

CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO: UMA RELEITURA CRÍTICA DO MODELO A PARTIR DE ABORDAGENS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ESTUDO EMPÍRICO

INTRODUÇÃO

Cada vez mais se reitera a necessidade de mudança no modelo de desenvolvimento mundial em prol da sustentabilidade e da diminuição da desigualdade social. (SACHS, 1986) As empresas têm um papel crucial nesse cenário e têm ampliado suas ações com a evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Há mais de sessenta anos como pauta de estudos acadêmicos, a RSC passou de uma visão estritamente voltada a ações de filantropia, para uma possibilidade estratégica para os negócios. (CARROLL, 1999; LANTOS, 2001; LEE, 2008) Especialmente a partir do final da década de 1980, a RSC foi associada também à ideia de desenvolvimento sustentável, abordando questões éticas, ambientais, sociais e econômicas.

Em 2011, o modelo elaborado por Michael Porter e Mark Kramer, denominado Criação de Valor Compartilhado (CVC), alcança destaque na mídia e em grandes empresas. O modelo se apresenta como a “grande solução” para a reunificação de interesses econômicos, ambientais e sociais nos negócios, possibilitando a construção de um “novo capitalismo”. No decorrer do artigo, observa-se que a CVC tem origem em diferentes teorias da área de RSC que também buscam derrubar a ideia de que negócios e interesses socioambientais não são compatíveis.

Porter e Kramer (2011) inovam e conquistam relevância ao criar um modelo estratégico e prático. Contudo, para além desta visão, entendemos ser importante destacar que, diante das transformações pelas quais o sistema produtivo mundial está passando, é necessário também adotar ações que promovam o bem-estar da sociedade na gestão das empresas, para além ou concomitantemente à obtenção de lucros. Nesse sentido, no Brasil, uma das organizações de maior destaque é a empresa de cosméticos e produtos de higiene, Natura, fundada em 1969. Líder no seu setor, a organização realiza diferentes ações de RSC com o público interno e também com seus *stakeholders* externos. O conceito de sustentabilidade está presente em todos os processos da empresa, sendo uma linha estratégica da companhia.

A partir da análise do referencial teórico, do aprofundamento no conceito de CVC, construído por revisão da literatura sobre RSC, RSC Estratégica e CVC realizadas através de buscas nas bases de dados EBSCO Host pelo portal CAPES, *Google Scholar*, Periódicos CAPES e Banco de Teses e Dissertações da CAPES, (122 artigos, além de livros, teses e dissertações a respeito do tema) e da verificação empírica da aplicabilidade da RSC, questiona-se neste estudo a possibilidade de adoção de um modelo de responsabilidade social para as empresas, que aborde a estratégia de suas ações a partir do modelo da CVC, sem deixar de atender a necessidades latentes da sociedade atual.

DIFERENTES ABORDAGENS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Em uma sociedade centrada no mercado, o debate sobre o papel e as responsabilidades das empresas se faz de interesse público. A mudança de perspectiva sobre o tema ao longo dos anos está nitidamente alinhada ao desenvolvimento da sociedade e das pesquisas teóricas. A RSC passa da visão de filantropia para o campo da ética, associa-se ao termo “desenvolvimento sustentável”, aborda o relacionamento com *stakeholders*, e adquire um caráter estratégico nas últimas décadas. (CLARKSON, 1995; CARROLL, 1999; LANTOS, 2001; ASHLEY, 2005) O processo evolutivo dessas abordagens teóricas pode ser dividido em escolas.

Assim, começa-se com a escola da Ética Empresarial (*Business Ethics*), concentrada nas décadas de 1950 e 1960, passando para a escola Empresa e Sociedade (*Business and Society*), com maior evidência na década de 1970 e chegando à escola Gestão de Temas Sociais (*Social Issues Management*), com início entre 1980 e 1990. (KREITLON, 2004) Dos anos 2000 em diante, é possível observar um direcionamento à Responsabilidade Social Estratégica, uma

vertente da Gestão de Temas Sociais, com a adaptação de ferramentas de gestão para a RSC, e diferentes visões de como é possível obter impacto social e econômico simultaneamente.

A escola da Ética Empresarial é de abordagem normativa, e “se baseia no argumento de que as atividades empresariais estão sujeitas ao julgamento moral” (FARIA; SAUERBRONN, 2008 p.18). As principais características são a noção de julgamento ético das ações da empresa, o princípio da filantropia e da responsabilidade do indivíduo, ou seja, a ética pessoal na condução dos negócios. Já no segundo momento, Davis (1960) foi um dos primeiros a associar um caráter mais estratégico à RSC, pois argumentava que algumas decisões relativas à RSC poderiam ser justificadas em longo prazo, e que essa postura deveria ser observada em um contexto gerencial. Já Frederick (1960) e Walton (1967) deixaram evidente que as empresas devem ter obrigações e finalidades sociais, e não apenas econômicas. Portanto, deveriam atuar como um cidadão distinto, alcançando resultados por decisões e ações corretas e éticas do “homem de negócios”.

Os anos 1970 foram marcados pela grande proliferação das discussões e estudos sobre RSC, tanto no mercado, nas Organizações Não Governamentais (ONGs), em eventos da Organização das Nações Unidas (ONU) e na academia. A maior parte das posições da década de 1970 são adequadas a Empresa e Sociedade que, de acordo com Kreitlon (2004), afasta a RSC da noção de filantropia e a aproxima das consequências das atividades rotineiras da empresa. A individualização da responsabilidade do “homem de negócios” dá lugar à noção de responsabilidade corporativa. Sua abordagem é contratual e, portanto, tem como pressupostos teóricos que “a) empresa e sociedade são parte de um mesmo sistema, e estão em constante interação; b) ambas estão ligadas entre si por um contrato social; c) a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade” (KREITLON, 2004, p. 8). Ou seja, baseia-se na relação e interdependência entre a empresa e a sociedade.

Com o tema em turbulência, a ONU realizou a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo (Suécia), em 1972. O evento serviu de incentivo para que os países destinassem maior atenção ao tema, introduzindo questões ambientais em suas políticas. Os problemas ambientais passaram a ser vistos como consequência da falta de desenvolvimento econômico. (OLIVEIRA, 2008) Por fim, um dos principais destaques das teorias da década de 70 é Carroll (1979), que apresenta quatro dimensões de RSC que se relacionam entre si: responsabilidades econômicas, responsabilidades legais, responsabilidades éticas e responsabilidades discricionárias (posteriormente abordada como filantrópica).

A partir de 1980 há um novo padrão dos estudos sobre RSC, com abordagem mais estratégica, adequando-se à escola Gestão de Temas Sociais. O principal foco dessa abordagem de caráter prescritivo e instrumental “é a produção de ferramentas de gestão que sejam capazes de melhorar o desempenho social e ético das empresas” (FARIA; SAUERBRONN, 2008, p.20). Essa perspectiva visa a gestão de temas sociais que permitam realizar objetivos estratégicos da empresa, com foco na Performance Social Corporativa (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Em relação ao mercado, depois da Conferência de Estocolmo em 1972 foi criada a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Comissão Brundtland, que em 1987 publicou o documento “Nosso Futuro Comum”. (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento [Brundtland], 1991). Neste momento, a associação das preocupações ambientais e sociais, foi o marco da aproximação do desenvolvimento sustentável com a responsabilidade social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). O “núcleo duro” do desenvolvimento sustentável passou a consistir nas dimensões econômica, social e ambiental. Essa formação ganhou popularidade nas organizações na década de 1990 com o modelo *Triple Bottom Line*, desenvolvido pela consultoria britânica SustainAbility, cujo um dos sócios é John Elkington (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

A partir de 1990, a RSC começou a tomar sua forma atual nas empresas, envolvendo diversas áreas e abordando questões ambientais, sociais, éticas, políticas e econômicas. Na

academia, na década de 1990, as contribuições teóricas ao tema estiveram relacionadas à consolidação do conceito e criação de ferramentas de gestão com melhores métricas e possibilidade de implantação. É possível observar uma tendência de propostas mais práticas para a adoção da RSC Estratégica, tendo como um dos impulsionadores a perspectiva de sobrevivência da empresa em longo prazo e a comprovação da relação positiva entre responsabilidade social e características importantes para as empresas, como a reputação da sua imagem, a inovação e o seu desempenho financeiro. Em parte por seu caráter qualitativo, não há uma comprovação empírica clara da efetividade da RSC Estratégica como um bom investimento, apesar de algumas pesquisas mostrarem que companhias socialmente responsáveis são mais prósperas em longo prazo. Entre os estudos na área, também houve quem encontrou uma relação curvilínea entre RSC e lucratividade, ou seja, uma RSC moderada seria melhor que uma RSC muito elevada ou muito baixa. (SINGER, 2000 apud LANTOS, 2001)

Hart (1995) foi um dos primeiros autores a adequar ferramentas estratégicas ao tratar da gestão ambiental na empresa a partir da Visão Baseada em Recursos (RBV). Na RBV os recursos estão disponíveis e podem ser acessados por todas as empresas, assim, a vantagem competitiva seria alcançada ao se ter recursos diferenciados em relação às outras organizações (BARNEY, 1991). Sob esta perspectiva, Hart (1995) sugere uma “Visão Baseada em Recursos Naturais” e argumenta que os desafios e restrições do meio ambiente serão condutores de novos recursos e de desenvolvimento de capacidades mais importantes. O modelo é interconectado entre três capacidades estratégicas: prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável, alcançando a vantagem competitiva. Hart e Milstein (2004) propõem que a sustentabilidade é multidimensional e complexa, não podendo ser resumida a uma única ação da empresa e com inúmeras possibilidades para a criação de valor sustentável.

