\$ 1,1 bilhão por danos causados aos trabalhadores da unidade de fabricação de agrotóxicos, em Paulínia, reforçada em agosto, em audiência na Vara do Trabalho da cidade. A frase proferida pela desembargadora Ana Paula Pellegrina Lockmann, do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (Campinas e São Paulo), que decidiu favoravelmente à indenização no valor de R\$300 mil a um ex-funcionário da empresa, categoriza os efeitos deste tipo de comportamento sobre a imagem da empresa: “As reclamadas se pautaram na busca selvagem e irresponsável por lucratividade, em detrimento de valores fundamentais.” De acordo com a decisão,

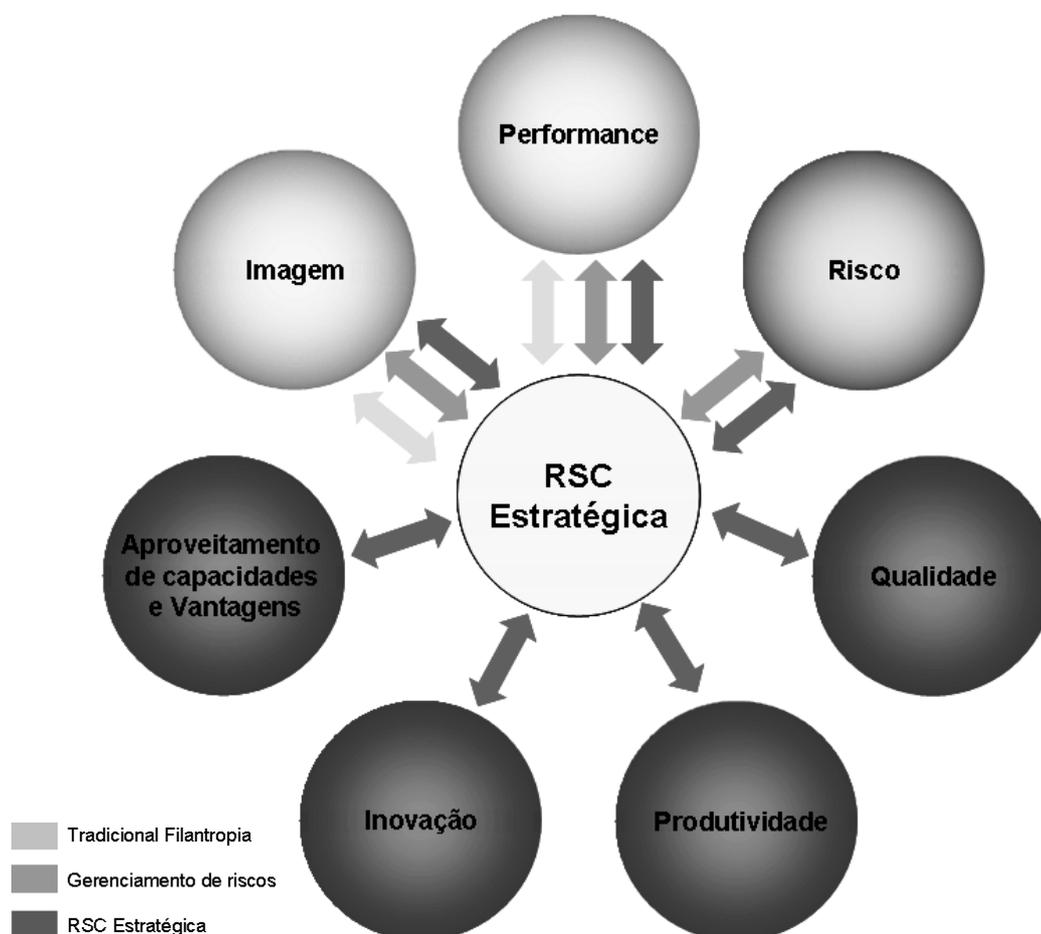
não se pode olvidar que a atividade econômica deve ser exercida com responsabilidade social, observando-se preceitos fundamentais, como os valores sociais do trabalho, do respeito ao direito à vida e à saúde, da proteção da higidez e integridade física dos trabalhadores, da proteção ao meio ambiente, tudo a fim de assegurar a todos existência digna (JUSBRASIL, 2011).

