

ESTRATÉGIA E QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS: TEORIAS E ABRANGÊNCIA

VANESSA VASCONCELOS SCACIOTTA BARROS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

vanscaciotta@hotmail.com

LUIZ ANTONIO DE CAMARGO GUERRAZZI

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

luizguerrazzi@hotmail.com

Introdução

As questões socioambientais são cada vez mais frequentes na realidade de todos e existem muitos esforços por parte de organizações para resolvê-las. Tal cenário faz emergir perspectivas nos estudos em estratégia que têm como objetivo gerar diretrizes para que a empresa atenda à essa demanda e obtenha vantagem competitiva. Duas perspectivas nessa área ganharam destaque: a visão baseada em recursos naturais e a criação de valor compartilhado.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O objetivo desse trabalho é discorrer sobre algumas das teorias existentes em estratégia e propor reflexões sobre a aderência das mesmas quando confrontadas com situações nas quais a geração de valor econômico não é o único objetivo de uma empresa.

Fundamentação Teórica

A visão baseada em recursos naturais (VBRN) é uma das derivações da visão baseada em recursos (VBR). A VBR enfatiza que a vantagem competitiva é oriunda de recursos e capacidades idiossincráticos da empresa. Na VBR, a vantagem competitiva é resultado da combinação de recursos e capacidades que são valiosos, raros, inimitáveis e para os quais a empresa esteja organizada para transformar em vantagem competitiva. Hart (1995) insere na proposição da visão baseada em recursos, o ambiente natural. Criação de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011).

Metodologia

Ensaio teórico à luz da teoria de Hart (1995) e Porter e Kramer (2011).

Análise dos Resultados

As questões sociais são pouco abordadas na pesquisa em estratégia, principalmente por causa de seu caráter predominantemente organizacional e complexo e também por possuírem seus processos interligados, além do envolvimento de múltiplos atores (Vaara & Durand, 2012).

Conclusão

Questões sociais não podem ser vistas unicamente com enfoque estratégico, mesmo que a estratégia seja essencial para auxiliar na solução dessas questões. O ponto é que existem questões maiores que receberam pouca atenção por parte das teorias e, por isso, a pesquisa em estratégia deve se relacionar com outras disciplinas e buscar o equilíbrio em seu propósito quando tratando a sociedade e o ser humano. A sugestão de Vaara e Durand (2012) é válida: alinhar a pesquisa em estratégia com os estudos organizacionais, bem como estudos sociais, dada a complexidade da análise dessas questões.

Referências Bibliográficas

- Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479.
- Porter, M. E. (2010). How Business Can Regain Legitimacy. Recuperado em 10 maio, 2015, de <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2010-05-06/how-big-business-can-regain-legitimacy> *businessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 56(February), 63–77.
- Sen, A.

ESTRATÉGIA E QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS: TEORIAS E ABRANGÊNCIA

RESUMO

As questões socioambientais são cada vez mais frequentes na realidade de todos e existem muitos esforços por parte de organizações para resolvê-las. Tal cenário faz emergir perspectivas nos estudos em estratégia que têm como objetivo gerar diretrizes para que a empresa atenda à essa demanda e obtenha vantagem competitiva. Duas perspectivas nessa área ganharam destaque: a visão baseada em recursos naturais e a criação de valor compartilhado. Sendo assim, o objetivo desse trabalho é discorrer sobre algumas das teorias existentes em estratégia e propor reflexões sobre a aderência das mesmas quando confrontadas com situações nas quais a geração de valor econômico não é o único objetivo de uma empresa.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Estratégia, Questões Socioambientais

INTRODUÇÃO

A desigualdade social e os problemas ambientais colocam cada vez mais em xeque o capitalismo. O desemprego, a falta de saúde básica, a fome, as mudanças climáticas e a distribuição concentrada de renda geram questionamentos por parte da população em relação ao papel dos Estados, governos, organizações sem fins lucrativos e empresas. Essas últimas sendo vistas, inclusive, como as principais causadoras desses problemas. (Porter, 2010).

Tais problemas já vêm sendo amplamente estudados por várias áreas, tais como ciências políticas, sociais e economia, por exemplo. Porém, a pesquisa em estratégia evoluiu pouco na exploração das questões sociais. É essencial a participação da estratégia na solução desses problemas já que envolvem gestão, organizações, processo e a dimensão econômica (Vaara & Durand, 2012).