A Teoria dos *Stakeholders*, por sua vez, colaborou com diversas abordagens de RSC Estratégica. Sua principal ideia é a orientação de ações empresariais a partir dos *stakeholders*, ou seja, dos grupos que afetam ou são afetados por práticas e políticas da empresa (GARRIGA; MELÉ, 2004). Dois princípios básicos da teoria são apresentados por Emshoff e Freeman (1978): o objetivo central deve ser atingir o máximo de cooperação e sinergia entre todos os grupos de *stakeholders* e os objetivos da organização; já o segundo princípio afirma que as estratégias mais eficientes para o gerenciamento das relações com *stakeholders* lidam com questões que afetam diversos *stakeholders* (GARRIGA; MELÉ, 2004 p. 59).

ABORDAGENS DE PORTER E KRAMER

Um dos modelos de aplicação de caráter mais prático e estratégico para a RSC, é a proposta de CVC, desenvolvida por Michael Porter e Mark R. Kramer no início de 2011 e divulgada pela *Harvard Business Review* (PORTER; KRAMER, 2011). A proposta é aliar a busca pelo lucro e as ações socialmente responsáveis, gerando valor para a empresa e para a sociedade, sendo uma vertente da escola de Gestão de Temas Sociais, e da RSC Estratégica.

Diversos artigos foram publicados antes da divulgação de 2011 e mostram uma evolução da ideia dos autores. Pode-se atribuir o início da proposta a partir do artigo “*Green and competitive: ending the stalemate*” (PORTER; VAN DER LINDE, 1995). O artigo defende que o *trade-off* entre ecologia e economia pode ser suprimido por meio da inovação, permitindo que a empresa aumente seu valor ou diminua seus custos ao usar recursos de modo mais produtivo.

Posteriormente, inicia-se a parceria entre Michael Porter e Mark R. Kramer que, em 1999, publicam o artigo “*Philanthropy’s new agenda: creating value*” (PORTER; KRAMER, 1999). O artigo mostra como fundações filantrópicas podem utilizar a estratégia para melhorar seus resultados. Em 2002, já bastante semelhante à proposta de CVC, os autores publicam “*The competitive advantage of corporate philanthropy*” (PORTER; KRAMER, 2002). O artigo defende que a “filantropia estratégica” está muito atrelada ao marketing, ou seja, à divulgação

das ações sociais da empresa, em prol da sua reputação. Contudo, afirmam que esta é uma compreensão muito rasa, já que a verdadeira estratégia deve dar importância simultânea aos objetivos sociais e econômicos, e buscar áreas competitivas em que sociedade e empresa se beneficiem por alcançarem habilidades e expertises únicas ao realizar a “filantropia” em questão.

Dando início efetivamente à concepção de CVC, em 2006 é publicado o artigo “Estratégia e Sociedade. O elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial” (PORTER; KRAMER, 2006). Novamente os autores criticam as respostas “cosméticas” adotadas por muitas empresas para mitigar o risco da responsabilização por questões sociais, e defendem a vinculação da RSC às estratégias da empresa para a sua compreensão como fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva. É neste artigo que o termo “valor compartilhado” é citado pela primeira vez.

Entendendo a Concepção de Criação de Valor Compartilhado (CVC)

No final de 2011, é publicado o artigo “O Capitalismo do Valor Compartilhado”, na *Harvard Business Review*. Os questionamentos em torno da ideia ocorrem, principalmente, devido à impressão passada pelos autores do caráter inovador da proposta, com o uso de expressões como “o novo raciocínio”, “redefine as fronteiras do capitalismo” e “é a solução”. Tal impressão é fortalecida ao considerarmos o caráter empírico da *Harvard Business Review* (perfil editorial prático e direto, conforme pode ser observado em seu “guia para autores”, disponível online), e as poucas fontes citadas no artigo, que acabam encobrindo o desenvolvimento de um rico referencial teórico por trás da ideia. É usual que o reconhecimento e credibilidade dos autores no meio acadêmico permita que o referencial teórico utilizado se considere “implícito” aos saberes construídos. Especificamente no artigo “O Capitalismo do Valor Compartilhado”, enquanto autores e conceitos citados pode-se destacar: o relatório de Brundtland, *Global Reporting Initiative* (GRI), RSC Estratégica, Friedman, Prahalad e empreendedorismo social (PORTER; KRAMER, 2011). Enquanto no artigo de 2006 é feita uma menção à “vasta literatura sobre RSC e seu caráter pouco prático (PORTER; KRAMER, 2006).

O artigo de Porter e Kramer (2011) parte da afirmação do consenso da existência de um *trade-off* entre progresso econômico e social, e que há possibilidade de trabalhar esses dois aspectos simultaneamente, especialmente se há uma visão de longo prazo dos gestores. Os autores criticam a localização da RSC na periferia e não no centro das decisões estratégicas das organizações, alegando que na proposta de CVC, o propósito da empresa deve ser redefinido. Dessa forma, os investimentos da organização devem se pautar pela CVC, o que a torna parte integral da sua posição competitiva. Os autores sugerem que a RSC Estratégica estaria concentrada, principalmente, na melhora da reputação da empresa obtida pela ação social.

Conforme observado no rápido apanhado anterior, a possibilidade de benefícios econômicos em longo prazo a partir de ações de responsabilidade social foi observada desde a década de 1960 (Davis, 1960), alcançando maior visibilidade a partir de 1970. A ideia ainda foi reafirmada e mundialmente divulgada no Relatório de Brundtland, em 1987. Autores contemporâneos também defendem que é possível conquistar vantagem competitiva e criar valor a partir de um comportamento socialmente responsável, sem estar atrelado diretamente à reputação da organização, como, por exemplo, Srour (2005), e McWilliams e Siegel (2000). A necessidade de centralização das decisões referentes à responsabilidade social também já foi citada anteriormente por autores como Sachs (1986), Ostergard (1999) e Wilson (2004).

Porter e Kramer desenvolveram suas ideias e as resumiram em um modelo com três propostas para a obtenção simultânea de benefícios econômicos e sociais, ou seja, para a criação de valor compartilhado. São elas: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar *clusters* setoriais de apoio nas localidades da empresa.

Reconceber produtos e mercados parte da identificação das necessidades sociais e de como os produtos ou serviços da empresa poderiam estar associados a elas. Segundo os autores, essas oportunidades de mercado não são estáticas e, portanto, devem ser analisadas constantemente. Esta proposta está claramente relacionada à identificação de oportunidades “na base da pirâmide”, de Prahalad e Hammond (2002), Prahalad (2005) e de empreendedorismo social, de Yunus (2008). Apenas o trabalho de Prahalad é citado no artigo de Porter e Kramer.

A redefinição da produtividade na cadeia de valor está relacionada às operações da empresa, envolvendo também a saúde, segurança e capacitação dos funcionários, desempenho ambiental, etc. Ou seja, começa-se a analisar e questionar: o custo energético da produção; a otimização do sistema logístico; utilização e reciclagem de embalagens, etc. O objetivo é otimizar os resultados sociais e econômicos a partir de alterações nos processos da cadeia de valor, pensando, principalmente, em longo prazo (PORTER; KRAMER, 2011, p. 25). Esse raciocínio tem raízes em diversas abordagens da RSC Estratégica, mas pode ser observado no trabalho de Hart (1995) e Hart e Milstein (2004), já citados anteriormente.