4.2 RSC Estratégica e fundamentos de Estratégia e Competitividade:

Possíveis relações

O presente trabalho procurou demonstrar que o debate acerca de ações de RSC mais conectadas à estratégia empresarial vem se intensificando. A proposta de que a RSC pode adquirir contornos mais profundos de atuação e impacto positivo sobre

os negócios ainda é recente, mas se mostra um campo de possibilidades, alguns diriam, animadoras. Este modelo de atuação, portanto, proporcionaria à empresa possibilidade de ganhos estratégicos mais abrangentes, como demonstrado no Esquema 11.



Esquema 13 – RSC Estratégica *versus* Fundamentos de Estratégia e Competitividade
Fonte: Elaboração própria.

4.2.1 Oportunidade de criação de valor

As atuações de RSC de nível estratégico podem, segundo a teoria já mencionada, proporcionar às empresas não apenas impactos mais profundos no que se refere à prevenção de riscos e melhoria de imagem, mas também, à medida que buscam

aproveitar as capacidades competitivas das empresas ou reforçar a estratégia, significam uma oportunidade de criação de valor, tanto para a sociedade e consumidores, quanto para as empresas. Estas atuações, que têm forte conexão com as atividades da empresa, podem se dar de distintas maneiras:

- qualidade de serviços ou produtos e atendimento das as necessidades e expectativas dos consumidores;
- aumento de produtividade ou redução no uso de recursos;
- inovações em produtos, serviços, processos e tecnologias que podem significar tanto aumento de lucro ou redução de custos como a criação de novos mercados;
- integração com entidades da sociedade civil e governo – antecipando-se a riscos e participando na elaboração de novas diretrizes;
- e, finalmente, reforçando a estratégia empresarial e a vantagem competitiva, à medida que promove diferenciação, vantagens de custo ou ainda o aumento do valor percebido pelo cliente.

4.2.1.1 Qualidade – Unilever

A qualidade, enquanto fonte de vantagem competitiva, pode ser vista a partir de distintas perspectivas. Pode significar tanto qualidade do produto ou do serviço, como o alinhamento com as expectativas do consumidor. A idéia de que a Responsabilidade Social Corporativa pode trazer benefícios nesta esfera, portanto, recai sobre a possibilidade de que, à medida que a empresa oferece um melhor produto ou serviço, diminui também seu impacto sobre meio ambiente ou sociedade.

Para exemplificar esta realidade, pode-se citar a atuação da multinacional Unilever, uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, que tem como

mercados principais produtos de higiene, limpeza e alimentos. Em seu *website*⁸, a empresa busca categorizar seus objetivos: atender e antecipar-se às necessidades dos consumidores e clientes, à medida que busca formas de fazer negócio que aumentem o tamanho da companhia e ao mesmo tempo reduzam o impacto ambiental da mesma. É através destes objetivos estratégicos que a Unilever tem concebido seu posicionamento de mercado.

Em seu relatório anual brasileiro de sustentabilidade, a empresa exemplifica os impactos alcançados pelas melhorias nas linhas de produtos para lavagens de roupas, como mostra o quadro a seguir:

	O que mudou	Impacto
Detergentes – OMO, Surf e Brilhante	Mudança da formulação do detergente em pó, com substituição do fosfato por carbonato e do zeólito	Redução de 30 a 40% da emissão de GEE (medida em toneladas de CO ₂ e) no processo produtivo.
OMO Líquido Concentrado	Desenvolvimento de detergentes líquidos concentrados para lavagem de roupa	A produção de detergentes líquidos tem menor impacto ambiental. Se todos os consumidores de OMO migrassem para a versão líquida concentrada, a cada ano seria evitada a emissão de 130 mil toneladas de CO ₂ e, mesma quantidade que deixaria de ser emitida com a retirada de 37.000 carros das ruas em um ano.
Comfort e Fofo Concentrados	Desenvolvimento de amaciantes concentrados para lavagem de roupa	Em Comfort, a concentração reduziu, por ano, o consumo de 50 milhões de litros de água, de 988 toneladas de plástico, de 1.172 toneladas de papel e evitou a emissão de 1.483 toneladas de CO ₂ e. Em Fofo, a concentração reduziu, por ano, o consumo de 25 milhões de litros de água, de 458 toneladas de plástico, de 544 toneladas de papel e evitou a emissão de 688 toneladas de CO ₂ e.

Quadro 5 – Mudanças de produtos Unilever e impactos ambientais
Fonte: UNILEVER, 2010, p. 27.

