

# SUSTENTABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL ATRAVÉS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS<sup>1</sup>

## Um estudo de caso sobre comunidades extrativistas na região da Amazônia

Rosa Maria Fischer<sup>2</sup>  
Maria Cristina Lopes Fedato<sup>3</sup>  
Pedro Falco Belasco<sup>4</sup>

### 1. Introdução

Segundo Marcovitch (2004), um dos principais desafios das estruturas políticas vigentes é manter um esforço contínuo de conciliação dos tipos e das culturas, de valores aparentemente contraditórios, do poder com os valores sociais. O setor privado vive este paradoxo dentro da lógica do capitalismo, dos resultados e das metas econômicas. Valores sociais, econômicos e ambientais são conciliáveis? É possível a construção de um círculo virtuoso, onde ganham as organizações, os indivíduos e a sociedade?

O envolvimento do setor privado com os problemas sociais deixou de ser uma opção de filantropia. São muitas as evidências do caráter estratégico que a responsabilidade social corporativa vem tomando dentro das empresas. Com o recente aumento do envolvimento

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado na V Conferencia Regional de América Latina y del Caribe de ISTR. Universidad Ricardo Palma. Lima, Peru. Agosto de 2005

<sup>2</sup> Rosa Maria Fischer é Professora Titular da FEA-USP e diretora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) – Brasil. E-mail: ceats@fia.com.br

<sup>3</sup> Maria Cristina Lopes Fedato é graduada em Engenharia Mecânica pela Escola Politécnica da USP (1986); Mestranda em Administração pela FEA/USP (2005) e Pesquisadora do CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da FIA. E-mail: cristinaf@fia.com.br

<sup>4</sup> Pedro Falco Belasco é aluno de graduação em Ciências Sociais pela FFLCH da USP; colabora como monitor do MBA de Gestão e Empreendedorismo Social da FIA. E-mail: pedrof@fia.com.br

do setor privado em alianças para atuação em projetos sociais, anteriormente atribuídos apenas a organizações sem fins lucrativos e ao Estado, é inevitável que as empresas procurem tratar este investimento com a mesma lógica e seriedade com que tratam suas estratégias negociais (FISCHER, 1999, p. 123).

Em que medida é possível conciliar a visão econômica e a social da condução de projetos e programas sociais através de alianças estratégicas? Em que medida estas alianças contribuem para o desenvolvimento e a sustentabilidade sócio-ambiental de comunidades nativas, quando elas passam a fazer parte da cadeia de suprimentos de uma empresa? Qual o valor do alinhamento da estratégia de atuação social empresarial com a estratégia negocial na sustentabilidade de projetos de desenvolvimento sócio-ambiental?

São muitas as empresas que de alguma forma se envolvem com as questões sociais. Este envolvimento se dá de formas muito diversas, desde a simples doação de recursos financeiros ou de bens em caráter assistencial ou emergencial, até a estruturação de uma área estratégica, onde se procura dar à atuação social a mesma abordagem estratégica formal e planejada que se utiliza nas estratégias negociais.

Para citar um exemplo desta tendência no Brasil pode-se referir à pesquisa realizada pelo IPEA (2001), intitulada “A Iniciativa Privada e o Espírito Público”. Segundo esta pesquisa, 462 mil (59%) empresas brasileiras com um ou mais empregados declara realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade. Destas, dois terços afirmam que a prática social é habitual. Juntas, essas 462 mil empresas aplicaram, em 2000, aproximadamente R\$ 4,7 bilhões em ações sociais. 39% das empresas declaram que pretendem ampliar sua atuação no futuro próximo.

A crescente relevância desta atuação, tanto na importância que adquire para a empresa quanto para a sociedade, gera uma demanda por ferramentas de apoio à gestão destas iniciativas, envolvendo a tomada de decisões, o monitoramento e a avaliação de tais ações. Métodos de avaliação de projetos e programas sociais se caracterizam, portanto, como uma importante ferramenta de apoio a estas iniciativas.

O investimento social privado se caracteriza, principalmente no Brasil, por projetos sociais levados a cabo a partir de parcerias ou alianças entre o segundo e o terceiro setor. As diferenças de visão e de propósitos destes dois setores ficam explícitas e se tornam pontos de atenção em diferentes momentos desta interação, desde a concepção até o monitoramento e a avaliação dos resultados de tais alianças. Um dos pontos críticos de dificuldades de interação é a definição dos objetivos e dos métodos a serem utilizados na conciliação de resultados econômicos e sociais.

Este estudo pretende discutir a inserção das classes baixas nas cadeias produtivas do setor privado como meio de se alinhar a estratégia de atuação social à estratégia empresarial. Acredita-se que este alinhamento estratégico confere à aliança empresa-comunidade a capacidade de ser sustentável, competitiva e solidária. O trabalho irá descrever as relações existentes numa aliança estratégica entre uma empresa e uma cooperativa, a qual reúne comunidades extrativistas da região da Amazônia. Para tanto, traremos algumas informações a respeito do projeto da linha EKOS da Natura, concebido com foco em um conceito amplo de sustentabilidade sócio-ambiental.