Por fim, a proposta relacionada aos *clusters* setoriais parte do princípio de que “empresa nenhuma é autossuficiente. O sucesso de qualquer empresa é afetado por negócios de apoio e pela infraestrutura que a cerca” (PORTER; KRAMER, 2011 p. 27). Apesar do termo “*cluster*” ter sido criado por Porter (1998), percebe-se que, conforme utilizado na CVC, poderia ser facilmente alterado para “grupo de *stakeholders*”, já que o princípio é o mesmo defendido pela Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), e utilizado também por diversos outros.

Vale registrar que “a criação de valor compartilhado pressupõe a conformidade com a legislação e com normas éticas, bem como a mitigação de qualquer dano causado pela empresa” (PORTER; KRAMER, 2011 p. 30). Além disso, para a aplicação efetiva do modelo, segundo os autores, serão necessárias métricas concretas e o monitoramento dos seus impactos sociais vinculado aos seus interesses econômicos.

A concepção de novo capitalismo, em que as empresas atendem às necessidades da sociedade, é vista por Porter e Kramer (2011) como Criação de Valor Compartilhado, por Drucker (1993) como Sociedade Pós-Capitalista e por Srour (2005) como Capitalismo Social. De acordo com Morais Neto, Pereira e Moritz (2012, p.78), a responsabilidade social das empresas não é aplicável no capitalismo, e a CVC iria além do conceito de RSC. Isso se daria pela inovação e colaboração implícita entre diferentes atores da sociedade.

Porter e Kramer (2011) também apresentam as diferenças entre os investimentos baseados na RSC e na CVC, segundo a sua visão. A RSC é vista como responsiva, reacionária ao ambiente, visando a melhoria da imagem da empresa. Sem embargo, essas características apresentadas como referentes à RSC, dizem respeito à visão do conceito até meados da década de 1980, quando a discussão sobre a viabilidade econômica das ações de RSC estava em evidência. A partir da década de 1990, com o fortalecimento da ideia de RSC Estratégica, suas características se tornam semelhantes, se não iguais, às apresentadas pela CVC.

Observa-se que definições conceituais de RSC, como a de Carroll (1991), por exemplo, que a divide entre responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas, abraçam uma ideia mais abrangente que a realizada por Porter e Kramer (2011). A RSC trata de questões éticas e morais da empresa, o apoio a diferentes causas, o cumprimento da legislação, boas condições de trabalho aos funcionários, cidadania corporativa, a possibilidade de reforço da imagem da empresa, etc. Porém, também aborda questões estratégicas, a possibilidade de lucro a partir de oportunidades sociais, a necessidade de redefinição da cadeia de valor para melhoras ambientais, sociais e de retorno aos acionistas, o relacionamento com seus *stakeholders*, etc. (YUNUS 2008; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; HART, 1995; HART; MILSTEIN, 2004; FREEMAN, 1984). Sob esse aspecto, Elkington (2011) argumenta em artigo ao jornal inglês *The Guardian* que a CVC deixa de tratar de questões relevantes como direitos humanos e

corrupção. E, portanto, a sociedade ainda não estaria preparada para a adoção apenas da CVC, abandonando a RSC.

Em resumo, apesar da afirmação de Porter e Kramer (2011) de que a CVC não é RSC, defende-se que a CVC é uma ferramenta estratégica dentro do escopo da RSC Estratégica, que, por sua vez, faz parte da ideia mais ampla, e necessária, de RSC. Em face ao exposto, na CVC, pode ser considerado como grande trunfo a apresentação de um guia bastante prático para a adoção de ações de RSC de forma estratégica. O formato mais dinâmico, apesar de débil do ponto de vista da construção teórica, acaba por atrair os empresários, que concentram sua preocupação, principalmente, em como a ideia pode ser adotada de forma efetiva e lucrativa. Esse formato também se vê fortalecido pelo histórico profissional dos autores, mundialmente conhecidos por suas teorias relacionadas à estratégia empresarial e à massiva divulgação por entrevistas, palestras e outros eventos, que colaboram para a maior visibilidade do artigo “Criação de Valor Compartilhado”, tornando-o um dos mais lidos no site da *Harvard Business Review*. Assim, empresas como Nestlé, Coca-Cola e Itaú já adotam explicitamente a estratégia de CVC, valendo-se também do conceito para a promoção da sua responsabilidade social.

Após a análise da CVC e do referencial teórico sobre RSC, pode-se afirmar que os autores apresentam uma visão restrita em relação ao entendimento de RSC, remetendo-se quase que totalmente à filantropia e obrigações legais, questões que eram discutidas nos anos 1970, a partir do posicionamento de Friedman (1970). Sem embargo, o desenvolvimento teórico e abrangente do tema, bem como a adoção de uma postura estratégica dentro dos estudos da RSC, induz aos mesmos efeitos que os autores defendem serem exclusivos da CVC. Porém, com uma importante diferença: pela abordagem muito mais abrangente da RSC, sua aplicabilidade possibilita também outros tipos de ações, ampliando seu escopo em relação à CVC.

CONFRONTANDO A CONCEPÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO COM A ABORDAGEM DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM UMA DETERMINADA REALIDADE.

Para corroborarmos as inferências obtidas da análise da concepção da CVC frente às abordagens dos estudos de RSC, optou-se, neste estudo, por realizar uma pesquisa exploratória e descritiva de um case com o objetivo de aprofundar a descrição de uma determinada realidade. Selecionou-se a empresa Natura como objeto de estudo, a partir de visita exploratória, realizada em novembro de 2014, seguida de conversa informal com gestores. A empresa foi selecionada pelo seu reconhecimento nacional e internacional em ações de sustentabilidade, responsabilidade social e compromisso com resultados econômicos, refletidos pela sua presença em diversos rankings relacionados à sustentabilidade, gestão corporativa, etc.

A Natura demonstra seus resultados em relatórios no formato proposto pela *Global Reporting Initiative* (GRI, 2000), oferecendo dados bastante completos e transparentes de seus resultados sociais, ambientais e econômicos. Para a pesquisa foram analisados os Relatórios Anuais da Natura, referentes aos anos de 2009 até 2014, e o documento “Visão de Sustentabilidade 2050”, complementar ao relatório de 2014 (NATURA, 2014). Além dos relatórios de 2001 até 2008, vídeos, reportagens, informações do site da empresa e outros artigos e dissertações que têm a Natura como objeto de pesquisa.

Criada em 1969, em São Paulo, a Natura é líder brasileira no segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e, desde sua concepção, tem a sustentabilidade como preocupação em seus processos e cultura (NATURA, 2015a). Foi a primeira empresa brasileira a adotar o sistema de vendas diretas, a partir de 1974, mantendo hoje cerca de 1,750 milhão de consultores, sendo 1,3 milhão somente no Brasil e as outros 400 mil nas Operações Internacionais, que incluem Argentina, Chile, Colômbia, França, México e Peru. Os consultores são profissionais autônomos, em sua maioria mulheres, que “vendem produtos do portfólio Natura e, em troca, recebem um comissionamento por suas vendas – 30% do valor de cada

produto sugerido na revista Natura” (NATURA, 2014, p. 94). Além das consultoras, a empresa mantém 5,2 mil funcionários no Brasil e outros 1,3 mil nas Operações Internacionais. A marca está presente em 57% dos lares brasileiros, ao menos uma vez por ano (NATURA, 2015b).

Desde 2004, a Natura tem certificação ambiental ISO 14001, e capital aberto, estando presente também na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa e, desde 2014, no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), da Bolsa de Valores de Nova York. Esses índices avaliam a performance sobre sustentabilidade corporativa, ou seja, eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Em 2014, a empresa teve receita líquida de R\$ 7,4 bilhões, Ebitda de R\$ 1,6 bilhão e lucro líquido de R\$ 732,8 milhões (NATURA, 2010, 2015b).

Uma das grandes transformações da Natura ocorreu com a criação da linha Ekos, no ano 2000, que gerou um novo direcionamento para a empresa, ainda mais voltado à sustentabilidade e valorização da cultura brasileira. Esta submarca se estrutura na valorização da tradição e biodiversidade do Brasil, utilizando matérias-primas tipicamente nacionais, como o açaí e a andiroba. Inicia-se o relacionamento com comunidades tradicionais da floresta para aprendizado e formação de cadeias sustentáveis de extração dos insumos utilizados (NATURA, 2015a). Evidencia-se o maior apelo à sustentabilidade, com embalagens que causam um menor impacto ambiental, e o incentivo ao uso de refis. A partir de 2002, a visão da empresa passou a contemplar a preocupação com a “construção de um mundo melhor” (NATURA, 2003, p.6).

