

GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial – caso Natura S.A.

Marcela Barbosa de Moraes¹, Roberta Manfron de Paula², Edna Maria Querido de Oliveira Chamon³

¹ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – marcela.b.moraes@terra.com.br

² Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – roberta.univas@terra.com.br

³ Professora Doutora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – edna_chamon@directnet.com.br

Resumo – Com a crescente conscientização da população, têm sido freqüentes os questionamentos sobre a falta de ética na política, no mercado, nos meios culturais, entre outros, frutos de uma sociedade que privilegia o individualismo no qual atribuem valor, poder e prestígio ao homem, pela quantidade de bens materiais que este consegue acumular. A questão da Responsabilidade Social tem sido considerada, entre muitos autores da área de administração, como um tema de relevância crescente na formulação de estratégias empresariais. No contexto atual em que se fundamentam estas proposições, este trabalho compreende os efeitos da atuação social das empresas na dinâmica empresarial, entendida como os aspectos que envolvem a competência e recursos das empresas para atingir os objetivos propostos. Para tanto, realizou uma pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva apoiada num estudo de caso descritivo da Empresa de Cosméticos Natura SA. Conclui-se que a participação em entidades sociais, empresariais, profissionais e técnica habilitam a liderança corporativa a mudar o ambiente institucional, melhora a reputação da empresa e posiciona a gestão da empresa na liderança da Responsabilidade Social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Gestão Empresarial e Organizações Empresariais

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

INTRODUÇÃO

A prática de ações empresariais socialmente responsável é algo recente no Brasil. Somente nos últimos anos que as empresas perceberam a importância destas ações para sua sobrevivência, diante da configuração de novos arranjos organizacionais que refletem as profundas mudanças pelos quais o mundo corporativo vem passando.

Apesar de ainda não se ter um grande número de empresas privadas socialmente responsáveis no país, é inegável que o tema “Responsabilidade Social” tem sido foco central de recentes discussões em diferentes ambientes, especialmente no ambiente organizacional. Sem dúvida alguma, houve nos últimos anos um crescimento significativo no número de pessoas, instituições e órgãos que passaram a reconhecer e a legitimar a responsabilidade social na sociedade, tornando necessários estudos direcionados ao tema em questão.

Dentro deste contexto, este artigo tem como objetivo geral compreender os efeitos da atuação social das empresas na dinâmica empresarial, entendida como os aspectos que envolvem a

competência e recursos das empresas para atingir os objetivos. Em linhas específicas, explorar se a noção de Responsabilidade Social é entendida como um esforço sistemático, coordenado e integrado à estratégia geral da empresa; e, verificar como se dá o processo de incorporação da Responsabilidade Social Empresarial nas empresas.

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O conceito de responsabilidade social empresarial está relacionado a diferentes concepções. Para alguns autores, está associado à idéia de responsabilidade legal; para outros pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e, para outros, ainda, pode transmitir a idéia de contribuição social voluntária e associação a uma causa específica. Trata-se de um conceito complexo e dinâmico, com significativos diferentes em contextos diversos.

Drucker (1995, p.324) afirma que antes da década de 1960, Responsabilidade Social da empresa traduzia três âmbitos de debate: a postura ética na administração da empresa; a

responsabilidade do empregador para com seus empregados; a participação e apoio do empresário à cultura, causas filantrópicas e defesa da moralidade. Percebe que o enfoque dado à responsabilidade social em meados de 1960 não priorizava a atuação socialmente responsável das empresas, e sim, a dos seus dirigentes. O foco era os empresários. Hoje em dia, outros pontos prevalecem, ao se tratar de responsabilidade social. Fala-se daquilo que a empresa deve ou pode fazer para enfrentar e resolver os problemas sociais.

Para Pinheiro (2001) a responsabilidade social no Brasil só ganha visibilidade no meio empresarial em 1993, com a campanha nacional Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida, coordenada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, conquistando a adesão do movimento Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), e marcando a aproximação do empresariado brasileiro com os movimentos sociais do país. Atualmente, é inegável que as atividades e as operações das empresas afetam a sociedade como um todo.

Mendonça (2002) conclui que o tema não é exatamente novidade, já que há muito tempo empresas praticam ações sociais. A novidade está na evolução da concepção de ação altruística da pessoa do empresário para a noção de filantropia com estratégia empresarial.