Serão apresentadas lições aprendidas nesta relação, bem como impactos da aliança para a comunidade fornecedora de insumos que hoje se organiza em uma cooperativa, bem como pela empresa, como empreendedora da iniciativa.

No âmbito deste trabalho, o estudo de caso se caracteriza como um estudo descritivo (SELLTIZ, 1974), por se tratar de uma pesquisa onde se determina e conhece previamente o que se deseja medir ou pesquisar. A escolha do método de estudo de caso para este trabalho se justifica pela necessidade de se conhecer melhor as variáveis estudadas e suas correlações dentro do contexto da aliança.

Com este estudo pretende-se analisar a convergência entre a estratégia de atuação social e a estratégia de negócio, para uma empresa que realiza ações sócio-ambientais sustentáveis através de alianças intersetoriais.

## **2. Responsabilidade Social e Alianças Intersetoriais**

O contexto de crescente empobrecimento e fragmentação social das últimas décadas, onde a Administração está inserida, tem levado gestores e estudiosos a cada vez mais buscarem em outras disciplinas uma possibilidade de maior entendimento da realidade (CHANLAT, 2000, p. 63). O espaço de contribuição das Ciências Sociais na Administração vem sendo, portanto, cada vez mais ampliado, por seu potencial de contribuir no entendimento das relações humanas, de seus valores e princípios que determinam e norteiam ações e decisões.

Segundo Fischer (2004a), Responsabilidade Social é um conceito sociológico, um tipo de valor que determina os padrões de comportamento aceitos na cultura de uma sociedade. Responsabilidade Social Corporativa (RSC) seria a transferência destes valores para o âmbito das organizações.

Falar atualmente em Responsabilidade Social é uma tarefa ao mesmo tempo complexa e desafiadora. No âmbito das organizações do setor privado este tema vem ocupando cada vez mais a agenda de dirigentes e colaboradores. O papel da iniciativa privada no desenvolvimento social vem sendo cada vez mais discutido na academia, em fóruns empresariais e em grupos intersetoriais.

Fischer (2003) distingue a função social da empresa dentro de sua responsabilidade social. As funções sociais da empresa inerentes às suas funções negociais, tais como geração de empregos, remuneração do capital e obediência à legislação, seriam uma parte de sua responsabilidade social, sendo complementada por ações voltadas ao desenvolvimento humano.

Carroll e Buchholtz (2000, p. 33) definem um conceito de responsabilidade social corporativa que consolida e classifica diferentes visões e abordagens do papel da empresa, do ponto de vista da sociedade. Divide a responsabilidade social corporativa em quatro níveis: econômica, legal, ética e filantrópica, iniciando pela obrigatoriedade e chegando à responsabilidade assumida voluntariamente. A responsabilidade econômica significa a base para todas as outras e reflete a necessidade da empresa zelar pela sua saúde financeira e estratégica, para garantir sua sobrevivência e crescimento. O segundo nível, a responsabilidade legal, significa que a empresa deve ser responsável pela adequação de suas ações à legislação vigente, incluindo sua relação com governo, consumidores, fornecedores e outras relações que sejam regulamentadas pela lei. Atender a estes dois níveis é atender uma exigência da sociedade e de suas regras.

O terceiro nível, a responsabilidade ética, não é exigido, mas esperado da empresa. Traduz-se em escolhas organizacionais que estejam de acordo com princípios éticos e

morais da sociedade onde a empresa está inserida, levando a empresa a atuar num patamar acima do mínimo requerido por lei, no que se refere ao atendimento dos interesses coletivos. O quarto e último nível, abriga as iniciativas da empresa em se envolver e buscar soluções para os problemas sociais, de maneira voluntária, discricionária. Não é um envolvimento exigido e nem sempre esperado, mas desejado pela sociedade. É no nível filantrópico que a empresa aporta voluntariamente recursos humanos e financeiros para a melhoria das condições sociais coletivas.

Embora os instrumentos legais que exercem pressão externa para que as companhias de capital privado exerçam suas atividades de maneira socialmente responsável sejam de alcance limitado. A própria gestão da empresa nos níveis estratégicos, tem tomado consciência de que as relações com as partes direta e indiretamente envolvidas nas atividades de negócio corporativo são uma responsabilidade necessária, pois nessa postura encontra-se a chave para a sustentabilidade do negócio em longo prazo.

Melo Neto (1999, p. 78) agrupa as dimensões da responsabilidade social corporativa em vetores que devem direcionar o processo de gestão empresarial para o fortalecimento de sua dimensão social. São sete vetores que combinam critérios distintos, de stakeholders atendidos a procedimentos de gestão: apoio ao desenvolvimento da comunidade; preservação do meio ambiente; investimento nos funcionários, seus dependentes e ambiente de trabalho; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; sinergia com parceiros; satisfação de clientes e consumidores.