Como visão socioambiental de longo prazo, em 2014, foram definidas as metas sociais para 2020 e a visão para 2050, que consiste em gerar impacto positivo em todas as frentes de interação da empresa. Em 2014, a Natura se tornou a maior Empresa B certificada do mundo, e também a primeira de capital aberto. A certificação B Corp, atesta o compromisso com o crescimento econômico aliado à promoção do bem-estar social e ambiental.

A empresa conta com cinco unidades industriais próprias – quatro em Cajamar (SP) e uma em Benevides (PA), inaugurada em 2014. Além de oito centros de distribuição no Brasil, três Centros de Pesquisa e Inovação, 5 mil fornecedores e 33 comunidades de relacionamento da sociobiodiversidade, o que compreende 3,1 mil famílias (NATURA, 2015b). A sede da Natura em Cajamar (SP) possui área de 646 mil m², e encontra-se em uma Área de Proteção Ambiental. Por isso, foi realizado um trabalho de recuperação da mata nativa, em que, somente em 2009, foram plantadas 5 mil mudas de 114 espécies do bioma da Mata Atlântica (NATURA, 2010, p. 89).

DIAGNÓSTICO DAS AÇÕES DE RSC IMPLANTADAS NA ORGANIZAÇÃO

Para a melhor compreensão da gestão da empresa, buscou-se detalhar as atividades que tiveram impacto relevante nos resultados e na história da Natura. O detalhamento foi feito a partir da análise dos relatórios anuais da empresa de 2009 a 2014, com informações adicionais de relatórios anteriores e outros documentos.

Estratégia empresarial

Em 2014 a visão sobre sustentabilidade foi reformulada para alinhamento à estratégia da empresa (NATURA, 2015b, p. 16). Para alcançar o objetivo de gerar impacto positivo até 2050, foram definidas metas socioambientais até 2020, baseadas no modelo *Triple Bottom Line* (NATURA, 2014). Essas metas são estruturadas em três pilares interdependentes: Marcas e Produtos; Nossa Rede; e Gestão e Organização. Por isso, a estrutura organizacional também foi dividida em três áreas semelhantes: Marcas e Negócios, responsável pelo desenvolvimento de produtos, inovação, marketing e novos negócios; Redes, responsável pelo modelo comercial, logística e operações dos negócios; e Funções Corporativas, que abrangem as atividades transversais como Finanças, Pessoas, Operações e Tecnologia Digital (NATURA, 2014, p. 14).

Anualmente são criados planos de relacionamento com *stakeholders*. Em 2012, foram elencados como principais públicos: consultores Natura, consultoras Natura orientadoras, consumidores, funcionários e fornecedores (NATURA, 2015c).

A definição de estratégias financeiras e socioambientais, alinhadas a sua proposta de valor são condizentes com a CVC e com a RSC Estratégica. A ideia dessas teorias é que as ações sociais e ambientais façam parte do planejamento estratégico da empresa como direcionador das atividades da organização, com metas claras e acompanhamento para análise.

A Natura deixa claro que se baseia no princípio do desenvolvimento sustentável, representado no conceito *Tripple Bottom Line* como linha guia das atividades da organização (NATURA, 2015c). Mas a empresa vai além e passa a incorporar concepções diferentes e multidimensionais da RSC em suas diretrizes estratégicas.

Gestão organizacional

O Conselho de Administração é a mais alta instância administrativa. Ele é formado por três sócios-fundadores e outros quatro conselheiros externos. A remuneração dos conselheiros consiste em uma parcela fixa mensal e uma variável anual, relacionada aos resultados econômicos e socioambientais da empresa (NATURA, 2010). Quatro comitês dão suporte ao Conselho de Administração: o comitê Estratégico; de Governança Corporativa; de Pessoas e Organização; e de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças. A remuneração variável existe apenas para os cargos de alta gestão, e os indicadores para concessão do benefício (revisados em 2014) são o Ebtida consolidado (40%), o Ebitda do País (30%), indicadores socioambientais (20%) e avaliação do desempenho individual (10%) (NATURA, 2015b).

Ética e transparência

A Natura tem código de conduta com diretrizes específicas para a força de vendas e seus fornecedores. A empresa mapeou as áreas críticas a partir do nível de interação com agentes públicos, e criou procedimentos mais rígidos para seleção de fornecedores e contabilização de pagamentos (NATURA, 2015b). A auditoria interna também é realizada constantemente. Em 2009 foram 13 e em 2010 foram 33 auditorias, que abordam procedimentos para a avaliação do ambiente de controle e verificam possíveis fraudes e corrupção (NATURA, 2014).

Por ter capital aberto, a empresa demonstra periodicamente seus resultados econômicos e socioambientais por relatórios. Além do documento impresso e online, também são feitos vídeos curtos dos principais resultados da empresa no período. Os relatórios contemplam os resultados positivos e também os que pioraram ou não atingiram as expectativas. Para manter a transparência com os acionistas, também é realizado anualmente o *Natura's Day*, que promove o diálogo aberto entre o mercado e a alta administração da empresa. Além da Assembleia Geral Ordinária (AGO) (NATURA, 2012).

Em relação à transparência, que é um de seus valores, desde 2007 uma tabela ambiental é divulgada em determinadas embalagens, com dados do seu impacto ambiental (NATURA, 2010). A Natura também realiza ações para estabelecer vínculo de confiança com os moradores, líderes locais e poder público nas comunidades que abrigam suas unidades fabris (NATURA, 2014, p. 119). Com ações como essas, desde 2011 a Natura é reconhecida como uma das empresas mais éticas do mundo, pelo prêmio *World's Most Ethical Company* (NATURA, 2015c, p.79).

Na literatura sobre a RSC, a ética é um dos principais pilares que sustentam as diferentes teorias. Neste sentido, é a percepção ética da companhia que irá direcionar as ações da empresa, sejam elas consideradas estratégicas ou não. Na proposta de CVC, Porter e Kramer (2011) citam a ética como importante para sua realização, mas essa menção ocorre apenas uma vez e sem exemplos específicos, sem dar a devida relevância ao tema. Assim, é possível que o leitor tenha a compreensão errônea de que a ética deve ser seguida somente se trouxer benefícios

econômicos. Já a necessidade de transparência das ações da companhia não é citada pela CVC, ou seja, essa compreensão deve ser obtida somente pela interpretação aprofundada do conceito.

Funcionários e consultores

Em 2008 foram iniciados programas de acompanhamento de carreira como *coaching* e *mentoring* (NATURA, 2012). O projeto evoluiu e em 2010 foi lançado o programa Cosmos, que visa ao desenvolvimento integral da liderança, envolvendo habilidades técnicas, valores e aspectos de sustentabilidade (NATURA, 2013, p. 49). Também há metas para inclusão de profissionais com deficiência física ou intelectual (NATURA, 2010, 2015b), e para o aumento de mulheres em cargos de liderança, que hoje correspondem a 30% dos gestores – a meta é chegar a 50% – e política de igualdade de remuneração (a variação salarial ocorre porque há mais homens em cargos de grupos salariais mais altos, apesar de 64% dos funcionários serem mulheres). Dentre as políticas destinadas às mulheres, há horário flexível de trabalho para amamentação, berçário e acompanhamento médico e de assistentes sociais durante a licença-maternidade – que é de 6 meses (NATURA, 2010, 2013). Desde 2013, houve uma atualização na estratégia de remuneração e reconhecimento e a empresa passou de uma posição mediana, para estar entre 25% das empresas que melhor remuneram seus profissionais (NATURA, 2014).

Na CVC, as ações voltadas ao público interno são vistas como formas de aumentar a satisfação e produtividade do funcionário. Na Natura, também se destaca a capacitação e alinhamento de valores dos funcionários em relação à companhia. Esta iniciativa é considerada essencial por autores como Wilson (2004) para uma gestão voltada a aspectos sociais e econômicos, mas não é mencionada explicitamente pelo artigo de Porter e Kramer (2011).

Gestão ambiental

A sustentabilidade é uma diretriz transversal para a Natura (NATURA, 2011, p.23). A sua manutenção é feita pela Diretoria de Sustentabilidade, que é responsável por educar, mobilizar e disseminar as práticas pela empresa (NATURA, 2011). Destacam-se as iniciativas de redução de resíduos sólidos e do consumo de água, e o programa de redução da emissão de Gases do Efeito Estufa (GEE). O monitoramento da geração de resíduos é feito desde 2001, e contempla as fábricas de Cajamar e Benevides, os fornecedores terceiros, centros de distribuição e escritórios administrativos (NATURA, 2013). Também há ações para uso de embalagens de menor impacto, soluções de *ecodesign* e consumo consciente (NATURA, 2011, 2013).