Diante de tal quadro, o papel dos negócios na sociedade passa a ser questionado e surgem esforços por parte das empresas para a melhoria das condições ambientais e de qualidade de vida da humanidade. Inicialmente, os esforços centraram-se em tratamento da poluição e foram evoluindo para objetivos sociais. Como as questões sociais se tornaram um assunto cada vez mais comum na agenda das organizações, alguns pesquisadores em estratégia se debruçaram no entendimento sobre como alinhar tais questões e o pensamento estratégico, bem como entender de que forma, ao se engajar na solução desses problemas, a empresa pode obter vantagem competitiva.

Para se legitimar perante seus clientes e a comunidade em geral, as grandes corporações geralmente adotam soluções filantrópicas embasadas nos modelos de responsabilidade social corporativa (RSC). Porém, já é sabido que tais iniciativas representam muito pouco diante de tudo o que tem ainda para ser feito. Segundo Porter (2010), mais do que criar iniciativas de RSC, é necessário que as empresas criem valor em nível local e isso exige alterações no *core business*, uma vez que os problemas só poderão ser resolvidos se houver a inserção e prosperidade de todos no sistema de mercado. E isso é algo que pode ser feito por meio dos esforços nos negócios e por meio dos mercados, com geração de valor econômico. Mas será que gerar valor econômico basta? Será que inserir pessoas em uma

cadeia produtiva como consumidores, por exemplo, resolveria parte dos problemas? Será que atuar na base da pirâmide, que é uma parcela significativa da humanidade com severas restrições financeiras, é uma boa estratégia para uma empresa obter vantagem competitiva?

Esse movimento da pesquisa em estratégia para entender e direcionar as empresas para a solução de problemas sociais provoca uma reflexão em relação ao estágio atual da pesquisa. As teorias existentes em estratégia abordam adequadamente como as empresas podem ter sucesso quando falamos de geração de valor social, ou precisamos aumentar ou até mesmo substituir essas teorias?

Sendo assim, o objetivo deste ensaio teórico, é então, discorrer sobre algumas das teorias existentes em estratégia e propor reflexões sobre a aderência das mesmas quando confrontadas com situações nas quais a geração de valor econômico não é o único objetivo de uma empresa. Para tanto, o foco foi direcionado principalmente para duas teorias que ganharam destaque nos últimos anos no campo da estratégia quando o assunto é geração de valor social: a visão baseada em recursos naturais (Hart, 1995) e o conceito de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011).

A VISÃO BASEADA EM RECURSOS NATURAIS

A visão baseada em recursos naturais (VBRN) é uma das derivações da visão baseada em recursos (VBR). A VBR enfatiza que a vantagem competitiva é oriunda de recursos e capacidades idiossincráticos da empresa. Na VBR, a vantagem competitiva é resultado da combinação de recursos e capacidades que são valiosos, raros, inimitáveis e para os quais a empresa esteja organizada para transformar em vantagem competitiva. Contudo, a visão baseada em recursos, em sua proposta inicial, não aborda a questão das restrições de recursos que podem ser impostas pelo ambiente natural. Para endereçar essa questão, Hart (1995) insere na proposição da visão baseada em recursos, o ambiente natural.

A VBRN sugere que as pesquisas em estratégia e em organizações busquem entender como os recursos e capacidades de orientação ambiental podem se tornar fonte de vantagem competitiva sustentável (Hart, 1995). Sendo assim, propõe três perspectivas estratégicas que devem ser consideradas pelas empresas: prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável.

Hart (1995) associa a prevenção da poluição com o desenvolvimento de tecnologias para a redução das emissões de poluentes por meio da melhoria contínua dos processos e com metas ambientais bem definidas, substituindo as soluções de tratamento das emissões, tão comumente utilizadas no final do processo. Trata-se de uma estratégia baseada em pessoas e dependente de habilidades tácitas difíceis de serem observadas na prática (ambiguidade causal), o que a torna difícil de ser copiada. Essa prevenção não se mantém apenas no nível da firma. Benefícios como imagem e reputação da empresa são afetados positivamente quando a empresa previne essas externalidades, bem como essa prevenção tem sido cada vez mais exigida pelas comunidades e pelos *stakeholders*. Logo, uma empresa que tem sucesso na prevenção da poluição, deve mover-se de uma atitude interna isolada para uma atitude de cooperação externa, gerando benchmarking para um setor e melhorando sua legitimação perante a sociedade (Hart, 1995).