Embora esta classificação não pareça abranger todos os stakeholders de uma empresa, não explicitando, por exemplo, a importância do posicionamento da empresa na sua relação com governo e fornecedores, Melo Neto ressalta a importância de se associar a

esta reflexão a visão da empresa como consumidor de recursos que pertencem à sociedade. Partindo deste ponto de vista, ao utilizar tais recursos em benefício próprio, a empresa assume então uma dívida social, que deveria levá-la a assumir, ao menos parcialmente, a responsabilidade pelos problemas desta sociedade, que viabiliza sua existência e operação (Ibid., p. 82).

A partir da definição dos vetores, o autor define duas dimensões de responsabilidade social: interna e externa, corroborando com a idéia de que uma empresa cidadã não é aquela que apenas leva a cabo projetos com a comunidade. A responsabilidade social interna focaliza o público interno da empresa, empregados e dependentes; a externa, a comunidade em seu entorno. Ressalta a complementaridade das duas dimensões e afirma que, uma vez assumidas de modo inteligente e consistente, podem contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho organizacional (Ibid., p. 83, 93).

Melo Neto (2001, p. 39) agrupa e apresenta diferentes visões do conceito de responsabilidade social, entre as quais encontram-se diversos enfoques deste conceito complexo e multifacetado, tais como: conjunto de valores e atitudes; estratégia de relacionamento; promoção de cidadania individual e coletiva; estratégia de integração social. Salaria que cada empresa compõe sua própria visão ao definir seu foco de atuação, sua estratégia e o papel que pretende assumir.

Quando trabalhamos o conceito de RSC aplicado à relação da empresa com todos os seus stakeholders, a atuação social se resume a uma parcela apenas desta relação, envolvendo predominantemente o stakeholder comunidade. Este conceito ampliado de Responsabilidade Social Corporativa engloba a relação ética e transparente com clientes,

fornecedores, público interno, governo, sociedade e demais stakeholders do contexto empresarial (FISCHER, 2004a).

Dowbor (2001) corrobora esta visão integrada de iniciativas e de valores, afirmando que os valores de responsabilidade social permeiam e estão implícitos nas escolhas organizacionais: “Colocar o desenvolvimento social e a qualidade de vida como objetivos, como finalidades mais amplas da sociedade, tem repercussões profundas, uma vez que o social deixa de ser apenas um setor de atividades para se tornar uma dimensão de todas as nossas atividades.” Essa afirmação demonstra que estamos frente a um novo paradigma social, que torna possível que mecanismos e processos decisórios de sucesso empresarial, tais como a orientação para resultados e a ênfase na inovação, passam a ser transportados pelas empresas para o setor social, juntamente com investimentos crescentes de recursos financeiros e humanos. Parece consistente e natural, portanto, que a busca por métodos sistemáticos e transparentes de avaliação de resultados de ações e investimentos sociais acompanhe e faça parte deste novo cenário.

De acordo com Austin (2000), são motivações múltiplas que levam empresas a se envolverem e investirem em projetos de desenvolvimento social. São motivações mistas que combinam o utilitarismo com o altruísmo em diferentes graus. O impulso altruístico freqüentemente está associado à filantropia, à caridade, tomando o investimento social um caráter quase ideológico, sendo este resultante da prática de valores individuais e organizacionais. O impulso utilitário estaria, ainda segundo Austin, mais atrelado ao desenvolvimento do próprio negócio, uma vez que ações de responsabilidade social são meios de motivar e reter funcionários, de conquistar apoio de consumidores e investidores, gerando claras vantagens competitivas.



Austin (2001, p. 22) afirma que diferentes forças estão criando um ambiente extremamente propício à colaboração intersetorial para a atuação social. No nível macro, a necessidade de cooperação deriva de mudanças estruturais, geradas por forças políticas, econômicas e sociais. Adicionalmente, a complexidade crescente dos problemas sociais e econômicos está sobrepujando as capacidades institucionais individuais, tornando cada vez mais improvável que soluções sustentáveis sejam encontradas isoladamente. As alianças intersetoriais se apresentam, portanto, como a alternativa estratégica capaz de gerar valor aos parceiros e à sociedade, de modo eficaz e sustentável.

A atuação social empresarial através de alianças de colaboração com organizações da sociedade civil pode se constituir em um dos mais eficazes mecanismos de asseguramento da sustentabilidade e eficácia das ações, integrando diversos agentes econômicos no esforço do desenvolvimento social (FISCHER, 2002c, p. 28).

Resultante de uma construção conjunta das organizações envolvidas, as alianças serão configuradas a partir da história e da missão de cada organização, buscando combinar suas competências específicas na busca de resultados efetivos (FISCHER, 2002a, p. 154, 163). Do ponto de vista das organizações da sociedade civil, desenvolver suas habilidades gerenciais e conhecer sua capacidade de gerar resultados se tornam importantes desafios na busca da otimização das oportunidades geradas pelas alianças de colaboração com o setor privado.

