

# CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

[cadernosebape@fgv.br](mailto:cadernosebape@fgv.br)

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas

Brasil

Mitiko Nakayama, Regina; Meira Teixeira, Rivanda

Esquemas interpretativos de dirigentes e fornecedores com relação a estratégias e ações de  
responsabilidade social: o caso da empresa O Boticário

Cadernos EBAPE.BR, vol. 10, núm. 1, marzo, 2012, pp. 82-107

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227833006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Esquemas interpretativos de dirigentes e fornecedores com relação a estratégias e ações de responsabilidade social: o caso da empresa O Boticário

Interpretative schemes of managers and suppliers concerning strategies and actions of social responsibility: the case of O Boticário

Regina Mitiko Nakayama<sup>1</sup>

Rivanda Meira Teixeira<sup>2</sup>

### Resumo

Apesar da crescente importância do fornecedor e do aumento da pressão social para a produção sustentável ao longo da cadeia produtiva, constatou-se que há carência de estudos sobre a responsabilidade social das empresas com fornecedores que explorem a subjetividade presente na relação sujeito e sociedade. Neste estudo tem-se por objetivo analisar o significado atribuído pelos dirigentes e pelo *stakeholder* fornecedor às estratégias e ações de responsabilidade social na empresa O Boticário. A estratégia de pesquisa é a de estudo de caso único, o nível de análise deste trabalho é organizacional e a unidade de análise são as pessoas responsáveis pelas atividades de responsabilidade social na empresa O Boticário e também os gestores ou proprietários das empresas fornecedoras. Como resultados principais, vale destacar, entre os valores e crenças mencionados pelos dirigentes entrevistados: mito do fundador, valorização dos funcionários, respeito às leis, transparência e confiança. O conceito de responsabilidade social também parece associado a valores, como a conformidade a leis, normas e certificações. É evidente a preocupação dos dirigentes com a legitimidade da empresa, ou seja, que sua reputação, imagem e qualidade atendam às expectativas do que a sociedade tem como empresa ideal. Tal preocupação estende-se aos fornecedores pela verificação de todos os aspectos legais dos parceiros de negócios. Ao incorporar a cultura de O Boticário, os fornecedores apresentam crenças e valores semelhantes em relação ao comprometimento com o cliente.

**Palavras-chave:** Esquemas interpretativos. Responsabilidade social. Fornecedores.

### Abstract

Despite the growing importance of the supplier in the productive chain and the increase in social pressure for sustainable production throughout the chain, the evidence shows that there is a lack of studies on the social responsibility of companies with the suppliers that explore the subjectivity in the relationship between individuals and society. The aim of this study is to analyze the meaning attributed by managers and the stakeholder supplier regarding strategies and actions of social responsibility by the Boticário company. The research strategy is a unique case study, the level of analysis is organizational and the unit of analysis is the managers involved with the activities of social responsibility in the company and also the managers or owners of the supplying companies. It was observed that the values and beliefs mentioned by the interviewees are the myth of the founder, valuation of employees, respect for the law, transparency and confidence. The concept of social responsibility also seems associated with values, such as compliance with the

---

Artigo submetido em 09 de fevereiro de 2010 e aceito para publicação em 05 de outubro de 2011.

<sup>1</sup> Mestre pela Universidade Federal do Paraná. Endereço: Rua Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico, CEP 80210-170, Curitiba - PR, Brasil. E-mail: [renakayama@yahoo.com.br](mailto:renakayama@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutora pela Cranfield University - Inglaterra; Professora na Universidade Federal de Sergipe. Endereço: Campus Universitário, Jardim Rosa Elze, São Cristóvão, CEP 49100-000, Sergipe. E-mail: [rivandateixeira@terra.com.br](mailto:rivandateixeira@terra.com.br)

law, norms and certifications. The concern of the managers over the company's legitimacy is evident. This means that its reputation, image and quality match society's expectations of an ideal company. And this concern extends to the suppliers through the verification of all the legal aspects of the business-oriented partners. When incorporating the culture of Boticário, the suppliers present similar beliefs and values in relation to customer commitment.

**Keywords:** Interpretative schemes. Social responsibility. Suppliers.

## Introdução

Devido à rede sistêmica em que a empresa se insere, para que seja considerada socialmente responsável, é necessário que ela integre sua cadeia produtiva no processo de gestão socioresponsável, disseminando práticas, políticas e tecnologias para seus fornecedores. Só poderá ser considerada socialmente responsável na medida em que seus fornecedores e demais participantes da cadeia produtiva também desencadeiem ações de sustentabilidade econômica, social e ambiental, uma vez que estão integrados de forma sistêmica e são interdependentes (MACEDO, 2006; BUENO e SIGGERS, 2007).

Aligleri, Aligleri e Câmara (2002) ressaltam a importância das práticas socialmente responsáveis na cadeia produtiva pela empresa principal, pois é ela que tem mais legitimidade e poder político para influenciar práticas socialmente responsáveis no processo produtivo. Ao envolver o sistema de suprimentos, isto é, o processo produtivo dos fornecedores primários (agrícola ou extrativista) e secundários (transformador), a empresa deve observar todas as atividades que impactam negativamente a imagem do produto. Por isso alguns aspectos importantes devem ser observados com relação à responsabilidade social dos fornecedores, como a conservação dos recursos naturais, a utilização de tecnologia de menor impacto social e a produção sustentada. De acordo com o Instituto Ethos (2008), a empresa socialmente responsável deve ir além de suas obrigações contratuais, envolvendo e aprimorando suas relações de parceria. Cabendo à empresa a transmissão dos valores de seu código de conduta a todos os participantes da cadeia de fornecedores, conscientiza-se de seu papel no fortalecimento dessa cadeia e atua no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.

Neste estudo tem-se por objetivo analisar o significado atribuído pelos dirigentes e pelo *stakeholder* fornecedor às estratégias e ações de responsabilidade social na empresa O Boticário. Instalada na cidade de São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, essa empresa conta com uma linha de produtos com 600 itens, divididos em cuidados com o corpo, cuidados faciais, protetores solares, maquiagem, perfumes, desodorantes, sabonetes e xampus. A empresa é reconhecida por seus esforços na área socioambiental, tendo criado, antes mesmo da Eco 92, a Fundação O Boticário, com o objetivo de empreender ações em prol da preservação da natureza; esta é a sua principal política de investimento social privado, a cujas atividades é destinado um por cento da receita líquida da empresa (O BOTICÁRIO, site institucional, 2008).

A maioria dos estudos sobre responsabilidade social enfatiza a importância dos *stakeholders*, no entanto, baseiam-se principalmente em aspectos morais e normativos para justificar suas práticas, negligenciando aspectos simbólicos e cognitivos dos dirigentes e dos próprios *stakeholders*; importantes para a compreensão mais completa dessa relação. A inserção da teoria institucional no presente trabalho busca auxiliar o preenchimento dessa lacuna e entender como crenças e valores vigentes na sociedade influenciam no processo de formação dos esquemas interpretativos dos atores envolvidos, dirigentes de O Boticário e fornecedores, frente a pressões ambientais de natureza política e social, determinando suas respostas estratégicas para tais pressões.