AValiação DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PRÁTICA

Em novembro de 2000 realizou-se uma pesquisa, feita pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sobre as iniciativas adotadas relativamente à responsabilidade social corporativa. As principais conclusões obtidas foram publicadas por meio do documento "Private Initiatives for Corporate Responsibility" que são as seguintes (KARKOTLI, 2002, p. 26-27):

- "As iniciativas voluntárias (privadas) são um fenômeno mundial; embora na prática, existem variações significativas, mesmo dentro de uma mesma região";
- "Algumas iniciativas são mais voluntárias que outras. Embora as iniciativas sejam, frequentemente, identificadas como voluntários, algumas empresas sofrem fortes pressões para adotá-las. Tais pressões originam-se dos instrumentos legais e regulamentadores, dos empregados, da necessidade de proteger o nome e reputação e da sociedade civil;
- "O movimento da responsabilidade corporativa tem proporcionado canais de diálogo entre as várias partes envolvidas, e isso pode significar os primeiros passos

para o estabelecimento de normas globais de conduta empresarial";

- "Iniciativas voluntárias têm possibilitado o acúmulo de habilidade administrativa necessária para trazer ao dia-a-dia das operações, a observância das normas éticas e legais";
- "Os benefícios das iniciativas são potencialmente numerosos e incluem: melhor observância dos aspectos legais, gerenciamento dos litígios, melhor reputação, relações mais corretas com os shareholders e com a sociedade. As empresas podem usar as iniciativas para melhorar a moral dos empregados e promover uma "cultura de integridade" dentro da firma".

PIRÂMIDE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Carroll (1979 apud BORGER, 2001, p. 41) mostra que a "responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem da organização num dado ponto de tempo".

A pirâmide da responsabilidade social empresarial desenvolvida por Carroll é dividida em quatro dimensões: responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica (BORGER, 2001).

Na base da pirâmide tem-se a *Responsabilidade Econômica* onde a instituição dos negócios é uma unidade econômica básica da sociedade, que tem a responsabilidade de produzir bens e serviços, de acordo com os desejos dos consumidores, e vendê-los para a obtenção de lucro. Em seguida, tem-se a *Responsabilidade Legal* onde a sociedade espera que as empresas realizem suas missões econômicas dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal. Neste contexto, obedecer à lei é uma das condições para a existência dos negócios na sociedade. Depois tem-se a *Responsabilidade Ética* que representa o comportamento e as normas éticas que se esperam das empresas. Em um ambiente que a tolerância da sociedade em relação a comportamentos antiéticos estão cada vez menores. Então, é necessário analisar e refletir sobre atitudes éticas. Ou seja, exige que a tomada de decisões seja feita considerando as conseqüências das ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros. E, no topo da pirâmide tem-se a *Responsabilidade Filantrópica* que consiste nas ações discricionárias tomadas pela gerência em resposta às expectativas sociais e representam os papéis voluntários que as empresas assumem onde a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa como nos outros componentes. Os programas filantrópicos são a dimensão mais

aberta da Responsabilidade Social Empresarial (BORGER, 2001).

ANÁLISE DE RESULTADO

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

Nesse contexto, será analisado o efeito da gestão da Responsabilidade Social na atuação social na dinâmica empresarial, ou seja, tratará de descrever as características organizacionais, enfatizando o histórico da empresa; as variáveis relacionadas à atuação orientada para a Responsabilidade Social Empresarial; e a postura empresarial. O estudo focou na empresa brasileira de cosméticos Natura S.A.

Características Organizacionais

1. Histórico

A Natura foi fundada em 1969, por Antonio Luiz da Cunha Seabra e Jean-pierre Berjeaut. Algumas formulações de cosméticos doadas a Jean-Pierre pelo pai serviram de incentivo e juntamente com sete funcionários trabalharam em um prédio de fundo de quintal no bairro da Vila Mariana, em São Paulo. Em 1974, a loja na Oscar Freire e com o sucesso do produto junto às clientes, foi adotada a opção da venda direta, que viabilizou o crescimento da empresa. Iniciando uma fase de expansão, os sócios formaram novas sociedades com outros empreendedores, e desses arranjos surgiram quatro empresas de distribuição e uma indústria de maquiagem, que operavam de forma independente. Guilherme Leal chegou à Natura em 1977, montando uma distribuidora em sociedade com seu então conchudado Jean Pierre Berjeaut, e posteriormente convidou Pedro Passos para trabalhar na empresa (www.natura.net, 2006).

Uma crise acionária no final dos anos de 1980 provocou a saída de Berjeaut, resultando na fusão das quatro empresas. Na década de 1990, começou algumas mudanças corporativas devida a capitalização por anos seguidos de prosperidade. Assim, foram recrutados veteranos de multinacionais para integrar a diretoria e investir em programas de qualidade e tecnologia (www.natura.net, 2006).

E por fim, a operação da empresa está centrada no estado de São Paulo e a Administração e o Centro de Distribuição localizam-se na capital do estado. A primeira unidade industrial foi construída em Itapeverica da Serra. Com o crescimento da empresa, esta unidade ficou pequena para atender às necessidades, e por estar localizada na área de proteção aos mananciais não permitia a expansão da fábrica. Por esse motivo foi construída uma

nova unidade industrial, em Cajamar, município da Grande São Paulo (RELATÓRIO ANUAL, 2000).