Segundo Tenório (1997, p. 42), a realização de ações sociais em alianças de colaboração se concretiza na forma de projetos ou programas sociais, o que facilita a delimitação do escopo das ações e torna mais claros seus objetivos e resultados.

### **3. Estratégia de Atuação Social**

Diversas são as origens do envolvimento com ações sociais no âmbito empresarial.

Segundo pesquisa do CEATS (FISCHER, 2002b), o envolvimento com ações sociais se inicia, na maioria dos casos, a partir de valores provenientes da alta direção das empresas.

A estratégia de atuação pode variar bastante, em relação ao público beneficiado, à estrutura de atuação e também em relação ao alinhamento desta estratégia com a estratégia negocial. A existência ou não deste alinhamento aparentemente está vinculada aos valores que deram origem à atuação. Algumas empresas buscam desvincular sua atuação social de seus negócios, com o intuito de preservar a ação social de críticas por sua possível utilização como forma de gerar benefícios para os negócios. São diversos os autores que discutem a viabilidade e a validade do alinhamento e da sinergia entre estas estratégias.

Porter (2002) ao analisar Friedman (1984), que afirma ser a remuneração do capital a única responsabilidade social da empresa, ressalta a importância de se atribuir um caráter estratégico à atuação social como meio de se romper este paradigma da filantropia corporativa. Afirma que a filantropia corporativa focada no fortalecimento do contexto competitivo da empresa concilia a pressão da sociedade por maiores investimentos sociais e a pressão dos investidores pela maximização do lucro, ou seja, ressalta a viabilidade de se alinhar as metas econômicas e sociais da empresa. Visando a este fortalecimento aponta como caminhos, entre outros, o estímulo à “coopetition” (cooperação entre competidores, onde stakeholders cooperam para desenvolver um

mercado, competindo entre si pela divisão deste mercado) e o contínuo acompanhamento e avaliação de resultados sociais de suas ações.

Kanter (1999) vê as necessidades sociais como oportunidades de inovação nos negócios, propondo a inovação social corporativa, onde a utilização de energia e competências empresariais na busca de soluções para os problemas sociais estimula o desenvolvimento do negócio. Afirma que as condições adversas às quais a empresa se submete na solução de problemas sociais aumentam suas competências e produz inovações. A oportunidade de inovação pela ação social se dá na medida em que a empresa lida com novos desafios, favorecendo a aprendizagem e a transferência deste aprendizado para o âmbito dos negócios.

Smith (1994) aborda esta questão associando a ação social diretamente à estratégia de negócio, afirmando que empresas competem entre si em preço e em cidadania, e salientando o crescente papel das organizações sem fins lucrativos como parceiros estratégicos das empresas nos movimentos de mudança social e na antecipação de novos objetivos negociais. Alianças estratégicas com organizações sociais que defendem causas relacionadas aos negócios da empresa podem ser de extrema importância na defesa da legitimidade da empresa em situações de crise.

Yaziji (2004) reforça a importância de alianças estratégicas com organizações sem fins lucrativos, que aportam à empresa vantagens competitivas resultantes de competências inerentes ao caráter sócio-político de tais organizações, tais como legitimidade, consciência da dinâmica social, know-how técnico específico e acesso a uma rede de contatos diferenciada. Estas competências podem auxiliar a empresa aliada na

preservação de sua própria legitimidade, na antecipação de mudanças na demanda social, na inovação e também no estabelecimento de novos padrões regulatórios do setor.

Neste ponto vale relacionar a posição destes autores com a preocupação das empresas que procuram desvincular sua estratégia de atuação social da imagem da empresa. Seria a legitimidade da ação comprometida se alinhada aos negócios e associada à imagem institucional, ou seria ela fortalecida pela interação e incorporação de competências e forças dos negócios? Aqui fica uma questão para reflexão no âmbito da alta direção, a quem caberia se decidir pela criação de um ambiente que pudesse propiciar a todas as áreas da empresa uma imersão em princípios filantrópicos. A institucionalização da filantropia pode se tornar um importante instrumento de reflexão e aprendizado a ser transferido para as práticas negociais em diferentes áreas funcionais e na relação com diferentes stakeholders.

Um modo de se avaliar o nível de maturidade e da relevância estratégica da responsabilidade social de uma empresa pode ser abstraído da tipologia proposta por Sethi apud Perry (1995, p. 263) para o comportamento organizacional quanto à responsabilidade social. Sethi classifica as organizações em três categorias: defensivas e reativas; antecipatórias e socialmente responsáveis; e pró-ativas e responsáveis.