Por meio da análise institucional é possível verificar a influência do poder da empresa central, O Boticário, no relacionamento com seus fornecedores, que buscam na legitimidade perante o cliente mais estabilidade

diante das incertezas do ambiente. Isso apoiaria explicações de aquiescência e comprometimento por parte desses parceiros de negócios; e dependendo do grau de influência do poder da empresa central poderia até mesmo sugerir indícios de manipulação, principalmente nos fornecedores de menor porte. Portanto, a importância da teoria institucional estaria na capacidade de auxiliar a identificação de valores e crenças implícitos que acabam influenciando no comportamento, nas decisões e relações de O Boticário com seus fornecedores e que não são captados na avaliação dos indicadores.

### **Relações Sociorresponsáveis entre Empresa e Fornecedor**

Porter (1986) explica que os fornecedores constituem elos da cadeia produtiva pelos insumos que criam e entregam a uma empresa. O insumo que fornecem é imprescindível ao negócio do comprador, acarretando influências no processo de produção ou na qualidade de seus produtos, especialmente se o insumo fornecido não é armazenável ou se há poucas opções de fornecedores. Além disso, esses parceiros estratégicos podem influenciar na variação de preço dos bens e serviços fornecidos, com impactos em toda a cadeia produtiva.

O fato de muitos desses fornecedores serem pequenos e microempresários aumenta as dificuldades para que atendam à pressão social da empresa principal. Os fornecedores devem observar aspectos legais que devem ser cumpridos, normas ambientais e direitos humanos e trabalhistas, ou a busca de padronização da qualidade dos produtos (WELFORD e FROST, 2006). Segundo Ashley (2005), na gestão da responsabilidade social corporativa, é imprescindível que a relação com o fornecedor seja fortalecida, viabilizando o desenvolvimento dos elos mais fracos.

No entanto, Harrison e St. John (1996) explicam que houve épocas em que se achava que os *stakeholders* externos não poderiam ser gerenciados, pois não faziam parte da hierarquia dos dirigentes da empresa. Mas, aos poucos, começaram a surgir noções de uma liderança organizacional mais livre, distanciada da noção tradicional de controle burocrático, o que representou uma mudança radical da monitoração de cima para baixo, pois se exigiam novas qualidades que valorizavam os aspectos intangíveis, como cultura, valores e informação e que passaram a influenciar o gerenciamento tanto dos *stakeholders* internos quanto externos

Para esses autores essa complexidade requer um alto nível de comunicação e controle, especialmente em um mercado global exigente por qualidade dos produtos. Nesses casos, é imprescindível criar forte ligação com o terceirizado, sob o risco de perder competitividade e de arcar com a responsabilidade sobre práticas sociais, econômicas ou ambientais irregulares desses fornecedores. Por isso, muitas organizações gerenciam relações com os terceirizados como se estes fossem de sua organização interna. Esse tipo de organização está eliminando barreiras conceituais entre *stakeholders* internos e externos, promovendo organizações praticamente sem fronteiras.

Wood Jr. e Zuffo (2001) explicam que, por meio de *joint ventures*, desenvolvimento cooperativo de produtos e tecnologia, capacitação, entre outros esforços, tem-se disseminado aos fornecedores a mesma qualidade da empresa principal, com o objetivo de estender aos parceiros os mesmos padrões políticos, tecnológicos e de qualidade para melhor competição no mercado. As atividades de cooperação permitem à firma construir pontes com seus *stakeholders* para alcançar objetivos comuns.

Handfield, Sroufe e Walton (2005) afirmam que, à medida que se tornam mais competitivas, as organizações dão mais foco às atividades fins e mais pesadamente investem em fornecedores. Também a multiplicidade de práticas ambientais adotadas incrementam as estratégias que envolvem a cadeia produtiva, pois as responsabilidades ultrapassam as barreiras da empresa, o que torna os negócios sujeitos a riscos ligados aos fornecedores. Tais riscos trazem preocupações no que se refere ao desenvolvimento de uma consciência ambiental na cadeia produtiva, e podem impactar tanto o desempenho ambiental quanto as finanças da empresa.

Segundo Kagniciogiu e Kagniciogiu (2007), a dimensão econômica da globalização tem adquirido alto *status* sobre direitos humanos e seus valores, o que pode afetar seriamente os negócios globais. Normas internacionais vêm sendo acatadas pelo mercado internacional e têm contribuído para mudanças na área de comércio exterior. Não se cogita mais a sustentabilidade dos negócios apenas mediante lucros satisfatórios aos acionistas, mas também pelo comprometimento da empresa com os *stakeholders*. E o fornecedor é, entre estes, um dos mais importantes parceiros de negócios (JORGENSEN e KNUDSEN, 2006; WELFORD e FROST, 2006; KAGNICIOGIU e KAGNICIOGIU, 2007).

Para Welford e Frost (2006), empresas que operam na economia global têm sido chamadas a assumir maior responsabilidade social e ambiental em sua cadeia de fornecedores, pois acionistas de longo prazo, como fundos de pensão e investimento, ao contrário dos especuladores, têm-se preocupado com fatores que possam vir a manchar a imagem e reputação da empresa. Como a imagem tem-se tornado grande ativo da empresa, ela é crucial para a proteção dos investimentos. Esses acionistas têm-se tornado os principais reivindicadores de práticas sociais mais responsáveis com todos os parceiros estratégicos e procuram estar a par das ações da empresa na prevenção de eventuais riscos futuros.

Apesar da crescente importância das pequenas e médias empresas no mercado internacional, ainda há grandes dificuldades para que se tornem agentes de produção sustentável na cadeia global de valores. Na percepção de Jorgensen e Knudsen (2006), isso pode trazer implicações negativas para o comprador: numa análise de sua cadeia produtiva, não estará atendendo a padrões exigidos pelo mercado internacional, abaixando suas barreiras competitivas.

Apesar das dificuldades, os esforços para o desenvolvimento de uma cadeia produtiva mais sustentável, felizmente, têm propiciado uma mudança de cultura como demonstram os estudos de Carter e Jennings (2002), que identificam um cenário otimista para as empresas que conseguem envolver sua cadeia produtiva em uma conduta socialmente responsável e se comprometem a passar esses valores para seus fornecedores. Os resultados são aumento do compromisso e confiança nessa relação e, consequentemente, aumento do nível de *performance* dos fornecedores, sugerindo que a adoção de uma postura socialmente responsável é muito mais do que *marketing* de uma boa imagem. Os resultados demonstraram o aparecimento de benefícios tangíveis, como aumento da qualidade dos fornecedores, liderança, eficiência e também o aumento da cidadania organizacional. Esta, por sua vez, acarreta o desenvolvimento do comportamento cidadão da cadeia produtiva, aumentando sua *performance* como um todo.

No entanto, mesmo com a crescente importância do fornecedor na cadeia produtiva pela tendência do mercado atual em terceirizar serviços e o aumento da pressão social para a produção sustentável ao longo de sua cadeia, Macedo (2006) constata que há carência de estudos sobre a responsabilidade social das empresas com os fornecedores que explorem a subjetividade presente na relação sujeito e sociedade. A contribuição teórica deste trabalho, portanto, seria compreender melhor as relações sociorresponsáveis entre empresas e fornecedores, dada a crescente importância deste *stakeholder* nas relações comerciais contemporâneas. Apesar da visibilidade do tema responsabilidade social, os estudos enfatizam a importância em se considerar os *stakeholders* principalmente em aspectos morais e normativos para justificar suas práticas, negligenciando aspectos simbólicos e cognitivos dos dirigentes e dos próprios *stakeholders*; importantes para a compreensão mais completa dessa relação.