A Política de Uso Sustentável de Material Reciclado Pós-Consumo da Natura, criada em 2013, define diretrizes sobre materiais pós-consumo nos processos da empresa e contempla, inclusive, como deve ser o relacionamento com cooperativas de catadores, com preço justo e equitativo, possibilitando a criação de negócios sustentáveis nas comunidades (NATURA, 2015c). Já é possível reciclar cerca de 93% do volume de resíduos gerados nos processos e unidades da Natura, o que é reinserido no ciclo produtivo da própria empresa ou de outras. O grande desafio está no uso e descarte dos produtos, onde está o maior percentual de geração de resíduos. Para esta questão há um plano de logística reversa, que visa a “estruturar um modelo de gestão capaz de transformar resíduos em oportunidades de novos negócios” (NATURA, 2014, p. 61).

Com o programa Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, foi estabelecido um novo critério socioambiental para seleção dos fornecedores da empresa. Na prática, quem causa menos danos tem mais chances de trabalhar com a Natura (NATURA, 2012). Desde 2004 é realizado o programa de desenvolvimento de fornecedores QLICAR (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental, Social e Relacionamento). São monitorados indicadores econômicos, ambientais e sociais, e estabelecidos planos de ação, estimulando também o benchmarking entre essas empresas (NATURA, 2015c).

O programa de redução das emissões de GEE lançado em 2007, o Carbono Neutro, foi outro marco para a Natura. Com a meta de reduzir em 33% as emissões de GEE relativas em toda a cadeia produtiva da empresa, diversas inovações foram realizadas, além da compensação do que não foi possível reduzir (NATURA, 2008). Com o uso de uma ferramenta que estima a emissão de GEE antes do produto ser criado, a área de desenvolvimento de produtos tem como regra que os lançamentos devem ter impacto ambiental igual ou menor que os itens semelhantes do portfólio. Com exceções somente se concedidas pelo comitê da alta gestão (NATURA, 2012).

O resultado dessas definições foi um impulso à inovação, com a substituição de ingredientes nas fórmulas, criação de novas embalagens, refis e produtos. Como exemplo, pode-se citar a redução de 83% do plástico das embalagens da linha Sou. Com menos recursos, o preço também é mais acessível ao consumidor, e a empresa entra em uma nova faixa de preço e ocupa um novo espaço no mercado (NATURA, 2014). Além disso, foi necessária a aquisição de equipamentos industriais exclusivos para a produção da linha, gerando redução do consumo de energia e da geração de resíduos (NATURA, 2014). Em dezembro de 2013 a meta foi atingida, com redução de 33,2% da emissão de GEE em comparação com 2006.

As iniciativas de gestão ambiental estão diretamente relacionadas ao princípio “redefinição da produtividade na cadeia de valor”, da CVC. Isso ocorre devido às mudanças no processo produtivo da Natura em prol de resultados ambientais e que também acabam gerando benefícios financeiros. Esse princípio também é abordado por diferentes autores da RSC, como Hart e Milstein (2004); Sachs (1986); e Bilgin (2009).

Programa Amazônia

O envolvimento da Natura com a Amazônia teve início em 2000, com o uso de ativos da biodiversidade brasileira em seus produtos e a interação entre a ciência e os conhecimentos tradicionais das comunidades locais (NATURA, 2014). Os ingredientes naturais dos produtos da Natura são extraídos por cooperativas de agricultores familiares. Os acordos comerciais contemplam o pagamento pela matéria-prima e a repartição dos benefícios gerados pela comercialização dos produtos finais (NATURA, 2013).

Para a empresa, esses insumos são interessantes pelo incentivo ao manejo sustentável, pela ampliação da rastreabilidade da produção e por agregar valor aos produtos (NATURA, 2013). Desde 2008, o Programa de Certificação de Matérias-Primas Vegetais envolve agricultores familiares e comunidades que tenham produções certificadas nos protocolos orgânico, florestal e agricultura sustentável. Nas comunidades fornecedoras, a Natura também realiza ações de apoio ao desenvolvimento local, investindo em projetos da cultura regional, criação de fontes de renda alternativas, e oficinas para aperfeiçoamento da produção sustentável (NATURA, 2013).

O Programa Amazônia também conta com o Núcleo de Inovação Natura Amazônia, com sede em Manaus. O objetivo é formar uma rede de pesquisa para transformar a região em referência em biotecnologia, com cerca de mil pesquisadores até 2020 (NATURA, 2013). Além disso, foi inaugurado em 2014 o Ecoparque, em Benevides (PA), que recebeu todo o processo de produção de sabonetes. A área de 172 hectares do Ecoparque foi construída com princípios arquitetônicos ecológicos e tem espaço para abrigar outras empresas que queiram utilizar de forma sustentável os ativos da sociobiodiversidade da região. O intuito é formar uma rede para compartilhar recursos e fomentar a geração de negócios sustentáveis (NATURA, 2013, p. 39).

Esses trabalhos na Amazônia estão relacionados ao princípio “capacitação e desenvolvimento local de *clusters*”, de Porter e Kramer (2011) na CVC, pois promovem a produtividade e inovação local, e o desenvolvimento da região. Isso, porém, não é exclusividade da CVC, tendo sido abordadas também por Freeman (1984), Sachs (1986) e Srour (2005).

Inovação

A inovação da Natura está presente em toda a organização e a empresa já foi eleita duas vezes entre as dez empresas mais inovadoras do mundo pela revista *Forbes*. Em ranking de 2011, ficou em 8º lugar, e em 2013 em 10º lugar, e a única empresa brasileira no ranking (NATURA, 2012, 2014). O entendimento sobre a inovação foi revisado em 2013, gerando cinco direcionadores: forte conexão com a estratégia de crescimento da Natura; simplificação de estrutura e do processo de inovação; construção de um *pipeline* de inovação integrando curto, médio e longo prazos; aumento da sinergia entre as áreas; e fortalecimento da conexão e da atuação global. Nesse processo, os projetos de inovação também passaram a ser divididos em: Bem-Estar e Relações; Tecnologias Sustentáveis e Tecnologias Cosméticas (NATURA, 2014).

Atualmente, 60% dos projetos relacionados à inovação são desenvolvidos em parceria. A empresa conta com mais de 200 parceiros, entre empresas, universidades, instituições de pesquisa, órgãos de fomento e laboratórios de testes. Eles interagem pelo Natura Campus, que é um programa de inovação aberta e colaborativa existente desde 2007 (NATURA, 2014). Outra iniciativa nesse aspecto é o projeto Cocriando, de 2013. Qualquer pessoa pode participar do desenvolvimento de produtos e serviços, contribuindo com ideias e percepções. A interação acontece virtualmente pelo site do programa e por encontros presenciais. Em 2014, as dinâmicas virtuais e presenciais geraram 884 contribuições (NATURA, 2015b, 2015c).

A proposta de inovação adotada pela Natura se encaixa nos três princípios da CVC, já que há programas de pesquisas para identificar as necessidades dos clientes, alterações na cadeia produtiva a partir da sustentabilidade e o relacionamento com diferentes grupos, ou *clusters*. Vale citar que o relacionamento com instituições de ensino e pesquisa são mais abrangentes territorialmente que os *clusters* propostos na CVC. Assim, essa relação é mais semelhante à proposta da teoria dos *stakeholders*, de Freeman (1984).

Filantropia

Criado em 2010, o Instituto Natura é uma organização sem fins lucrativos focada no setor educacional, com gestão autônoma e responsável pelo investimento social privado da Natura. Apesar de receber 0,5% do lucro líquido da Natura para sua manutenção operacional, a principal fonte de recursos é o Projeto Crer para Ver (NATURA, 2014). Com o projeto, de 1996, a renda é obtida por produtos específicos comercializados pelas consultoras (NATURA, 2015b).

Além disso, desde 2005, o programa Movimento Natura busca engajar suas consultoras em ações em prol do desenvolvimento ambiental e social. A empresa apoiava organizações específicas e incentivava suas consultoras a integrarem essas iniciativas, mas a partir de 2010, com o lançamento do Programa Acolher, passou a incentivar as atividades já realizadas pelas consultoras e o empreendedorismo social (NATURA, 2013, 2015c).

Programas de apoios e patrocínios com recursos próprios e incentivados, como a Lei Rouanet, também são realizados de forma sistemática. Desde 2012, os patrocínios estão concentrados nos temas: valorização da cultura brasileira pela música, desenvolvimento sustentável, fortalecimento de organizações da sociedade civil, comportamento e atitude, e esportes. O caráter estratégico da empresa também é visto aí, pois além do apoio a iniciantes, como na montagem do Estúdio Natura Musical na comunidade Vigário Geral (RJ), também beneficia grandes artistas, como Carlinhos Brown e Gilberto Gil (NATURA, 2012, p. 52).