Atuação orientada para a Responsabilidade Social empresarial

1. Liderança e Compromisso

a) Princípios da Responsabilidade Social na Missão, Valores e Visão da empresa

Os princípios da Responsabilidade Social estão incorporados na visão da empresa, nos seus valores e na sua missão. A Natura, dentro da sua visão, reconhece o papel de agente de transformação da sociedade e de melhoria da auto-estima do indivíduo.

Já os valores da Natura são: humanismo, criatividade, equilíbrio, transparência. (www.natura.net, 2006).

A missão da empresa é: “criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem”. Ou seja, para a empresa bem-estar é “a relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo”; e estar bem é “a relação empática, bem-sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo (RELATÓRIO ANUAL, 2004).

E, finalmente, a visão da empresa é: “a Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo (www.natura.net, 2006).

2. Política do Meio Ambiente

A Natura assume que uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental.

As diretrizes da política do meio ambiente da Natura contemplam a responsabilidade para as gerações futuras, a educação ambiental e o gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços (RELATÓRIO ANUAL, 2004).

3. Ações Sociais e Ambientais

Algumas ações sociais e ambientais serão descritas a partir de consulta no site da empresa,

que contém as informações sobre as ações e os programas desenvolvidos pela empresa.

a) Programa Crer para ver: o objetivo desse programa é contribuir para melhorar a qualidade do ensino público, mobilizando a rede de relacionamentos da Natura.

b) Refil: a Natura foi à primeira empresa de cosméticos no Brasil a desenvolver produtos com refil, em 1983. Além de ser uma opção mais econômica ao consumidor, a embalagem de refil ajuda a reduzir o impacto ambiental e contribui com o conceito ecologicamente sustentável dos 3Rs – redução, reutilização e reciclagem.

c) Desenvolvimento Sustentável com Comunidades Fornecedoras: é um programa de acompanhamento e parceria junto às comunidades fornecedoras de longo prazo de ativos para a linha Natura Ekos, que consiste em fazer um diagnóstico para avaliar possibilidades de desenvolvimento local, analisar as atividades de fornecimento e subsidiar a implantação de projetos locais de sustentabilidade.

d) Vegetação: comprometida com a pesquisa científica, o desenvolvimento e a inovação constantes, a Natura iniciou um processo de vegetalização dos seus produtos, substituindo gradativamente as matérias-primas de origem animal, mineral ou sintética, por insumos vegetais cultivados de forma sustentável.

Postura Empresarial

A postura empresarial da Natura, que é orientada para a Responsabilidade Social, afeta a dinâmica empresarial. Assim, a empresa tem conquistado várias premiações em áreas diversas como: desempenho econômico, responsabilidade corporativa, desenvolvimento de produtos e excelência de produtos.

CONCLUSÃO

A Responsabilidade Social não é um resultado, uma condição estática atribuída às organizações que demonstram ter cidadania empresarial. É muito mais do que isto. É um processo dinâmico a ser conduzido com vigilância permanente, de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade.

A atuação orientada para a Responsabilidade Social Empresarial tem como alicerce a liderança dos principais executivos da empresa, com base nas suas crenças e valores e numa rede de relações com entidades sociais, tiveram a visão de transformar a Responsabilidade Social numa estratégia de negócios.

Com o estudo conclui-se que a liderança é a variável que afeta a dinâmica empresarial, os valores, as crenças e as atitudes da liderança e constroem a cultura corporativa e o ambiente organizacional para o desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial. A

participação ativa das empresas em associações, entidades sociais, a rede de relações sociais e políticas do líder corporativo capta os movimentos, o cenário, as tendências externas e traz para as organizações conhecimento e informações, divulga a atuação e cunha a imagem e reputação das empresas no meio empresarial e na sociedade. E, a Natura é percebida como uma empresa ética, responsável e inovadora, que conseguiu transformar efetivamente a Responsabilidade Social Empresarial numa oportunidade de negócio e numa direção da inovação tecnológica e mercadológica. O mais importante é que a Natura criou “valor” para seus clientes, funcionários e consultores – uma marca que representa qualidade, confiabilidade e credibilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGER, F. G. **Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial.** São Paulo, 2001. p. 254. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo.

DRUCKER, P. **Introdução à administração.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KARKOTLI, G. R. **Importância da Responsabilidade Social para implementação do Marketing Social nas Organizações.** Florianópolis, 2002, p. 98. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

MENDONÇA, P. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégias. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades.** São Paulo: Petrópolis, 2002.

NATURA S.A. Disponível em: <<http://www.natura.net>> Acesso em: 14/02/2006, 19h 00 min.

PINHEIRO, J. C. T. A. **A educação ambiental no marketing social: um aspecto da responsabilidade social das empresas.** Belém do Pará, 2001. p. 56, Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Pará.

RELATÓRIO ANUAL DE 2000. Disponível em: <<http://www.natura.net>> Acesso em: 14/02/2006, 18h 00 min.

RELATÓRIO ANUAL DE 2004. Disponível em: <<http://www.natura.net>> Acesso em: 14/02/2006, 19h 30 min.