As mudanças de formulação, conforme afirma a companhia, reduzem impactos ambientais do processo produtivo, como as reduções de emissão de gases poluentes ou ainda de recursos como plástico e água. Em entrevista à Revista Exame (2010), o CEO da empresa, Paul Polman, mencionou ainda outra funcionalidade do Comfort “tanquinho”: a capacidade de refletir diretamente no impacto ambiental, reduzindo de 74 litros para 24 litros o volume de água necessário para enxágue de roupas – mostrando que a melhoria na qualidade do produto é capaz de influenciar nos impactos também na ponta final da cadeia.

⁸ www.unilever.com Consultado em 15/11/2011

Somam-se a estes produtos mudanças de embalagem que, segundo a empresa (UNILEVER, n.d.), auferem melhor qualidade ao consumidor e menor impacto ambiental. Entre eles: Omo “tanquinho”, primeiro detergente em pó desenvolvido especificamente para este tipo de eletrodoméstico, que promete entregar três lavagens na mesma água, promovendo mais economia ao consumidor e menor desperdício de água; nova embalagem de Rexona, sem tampa e com uma tecnologia de trava e destrava, que oferece maior praticidade ao consumidor e proporciona um economia de 18% em plástico (e economia de milhões de euros por ano), entre outros.

A visão estratégica de sustentabilidade levada a cabo pela empresa gera impacto em diversas esferas: é ferramenta de construção de marca e imagem, proporciona benefícios de performance, busca ativamente se adequar a padrões internacionais de produção e de qualidade dos produtos, reduzindo riscos, foca na qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor, propõe objetivos de melhoria na produtividade e se baseia fortemente na inovação. Através deste posicionamento, a empresa busca, através da bandeira da sustentabilidade, adicionar valor tanto interna quanto externamente.

4.2.1.2 Produtividade – AMBEV

Um melhor desempenho de produtividade significa, muitas vezes, o aumento de eficiência dos processos produtivos ou a redução na utilização de recursos. Como exemplificado anteriormente, mudanças nas fórmulas e embalagens podem significar grandes reduções na utilização de recursos essenciais á produção. Produzir “mais com menos” pode não apenas proporcionar às empresas relevantes economias, como também reduzir suas as pegadas ambientais.

Um exemplo emblemático destas possibilidades é o processo de produção da cervejaria AMBEV. A companhia, nascida da fusão das empresas nacionais Brahma, Antártica, Polar e Serramalte, integra hoje a maior plataforma de produção e comercialização de bebidas do mundo: Anheuser-Bush Inbev (AB Inbev). O

desempenho produtivo da empresa é hoje caso de referência internacional, também pelo consequente desempenho ambiental que proporciona.

O caso AMBEV de produção é uma caracterização importante da profundidade que as ações de Responsabilidade Social Corporativa podem assumir, significando benefícios para empresa e sociedade, quanto mais íntima é sua relação com o negócio. Embora não seja de conhecimento público profundo, uma vez que a companhia não explora a sustentabilidade como fortalecimento de marca e performance, “Ser a melhor empresa de bebidas do mundo, em um mundo melhor”: visão e “sonho” da empresa, conforme configura em no Relatório de Sustentabilidade 2010 da empresa, de onde foram coletadas as informações deste caso.

Uma das plataformas de atuação de Responsabilidade Social Corporativa da empresa é focada e intimamente ligada ao seu *core business*. Um dos principais objetivos da empresa é a redução do consumo de água no processo produtivo de seu maior produto: a cerveja. Em média, a produção de um litro de cerveja requer 10 litros de água⁹. Desde a década de 1990, a empresa conta com um Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA), a fim de mensurar e melhorar o desempenho produtivo dos negócios, através da reutilização e redução do consumos de seu principal recurso: a água. Hoje, a empresa utiliza apenas 3,9 litros de água para a produção de um litro de cerveja, 60% abaixo da média global, e tem como objetivo atingir a marca de 3,5 litros de água por litro de cerveja até 2012. A economia proporcionada por esta redução de custos não é divulgada pela empresa, mas o impacto sobre produtividade e performance é, neste caso, inegável.

Os esforços da AMBEV pela melhoria de seu desempenho ambiental, atrelados aos processos produtivos, podem ser considerados um exemplo claro de RSC estratégica, que transforma as atividades da empresa à medida que reforça sua estratégia. Através destas ações, a companhia não só reduz o impacto ambiental de suas atividades, como se fortalece, no que se refere à competitividade, através da produtividade e redução de custos.

⁹ <http://cerveja.inf.br/>. Consultado em 18/11/2011.