Programas de patrocínio e filantropia são repelidos pela CVC, pois alega não trazer benefícios econômicos para a empresa. Essas ações seriam aceitas somente com a finalidade estratégica de fortalecer a imagem da organização. Porter e Kramer (2011), porém, mostram a filantropia estratégica como algo ultrapassado, como uma tentativa de RSC Estratégica. Mas, nesta fundamentação teórica foi possível ver que este tema é muito mais amplo.

Com os recursos incentivados disponibilizados pelo Estado, e a possibilidade de criação de *spin-offs* como empresas sociais ou ainda de institutos autossustentáveis, como é o caso do Instituto Natura, este é um tema que também deve ser discutido na gestão da empresa devido a sua possibilidade de gerar impactos positivos de alta intensidade na sociedade.

Marketing

Em 2014, a Natura foi reconhecida pela quinta vez consecutiva como a mais lembrada quando o assunto é meio ambiente, no prêmio “*Top of Mind*”, do jornal Folha de S. Paulo. Além de anúncios em mídias convencionais, alguns produtos utilizam caixas de papel reciclado e apresentam informações referentes às ações socioambientais na própria embalagem. Apresentar essas informações no produto permite a criação de um maior envolvimento entre a empresa e o consumidor. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que as pessoas procuram colaborar com o mundo também pelo seu consumo. Assim, ao visualizar as ações sociais relacionadas ao processo de produção, os consumidores se sensibilizam pelo produto e pela marca.

As edições da Revista Natura do segundo semestre de 2013, após o lançamento da Linha Sou, também apresentam os aspectos ambientais da marca para a conscientização dos consumidores. A Natura também desenvolveu um manual de Diretrizes Éticas de Comunicação para funcionários e fornecedores envolvidos na comunicação da empresa. O documento reforça o compromisso de informar corretamente e colaborar na conscientização dos consumidores.

INFERENCIAS RESULTANTES DA ANÁLISE DO ESTUDO EMPÍRICO FRENTE AS CONCEPÇÕES DE RSC E CVC.

A partir do exposto até então, é possível verificar relações entre diferentes abordagens da RSC, com os princípios da CVC, de Porter e Kramer (2011), e a constatação empírica dos conceitos pelas iniciativas da Natura. Como resultado, de forma sistêmica, tem-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Criação de Valor Compartilhado: teoria e prática

Categorias	CVC	RSC	NATURA
	O que é?	Quais autores fizeram propostas semelhantes?	Como o princípio é realizado na prática?
Reconcepção de produtos, mercados e necessidades dos clientes	Identificar as necessidades dos clientes, benefícios e mazelas sociais que estão ou podem estar associados aos produtos da empresa. A partir deste diagnóstico, descobrir novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento no mercado. Dessa forma, é possível satisfazer necessidades em mercados subatendidos e formar novos mercados na base da pirâmide.	Destaque: Riqueza na base da pirâmide – Prahalad e Hammond (2002) Empresas sociais - Yunus (2006) Outros: Sethi (1975); Hanke e Stark (2009)	- Modelo de negócio de vendas diretas - Estímulo aos consultores para o empreendedorismo social - Lançamento da linha Sou - Inovação: estudar também as relações sociais - Parceria com Fapesp: desenvolvimento de centro de pesquisa em bem estar.
Redefinição da produtividade na cadeia de valor	Conscientização que problemas sociais e ambientais podem trazer custos econômicos para a cadeia de valor. A partir disso, identificar os desafios da sociedade e criar novas maneiras para enfrenta-los. Algumas das áreas em que esse pensamento pode ser adotado são: uso da energia e logística, uso de recursos, compras, distribuição,	Destaque: Criação de valor sustentável - Hart e Milstein (2004). Outros: Sachs (1986); Ostergard (1999); McWilliams e Siegel (2000); Husted e Salazar (2006); Bilgin	- Trabalho de desenvolvimento de lideranças - Apoio à maternidade - Benefícios e bons salários - Políticas para controle e redução de resíduos sólidos e uso da água - Programa Carbono Neutro - Planta ambientalmente correta do Ecoparque - Inovação baseada em princípios de sustentabilidade

	produtividade do trabalhador e localização.	(2009); Alvarez, Lorenzo e Sánchez (2011)	- Lançamento da Linha Sou
Capacitação e desenvolvimento local de <i>clusters</i>	Produtividade e inovação são influenciadas por concentrações geográficas de empresas e pela infraestrutura que a cerca. Ou seja, capacidades locais eficientes aumentam a produtividade da empresa. Sendo assim, devem ser realizadas ações para melhorar a produtividade e preencher lacunas ou corrigir falhas dos <i>clusters</i> locais.	Destaque: Teoria dos stakeholders - Freeman (1984). Outros: Srour (2005) Bilgin (2009) Hanke e Stark (2009), Sachs (1986)	- Escola Cajamar - Articulação com governo e organizações locais - Programa Cadeia de Suprimentos Sustentáveis - Programa Qlicar - Programa Amazônia - Ecoparque - Natura Campus

Fonte: produção dos autores, 2015.

As concepções da CVC possibilitam diferentes interpretações e interconexões. Vale citar que Porter e Kramer (2011) defendem que a CVC deve fazer parte da estratégia da empresa, e ser analisada a partir do seu *core business*. Mas outros autores também defendem este posicionamento em relação à RSC, por exemplo: Davis (1973); Johnson (1971); Burke and Logsdon (1996); Ostergard (1999); Wilson (2004); Husted e Salazar (2006); e Bilgin (2009). Além disso, a sinergia entre negócios e responsabilidade socioambiental também é defendida por Davis (1960), Sachs (1986); Brundtland (1991); Dowbor (1998) e Srour (2005). A necessidade de métricas para análise é citada por Porter e Kramer (2011) e também por Wilson (2004). As ações descritas anteriormente, demonstram que na Natura as preocupações ambientais e sociais são consideradas importantes aspectos das decisões gerenciais, o que estimula estratégias de inovações tecnológicas, de negócios e de relacionamento da empresa.

Dentro do primeiro princípio da CVC – a reconcepção de produtos, mercados e necessidades dos clientes – destaca-se o próprio modelo comercial de venda direta, que possibilita a criação de renda para quem tiver interesse. Para a empresa, é interessante por não haver custos fixos com vendedores ou manutenção de lojas, e o produto chega a diferentes locais com mais facilidade. Também pode-se citar as pesquisas para inovação sobre relações, e a parceria com a Fapesp para criação de um centro de pesquisa de bem-estar, temas que estão conectados aos valores da empresa e ajudam a conhecer os consumidores. Por fim, cita-se a criação da linha Sou, que além de ter reduzido impacto ambiental, também abriu caminho para um novo nicho de clientes, já que seu preço é mais acessível – na revista da Natura de agosto de 2015, por exemplo, um hidratante da linha Ekos custava R\$ 47,90, e o da linha Sou R\$ 11,90.

Em relação ao segundo princípio da CVC – a redefinição de produtividade na cadeia de valor – Porter e Kramer (2011) se referem também à produtividade do trabalhador, assim, inclui-se ações como o desenvolvimento de lideranças, o apoio à maternidade, benefícios e bons salários, iniciativas que aumentam a fidelidade do funcionário e o estimulam a ter uma boa produção. As ações que apresentam relação mais direta com esse princípio, porém, são as de sustentabilidade ambiental. A busca pela redução de resíduos sólidos, de consumo de água e da emissão de GEE foram atreladas ao processo de inovação da empresa, geraram benefícios econômicos e reduziram impactos ambientais e estimularam a criação de novos produtos.

O terceiro princípio da CVC – a capacitação e desenvolvimento local de *clusters* – é visto nos relacionamentos que a Natura cria e mantém. Os fornecedores, por exemplo, são estimulados a adotar práticas sustentáveis e a inovar. Já nos locais no entorno da indústria há articulação com políticas públicas e instituições locais, e programas para a população. Na área da educação, apesar de não ser centralizado em um local específico, o projeto Natura Campus se destaca. A empresa estimula o desenvolvimento científico e recebe em troca informações, novas técnicas para o trabalho, e inovações a um custo mais baixo do que se fossem criados laboratórios na empresa. Uma das principais iniciativas da Natura, e que está diretamente

relacionada com o terceiro princípio da CVC, é o Programa Amazônia. Como já citado, o relacionamento com as comunidades da região contempla o pagamento justo pela matéria prima, cursos de capacitação, liderança e troca de experiências em relação à produção. Também o Ecoparque, que pretende ser um espaço em que se concentrarão empresas com atividades complementares, é um claro exemplo da formação e desenvolvimento local de *cluster*.