A gestão de produtos está vinculada ao design e produção de produtos ecologicamente corretos, os produtos “verdes”. Já em 1995, contatava-se um aumento do consumo desse tipo de produto e autores como Gupta (1995) afirmavam que a disposição para pagar dos consumidores aumenta quando os produtos são ecologicamente corretos. Para promover essa estratégia, o processo de desenvolvimento do produto deve ser feito de forma integrada e ambientalmente correta, desde a escolha da matéria-prima até a escolha dos fornecedores comprometidos com a questão ambiental. Além disso, as relações entre as equipes internas da

empresa devem ser de proximidade, bem como as relações com os clientes, pois a empresa deverá aprender a coordenar o design do produto, a produção e a “voz do cliente” durante esse processo. Isso exige uma habilidade em coordenar grupos internos da empresa, bem como *stakeholders* externos, tais como ambientalistas, líderes comunitários, mídia e os próprios clientes. A vantagem competitiva nesse caso, surge por meio da acumulação de recursos sociais complexos baseados principalmente na comunicação (Hart, 1995).

Tanto na prevenção da poluição quanto na gestão de produtos, a empresa estaria envolvida com o contexto da complexidade social, pois na melhoria de sua imagem ou de sua reputação, bem como na disposição para pagar dos clientes por produtos “verdes”, há o reflexo de valores e normas da sociedade. Diante desse contexto, uma abordagem puramente econômica não faz sentido, uma vez que a fronteira da organização é estabelecida não apenas com um mercado, mas também com a sociedade (Hart, 1995).

O desenvolvimento sustentável, na visão inicial de Hart (1995) estaria vinculado ao desenvolvimento de novas tecnologias e processos produtivos que garantam a existência dos recursos no futuro da organização. Logo, exige das empresas uma visão de futuro compartilhado. Dentro dessa perspectiva estratégica, Hart (1995) defende que é essencial garantir o desenvolvimento das comunidades dos países mais pobres como forma de romper o ciclo de pobreza e inseri-las no consumo, porém afirma também que as empresas, para atuarem nesse mercado, deverão adotar novas tecnologias com foco na sustentabilidade global. O planeta não seria capaz de suportar a inserção das nações mais pobres no consumo, devido ao fato de as nações mais ricas consumirem muitos dos recursos. Logo, para uma atuação sustentável as tecnologias já adotadas pelos países desenvolvidos também devem ser revistas.

Empresas que atuam degradando o ambiente e com um pensamento a curto prazo teriam seus dias contados. O desenvolvimento sustentável pede uma visão de longo prazo e investimentos significativos, bem como um comprometimento com o desenvolvimento desses mercados também a longo prazo. O retorno desses esforços não acontece rápido, porém as empresas que se engajarem em promover o desenvolvimento sustentável experimentarão aumento de seus preços e no quociente de valor de mercado pelo valor contábil (Hart, 1995). Portanto, a estratégia de desenvolvimento sustentável deve ser pautada em fortes propósitos socioambientais alinhados às estratégias corporativas competitivas e pode promover a vantagem competitiva por meio do “acúmulo de recursos raros e específicos de uma firma, envolvendo uma visão compartilhada de futuro e foco no desenvolvimento de novas tecnologias e competências” (Hart, 1995 p.1003).

De acordo com a VBR, um recurso ou uma capacidade pode contribuir para a vantagem competitiva quando for valioso e não-substituível. Segundo Hart (1995 p.998), “mais importante, no entanto, é o recurso ser tácito (ambiguidade causal), socialmente complexo ou raro (específicos da firma)”. Porém, não basta uma perspectiva interna da firma, uma vez que a mesma enfrentará questões de ordem externa importantes e que estão vinculadas à legitimidade e reputação. Logo, a legitimação é também resultado de um processo social mais complexo (Hart, 1995).