Organizações defensivas e reativas são as que possuem uma perspectiva de obrigação social, com uma visão estreita de sua responsabilidade social e que procuram maximizar seus lucros obedecendo a lei. Antecipatórias e socialmente responsáveis são as organizações que antecipam mudanças nas expectativas da sociedade e que integram a responsabilidade em seus planos e ações, chegando a atuar nos quatro níveis de responsabilidade propostos por Carroll e Buchholtz (Op.cit.). As organizações pró-ativas e

responsivas desenvolvem a capacidade de conciliar sua competitividade econômica e sua legitimidade política, conscientes da importância estratégica do seu envolvimento com questões públicas.

Sethi complementa, alertando que organizações politicamente mais engajadas não são necessariamente mais éticas, podendo fazer uso de poder político em benefício de seus próprios interesses. Salieta, porém, que empresas socialmente engajadas estão mais aptas a identificar e reagir a mudanças nas demandas sociais. Neste ponto voltamos à afirmação de Yaziji (Op.cit.) sobre os benefícios oriundos do bom relacionamento com organizações sem fins lucrativos no que se refere ao entendimento do contexto social e suas mudanças.

Aqui se chega a um ponto onde os limites entre estratégia de atuação social e de negócio se diluem. Empresas não atuam em um ambiente composto apenas por acionistas ou consumidores. Imersa numa teia de ações e reações, a empresa se encontra numa posição de agente e objeto de suas escolhas, ao mesmo tempo interagindo e sendo parte da sociedade.

#### **4. Natura**

A Natura foi sempre uma empresa que expressou preocupação em valorizar e preservar a natureza, empregando embalagens recicláveis, refis e fórmulas biodegradáveis, que procuravam evitar a poluição ambiental. Como expressão concreta desses conceitos. No ano 2000 surge a proposta de criar a linha EKOS, associando o conhecimento científico à tradição do conhecimento popular e preservando a biodiversidade brasileira. Todas as etapas – da produção ao consumidor final – da linha de produtos EKOS, derivados de sementes, folhas e óleos extraídos das florestas, são concebidos para assegurar que o processo de extração não impeça a sustentabilidade dos ecossistemas brasileiros.

Fundada em 1969, A Natura é uma indústria de cosméticos que desde 1974 desenvolve uma estratégia de atuação comercial com venda direta da indústria ao consumidor. A Natura não possui uma cadeia de lojas ou representantes comerciais que negociem com grandes magazines ou redes varejistas. Quem realiza a venda ao consumidor final são as chamadas “Consultoras Natura”, mulheres que utilizam suas próprias rede de contatos para realizar as vendas.

A companhia teve de investir em um eficiente sistema de distribuição direta de seus produtos, já que cada consultora faz a encomenda da quantidade necessária de produtos de acordo com uma pré-venda efetuada.

No Brasil, a empresa mantém canais de venda por meio de suas consultoras em cerca de 4.500 municípios. Nos demais países da América do Sul, a empresa tem trabalhado na implementação desse sistema desde a década de 80, começando pelo Chile, depois

Argentina, Peru e Bolívia. Recentemente, a Natura mantém uma loja em Paris, tendo em vista expandir em breve suas atividades ao mercado europeu.

A Natura comporta-se de maneira arrojada quanto ao investimento em pesquisa e desenvolvimento. O montante disponibilizado em 2004 para a atividade correspondeu a 2,7% do faturamento líquido da companhia. Para o ano corrente (2005) a intenção é atingir um investimento em torno de 4%, o que coloca a empresa em um padrão acima do observado na indústria brasileira, que em 2000 investia cerca de 1,1% do PIB na atividade (Fonte: Ano base 2000: Indicadores MCT 2002).

Essa postura em termos de investimento em tecnologias demonstra uma visão de negócio estrategicamente alinhada às práticas de responsabilidade sócio-ambiental, de forma pro-ativa. O reconhecimento do caráter estratégico da boa relação da empresa com os *Stakeholders* preconiza um entendimento do papel da empresa como sujeito ativo da transformação social.



#### 4.1. A Linha EKOS

Ao lançar a linha EKOS, em 2000, a Natura começava a colocar em prática o uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira. O emprego de originários da flora brasileira deveria ser economicamente viável e, ao mesmo tempo, contemplar o manejo correto da atividade extrativista e o desenvolvimento sustentável das comunidades produtoras.

A comunidade escolhida para fornecer os insumos para a linha EKOS foi a comunidade de Iratapuru no Amapá. Uma pequena comunidade situada em plena floresta amazônica brasileira, tem seus membros envolvidos na extração de castanha, copaíba e breu-branco. Os fornecedores são ligados à COMARU<sup>5</sup>, entidade fundada 2 anos antes da própria Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Iratapuru. A COMARU é integrada por 30 famílias, sendo que todas as participaram do contato inicial com a Natura, porém das quais apenas 7 encontram-se certificadas pela IMAFLORA<sup>6</sup> até o momento e fornecem seus produtos à Natura. Esta certificação se dá sobre a “colocação” - área sobre a qual cada família tem direito de uso - sendo que as áreas certificadas vêm aumentando a cada ano. O processo de certificação foi financiado pela Natura, ainda que a comunidade fosse a responsável por obtê-la.