Em se tratando de referenciais teóricos, a forma como Porter e Kramer (2011) organizam as teorias em diferentes “etapas” é novo, mas as ideias subjacentes ao modelo já são antigas. Elkington (2011, 2012) reconhece que a CVC possui várias virtudes, porém, defende que não se pode ignorar ou desonrar os trabalhos pioneiros de RSC e sustentabilidade, pois eles são mais abrangentes. Para o autor, a CVC deixa de tratar de temas importantes na relação entre empresas e sociedade como direitos humanos, suborno e corrupção. Em resposta a Elkington (2011, 2012), Kramer (2012) se posiciona em artigo no jornal *The Guardian*.

Valor compartilhado, por outro lado, é fundamentalmente sobre estratégia empresarial e as decisões que companhias fazem individualmente na busca por lucro. E o envolvimento do valor compartilhado com o capitalismo é uma razão pela qual ele ressoou tão fortemente com líderes empresariais que estão menos dispostos a abraçar a agenda da sustentabilidade. Embora menos visionária, é talvez mais fácil de colocar em prática - uma limitação que tem as suas virtudes. (KRAMER, 2012, tradução nossa).

Apesar das insinuações de um novo modelo de capitalismo, Porter e Kramer (2011) deixam claro no final do artigo que apenas a adoção de ações de CVC pelas empresas não é o suficiente para acabar com os problemas sociais e ambientais. Corroborando com Elkington (2011; 2012), a empresa pode fazer mais em prol da sociedade, se amparada pelos conceitos da RSC e da sustentabilidade. As iniciativas da Natura demonstram que há outras diferentes ações necessárias para que a empresa se consolide como um agente transformador da sociedade.

É possível observar essas ações e sua análise pela CVC no Quadro 2. Pode-se verificar que importantes ações de RSC não são abordadas ou são citadas de forma muito superficial por Porter e Kramer (2011), como a capacitação dos gestores para o envolvimento com questões sociais e ambientais (WILSON, 2004), a ética nos negócios (BOWEN, 1953; CARROLL 1979, 1991; ENDERLE; TAVIS, 1998; CHEIBUB; LOCKE, 2000), inclusão e igualdade social, entre outros.

Em relação à filantropia, por exemplo, é importante destacar que, no Brasil, muitos recursos desse perfil são oriundos de incentivo do governo por isenção tributária, como a Lei Rouanet (Lei nº 8.313/1991). Essa lei possibilita que pessoas físicas e jurídicas apliquem parte do imposto de renda em ações culturais, podendo receber a publicidade do apoio (BRASIL, 2015a). Assim, é importante definir diretrizes para que esses projetos sejam escolhidos da melhor maneira, aumentando o benefício à sociedade e à empresa, como feito na Natura.

Quadro 2 – Iniciativas não evidenciadas pela CVC no caso estudado

Categorias	CVC	Natura
Capacitação dos gestores	Critica os cursos de graduação por sua “visão estreita do capitalismo”, mas não aborda a capacitação nas empresas.	Realiza cursos de capacitação para que os gestores estejam alinhados com os valores da companhia
Ética	Apenas cita como importante para a realização da CVC, porém, sem exemplos específicos.	Ações de combate à corrupção e criação de manual de conduta específico para compradores, fornecedores e marketing. Realização de auditorias internas.
Inclusão Social	Cita a necessidade de seguir as leis, porém não aborda temas como inclusão social.	Tem metas acima da lei nacional para contratação de pessoas com deficiência e de mulheres em cargos de liderança.

Filantropia	Apesar de Porter ter escrito um artigo sobre as ações do terceiro setor, não cita a filantropia como necessária para a CVC	Possui editais específicos para apoio seja de patrocínio próprio ou por meio de incentivos do governo
Participação no desenvolvimento de políticas públicas	Afirma que o governo deve aprender a regular de forma a estimular a CVC e dá diretrizes neste sentido, mas não trata do envolvimento da empresa nesse processo.	Envolve-se em temas relacionados ao seu interesse, como a gestão de resíduos sólidos e a política de uso da biodiversidade. Apoia o lobby, se feito de forma correta e profissional, mas não apoia campanhas políticas.
Parcerias além do local	Trata da importância das parcerias, mas se concentra nas atividades próximas à localização da empresa.	Possui projetos de estímulo à inovação e ao empreendedorismo social envolvendo diversas regiões do país.
Diálogo com os principais públicos	Estimula o diálogo pela formação de <i>clusters</i> , mas não se refere à construção conjunta das estratégias da empresa com seus stakeholders.	Realiza encontros periódicos (virtuais ou presenciais) com fornecedores, acionistas, consumidores, etc. para definição de temas prioritários de atuação, esclarecimentos, etc.
Transparência	Não aborda o tema.	Apresenta dados ambientais nas embalagens dos produtos e revela suas conquistas, desafios e falhas de forma clara em seus Relatórios Anuais e em conversas com seus públicos.
Marketing	Os autores afirmam que as definições de Responsabilidade Social Estratégica tratam do tema, e cita de forma superficial como um dos benefícios das ações de CVC.	Busca apresentar suas ações sociais nas embalagens dos produtos e criar uma imagem associada à sustentabilidade em campanhas midiáticas. Trabalha também com a conscientização do consumidor.
Compensação dos impactos	Cita em apenas uma frase a necessidade de “mitigação dos danos causados pela empresa”.	Tem como meta de longo prazo a criação de impacto positivo na sociedade e trabalha com a compensação de impactos ambientais, por exemplo, no Programa Carbono Neutro.

Fonte: produção dos autores, 2015.

O quadro também aborda a participação no desenvolvimento de políticas públicas. Conforme Dowbor (1998), a parceria entre empresas privadas, setor público e terceiro setor é importante para o desenvolvimento da sociedade. Além disso, por meio deste relacionamento a empresa é capaz de influenciar a adoção de políticas que sejam interessantes também para ela. Em relação às parcerias além do local, com as tecnologias atuais não é preciso exigir a mobilidade dos participantes em todos os casos. Para a Natura, essa postura traz resultados econômicos especialmente nos casos de cocriação em projetos de inovação. A proximidade da empresa com a academia se destaca, gerando benefícios para a empresa e para a educação.

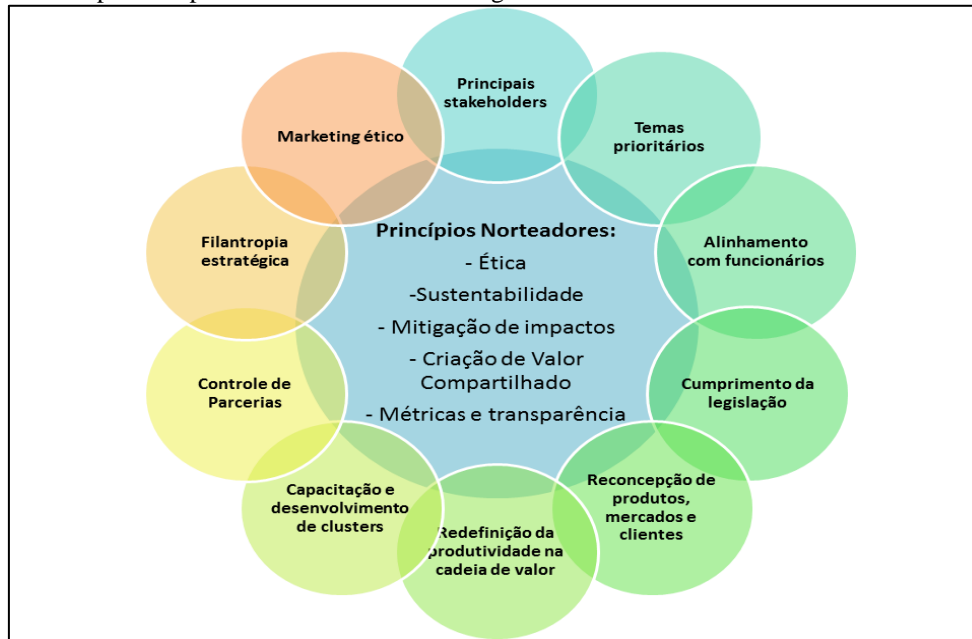
A transparência e o diálogo com seus públicos são temas complementares, pois aumentam a confiança e o engajamento dos públicos e a companhia ganha por conhecer a fundo seus principais *stakeholders*. É interessante observar que a Natura mantém esse diálogo com acionistas majoritários, e também com os minoritários, seus fornecedores, consultores, consumidores, representantes do governo e da mídia.