Hart (1995) sugere ainda que uma a estratégia competitiva deveria dar lugar a uma ação cooperativa na busca pela legitimidade, ao invés de uma ação isolada. Se as estratégias para prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável estão pautadas em recursos e capacidades difíceis e custosos para imitar, então, não há motivos para evitar uma orientação externa colaborativa. Uma vez que a empresa não corre riscos, reside aí uma oportunidade para que se diferencie principalmente por meio de uma boa reputação.

Em sua revisão sobre os 15 anos da VBRN, Hart e Dowell (2011) afirmam que muitos avanços aconteceram nos estudos sobre a mesma. A própria VBR, que avançou como teoria, e uma outra derivação de suas bases, que são as capacidades dinâmicas, contribuíram muito

para incrementar a VBRN. Hart e Dowell (2011) ressaltam ainda que muito já foi explorado sobre a prevenção da poluição e gestão de produtos como forma de as indústrias impactarem o mínimo possível o ambiente, permitindo a continuidade dos recursos para as próximas gerações. Porém, a VBRN evoluiu pouco no que tange a uma de suas vertentes, que é o desenvolvimento sustentável.

O termo desenvolvimento sustentável tornou-se comum quando da divulgação, em 1987, do Relatório Brundland (intitulado *Nosso Futuro Comum*), da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU). O documento define desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (Igliori, 2009 p.11). Houve muitas discussões em cima do conceito, que inicialmente era de caráter mais ambientalista e focado na tradicional visão econômica de riqueza e oportunidade.

Para Hart e Dowell (2011), a vertente do desenvolvimento sustentável, dentro da VBRN, deve explorar duas linhas de pesquisa: tecnologias limpas e base da pirâmide (BdP). Como tecnologia limpa, podemos entender os meios inovadores de produção que não causam danos ambientais e garantam a existência desses recursos ambientais para gerações futuras. Em relação à BdP, não se pode falar de desenvolvimento sustentável enquanto a atividade econômica estiver associada à pobreza e degradação, em especial nos países em desenvolvimento. Hart e Dowell (2011) ressaltam que é essencial que os mercados menos desenvolvidos, afetados pelas atividades empresariais, recebam também incrementos em benefícios econômicos.

Hart e Dowell (2011) apontam que os desafios associados às atividades na BdP são a ausência de instituições formais, falta de infraestrutura e os baixos níveis de educação, que dificultam a troca de informações e aprendizagem, tanto a organizacional quanto a comunitária. Isso obrigaria as empresas a se empenharem em um trabalho concentrado no desenvolvimento de novas capacidades, de forma a desenvolver novos modelos de negócios que atendam à BdP. Para isso, a empresa deve investir no desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas, por se tratar da entrada em um mercado novo e no qual sua experiência e conhecimentos prévios, bem como as heurísticas e rotinas, podem não ser válidos. Isso faz necessário um mergulho na aprendizagem em busca de novos modos de “fazer negócio” (Hart & Dowell, 2011).

A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

Porter e Kramer (2011, p. 2), definem valor compartilhado como:

políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto melhoram simultaneamente as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua. A criação de valor compartilhado se concentra em identificar e expandir as conexões entre progresso social e econômico.

Aqui, o conceito de valor é o tradicional conceito econômico orientado pela equação entre o valor pago pelo cliente menos os custos de produzir determinado bem, que gera o lucro. Porém, Porter e Kramer (2011) afirmam que as empresas não abordam as questões sociais por uma perspectiva de valor, tratando-as como questões periféricas e não essenciais ao negócio.

As oportunidades de mercado são dinâmicas e se alteram de acordo com a evolução tecnológica, com o desenvolvimento econômico e com alterações nas prioridades sociais. Por isso, a empresa deve sempre se manter atenta às necessidades sociais, de forma que o foco

não esteja apenas na busca por inovações para os mercados tradicionais, mas também no entendimento das necessidades e demandas de mercados comumente deixados à margem do sistema vigente (Porter & Kramer, 2011).

As formas que uma empresa teria para criar valor compartilhado citadas por Porter e Kramer (2011) são: redefinir produtos e mercados; redefinir a produtividade na cadeia de valor; e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa.

Para uma empresa, se lançar nos mercados da base da pirâmide pode significar investir em inovações de produto e processo, tais como reformulação de produtos e novos arranjos de distribuição. Essas inovações podem ser importantes também para a atuação dessa mesma empresa nos mercados tradicionais (Porter & Kramer, 2011).