A colheita se dá entre os meses de março e maio; depois disso o rio seca e impossibilita a navegação dos barcos que trazem a castanha. Durante a colheita, os extratores passam

---

<sup>5</sup> Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru

<sup>6</sup> Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola – organização não-governamental destinada à promoção do desenvolvimento sustentável.

cerca de 15 dias na floresta coletando e depois levam os produtos à comunidade, onde as castanhas são secas e processadas para obtenção do óleo. Cada uma das 7 famílias certificadas conta com a ajuda de 3 a 5 pessoas que fornecem mão-de-obra externa em suas “colocações”.

A Natura ofereceu à comunidade, a criação de um fundo reserva constituído por um percentual da receita líquida (0,5%) obtida com a venda dos produtos originados dos ativos fornecidos pela comunidade. A intenção é que esses recursos sirvam tanto para suprimento de necessidades imediatas dos cooperados, quanto reinvestimento em benefícios futuros para a cooperativa (mão de obra, maquinário etc.). Além disso, uma consultoria especializada em desenvolvimento sustentável da região, a AMAPAZ, vem realizando um diagnóstico da comunidade, coletando e analisando dados para o acompanhamento do desenvolvimento social, ambiental e econômico.

Com a estratégia de atuação definida a empresa formulou junto com um fornecedor de matéria-prima, a Cognis<sup>7</sup>, um plano de tornar o processo de aquisição da matéria-prima necessária à fabricação dessa linha de produtos de acordo com práticas que respeitem a integridade da relação com a comunidade extrativista.

A opção da empresa em propor uma parceria desse nível de complexidade, reafirma a tese de que um alinhamento estratégico das altas instâncias decisórias da companhia com a prática da responsabilidade social, é necessária para romper com o modelo de atuação meramente assistencialista. A linha EKOS representa em grande medida, um

---

<sup>7</sup> Empresa multinacional que já mantém relações comerciais como fornecedora de insumos para a Natura em outras linhas de produtos. Indústria química-fina.

exemplo de sinergia benéfica que envolve a definição das responsabilidades de vários atores na implementação de um projeto de promoção do manejo sustentável de recursos ambientais, sem causar impactos maléficos às comunidades locais. Uma situação de ganhos mútuos, que envolva a ponderação de objetivos difusos, deve convergir em algum ponto. A definição desse ponto de convergência passa pelo exercício da tolerância e promoção dos direitos e deveres de todos os atores envolvidos.

A Natura assumiu como meta desenvolver esse projeto e tem se mostrado eficaz na posição de mediadora entre as partes; por exemplo, ao firmar contratos com ONGS locais para a formulação de ferramentas de avaliação do andamento do projeto, ou viabilizar a certificação dos três ativos produzidos pela comunidade pelo *Forestal Stewardship Council*, FSC. A experiência foi acompanhada pela ONG Amigos da Terra, que em participação junto da comunidade, colaborou para a formulação de um plano de gestão do negócio local. Essa organização colaborou no processo de formulação do preço da castanha para a cooperativa, tratou de promover o levantamento da cadeia produtiva da comunidade e dos seus custos no processo. O preço, baseado em modelos do chamado “comércio justo”, cobre os custos de produção, 10% de majoração sobre a certificação e um percentual pré-definido de lucro. Os volumes negociados variam de acordo com a demanda projetada da Natura, porém respeitam os limites sustentáveis, previamente definidos no processo de certificação.

No ano de 2003, a demanda da Natura era de 10 a 12 toneladas de óleo essencial de castanha. Porém, devido a problemas logísticos e de quebra de safra, foram fornecidas apenas 8 toneladas. Para 2005, a previsão da produção é de 16 toneladas.

Além da remuneração pelo fornecimento a Natura instituiu, junto à comunidade de Iratapuru, um fundo para repartir com a comunidade os benefícios da relação comercial. A empresa destina 0,5% da receita líquida das vendas dos produtos a este fundo, com o qual prevê-se a execução de projetos sustentáveis na comunidade. A comunidade elabora os projetos e a empresa seleciona os que serão financiados pelo fundo, sendo que a comunidade também se compromete a prestar contas pelo uso do recurso financeiro.

Durante o ano de 2004 uma equipe da Natura trabalhou na consolidação de um modelo que possa, com base em uma experiência piloto com a comunidade de Iratapuru, no estado, ser replicado em outras comunidades extrativistas ou não.

Desde o princípio, ficou estabelecido que nenhuma comunidade forneceria diretamente os insumos, no entanto a Natura mantém contato direto com as comunidades, iniciando, regulando e monitorando o andamento da cooperativa. A compra do óleo da castanha-do-pará seria mediada Cognis, cujo papel é atuar como regulador da relação comercial – garantindo o fornecimento dos volumes de acordo com as necessidades de produção da empresa e zelando pela qualidade do insumo de acordo com as especificações requeridas pela unidade de produção da Natura.