4.2.1.3 Inovação – Braskem

A capacidade de inovação é considerada hoje um dos pontos fundamentais para as empresas que buscam uma posição competitiva e duradoura no mercado global. Seja na inovação de produtos e processos (já exemplificados anteriormente nos casos Unilever e AMBEV), ou na criação de novos mercados, a capacidade das organizações em responder às mudanças de mercado e necessidades dos consumidores é tema recorrente no que se refere à estratégia e vantagem competitiva. A inovação, como se pretende demonstrar, é capaz não apenas de fortalecer a posição competitiva das empresas, como pode impactar positivamente mercado e meio-ambiente.

A indústria química Braskem¹⁰, que tem como um dos principais produtos a fabricação de materiais plásticos, definiu como posicionamento estratégico a visão ser, através da inovação, a líder mundial de química sustentável. A empresa é hoje líder mundial na fabricação de polietileno verde (PE Verde), produzido através da cana-de-açúcar. O polietileno é hoje o tipo plástico mais utilizado no mundo. Segundo o *website* da empresa, o PE Verde possui balanço ambiental positivo, pois, “considerando sua cadeia produtiva completa, até 2,5 toneladas de CO₂ são retiradas da atmosfera para cada tonelada produzida”. Em entrevista concedida à Capital Aberto (2011), o diretor de polímeros da empresa, Marcelo Nunes, garante que, em breve, será possível encontrar o plástico verde nas linhas de produtos Natura e Johnson & Johnson entre outros. Através de pesquisa e desenvolvimento, a empresa alcançou uma inovação que apresenta um grande potencial de impacto sobre seus negócios. Parcerias com empresas de visão sustentável e consumidoras de materiais plásticos é apenas um dos exemplos de benefícios trazidos pelo investimento em inovação com fundo de Responsabilidade Social Corporativa.

O polietileno verde é apenas o primeiro passo da empresa na busca por novas fontes competitivas de matéria-prima. A empresa já investe em pesquisas para a fabricação do polipropileno verde, outro polímero também largamente utilizado nas mais diversas indústrias de bens de consumo (*ibid.*)

¹⁰ www.braskem.com.br. Consultado em 18/11/2011.

4.2.1.4 Aproveitamento de Capacidades e Vantagens Competitivas – Natura

Os impactos que a atuação em Responsabilidade Social Corporativa pode atingir já foram largamente exemplificados nos casos antecedentes. A união entre objetivos sustentáveis e negócios, como se demonstrou, pode se converter em benefícios mútuos. Questões apontadas anteriormente como melhorias de qualidade, inovação, produtividade e redução de custos, podem significar um melhor posicionamento das organizações na arena da competitividade.

Quando se fala em aproveitamento de capacidades e vantagens competitivas, no entanto, fala-se também de diferenciação e de aumento no valor adicionado percebido pelo consumidor.

Presente em sete países da América Latina e na França, a Natura é exemplo óbvio do que significar adicionar valor e reforçar estratégia através de um posicionamento social e ambientalmente responsável. A empresa é líder nacional no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal do Brasil, bem como no setor de venda direta. As informações abaixo foram retiradas do *website* da companhia¹¹.

Desde seu início, a Natura tem, como um dos seus diferenciais estratégicos, a questão da Responsabilidade Social Corporativa: seus fundadores acreditam que o resultado da empresa não está somente na dimensão econômica, mas inclui também as dimensões social e ambiental. Seus produtos são fruto de relações entre a sociedade e a natureza, no sentido que integra o conhecimento científico, a biodiversidade da botânica brasileira e a sabedoria das comunidades tradicionais, através de canais de comunicação abertos com a sociedade.

Todas essas esferas da companhia refletem na percepção de valor por parte dos consumidores, que vêem os produtos com a marca Natura em um patamar diferenciado. Prova disso é a longa lista de prêmios que aliam imagem e responsabilidade que a Natura recebeu: terceiro lugar na categoria Empresas de Maior Prestígio da revista Exame em 2010; primeiro lugar na categoria Empresas

¹¹ www.natura.com.br. Consultado em 18/11/2011.

Mais Admiradas do Brasil pela revista Carta Capital em 2009 e 2010; primeiro lugar no ranking Top of Mind da Folha de São Paulo na categoria de Marca mais lembrada na categoria Preservação do Ambiente; considerada uma das 100 empresas mais sustentáveis do mundo por Corporate Knights Inc., Innovest Strategic Value Advisors, Asset 4 e Bloomberg, entre muitos outros.