Porter e Kramer (2011) colocam em questionamento o lucro, que passou a ser visto exclusivamente sob a ótica do mercado financeiro dos retornos de curto prazo. Ressalta que há lucros envolvendo os propósitos sociais, o que ocasionaria o surgimento de uma forma superior de capitalismo, na qual o avanço da sociedade permite o crescimento das empresas. Isso geraria um ciclo de prosperidade e lucros duradouros. Afirma ainda que a criação de valor econômico transcende medidas regulatórias e de *compliance*, que devem estar presentes tanto nas estratégias de responsabilidade social corporativa, quanto na criação de valor compartilhado. A criação desse mesmo valor econômico por meio do valor social será a “força mais poderosa” de crescimento da economia global e destaca o surgimento de vantagens competitivas para as empresas que resolverem considerar atuar dessa forma em suas estratégias (Porter & Kramer, 2011).

A essência da estratégia é a escolha de um posicionamento e a construção de uma cadeia de valor única. O conceito de criação de valor compartilhado oferece a oportunidade de diversificar de uma maneira única e de criar uma cadeia de valor configurada de tal forma que a imitação e a competição perfeita não sejam possíveis (Porter & Kramer, 2011).

Em seu trabalho sobre criação de valor compartilhado, Porter e Kramer (2011) afirmam ainda que o capitalismo precisa assumir uma forma mais sofisticada como meio de atender às demandas sociais, que não por meio de caridade. Para eles, as regras de mercado, por meio da concorrência e geração de valor econômico são essenciais para essa elevação do capitalismo, pois, por meio delas, as formas de produzir e servir os mercados podem ser inovadas. Reforçam ainda que se todas as empresas perseguissem individualmente o conceito de valor compartilhado, muitos dos interesses da sociedade seriam atendidos, bem como os governos passariam a apoiar os empreendimentos por meio de políticas que os sustentassem. Obviamente que nem todos sobreviveriam à essa concorrência, mas seria o suficiente para concentrar esforços em prol de questões sociais.

Porém, que nem todos os problemas sociais podem ser resolvidos por meio da criação de valor compartilhado, mas que as empresas podem e devem direcionar suas habilidades de gestão e seus recursos para fazê-lo, pois poderiam obter resultados que nem as organizações da sociedade civil e nem os governos conseguiram até agora. Isso garantiria a legitimação e ganho de respeito das empresas pela sociedade, sem deixar de lado o conceito de lucro e a utilização dos conceitos da estratégia. Isso reforçaria a importância dos negócios para a criação de um mundo melhor. O conceito de valor compartilhado, portanto, seria uma evolução na compreensão dos mercados, concorrência e gestão de negócios (Porter & Kramer, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As questões sociais são pouco abordadas na pesquisa em estratégia, principalmente por causa de seu caráter predominantemente organizacional e complexo e também por

possuírem seus processos interligados, além do envolvimento de múltiplos atores (Vaara & Durand, 2012).

Existe espaço para ampliação dessas teorias e o objetivo aqui é ressaltar alguns pontos nas teorias apresentadas que poderiam interagir com outras teorias de forma a ampliar o entendimento acadêmico sobre a estratégia como disciplina que também pode endereçar questões sociais.

É interessante considerar que em ambas as teorias, um aspecto importante e ao qual não é dado o devido crédito é a gestão dos *stakeholders*, aspecto esse que as teorias existentes sobre *stakeholders* podem ter muito a acrescentar. Para tanto, é interessante explorar a empresa como um ambiente institucional que gera e dissemina conhecimento e facilita a aprendizagem. Essas relações de conhecimento podem acontecer com funcionários, clientes ou comunidades locais durante um longo período de tempo ou repetir-se continuamente, o que geraria um capital reputacional e de confiança, que podem intensificar essas trocas e geração de valor na relação.

No modelo das cinco forças de Porter, os *stakeholders* (clientes e fornecedores) são apresentados não como participantes de uma cadeia de valor compartilhado, mas como concorrentes das empresas na busca por lucros, onde fornecedores poderosos, por exemplo, apropriam-se de mais valor do que a empresa em si. Quando da revisão da formulação da proposta original, Porter afirmou ser possível gerar oportunidades ganha-ganha em relação ao valor criado, mas ainda compartilhando desproporcionalmente o valor adquirido. Crane, Palazzo, Spence e Matten (2014), reforçam que a criação de valor compartilhado reflete a visão de estratégia de Porter, centrada na corporação e na competição. Logo, seria apenas a continuidade de sua linha de pensamento na busca por diferenciação em relação aos competidores e entrada em novos mercados, sem uma preocupação aparentemente forte com aspectos sociais.