---

## Esquemas Interpretativos

Essa dinâmica entre atores e ambiente, juntamente com os elementos cognitivo-culturais, normativos e regulativos, constituem os sistemas sociais que Scott (2001) chama de instituições e que têm como objetivo promover estabilidade e significado à vida social. O autor enfatiza que, embora regras, normas e crenças culturais sejam componentes centrais das instituições, devem ser englobados comportamentos e recursos materiais, dando atenção às atividades que os produzem e reproduzem.

A perspectiva institucional, de acordo com Oliver (1991), demonstra como comportamentos involuntários ocorrem e persistem por meio do hábito, convenção, conveniência ou obrigação social. E, também, como mitos, significados e valores podem ter mais relevância do que eficiência e autonomia, determinando, assim, o comportamento organizacional em meio a pressões externas e garantindo a legitimidade social e sobrevivência da organização. Em geral, as razões das pressões institucionalizadas recaem em duas categorias: social e econômica.

Determinadas circunstâncias, segundo a autora, podem aumentar o poder de influência dessas pressões sobre as organizações. Por exemplo, quanto mais as normas, valores ou práticas forem respaldadas por leis e decisões governamentais ou quanto maior for a interdependência da organização com determinado grupo de *stakeholder*, maior será a pressão que os *stakeholders* exercem sobre a organização. Na mesma proporção, quanto mais instável o contexto ambiental dentro do qual a organização se encontra, menor será sua resistência às instituições.

Na opinião de DiMaggio e Powell (1983), essa relação de interdependência de valores, crenças e técnicas com o ambiente a que todas as organizações estão sujeitas, em maior ou menor grau, é também uma das explicações para o fato de muitas se apresentarem com estruturas semelhantes. Além disso, verifica-se que há a tendência de as organizações mais bem sucedidas serem imitadas, dando origem ao fenômeno do isomorfismo, um mecanismo institucional para buscar a conformidade com as novas características ambientais, em cenários de instabilidade como situações de mudança e de conflito de interesses. Essa conformidade decorre da influência dos mecanismos coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais ou informais exercidas por uma organização sobre outra, que altera as expectativas sociais, de forma que essa pressão se faça sentir pela força, persuasão ou conspiração. Quando a incerteza é uma força que incentiva a imitação, temos o isomorfismo mimético; e a imitação se dá pela falta de adequada compreensão de tecnologias, pelos objetivos ambíguos e incertezas simbólicas. Já o isomorfismo normativo ocorre essencialmente pela profissionalização, que define as condições e métodos de trabalho (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo promove o sucesso e a sobrevivência da organização, pela incorporação de estruturas formais legitimadas. Por isso, na opinião de Meyer e Rowan (1991), líderes organizacionais esforçam-se para criar padrões na opinião pública, influenciando condutas e afetando regras judiciais. Os esforços dos líderes nas organizações locais procedem de duas formas: organizações poderosas forçam seus parceiros imediatos a se adaptar a suas estruturas e relações ou organizações poderosas esforçam-se para construir seus objetivos e procedimentos diretamente na sociedade como regras institucionalizadas. Dessa forma, os rivais competem por mercado, *network* e em contextos de regras institucionais.

Outra forma de busca pela conformidade com as estruturas e práticas institucionalizadas foi pesquisada por Orton e Weick (1990), que identificaram três tipos de fenômenos relacionados à forma como a instituição se incorporou às atividades da organização: forma frouxamente conectada (*loosely coupled*), altamente conectada (*tightly coupled*) e desconectada (*decoupled*). Se não há responsividade nem distintividade, o sistema não é de fato sistema. Se há responsividade sem distintividade, o sistema está altamente conectado (*tightly coupling*). Se há distintividade sem responsividade, o sistema está desconectado (*decoupling*). Se há tanto distintividade quanto responsividade, o sistema está frouxamente conectado (*loosely coupling*) (ORTON e WEICK, 1990, p. 205).

A forma *loosely coupled* parece ser a mais encontrada nas organizações (ORTON e WEICK, 1990; MEYER e ROWAN, 1991) e ocorre quando os elementos estruturais estão apenas frouxamente ligados uns aos outros. Nessa forma é comum a adoção ceremonial de poderosos mitos como produtos, serviços, técnicas, políticas e programas para obter conformidade com as regras institucionalizadas pela sociedade.

Para Meyer e Rowan (1991), a sobrevivência de algumas organizações depende do gerenciamento de demandas internas; enquanto de outras depende mais da demanda ceremonial em ambientes altamente institucionalizados. Para manter a conformidade ceremonial, organizações que refletem regras institucionalizadas amortecem suas estruturas formais das incertezas de atividades técnicas tornando-se frousamente acopladas, construindo *gaps* entre suas estruturas formais e o que realmente se executa nas atividades de trabalho.

Segundo os autores, isso explica porque as organizações preferem estar em conformidade com regras institucionalizadas, mesmo que isso resulte em comprometimento de sua eficiência. O que acaba gerando conflitos e inconsistências, já que a generalização de regras do ambiente institucional são frequentemente inapropriadas para situações específicas. Além disso, as regras ceremoniais podem entrar em conflito umas com as outras, por serem transmitidas por mitos que podem surgir de diferentes partes do ambiente.

No entanto, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) explicam que, apesar da perspectiva institucional privilegiar a estabilidade, a persistência ou a permanência, não se deve supor que as instituições são tão somente limitadores da ação organizacional. Com a introdução da cognição estruturada pelos neoinstitucionalistas, inclui-se a ideia de que padrões de percepção e avaliação dos indivíduos, mesmo que de forma parcial por sua racionalidade limitada, estão em constante interação na compreensão do ambiente e da organização.

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate, (2005) ao considerarem o pressuposto tanto da mudança como da persistência no processo de institucionalização, destacam a capacidade de agência dos indivíduos. A agência seria a capacidade de interferir em eventos, não necessariamente de modo intencional. Dessa forma, mesmo que toda ação envolva uma intenção inicial, o seu resultado jamais pode ser explicado completamente por essa intenção, pois se reconhece a interferência de consequências não intencionais.

Segundo Giddens (1989), a noção de agência torna possível visualizar a interdependência entre estruturas e ações sociais, que devem ser consideradas tanto como limitadores quanto como habilitadores da ação, nunca como apenas um ou outro. As estruturas, ao se manifestarem, se reproduzirem e se reconstruirão nas práticas dos atores sociais, tornam-se tanto o meio como o resultado dessas práticas. Essa recursividade entre estruturas e ações se dá por meio da interpretação dos atores sociais e não por uma relação causal direta de fontes externas ao agente.