A Natura é, desta forma, um exemplo claro de que quando estratégia e Responsabilidade Social Corporativa são interdependentes e complementares, muitos podem ser os benefícios resultantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para fins práticos, pode-se dizer que a Responsabilidade Social Corporativa aponta esperanças de observar cada vez mais um distanciamento do filantrópico e da pontualidade para tornar-se algo transversal à empresa. Seria dizer, uma abordagem que não configura ações específicas, mas sim, um novo modelo de gestão (AMARAL, 2009, p.85).

Neste novo paradigma, o setor social deve ser visto não como um objeto de caridade, mas sim como uma oportunidade para aprendizado e desenvolvimento de negócios. Uma abordagem capaz de utilizar o *core business* das empresas como fonte de grande impacto para mudanças na esfera social, ao mesmo tempo em que gera benefícios multilaterais: “a comunidade ganha novas abordagens capazes de construir capacidades e melhorias permanentes enquanto a empresa se beneficia com inovação, novos produtos, novas soluções e novas oportunidades de mercado” (KANTER, 2003, p. 210, tradução nossa).

Zadek (2003) aponta ainda que, como qualquer outra oportunidade de negócio, as oportunidades para trazer proveito a Responsabilidade Social devem ser criadas, e não encontradas.

A aliança entre a lógica do negócio e a Responsabilidade Corporativa, de forma que empresa e sociedade sejam capazes de se beneficiar verdadeiramente, é ainda um caminho ainda em construção e que requer uma liderança corajosa, aprendizado e capacidade de inovação (ZADEK, 2003). É, portanto, um processo intenso e progressivo.

Dessa maneira, embora o debate sobre as reais possibilidades de a Responsabilidade Social Corporativa ser promovida ao status de elemento central na elaboração estratégica organizacional seja recente, já demonstra não apenas interesse, como também já desenha possibilidades.

A abordagem do tema de Responsabilidade Social Corporativa é, por muitas vezes, um caminho perigoso a ser perseguido. Tantos os impactos sobre a sociedade

quanto sobre o desempenho econômico das empresas é de difícil mensuração. No entanto, pensar em uma nova maneira de relacionar sociedade e empresa não como inimigos, mas como atores interdependentes, pode resultar em ganhos para ambas as partes. O presente trabalho trabalhou com a hipótese de que ações de Responsabilidade Social Corporativa podem beneficiar mutuamente empresa e sociedade. No entanto, como já mencionado ainda não existem estudos exaustivos que quantifiquem estes benefícios, que são por muitas vezes de difícil e complexa mensuração.

A apreciação mais profunda das possibilidades destes caminhos requer o comprometimento de uma novo perfil de gestores, capazes de abandonar a visão de que sociedade e empresa se relacionam em uma figuração de gangorra, na qual onde um ganha, outro certamente deverá perder. Estas interdependências e possibilidades, no entanto, são como qualquer outra oportunidade: devem ser criadas e encontradas, e não apenas recolhidas.

Se é verdade que ainda há muito a se aprender acerca do tema da Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa, é também verdade que o tema segue como fundamental para a performance empresarial no presente e futuro. Desta maneira, cabe a todos – sociedade, academia e mundo empresarial – continuarem na busca e pesquisa sobre as melhores formas de trabalharem em conjunto para a construção de, quem sabe, um novo cenário no qual todos possam coexistir à medida que se apóiam e respeitam.

6 REFERÊNCIAS

- Alessio, R. (2004). *Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?*. Porto Alegre, Brasil: EDIPUCRS.
- Amaral, R. G. (2009). Um novo gestor. Pedra fundamental para a gestão sustentável. In GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos, et al. (orgs.). *Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações* (cap. 5, pp. 75-94). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.
- Arrigui, G. (1996). *O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. São Paulo, Brasil: UNESP.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bertoncello S. L. T & Chabg J. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. *Revista da Faculdade de Comunicação FAAP (FACOM)*, 17, 70-76.
- Carrol, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, Setembro, 268-295.
- Chang, H. (2004). *Chutando a escada: estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica*. São Paulo, Brasil: UNESP.
- Charoux, A. G. (2007). *A ação social das empresas: quem ganha com isso?*. São Paulo, Brasil: Editora Peirópolis.
- Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991). *Nosso Futuro Comum* (2ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Fundação Getulio Vargas.
- Davis, I. (2005). What is the Business of business? *The McKinsey Quarterly*, n.03, 104 – 113.
- Economist, The (2007). *Global Business Barometer*. Disponível em: <<http://www.economist.com/media/pdf/20080116CSRResults.pdf>>. Acesso em set. 2011.
- Exame (2010). *Unilever já está lucrando com sustentabilidade*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/meio-ambiente-e-energia/noticias/unilever-ja-esta-lucrando-sustentabilidade-568642>>. Acesso em: ago. 2011.