Crane *et al.* (2014) ressaltam ainda que uma abordagem que envolva o papel social da corporação deve buscar soluções sistêmicas replicáveis, ou seja, não seria possível a diferenciação e imposição de barreiras para geração de vantagem competitiva por meio de propósitos sociais. Encontrar uma solução mais ampla para problemas sociais sistêmicos, envolveria, antes de tudo, uma abordagem organizada de forma democrática e por vários *stakeholders*, ou seja, cooperativa. Nesse caso, a criação de valor compartilhado se traduz em projetos conduzidos pela própria empresa e que envolvem apenas parceiros por ela selecionados, quando uma verdadeira responsabilidade social deveria ser replicada por toda uma indústria ou até mesmo outros setores, sendo a corporação um dos *stakeholders* e não a parte central do processo. Mais uma vez, a teoria dos *stakeholders* poderia somar.

Hart (1995) e Hart e Dowell (2011) de certa forma contemplam alguns aspectos institucionais como a necessidade de legitimação perante os *stakeholders*, principalmente por meio do capital reputacional. No que tange à replicação das estratégias para o desenvolvimento sustentável, afirmam que é essencial que as empresas atuem de forma colaborativa, com uma estratégia aberta. Como se apoiam na perspectiva da VBR, que é focada nos recursos e capacidades idiossincráticos de uma empresa para gerar vantagem competitiva e não na competitividade da indústria, a empresa não corre o risco de ter sua vantagem competitiva ameaçada. Existem estudos que comprovam que as empresas que trocam com seus *stakeholders* com base na confiança mútua e cooperação têm vantagem competitiva sobre aquelas que não agem dessa forma (Hillman & Keim, 2001). Portanto, é interessante que as teorias em estratégia que enfatizam a solução dos problemas sociais se inter-relacionem de uma forma mais ampla com a teoria de gestão de *stakeholders*.

Porter e Kramer (2011) afirmam que a criação de valor compartilhado está relacionada ao sucesso econômico de uma empresa, o que nos faz pensar que o objetivo da empresa ao adotar esse conceito seja meramente financeiro e não pautado na solução de questões sociais.

No próprio trabalho, faz um questionamento sobre o conceito de lucro, porém não o desassocia dos propósitos sociais (Werneck, Travassos, & Alvim, 2012). O único tipo de capital a ser gerado dentro de sua perspectiva é o econômico. Hart (2011) faz menção unicamente ao capital reputacional, além do capital financeiro.

A perspectiva estratégica convencional é focada na performance financeira, porém existem outras teorias e métodos que podem aumentar a explicação das teorias em estratégia, como por exemplo, a perspectiva institucional, dentro dos estudos organizacionais. A combinação de estudos em estratégia com a perspectiva institucional tem sido aplicada inclusive em contextos não-tradicionais e indústrias não-tradicionais (Vaara & Durand, 2012). Logo, é interessante um alinhamento com estudos organizacionais e teorias sociais.

Em ambos os casos, poderia ser considerada, por exemplo, a geração do capital social, que é extremamente necessária e vai além do conceito de reputação, pois é ela quem garante a licença social para operar, outro tema coberto pela teoria institucional. De acordo com Putnam *apud* Werneck *et al.* (2012 p.9), “capital social são as características da organização social, tais como confiança, normas e redes, que podem melhorar a eficiência da sociedade por facilitar ações coordenadas”. Segundo Miles *apud* Werneck *et al.* (2012 p.9):

... os contatos pessoais e redes sociais que geram entendimentos compartilhados, confiança e reciprocidade dentro e entre grupos sociais, e que estão na base da cooperação e ação coletiva, a base da prosperidade econômica e inclusão econômica. O capital social pode ser acumulado quando as pessoas interagem umas com as outras em busca de um propósito, nas famílias, locais de trabalho, bairros, associações locais e uma variedade de locais de encontro informais e formais.