O que urge compreender é que tais referências nunca provêm de modo linear e direto de fonte externa ao agente, mas sempre por meio da interpretação, do significado que ele atribui ao contexto no qual imerge e emerge a prática social. Vale esclarecer que não se nega a presença de uma face objetiva dessas dimensões referenciais; o que se nega é a sua influência direta na ação. [...] Consequentemente, é a construção de significados e de interpretações que fornece um caráter dinâmico à institucionalização, não apenas a intencionalidade, pois o agente se concentra somente nos aspectos que percebe como essenciais para solucionar o problema com que se defronta. (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005)

Para Barr, Stimpert e Huff (1992), os modelos mentais determinam quais são as informações que receberão atenção. Há a expectativa de que os diretores foquem em mudanças ambientais que sejam mais salientes ou ofereçam suporte para seus modelos mentais, enquanto outras importantes mudanças no ambiente não são reconhecidas. Isso acontece porque o estímulo que ganha a atenção tende a ser interpretado em relação ao modelo mental corrente, que não percebe a necessidade de mudança.

Segundo os autores, modelos mentais que não conseguem acomodar ou explicar ocorrências no ambiente devem ser alterados e novas compreensões do ambiente devem ser desenvolvidas. Esse processo envolve descongelamento, mudança e recongelamento de novas compreensões. Essas três fases podem ser aplicadas

para o aprendizado de ambos, indivíduos e organizações. Durante o estágio de descongelamento, velhas crenças são descartadas para dar lugar a novos entendimentos. Esse processo, também conhecido como desaprendizado, é considerado um estágio preliminar para o processo de aprendizado. Uma vez descartadas as velhas crenças, novos entendimentos sobre o ambiente podem ser assimilados; frequentemente via experimentação. Na fase final das mudanças dos modelos mentais, as novas crenças solidificam-se, sendo, então, congeladas.

Do ponto de vista de Daft e Weick (1984), as organizações são formadas por vários subsistemas que possuem seus próprios sistemas interpretativos, de maneira que, a cúpula agrupa todas as interpretações desses subsistemas para compor um sistema interpretativo único. A interpretação seria o processo de tradução dos eventos, para produzir modelos de compreensão, trazer os significados e montar os esquemas de conceitos entre os dirigentes. Portanto, quando alguém fala de interpretação organizacional estaria, na verdade, se referindo à interpretação de um pequeno grupo, da cúpula administrativa.

Considerando-se a necessidade de verificar os padrões estruturais vigentes, as ações que eles possibilitam e limitam, a identificação dos significados que são construídos, modificados e reproduzidos pelos atores sociais para responder às circunstâncias ambientais, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) afirmam ser essencial a análise desse processo mediante esquemas interpretativos para a compreensão da dinâmica organizacional que envolve simultaneamente mudança e estabilidade.

Para Bartunek (1984), o processo de mudança nos esquemas interpretativos é uma recíproca relação com a mudança na estrutura. Esta relação não é direta, mas mediada pelas ações dos membros organizacionais e suas reações emotivas para mudanças. Apesar de as forças ambientais serem desencadeadoras de mudanças, a maneira como o ambiente é interpretado pelos membros organizacionais é que vai influenciar o tipo de mudança que acontece. Dessa forma, a compreensão dos fatos pelos líderes organizacionais e suas respostas a diferentes esquemas interpretativos limitam o tipo de mudança.

Segundo o autor, baixos níveis de mudança refletem-se no comportamento, na reação às forças ambientais e não na compreensão da necessidade de mudança dos esquemas interpretativos e de mudanças estruturais; por isso, resultam apenas em modificações incrementais. Desse modo, altos níveis de mudança envolvem reestruturação dos modelos mentais dos indivíduos e resultam em mudanças significativas na compreensão da relação entre ação e estrutura. Este nível mais alto de mudança envolve desaprendizado, extinção de pré-conceitos do ambiente e a adição de novos conceitos e associações.

Segundo Greenwood e Hinings (1988), o conceito de esquemas interpretativos considera o conjunto de ideias, valores e crenças que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização; também define, limita e estabelece referência para três principais vetores de atividade: (1) domínio apropriado de operações, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais e sua missão; (2) os apropriados princípios de organização; e (3) o critério de avaliação do desempenho apropriado a ser usado dentro da organização.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) explicam que os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Assim, por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e da ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos. Considera-se que estes possuem papel fundamental no delineamento da estratégia por fornecerem a visão de mundo, base da estratégia, e por interferirem em sua formulação pelo viés cognitivo.

A análise dos esquemas interpretativos dos gerentes da área de responsabilidade social da empresa principal e dos dirigentes da empresa fornecedora pode trazer constatações diversas do que comumente se tem verificado nos estudos que atribuem uma relação causal direta das fontes externas ao agente. Permite

principalmente compreender como suas interpretações influenciam na implementação das ações em resposta às pressões sociais, políticas e econômicas.

## Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como qualitativo, que consiste em “um processo de investigação baseado em distintos métodos tradicionais, que explora um problema social ou humano; para isso o pesquisador constrói um complexo, holístico e detalhado relatório de informações e conduz os estudos em um cenário natural” (CRESWELL, 1997, p. 15). O nível de análise deste trabalho é organizacional e a unidade de análise são as pessoas responsáveis pelas atividades de responsabilidade social na empresa O Boticário e também os gestores ou proprietários das empresas fornecedoras. Adotou-se a estratégia de estudo de caso único (YIN, 2005). Observa que, quando em uma pesquisa for desenvolvido um estudo de caso único com mais de uma unidade de análise, o projeto resultante será denominado projeto de estudo de caso único incorporado TIPO 2 (YIN, 2005). A escolha da empresa O Boticário justifica-se pela baixa incidência de empresas no Brasil que desenvolvem a responsabilidade social em sua rede de fornecedores. Além disso, esta empresa pode ser considerada uma das empresas brasileiras pioneiras na adoção de práticas socialmente responsáveis.

As fontes de evidências foram entrevistas semiestruturadas realizadas com dirigentes da área de responsabilidade social de O Boticário e com os gestores das empresas fornecedoras; análise de documentos cedidos pela empresa O Boticário: Programa de Avaliação de Desempenho de Fornecedores (PADF); questionário de avaliação de fornecedores e documento encaminhado ao Prêmio Valor Social no ano de 2006 e no site institucional de O Boticário.

Entre os responsáveis pelas empresas fornecedoras, foram entrevistados um de microempresa, um de pequena empresa, dois de empresas de médio porte e um de empresa de grande porte, multinacional. Acordou-se com os entrevistados que seus nomes seriam preservados; para isso seriam adotados códigos para transcrever seus depoimentos: D1, D2, D3 e D4 referem-se aos dirigentes; e F1, F2, F3, F4 e F5 aos fornecedores. Com base nos objetivos do estudo, foram adotadas as seguintes categorias analíticas, dimensões e elementos de análise apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1  
Categorias analíticas, dimensões e elementos de análise.

Categorias analíticas	Dimensões	Elementos de análise
Esquemas interpretativos dos dirigentes	Crenças e valores	Legitimidade; justiça e transparência; culto ao mito do fundador; respeito às pessoas; igualdade entre funcionários; confiança; respeito à parceria; ceremonialismo
Esquemas interpretativos dos fornecedores	Crenças e valores	Legitimidade; culto ao mito do fundador; conformidade; fidelidade; orgulho; colaboração; comprometimento; confiança; ceremonialismo; identificação.

Fonte: Baseado no referencial teórico.

---

### Esquemas Interpretativos dos Dirigentes

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993), os valores indicam padrões de preferência rationalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, os quais influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados. As crenças, por sua vez, de acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998), são pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam em percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização.