#### **4.2. Barreiras enfrentadas**

O contato da Natura com as comunidades na busca de novos fornecedores tem início a partir de uma demanda da empresa por uma nova matéria-prima, para a formulação de um produto cujo conceito vai além do cosmético. A preferência por trabalhar com comunidades que já produzam a matéria prima procurada e que já possuam algum grau

de organização, é manifestada porque este tipo de conhecimento é mantido e transmitido de forma tradicional nas gerações e grupos familiares que constituem estas regiões.

No caso da comunidade do Iratapuru os requisitos foram identificados, e um plano estratégico de incorporação da comunidade como fornecedora foi estabelecido. As relações comerciais realizadas pela comunidade antes de integrar a cadeia de fornecimento da Natura eram desenvolvidas de forma precária, com a sempre presente figura do atravessador que se beneficiava de fatores como o isolamento da comunidade efetuando a troca da produção por bens sob o modelo de escambo, o que criava muitas vezes uma situação em que, dívidas impagáveis fossem se acumulando, criando uma situação de dependência da comunidade com os negociadores.

Desse primeiro contato, estabeleceram-se algumas diretrizes para o envolvimento da companhia fornecendo ferramentas que visassem à melhoria das condições de organização da comunidade. A intenção de interromper esse ciclo vicioso de dependência com relação ao fornecedor por parte da comunidade, a Natura decidiu abrir mão da exclusividade da compra dos produtos. Não há exclusividade no fornecimento da castanha do Pará e de seu óleo – nem da comunidade e nem do intermediário, – sendo permitido e até mesmo estimulado que estes busquem outros consumidores e compradores para estes produtos. Já no caso do breu-branco, por se tratar de um produto cujo desenvolvimento dos processos de obtenção demandou alto investimento da empresa, foi acordado com a Cognis que haveria, para a Natura, exclusividade no fornecimento do óleo até que o investimento seja amortizado. A previsão é que em aproximadamente 24 meses o contrato de exclusividade expire. A comunidade é isenta desta exclusividade, podendo comercializar livremente o produto bruto.

À medida que a relação comercial se solidificou, passou a entender a questão da governança local como principal barreira para o sucesso efetivo da iniciativa.

O entendimento por parte da empresa de que não bastava apenas fornecer uma fonte de recursos, foi capital na iniciativa de auxiliar a comunidade a gerir de forma íntegra e responsável a receita obtida com o fornecimento dos insumos.

Identificar as lideranças informalmente constituídas foi o primeiro passo pois com o fluxo crescente de recursos, a lógica do interesse próprio que sustentava as relações comerciais tradicionalmente instituídas mostrou-se um grave problema na incorporação de práticas cooperativas. Mais do que prover recursos, o desafio é habilitar os indivíduos da comunidade para a gestão de seus negócios.

Na realização de assembléias a Empresa procura observar as características das dinâmicas de relacionamento presentes entre os membros da comunidade, identificando lideranças, conflitos internos, procurando entender as relações de poder existentes e como sua presença viria a alterá-las. Procura assim criar um ambiente onde todos tenham oportunidade de participar e, ao mesmo tempo, lideranças possam emergir e garantir futuros compromissos entre empresa e comunidade. A empresa reporta a fragilidade das lideranças locais como a principal causa de insucesso neste tipo de relação comercial.

Um modelo de organização cooperativo exige, para sua efetiva implementação e sucesso, que haja o pleno entendimento por parte dos cooperados a respeito de seus direitos e deveres no estabelecimento das relações com as lideranças para que os contratos comerciais e de trabalho sejam honrados. A dificuldade em manter o diálogo direto de

forma estável com a comunidade reside em identificar lideranças locais e promover a prática da cidadania por meio de argumentos inteligíveis à comunidade, estimulando-a a gerir e instituir mecanismos de auto-regulação por estabelecimento de uma liderança que se fundamente em critérios transparentes, baseada em uma forma de distribuição justa do poder local.

Sob a ótica do negócio, a intenção de investir na comunidade e não instituir-se como compradora exclusiva da produção é, sem dúvida, uma iniciativa arriscada em termos econômicos; no entanto, os resultados da implantação do projeto EKOS em termos de resultados, sobretudo intangíveis para a companhia, têm superado as expectativas iniciais.

As barreiras culturais enfrentadas na implementação do modelo de envolvimento de pequenas comunidades são, na análise da empresa um outro foco de dificuldades de sucesso da iniciativa. O diálogo com os atores que sustentam a cultura local é o principal elo entre a intenção e a efetivação do modelo. Governo, Associações e ONGS locais e cooperados são os interlocutores de um emaranhado de relações aparentemente difusas e caóticas, porém, com a aproximação das equipes responsáveis pela implementação do projeto, os papéis e capacidades passam a ficar evidentes.

A empresa pretende incluir a mensuração desses indicativos em uma ferramenta de avaliação contínua que se encontra atualmente em processo de validação. A estimativa para a conclusão da ferramenta é o terceiro trimestre de 2005.