Werneck *et al.* (2012 p.8) ainda completam:

...o capital social está relacionado às interações das partes interessadas (interações com *stakeholders* internos e externos da organização) e aos aspectos de redes, confiança, pertencimento, inclusão, empoderamento, parceria, desenvolvimento de relações, desenvolvimento pessoal e da comunidade etc. que são percebidos como estando envolvidos na construção de capital social.

O capital social busca a melhoria das relações sociais, aspecto pouco considerado em ambas as teorias, e está enraizado nas pesquisas sobre cooperação. As teorias analisadas não abordam a questão da construção relações sociais. Se uma empresa estabelece uma meta social, isso deve ser considerado, pois a moeda de troca deixa de ser o dinheiro e é substituída, por exemplo, pela confiança. Aqui estamos falando de relações humanas. Seres humanos que pertencem a uma empresa interagindo com seres humanos externos à ela. A qualidade dessas redes e desses relacionamentos determinará quão bem sucedida será uma iniciativa visando um impacto social positivo.

Sendo assim, o capital social se torna um recurso gerado a partir de capacidades únicas e tácitas das pessoas e passa a ser tão valioso quanto as outras formas de capital, pois pode, dada a sua unicidade, gerar vantagem competitiva. Aqui, reforça-se que métricas econômicas não necessariamente são as melhores. Portanto, mais uma vez, faz-se necessário buscar complementação em teorias sociais, por exemplo.

Crane *et al.* (2014) observam que a abordagem tradicional da estratégia considera que as decisões de negócios são motivadas pela necessidade de eficiência e lucratividade e contrapõem à perspectiva estratégica tradicional uma visão institucional: as empresas precisam se legitimar dentro de um contexto social. Para isso, devem formular metas socialmente aceitáveis e agir de forma socialmente aceitável, mesmo que isso leve a decisões

menos eficientes e rentáveis (Crane *et al.*, 2014). Sendo assim, a visão funcionalista dominante sobre os propósitos de uma firma é colocada em questão, ou seja, os propósitos sociais não podem ser tratados como algo a ser resolvido por imposições econômicas porque são moldados pela própria sociedade. Isso significa que o conceito do que é “ser responsável” é também construído de acordo com o que a sociedade percebe como regras e normas. Aqui, podemos somar, por exemplo o trabalho de Freeman (1984) sobre a licença social para operar, também focado nos *stakeholders*.

Freeman (1984) define o conceito de licença social para operar como a aceitação de uma empresa pelos seus *stakeholders* envolvidos ou afetados pelos seus processos. A licença social para operar é um ativo intangível, depende da trajetória da empresa e é baseada em relações prévias que a empresa estabelece. Porém, é dinâmica e pode deixar de existir, o que exige da empresa uma capacidade de geri-la. Caso a empresa não consiga fazer essa gestão e a licença social para operar deixe de existir, surge um risco sociopolítico e o acesso a recursos que vão desde financiamento até mão-de-obra pode deixar de existir. É interessante notar que trata-se de um “contrato” não-formalizado com a sociedade, mas que existe e que pode implicar em riscos reais e legais que podem inviabilizar a sua continuidade e está vinculado à sua legitimação. Logo, é uma abordagem que pode ser explorada com mais profundidade quando consideradas as estratégias e práticas gerenciais dessas empresas que se engajam em questões sociais.

Um outro ponto que surge e é pode ganhar amplitude é o conceito de desenvolvimento sustentável. O conceito de desenvolvimento sustentável, da forma como é apresentado por Hart (1995) e Hart e Dowell (2011) considera essencialmente questões econômicas e ambientais.

Sen (2000) ampliou o conceito de desenvolvimento sustentável para uma perspectiva mais institucional ao afirmar que além de questões ambientais e econômicas, ele deve contemplar as liberdades individuais, tais como qualidade de vida, democracia, acesso à saúde e educação e o poder de participação pública e política, de forma que essas liberdades sejam garantidas às pessoas. Os indivíduos são capazes de agir de forma reflexiva quando livres, pois possuem crenças e valores que permitem avaliar e argumentar sobre os processos nos quais estão envolvidos ou sobre mundo que o cerca (Sen, 2000). Sendo assim, uma comunidade desenvolvida é livre e, portanto, consciente, o que a torna crítica em relação ao que acontece ao seu redor. Isso significa que pode, então, intervir cada vez mais em questões sociais e ambientais, reduzindo a necessidade de órgãos governamentais reguladores, por exemplo (Sen, 2000). Para Sen (2000), esse comprometimento com o desenvolvimento como liberdade não deve ser unicamente responsabilidade dos Estados e governos, mas também de outras instituições sociais, como as empresas, uma vez que dominam as relações de mercado e, de certa forma, as relações contratuais.