Para DiMaggio e Powell (1983), o comportamento organizacional pode ser fortemente influenciado por mitos, cujos significados vão determinar as ações em meio a pressões externas, como forma de garantir a legitimidade social e a sobrevivência da organização. Assim, aspectos institucionais como mitos, significados e valores podem ser mais valorizados do que eficiência e autonomia, determinando o comportamento organizacional.

No caso de O Boticário, essa influência do mito que traz significados e valores com os quais a organização lida com seu meio parece estar bastante relacionada com seu fundador, Miguel Krigsner. Os dirigentes o citam como o grande responsável pela imagem que se construiu de o Boticário e por seu extraordinário crescimento. Esse pensamento pode ser observado conforme os relatos dos entrevistados a seguir:

“O fundador de O Boticário já percebia a mudança cultural do consumidor e criou a central de relacionamento com o cliente antes mesmo da aprovação do Código de Defesa do Consumidor. Também criou a Fundação Boticário, antes da Eco-92, marco no movimento ambiental.” (D2)

“Esse perfil visionário de O Boticário se deve principalmente a seu fundador e presidente, Miguel Krigsner, que já percebia a mudança cultural do consumidor, que passava a se preocupar cada vez mais com questões de qualidade e sustentabilidade.” (D4)

É interessante notar que a crença de que o fundador sempre teve uma visão voltada às questões sociais e ambientais influenciam no pressuposto de que o nome O Boticário já está relacionado à ideia de responsabilidade social e proteção ao meio ambiente desde a sua criação. Essa percepção é refletida no relato da maioria dos dirigentes entrevistados, cujos depoimentos a seguir permitem identificar esses valores:

“A questão da responsabilidade social sempre esteve relacionada aos valores da empresa.” (D1)

“O Boticário sempre se preocupou com a responsabilidade social. Antes mesmo do mundo se preocupar tanto com as questões ambientais com a Eco 92, O Boticário já havia criado sua fundação voltada à preservação do meio ambiente.” (D2)

“Não sentimos tanto essa pressão externa pela inserção da cadeia produtiva nas questões de responsabilidade social da empresa, porque sempre fizemos isso. Talvez, se não fizéssemos, estaríamos sentindo uma forte pressão agora.” (D3)

O valor de admiração pelo fundador fortalece a imagem do mito, influenciando fortemente a maneira de os dirigentes agirem e em suas decisões. Para identificar se essa imagem passada ao público externo era verdadeira e o quanto os trabalhadores acreditavam e compartilhavam desses valores de responsabilidade social, decidiu-se realizar a observação indireta para captar maiores detalhes da rotina da empresa.

O exercício de observação indireta foi realizado no horário de almoço na companhia de um dos dirigentes, D5. Este apresentou toda a história e o procedimento no restaurante, que parece ser um símbolo de orgulho para esses gestores. D5 falou sobre as reformas de ampliação no restaurante para atender em tempo integral aos 1500 funcionários diretos e indiretos que fazem refeições na fábrica todos os dias e sobre a parceria com o fornecedor. Foi feito um acordo de comodato por um período determinado até o pagamento total da reforma. Depois desse período inicial, esse contrato passa a ser renovável a cada três anos.

Fica evidente que o refeitório foi minuciosamente planejado. Há grande variedade de pratos, com pratos mais *lights* para quem está de dieta médica ou para quem simplesmente quer manter a forma. A limpeza e organização do espaço chamam a atenção, e a arquitetura colabora para deixar o ambiente ainda mais agradável, com vista para o jardim. O restaurante parece ter um significado que vai além de um simples espaço físico para refeições. É uma forma de expressar a consideração pelo trabalhador, oferecendo um ambiente agradável, uma comida de qualidade e a promoção da convivência e igualdade entre todos.

Tendo participado do processo de reforma do restaurante, D5 parece sentir-se orgulhoso de ter colaborado no planejamento de um lugar que traz tanta satisfação aos trabalhadores da empresa e terceirizados. Informa que, apesar de tudo ser pensado nos mínimos detalhes, o público interno de O Boticário é exigente e, por isso, há sempre sugestões na caixinha à saída. Afirma, com empolgação, que a diretoria está sempre aberta a acatar as mudanças que precisam ser feitas em prol do trabalhador: “Aqui nós temos uma ideia e os diretores compram essa ideia. É muito bom trabalhar em um lugar onde as coisas acontecem.”

Ainda enfatizando o valor da empresa em priorizar seus funcionários, D5 afirma, com base em pesquisas, que nenhuma outra oferece tantos benefícios aos funcionários quanto O Boticário. Na empresa há um posto de saúde interno com uma grande variedade de especializações médicas, para que a demanda do funcionário seja resolvida, já que a fábrica não fica no centro da cidade. O funcionário ainda pode contar com um dos melhores planos de saúde, inclusive para seus dependentes, e, também, com creche, salão de beleza, salão de jogos, sala de TV; e, como não poderia faltar, uma loja dos produtos de O Boticário na planta da fábrica.

Tais cuidados estendem-se também aos funcionários dos fornecedores, que elogiam essa postura de O Boticário. Os dirigentes acreditam que uma pequena gentileza, que exige tão pouco da empresa, pode significar muito para os funcionários. E isso é uma forma de demonstrar a preocupação que O Boticário tem com quem é seu colaborador, como relata D4:

“Não sei por que aquele fornecedor me elogiou tanto! Como eles trabalham no sol, frequentemente levo para eles protetor solar, então são pequenos gestos que, às vezes, a gente nem imagina que para eles pode significar tanto.” (D4)

Toda essa preocupação leva o empregado também a valorizar mais a empresa e ter para com ela um valor de fidelidade. Entre os dirigentes, somente um dos cinco entrevistados tem tempo de casa menor do que dez anos. D5 diz que está na empresa há quase uma década e meia e confessa que não pretende sair tão cedo. Seus relatos explicitam esse valor:

“Nesse tempo já recebi outras propostas de trabalho por salário melhor, mas ao levar em conta todos os benefícios, o ambiente de trabalho e o tipo de serviço, não pretendo sair do Boticário tão cedo. O meu filho sempre veio comigo ao trabalho, pois a creche fica dentro da fábrica. Quando ainda estava amamentando, eu ia nos horários certos dar de mamar e até hoje, qualquer problema que ele tem o pessoal me telefona e vou rapidinho ver o que está acontecendo. Para quem tem filho isso significa muito.” (D5)

“Nós recebemos estudantes de praticamente toda a parte do Brasil e das mais variadas áreas querendo vir aqui fazer pesquisa no O Boticário. É comum as pessoas se espantarem quando digo que estou na empresa há mais de 13 anos, pois falo dela com a mesma

empolgação de um recém-contratado. Mas eu gosto muito de trabalhar aqui e faço tudo de coração.” (D5)

Outros dirigentes também expressaram essa fidelidade à empresa, porém por outros motivos. O dirigente D4 falou sobre um episódio de acidente de trabalho que presenciou em seu primeiro emprego que o fez ficar muito decepcionado com a empresa. Decidiu, por isso, pedir demissão e acabou entrando no Boticário, onde está há 25 anos:

“Comecei a trabalhar bem cedo no setor administrativo de um moinho e, no primeiro emprego, já ganhava mais do que minha mãe. Lembro até hoje quando uma moça teve fratura exposta devido a um acidente no elevador de carga e ninguém tomava uma medida imediata para ajudá-la. Se eu tivesse carro levaria ela correndo para o hospital. Depois daquilo eu pedi demissão e comecei a trabalhar como vendedora na primeira loja de O Boticário na Rua Saldanha Marinho. Faz 25 anos que estou na empresa. Aqui é totalmente diferente daquele outro emprego, se acontecesse algum acidente semelhante ao daquela moça, as providências seriam imediatas, porque há a preocupação com as pessoas.” (D4)

Para o dirigente D3, a fidelidade à empresa está ligada a valores de satisfação profissional. Considera que O Boticário é uma empresa onde há possibilidade de crescimento e que promove a motivação do funcionário. Entrou na empresa logo que se formou e está nela há 18 anos:

“Nem parece que estou há tanto tempo aqui porque não parece que é a mesma empresa. Não há rotina, ela muda praticamente a cada dois anos, sempre com novos projetos e com novos desafios.” (D3)

Assim, pela observação indireta e por meio dos depoimentos dos dirigentes, foi possível detectar alguns dos valores internos da empresa racionalizados pelos indivíduos e compartilhados pelo grupo de dirigentes entrevistados. Esses valores seriam: promoção de igualdade entre as pessoas, valorização e respeito ao trabalhador e fidelidade à empresa.

Resgatando do referencial teórico o conceito de Greenwood e Hinings (1988) sobre esquemas interpretativos, tem-se que essa técnica considera o conjunto de ideias, valores e crenças que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização. Também os autores definem, limitam e estabelecem referência para três vetores principais de atividade: (1) domínio apropriado de operações, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais e sua missão; (2) os princípios adequados de organização; e (3) o critério de avaliação apropriado a ser usado dentro da organização. Conforme se detalha a seguir, veem-se claramente, em o Boticário, esses três principais vetores de atividade.

(1) Segundo relato dos dirigentes, a natureza ampla dos negócios e sua missão estão intimamente ligadas à questão da responsabilidade social. O que fica evidente nas palavras do fundador: “Um dia seremos lembrados não pelos produtos que lançamos, e sim por aquilo que agregamos na construção de uma nação mais justa e equilibrada.” (PRÊMIO VALOR ECONÔMICO, 2008)

(2) Ainda de acordo com os dirigentes, os princípios da organização estão apropriados e condizentes com essa missão, pois os colaboradores internos parecem focados e motivados em disseminar práticas de responsabilidade social na cadeia produtiva, como demonstra a afirmação de D2: “A indústria, como grande compradora de produtos, tem importante função de exercer sua influência no melhoramento de questões socioambientais.”

(3) Por fim, o critério de avaliação do desempenho foi desenvolvido pela própria empresa. Por meio dele avalia-se, de forma bastante minuciosa e sistematizada, a questão da responsabilidade social na cadeia produtiva. “O Boticário possui um indicador próprio, PADF, voltado para a melhoria contínua da qualidade dos insumos, dos processos e das relações com os fornecedores estratégicos da empresa.” (D1)

Prosseguindo com a análise institucional, para Oliver (1991), quanto mais normas, valores ou práticas forem respaldados por leis e decisões governamentais, maior é o poder de influência dessas pressões sobre as organizações. Nos diálogos com os dirigentes de O Boticário e na análise de documentos, percebe-se grande preocupação com a conformidade a lei, normas e certificações. Portanto, entre os dirigentes, há a crença e o valor de que a maneira correta de uma empresa socioresponsável proceder é estar em consonância com os aspectos legais e com as exigências de processos de produção e qualidade do mercado. Esse cuidado é estendido também aos fornecedores pela auditoria feita anualmente nesses parceiros estratégicos de negócios, como explica o dirigente D1:

“O Boticário possui um indicador próprio, PADF, voltado para a melhoria contínua da qualidade dos insumos, dos processos e das relações com os fornecedores estratégicos da empresa. Esse indicador tem como objetivo reconhecer as empresas que apresentam o melhor desempenho na relação cliente-fornecedor durante o período avaliado; e abrange os fornecedores de embalagens, matérias-primas, mão de obra e produtos acabados considerados estratégicos.” (D1)

Como os processos produtivos dentro da organização são regulamentados por uma série de leis, qualquer irregularidade na empresa ou com os fornecedores pode comprometer suas atividades normais ou, o que é pior, prejudicar sua imagem e o seu valor perante a sociedade, o que incorre em custos tangíveis e intangíveis muito grandes (WAHBA, 2008). As palavras de D3 demonstram essa preocupação com a imagem da empresa:

“Esse cuidado é necessário, pois o Boticário jamais irá trabalhar com um fornecedor que não tem um mínimo de atributos para garantir boas relações de negócios. O fornecedor deverá estar preparado para trabalhar com o Boticário, pois é a imagem da empresa que está em jogo.” (D3)

Os dirigentes reconhecem que exigem muito de seus parceiros, porém consideram que estabelecem metas passíveis de serem executadas por todos os seus fornecedores. Segundo D3, caso algum fornecedor tenha dificuldades em cumprir as exigências estabelecidas, há a possibilidade de negociação, menos no que diz respeito a responsabilidade social e direito do trabalhador, pois esses aspectos podem vir a afetar a imagem da empresa:

“Dependendo da empresa ou do problema, podemos até abrir mão de determinados procedimentos a princípio, mas não podemos abrir mão de aspectos relacionados à saúde e segurança do trabalhador e responsabilidade social, porque são mais complicados de serem resolvidos.” (D3)

A afirmação de D3 vem ao encontro dos argumentos institucionais de Oliver (1991) de que, em geral, as razões das pressões institucionalizadas recaem na adequação social e econômica. Assim, são verificados nos formulários de avaliação de fornecedores: os aspectos econômicos que contemplam questões sobre qualidade, comercialização, logística, serviços; e aspectos relacionados às pressões sociais que contemplam questões sobre responsabilidade social e boas condições de trabalho para o indivíduo. Como o ambiente é composto por duas facetas, uma técnica; outra institucional – conforme DiMaggio e Powell (1983) –, devem

ser consideradas as exigências de ambas as facetas do ambiente para a manutenção da estabilidade organizacional.

Depois da auditoria nos fornecedores feita por uma equipe de O Boticário, os dados são analisados por gerentes de diferentes setores e as notas dos fornecedores são classificadas nas categorias: ouro, prata, bronze ou participante. A entrega do certificado com a classificação dada ao fornecedor é feita no Encontro Anual de Fornecedores, visto que há a crença de que essa é uma forma de reconhecer aqueles que alcançaram melhor desempenho.