- Folha Online (2011). *Justiça mantém multa a Shell e Basf por contaminação do solo*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/898255-justica-mantem-multa-a-shell-e-basf-por-contaminacao-do-solo.shtml>>. Acesso em: set. 2011.
- Forbes (2011). *Lady Gaga fundraising miracle worker*. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/amandamassa/2011/02/17/lady-gaga-macs-fundraising-miracle-worker/>>. Acesso em: nov. 2011.
- Freeman, E. (2000). *Strategic Management: A stakeholder approach*. New York, EUA: Cambridge University Press.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (5th ed.). Cambridge, Reino Unido: Blackwell Publisher.
- Greenpeace Brasil (2001). *Contaminação em Paulínia por aldrin, dieldrin e outros compostos tóxicos produzidos e descartados pela Shell do Brasil S.A.* Disponível em: <www.greenpeace.org.br/toxicos/pdf/relatorio_shell_gp1.doc>. Acesso em: out. 2011.
- Harvey, D. (1992). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural* (5ª ed.). São Paulo, Brasil: Edições Loyola.
- Halme, M & Laurila, J. (2009). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 3, p. 63-76.
- Hart, S. L. & Milstein, M. B. (2004). Criando Valor Sustentável. *RAE Executivo*, 3(2), 64-70.
- Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estratégias para El liderazgo Competitivo: de La visión a los resultados* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W. Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding strategic change in organization*. Malden, EUA: Blackwell Publishing.
- Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. Nova York, EUA: Oxford University Press.

- Hobsbawn, E. J. (1995). *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo, Brasil: Companhia das Letras.
- Instituto Ethos (2011). Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: set. 2011.
- JusBrasil (2011). *Shell e Basf são condenadas a pagar R\$ 300 mil para trabalhador doente*. Disponível em: <<http://consultor-juridico.jusbrasil.com.br/noticias/2913675/shell-e-basf-sao-condenadas-a-pagar-r-300-mil-para-trabalhador-doente>>. Acesso em: nov. 2011.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate success*. Nova York, EUA: Oxford University Press.
- Kay, J. (1996). *The business of Economics*. Nova York, EUA: Oxford University Press.
- Kanter, R. M. (2003). From spare change to real change: The Social Sector as Beta Site for business innovation. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, 189-214.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Nova Jersey, EUA: John Wiley & Sons.
- Lima, P. R. S. (2005). *Responsabilidade Social: A experiência do Selo Empresa Cidadã na cidade de São Paulo – 1999*. São Paulo, Brasil: Editora PUCSP Educ.
- Louette, A. (Org.). (2007). *Compêndio para a Sustentabilidade: Ferramentas de gestão de Responsabilidade Social* (1ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Antakarana / Willis Harman House.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Nogueira, M. A. (2001). *Em defesa da política*. São Paulo, Brasil: SENAC.
- Organização das Nações Unidas (2011). *A ONU e as empresas*. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-em-acao/a-onu-e-as-empresas/>>. Acesso em: set. 2011.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.
- Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.

- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova York, EUA: The Free Press
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & the Society: The link between Competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Dezembro, 78-92.
- Prahalad, C. K & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90(3), 79-91.
- Sandroni, P. (Org.). (1999). *Novíssimo dicionário de economia*. São Paulo, Brasil: Círculo do livro.
- Silva, J. U., Rosini, A. M., Rodrigues, M. C. (2009). Responsabilidade Socioambiental como diferencial competitivo nas organizações do século XXI. In Guevara, A. J., et al. (orgs.). *Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações* (cap. 4, pp. 63-74). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J. (2011). Dynamic Capabilities: A guide for manager. *Ivey Business Journal*. Disponível em: <<http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers#>>. Acesso em: out. 2011.
- Tenório, G. F. (Org.). (2006). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.
- Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The potentials and limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C, EUA: Brookings Institution Press.
- Unilever (2010). *Relatório de Sustentabilidade*. Disponível em <http://www.unilever.com.br/sustainability/relatorio_de_sustentabilidade/>. Acesso em: jun. 2011.
- Unilever (n.d.). *Cartilha de Meio Ambiente*. Disponível em: <http://www.unilever.com.br/sustainability/nossosvalores_noticias/artigo_cartilha_de_meio_ambiente.aspx>. Acesso em: jul. 2011.
- Zadek S. (2004). The path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, Dezembro, 125-131.