Essa nova perspectiva nos leva a crer que mais do que atuar na base da pirâmide, inserindo os mais pobres no consumo, é responsabilidade das empresas atuar de forma que essas pessoas se tornem, antes de tudo, cidadãos capazes e livres.

Aneel Karnani é um dos críticos do conceito de base da pirâmide. Karnani (2006) sugere que o apelo feito para o potencial mercado da base da pirâmide, presente nas abordagens da VBRN e da criação de valor compartilhado, exige uma análise cautelosa, pois o que a prática tem mostrado é que a escala não garante lucro e que uma redução de preço, considerando os trade-offs entre custo e qualidade, é necessária. A prática também mostra que inserir a BdP no consumo não necessariamente promove o desenvolvimento econômico e muito menos o social.

Um aspecto interessante mencionado por Karnani (2006) é que uma das maneiras de realmente tratar a pobreza seria a inserção dos mais pobres na cadeia de valor como produtores. Dentro dessa solução, as empresas devem direcionar seus esforços estratégicos

para tornar os mercados eficientes a ponto de que esse produtor capture o valor total gerado pela sua produção. Karnani (2006) afirma, porém, que o melhor caminho para a solucionar a pobreza ainda é o investimento por parte das empresas no desenvolvimento de habilidades e competências dessas pessoas, com consequente criação de empregos.

Ao analisarmos a perspectiva de Karnani (2006) somos direcionados a uma abordagem que vai além das fronteiras da empresa com o mercado e de sua perspectiva interna, que é mais uma vez, a geração de capital social somada ao desenvolvimento humano, não abordada em nenhuma das duas teorias e oriunda das teorias sociais e das organizações. Aqui, o desenvolvimento humano se transforma também em um tipo de capital, que é o capital humano e que não pode ser deixado de lado quando falamos de geração de valor e as empresas, consideradas nesse contexto, organizações, tem *expertise* para desenvolvê-lo.

Questões sociais não podem ser vistas unicamente com enfoque estratégico, mesmo que a estratégia seja essencial para auxiliar na solução dessas questões. O ponto aqui é que existem questões maiores que receberam pouca atenção por parte das teorias e, por isso, a pesquisa em estratégia deve se relacionar com outras disciplinas e buscar o equilíbrio em seu propósito quando tratando a sociedade e o ser humano. Por mais que alguns aspectos de outras disciplinas apareçam em algumas proposições, o devido crédito e aprofundamento em suas proposições não é feito. A sugestão de Vaara e Durand (2012) é válida: alinhar a pesquisa em estratégia com os estudos organizacionais, bem como estudos sociais, dada a complexidade da análise dessas questões.

REFERÊNCIAS

- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Cresting Shared Value.” *California Management Review*, 56(2), 130–153.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gupta, M. C. (1995). Environmental management and its impact on the operations function. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8), 34-51.
- Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 139(August 1999), 125–139.
- Igliori, D. C. (2009). *Mensuração do Desempenho Econômico e Progresso Social: Discutindo a Comissão “Stiglitz-Sen-Fitoussi”*.
- Karnani, A. (2006). *Mirage at the Bottom of the Pyramid How the private sector can help alleviate poverty*. William Davidson Institute.

- Porter, M. E. (2010). How Business Can Regain Legitimacy. Recuperado em 10 maio, 2015, de <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2010-05-06/how-big-business-can-regain-legitimacybusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 56(Frebruary), 63–77.
- Sen, A. (2000). *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Vaara, E., & Durand, R. (2012). How to connect strategy research with broader issues that matter? *Strategic Organization*, 10(3), 248–255.
- Werneck, N., Travassos, J., & Alvim, F. Novas Fronteiras do Investimento Social: Aprendizagens de uma experiência - O investimento social da Camargo Corrêa em Pedro Leopoldo (2012).