O processo é bastante sistematizado para que se englobem vários aspectos na avaliação. Esse é um cuidado da empresa para chegar a resultados não apenas confiáveis, mas, além de tudo, justos e transparentes com os fornecedores. D1 detalha sobre o processo de avaliação:

“As avaliações são feitas por equipes formadas pelos seguintes gerentes: suprimentos/desenvolvimento de fornecedores, planejamento logístico, garantia de qualidade, *marketing*, desenvolvimento de embalagens e P&D. Além disso, as avaliações são separadas por segmentos de fornecedores: vidro, plástico, fragrância. As avaliações são feitas antes da realização do Encontro Anual de Fornecedores, quando as empresas são classificadas, conforme seu desempenho, em fornecedor: ouro, prata, bronze ou participante.” (D1)

Além dos valores de justiça e transparência, percebe-se entre os dirigentes o desejo de despertar o valor da confiança nos fornecedores que permanecem como parceiros de O Boticário. A confiança há tempos desperta o interesse de pesquisa de vários autores, entre esses está Ganesan (1994), que sugere que a orientação da relação no longo prazo entre as empresas e seus fornecedores é uma função de dois principais fatores: dependência mútua e extensão com confiança entre um e o outro. Esses dois fatores, dependência e confiança, por sua vez, estão relacionados a incertezas ambientais, transação de investimentos específicos, reputação e satisfação na relação compra-venda. O autor complementa que a confiança é muito mais determinante do que consequência da qualidade da relação.

Para Claro e Claro (2004), os resultados de seus estudos sugerem que coordenar relacionamentos com fornecedores significa muito mais do que realizar uma boa compra. Os fornecedores podem realizar mais do que apenas entregar os produtos no prazo correto e com preços razoáveis. Podem realimentar continuamente a confiança neles depositada, investir em ativos para o relacionamento e, acima de tudo, responder às ações conjuntas dos compradores de produtos e serviços.

Os estudos de Zaheer, MacEvily e Perrone (1998) afirmam que práticas institucionalizadas e rotinas no relacionamento com a organização parceira favorecem a construção da confiança interorganizacional. A estabilidade do intercâmbio da relação entre as organizações não é criada ou mantida somente no nível individual, mas preferencialmente por relações interorganizacionais institucionalizadas. Dessa forma, a resolução conjunta de problemas e o planejamento conjunto podem ser cruciais para a empresa diante das complexidades e ambiguidades dos relacionamentos com fornecedores.

Tendo em vista a importância da confiança como elemento fundamental para desenvolver relacionamentos de longo prazo, o entendimento colaborativo entre O Boticário e seus fornecedores representa um ativo importante da empresa e é tratado com lógica similar à aplicada em qualquer outro tipo de investimento. Por isso, de acordo com D3, as regras e objetivos do processo de avaliação de desempenho são apresentados aos fornecedores de forma clara, para que se mantenha a confiança entre ambos. Essa é uma precaução necessária porque a maior ou menor conformidade com as exigências irá determinar proporcionalmente maior ou menor participação dos fornecedores em negócios no Boticário.

“Os fornecedores devem alcançar uma pontuação mínima em cada aspecto avaliado, compondo várias notas parciais e uma nota global que os classificará em fornecedor ouro, prata, bronze ou participante. Quando se fala nessa classificação em ouro e prata, por exemplo, significa o nível de requisitos que esse fornecedor atende e deixamos bastante claro que, quanto mais ele estiver em conformidade com o processo, maior será a participação dele.” (D3)

O fato de que o volume de negócios do fornecedor depende de seu desempenho na avaliação e na forma transparente como esses critérios de avaliação são tratados leva os fornecedores remanescentes a participar com mais empenho do processo de avaliação. Ainda, o valor cultivado entre os dirigentes de que O Boticário deve ser disseminador de práticas de responsabilidade leva a empresa a intensificar sua influência no que se refere à participação dos fornecedores. Esse fato é percebido na afirmação de D4:

“A princípio, não houve a adesão voluntária e imediata de todos os fornecedores. Primeiro foi feito um convite para que participassem de um evento explicativo em um hotel e depois no ano seguinte foram chamados os fornecedores que não responderam ao questionário para entender suas dúvidas, dificuldades e resistência. Apesar de O Boticário se colocar à disposição para ajudá-los, aqueles que não se adaptam, provavelmente, são substituídos no futuro.” (D4)

Ou seja, O Boticário se dispõe a ajudá-los na correção das deficiências apontadas na avaliação; contudo fica evidente que, se não houver mudanças nas ações do fornecedor que apresenta baixo desempenho, ele será substituído no futuro. As afirmações de D3 e D4 sobre as consequências da nota de desempenho do fornecedor contradizem a afirmação de D2, que ressalta: “O trabalho em prol do desenvolvimento de fornecedores é mais educativo que punitivo”.

No entanto, em outro momento, o discurso de D2 coincide com as crenças e os valores compartilhados por D3 e D4 de que O Boticário tem o direito e o dever de exercer influência em sua cadeia produtiva, na função privilegiada que ocupa de comprador de serviços e, portanto, com capacidade de gerar a institucionalização de novas práticas. Sua afirmação a seguir reflete, de forma clara, tais crenças e valores:

“A indústria, como grande compradora de produtos, tem a importante função de exercer sua influência no melhoramento de questões socioambientais. Quando o Akatu<sup>3</sup> revelou, em sua pesquisa, que o número de consumidores conscientes havia diminuído, referia-se à pessoa física. Não consideraram os grandes compradores que são as indústrias e o governo. E, nesse meio, a prática de consumo consciente vem crescendo e exercendo sua influência.” (D2)

As crenças desses dirigentes coincidem com as afirmações de Aligieri, Aligieri e Câmara (2002), que enfatizam o importante papel das empresas como compradoras de serviços e, dessa forma, representantes com maior legitimidade para o desencadeamento de mudanças. É o consumidor, com seu poder de compra e suas expectativas, quem irá impulsionar novos patamares de responsabilidade social para as empresas.

Esta visão também foi colocada por Mahoney (1994) ao refletir sobre a importância dos *stakeholders* na participação ativa das ações da empresa. Entre esses *stakeholders* os consumidores têm papel fundamental para impulsionar ou condenar produtos ou serviços que julguem benéficos ou não à sociedade.

<sup>3</sup> Instituto de referência no Brasil pelo trabalho de conscientização e mobilização do cidadão brasileiro para seu papel protagonista, enquanto consumidor, na construção da sustentabilidade de vida no planeta.

Portanto, a crença de que a “responsabilidade social está no sangue da empresa” (D4), somada aos valores plantados pelo fundador de que a empresa deve ser disseminadora de práticas de responsabilidade social, leva os dirigentes a compartilhar crenças e valores de que devem agir como exemplo a ser seguido pelos parceiros de negócios na sua cadeia produtiva no que diz respeito às práticas de responsabilidade socioambiental.

### **Esquemas Interpretativos dos Fornecedores**

Assim como na análise dos esquemas interpretativos dos dirigentes, foram identificados nos esquemas interpretativos dos fornecedores os valores, ou seja, os padrões de preferência racionalizados pelos indivíduos e compartilhados pelo grupo da organização, os quais influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins – enquanto resultado ou objetivo a ser alcançado (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993). Também foram identificadas as crenças, estas como pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam as percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e sobre a organização. (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998)

Uma crença identificada entre os dirigentes e que também se mostra evidente entre os fornecedores de O Boticário é a admiração pelo fundador da empresa. A seguir, depoimentos de dois fornecedores que estão em parceria com O Boticário praticamente desde sua fundação e de como se dá a influência do mito fundador na formação das crenças e valores em sua cadeia produtiva:

“Essa postura de O Boticário se deve em grande parte ao Dr. Miguel Krigsner. Ele envolve as pessoas na visão de O Boticário e, quando fala, parece um guru, todos ficam atentos às suas palavras. Há pouco tempo, o Dr. Miguel se afastou da direção da empresa e quem assumiu a presidência foi o Arthur, que é ótimo, mas tem um perfil de executivo focado mais em números e metas. No entanto, percebe-se que ele bebe da água do Dr. Miguel e aos poucos está tentando incorporar a maneira do Dr. Miguel gerir a empresa.” (F2)

“Nem tudo o que acontece na empresa é porque o dono quer. Aqui é assim e acredito que no O Boticário isso aconteça também. Por isso, não concordo e vejo que outros fornecedores igualmente não concordam com alguns procedimentos de O Boticário, mas quando se trata da pessoa do Dr. Miguel, a admiração e respeito são unâimes.” (F4)

A admiração e o respeito pelo fundador podem originar entre os fornecedores autoidentificação e uma maior coesão com a cultura de O Boticário, suscitando valores colaborativos para com os objetivos da empresa de cosméticos, e servir como alicerce para o comprometimento dos parceiros de negócios.