## **5. Conclusões**

Resgatando a intenção desse estudo da aliança construída no projeto EKOS da Natura, fica patente que na multiplicidade das organizações envolvidas, reside um bem-sucedido arranjo de forças para a criação de um plano de utilização responsável de recursos ambientais. O exercício das responsabilidades de todos os atores envolvidos aponta para um cenário de benefícios múltiplos para as partes e a sociedade.

A Natura, na relação com a comunidade passou a entender seu papel social sabendo que a ela não cabe assumir as responsabilidades do Estado, ou mesmo atuar como uma ONG, na formulação e implementação de projetos de desenvolvimento ou assistência social. Para viabilizar esse estágio da aliança, foi necessário assumir desde a formulação do plano estratégico empresarial, a dimensão das responsabilidades com as quais a empresa estaria disposta a assumir.

Além do aumento de vendas e dos lucros registrados desde o lançamento da aliança, a parceira empresarial Natura teve como resultado o envolvimento dos empregados e colaboradores, sensibilizados pelo apelo da linha à preservação do meio ambiente. O conceito de sustentabilidade começou a permear a cultura da empresa e invadiu outras linhas de produtos da Natura.

Com relação ao Estado, de forma indireta a empresa colabora incentivando a certificação de manejo sustentável de áreas florestais, antecipando-se à legislação. Ao reverter para a comunidade recursos em forma de benefícios perenes como infra-estrutura e o estímulo à organização e exercício da cidadania. O arranjo entre as partes envolvidas na parceria beneficia cada um dos componentes da parceria de alguma maneira.



Ganhos também foram obtidos pela parceira fornecedora Cognis, que estreitou o vínculo com sua maior cliente, fortalecendo uma relação de confiança considerada muito importante para o modelo de gestão da Natura. A aliança ofereceu uma nova forma de realizar negócios e se firmar no mercado de óleos naturais. O projeto com a Natura abriu possibilidades para outros seguidores – clientes da Cognis – e deu condições de maior aplicação ao know-how desenvolvido.

Essa experiência tem gerado resultados avaliados como surpreendentemente satisfatórios para a empresa. A dificuldade de coordenar os múltiplos interesses sem interferir de forma autoritária ou agressiva nos problemas locais de cada uma das partes tem sido um aprendizado que demanda cautela, e uma excelente oportunidade para demonstrar ao setor privado que é possível, com alguma flexibilidade, conciliar uma prática socialmente responsável com excelentes resultados econômico-financeiros.

## 6. Referências Bibliográficas

AUSTIN, James. **The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.

\_\_\_\_\_. **Parcerias: Fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

CARROLL, Archie; BUCHHOLTZ, Ann. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. Thomson Learning, South-Western College Publishing, 4<sup>th</sup> ed. 2000.

CHANLAT, Jean.-François. **Ciências Sociais e Management**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão Social e transformação da sociedade**. In: DOWBOR, L.; KILSZTAJN, S. (org.). *Economia Social no Brasil*. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

FISCHER, Rosa Maria. **Cidadania Organizacional: um caminho de desenvolvimento** In: **Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores Ltda, 1999, p. 123-136.

\_\_\_\_\_. **A Responsabilidade da Cidadania Organizacional**. In: FLEURY, MariaThereza.Leme. (coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Alianças Estratégicas Intersectoriais para Atuação Social**, CEATS - relatório de pesquisa, São Paulo, 2002b.

\_\_\_\_\_. **O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002c.

\_\_\_\_\_. **A Responsabilidade pelo Desenvolvimento**. Texto de Apoio à Prova de Erudição do Concurso para Provimento do Cargo de Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP. São Paulo: Julho 2003.

\_\_\_\_\_. **Alianças Estratégicas Intersectoriais**. MBA Gestão e Empreendedorismo Social, Fundação Instituto de Administração: aula ministrada 01 de outubro de 2004a.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **A Iniciativa Privada e o Espírito Público**. Brasília, 2001.

KANTER, Rosabeth. From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, May-June 1999.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil**. MBA Gestão e Empreendedorismo Social, Fundação Instituto de Administração: aula ministrada em 18 de junho de 2004.

MELO NETO, Francisco; FROES, César. Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

MELO NETO, Francisco; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

PERRY Jr., Newman. **Business, Government & Society: Managing Competitiveness, Ethics and Social Issues**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa. **Harvard Business Review**, Dezembro 2002.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, EPU, 1975.

SETHI, S. Prakash. **Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework**. California Management Review, 1975. *apud* PERRY Jr., Newman. **Business, Government & Society: Managing Competitiveness, Ethics and Social Issues**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

SMITH, Craig. *The New Corporate Philanthropy*. **Harvard Business Review**, May-June 1994.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. São Paulo, FGV, 1997.

YAZIJI, Michael. Transforme as ONG's em aliadas. **Harvard Business Review**, Fevereiro 2004.