O marketing das ações de RSC também é um tema bastante recorrente nas pesquisas acadêmicas, sendo citado, por exemplo, por Ashley, Coutinho e Tomei (2000); Bilgin (2009); Hanke e Stark (2009); Kotler *et al.* (2010) e McWilliams and Siegel (2000). Além disso, também é uma importante ferramenta para a conscientização do consumidor.

Por fim, a compensação dos impactos negativos é um fator ao qual a Natura dá bastante atenção. No artigo da CVC esse tema é citado muito brevemente, e acaba se perdendo em meio a tantas informações. A mitigação dos impactos é essencial, pois estimular ações positivas ao mesmo tempo em que as funções básicas da empresa causam impacto negativo é incoerente.

Em resumo, com essa análise, pretende-se mostrar que existem diferentes ações, além das estipuladas pela CVC, que podem impactar positivamente a sociedade e que ainda são necessárias no cenário econômico e social atual, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Modelo para Responsabilidade Social Estratégica



Fonte: produção dos autores, 2015.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre diferentes teorias relacionadas às preocupações socioambientais nas empresas, poucas tiveram alcance prático em pouco tempo como a CVC, de Porter e Kramer (2011). Especialmente atrelada à imagem de Michael Porter, considerado um “guru” da área da estratégia devido às suas diversas contribuições para o tema, a CVC conquistou espaço significativo no mercado e em grandes organizações. É evidente que conquistar essa sintonia entre teoria e prática é algo positivo.

Os princípios da CVC possibilitam diferentes ações e interpretações. Da mesma forma, após mais de 60 anos de discussões sobre o tema, as teorias relacionadas à RSC são ainda mais abrangentes. A evolução das discussões abarca a postura ética dos homens de negócios; a filantropia; as responsabilidades éticas, legais e econômicas (CARROLL, 1979, 1991); os públicos impactados (Freeman, 1984); a convergência entre a dimensão econômica, social e ambiental (SACHS, 1986); e, ainda, a utilização de todas essas questões de forma estratégica.

Sendo assim, este trabalho vem contestar o posicionamento de que a CVC “não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico” (PORTER; KRAMER, 2011, p.18). Essa contestação, porém, não exime as virtudes do conceito, que demonstra de forma prática e atrativa a aplicação de ações que têm o potencial de minimizar impactos ambientais e sociais. Pode-se considerar que o novo conceito reuniu e adaptou diferentes teorias prévias da RSC, montando um modelo aplicável e sinérgico.

Neste sentido, corrobora-se com o pensamento de Elkington (2011; 2012) quando afirma que é interessante a utilização da CVC, porém não se pode abandonar a RSC. Sob esse aspecto, verifica-se também que a visão dos criadores da CVC a respeito da RSC é bastante restrita, pois se remetem a ações de filantropia e a um custo adicional ao negócio. Visão esta que já se encontra superada pelos teóricos da área.

Finalmente, frente à análise das ações realizadas pela empresa de cosméticos Natura confrontadas com as abordagens de RSC e a concepção de CVC, pode-se afirmar que é possível realizar ações de CVC, sem deixar de atender a aspectos éticos, legais e econômicos da RSC. É possível incorporar uma perspectiva mais abrangente do papel das empresas na sociedade. As organizações devem ter como objetivo tornar-se um agente transformador da sociedade, mitigando impactos negativos e causando impactos positivos em termos sociais e ambientais.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B.G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. **Encontro Anual da Anpad**, v. 24, 2000.

ASHLEY, P. A. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva. 2005.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva. 2009.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 1977.

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99 – 120, 1991.

BILGIN, M. The PEARL Model: Gaining competitive advantage through sustainable development. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 3, p. 545 – 554, 2009.

Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências, Brasília, DF, 1991. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313cons.htm Acesso em 20 agosto, 2015.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How Corporate Responsibility pays off. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 495 – 502, 1996.

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

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39 – 48, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268 – 295, 1999.

CHEIBUB, Z. B.; LOCKE, R. M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. R.; CAPPELIN, P. (Org.). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 2000.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 92 – 117, 1995.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. 1991.

DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, v. 2, 1960, spring.

DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, v. 16, 1973.

DOWBOR, L. **A reprodução social**. Propostas para uma gestão descentralizada. 2. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 1998.

FREDERICK, W.C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, v. 2, 1960.

ELKINGTON, J. **Don't abandon CSR for creating shared value just yet**. The Guardian, United Kingdom. 25 de mai., 2011. Disponível em: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-resposibility-creating-shared-value>. Acesso em 14 julho, 2015.

ELKINGTON, J. **Sustainability should not be consigned to history by Shared Value**. The Guardian, United Kingdom. 07 de jun., 2012 Disponível em: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/shared-value-john-elkington-sustainability>. Acesso em 14 julho, 2015.

EMSHOFF, J. R.; FREEMAN, R. R. Stakeholder Management. **Wharton Applied Research Center**. jul., 1978.

ENDERLE, G.; TAVIS L. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 17 n. 11, p. 1129 – 1144, 1998.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 7 – 34, 2008.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholders approach. Boston: Pitman. 1984.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**. New York. 13 de set., 1970.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, p. 51 – 71, 2004.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. About GRI. 2015. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>. Acesso em 19 junho, 2015.

HANKE, T.; STARK, W. Strategy Development: Conceptual Framework on Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 507 – 516, 2009.

HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986 – 1014, 1995.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando Valor Sustentável. **GV-executivo**, v. 3, n. 2, mai.-jul., 2004.

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

KOTLER, P., KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRAMER, M. Shared Value: how corporations profit from solving social problems. The Guardian. United Kingdom. v. 8, jun., 2012, Disponível em: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/shared-value-how-corporations-profit-social-problems?intcmp=122>. Acesso em 14 julho, 2015.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. **Encontro anual da Anpad**, v. 28, 2004.

JOHNSON, H. L. **Business in contemporary society: Framework and issues**. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

JONES, T. M. Corporate social responsibility revisited, redefined. **California Management Review**, 1980, spring.

LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p. 595 – 632, 2001.

LEE, M. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53 – 73, 2008.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 603 – 609, 2000.

MORAIS, S. de Neto; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. de O. Novo capitalismo: Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial. **Pretexto**, v. 3, n. 3, p. 72 – 91, 2012.

NATURA. **Relatório Anual 2002**. (Relatório de resultados/2002). São Paulo, SP, 2003.

NATURA. **Relatório Anual 2007**. (Relatório GRI/2007). São Paulo, SP, 2008.

NATURA. **Relatório Anual 2009**. (Relatório GRI/2009). São Paulo, SP, 2010.

NATURA. **Relatório Anual 2010**. (Relatório GRI/2010). São Paulo, SP, 2011.

NATURA. **Relatório Anual 2011**. (Relatório GRI/2011). São Paulo, SP, 2012.

NATURA. **Relatório Anual 2012**. (Relatório GRI/2012). São Paulo, SP, 2013.

NATURA. **Relatório Anual 2013**. (Relatório GRI/2013). São Paulo, SP, 2014.

- NATURA. **Sobre a Natura**. 2015a. Disponível em: <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/>. Acesso em 26 julho, 2015
- NATURA. **Relatório Anual 2014**. (Relatório GRI/2014). São Paulo, SP, 2015b.
- NATURA. **Visão de Sustentabilidade 2050**. (Relatório). São Paulo, SP, 2015c.
- OLIVEIRA, J. A. P. de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- OSTERGARD, P. M. Promoting corporate citizenship. **UN Chronicle**, v. 36, n. 4, p. 68-69, 1999.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press. 1980.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Philanthropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**, nov., 1999.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, dez., 2002.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R.** Estratégia e Sociedade. O elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**. 2006.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, jan. – fev., 2011.
- PORTER, M. E.; LINDE, C. VAN DER. Green and Competitive: Ending the Stalemate. **HSM Management**, set., 1995.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitability. **Harvard Business Review**, p. 48 – 57, 2002.
- PRAHALAD, C. K. Servindo aos pobres do mundo, com lucro. **Harvard Business Review: América Latina**, v. 83, n. 8, p. 71 – 79, 2005.
- SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.
- SCHWARTZ, M. S; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: a three domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, 2003.
- SETHI, S. P. **Dimensions of corporate social performance: An analytic framework**. California Management Review, v. 17, 1975.
- SROUR, R. H. Sistemas mundiais e capitalismo social. In **Poder, Cultura e Ética nas organizações**. O desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 61-88, 2005.
- WALTON, C.C. **Corporate social responsibilities**. Belmont, CA: Wadsworth, 1967.

WILSON, I. The agenda for redefining corporate purpose: five key executive actions. **Strategy & Leadership**, v. 32, p. 21 - 26, 2004.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008.