Na identificação com a cultura de O Boticário, fica implícito o valor de confiança no cliente desenvolvido pelos fornecedores. Segundo Claro e Claro (2004), a confiança é a motivadora da colaboração e pode ser transferida na rede organizacional, ou seja, pode ser transferida de uma fonte confiável de informação para outro indivíduo ou grupo com o qual mantém relacionamento.

A crença de que deve haver o respeito às pessoas e aos trabalhadores é incorporada pelos dirigentes e estendida aos fornecedores. Esses últimos veem esse aspecto cultural de O Boticário como um diferencial quando comparado a outros clientes. Essa demonstração de valores de igualdade é objetivada principalmente pelo exemplo do restaurante, onde todos os níveis hierárquicos encontram-se reunidos, em um mesmo espaço, para a refeição:

“Interessante no O Boticário é que há um refeitório único, onde diretores e operários comem no mesmo ambiente e da mesma comida. Isso não acontece nas demais empresas que prestamos serviço. Por isso, apesar de achar que não fica muito barato pagar as refeições para os que trabalham na fábrica O Boticário, reconheço essas qualidades e fico satisfeito que meus empregados estejam num bom ambiente.” (F1)

“Um ato de responsabilidade social que chama a atenção no Boticário é o refeitório. Todo mundo come no mesmo lugar, independente do nível hierárquico que a pessoa ocupa. E, além disso, a comida é muito boa.” (F3)

Esses atos fazem com que os fornecedores se identifiquem com O Boticário e se sintam como parte de um grupo que tenta fazer a diferença na transformação para uma sociedade melhor:

“Há o incentivo por parte de O Boticário em fazer com que as pessoas se saúdem desejando bom dia ou boa tarde. Procurando contribuir com a construção de um bom ambiente, instruo meus funcionários a serem atenciosos com os funcionários da fábrica e estarem sempre com os uniformes em dia.” (F1)

“Um dos benefícios desse programa de fornecedores é a criação do que chamaria de uma ‘rede do bem’. As pessoas se sentem parte de um grupo, que embora enfrente dificuldades em cumprir as metas, está tentando construir um conceito diferente de negócios e participando de um processo inovador.” (F4)

A crença de que a participação como fornecedor aumenta a sua consciência social é ressaltada por um deles:

“Participar desse processo de avaliação de desempenho de fornecedores de O Boticário é uma forma de impulsionar nossa consciência social. É como se nos chamassem a juntar-se a eles nesse objetivo de praticar a responsabilidade social nas empresas”. (F2)

A preocupação no que se refere à conformidade com as políticas de O Boticário torna evidente a busca da valorização da autoimagem do fornecedor perante o cliente. O esforço dos fornecedores em atender bem O Boticário e estar em conformidade com as normas estabelecidas pode ser verificado nas palavras de F2:

“Atender O Boticário é minha prioridade. Vou até lá todos os dias e se não estiver no Boticário e receber um chamado para resolver algo, largo tudo para ver o que está acontecendo. Atendê-los bem é importante, pois é um de nossos maiores clientes.” (F2)

A classificação que o programa PADF faz na avaliação dos fornecedores nas categorias ouro, prata, bronze ou participante reforça ainda mais esse elo da empresa com seus parceiros, uma vez que a boa classificação reflete o nível de colaboração com as expectativas do cliente. Isso acaba satisfazendo a autoestima do fornecedor:

“Foi a primeira vez que participamos do processo de avaliação, pois somos fornecedores de O Boticário há apenas um ano e fomos a primeira empresa em nosso segmento a receber a classificação de fornecedor ouro.” (F1)

A preocupação em continuar melhorando é um valor que se reflete no depoimento a seguir:

“Desde 2003, quando se iniciou a avaliação de fornecedores, recebemos a classificação prata; porém, no ano de 2006, a classificação recebida foi bronze, o que deixou a diretoria arrasada a princípio, mas em seguida despertou o espírito de competitividade na equipe. Pontos a serem melhorados como problemas na entrega, flexibilidade, planejamento de controle de produção foram colocados em planilhas e exaustivamente acompanhados. Fizemos uma campanha para retornarmos à prata, o que foi muito comemorado ao recebermos novamente essa classificação. Agora estamos trabalhando para chegar à classificação ouro.” (F2)

Contudo há diferenças nos esquemas interpretativos dos fornecedores, existindo aqueles que possuem opiniões divergentes sobre a necessidade de ter de alcançar uma boa classificação para melhorar sua imagem perante o cliente ou garantir sua competitividade em face dos demais fornecedores. Um exemplo é o fornecedor F3, que diz:

“Na primeira vez fomos classificados como fornecedor bronze, depois prata, depois ouro e retornamos para prata, onde a empresa já está há alguns anos. A busca por alcançar novamente a categoria ouro não é prioridade para a empresa.” (F3)

A ideia de que os fornecedores não devem ficar tão atrelados à avaliação de O Boticário também é compartilhada por F4. Mas esse fornecedor relata que há alguns fornecedores que se excedem na falta de compromisso com o cliente: não comparecem ao Encontro de Fornecedores para receber o certificado:

“Acho que pouco mais da metade dos 92 fornecedores estão realmente engajados no sistema de O Boticário, o restante preenche o questionário do Ethos porque estão sendo avaliados. Tem fornecedor que nem mesmo vai ao Encontro de Fornecedores para receber o certificado.” (F4)

Diante dessas constatações, observa-se que existem divergências entre os fornecedores. Há aqueles que já internalizaram as crenças e os valores de O Boticário no sentido de fazer parte de uma rede socrorresponsável e aqueles que participam porque estão sendo avaliados, mas acabam demonstrando insatisfação com o programa. Essa postura evidencia inconsistências em relação à percepção que O Boticário tem de seus fornecedores e das suas crenças, como se pode verificar nas informações divulgadas pela empresa:

Os resultados foram surpreendentes. Muitas empresas começaram a se motivar e construir um plano, até mesmo antes de ter *feedback* da autoavaliação dos Indicadores Ethos. O fato de O Boticário informar e divulgar ações de relevância social para o seu fornecedor era animador. Em 2006, foram convidados 86 fornecedores estratégicos; 86,20% compareceram, 26% a mais do que no ano anterior. A satisfação dos participantes também evoluiu: 96,5% consideraram “Ótimos” e “Bons” para os mesmos itens já avaliados (no evento anterior o índice foi de 92%). (PRÊMIO VALOR SOCIAL, 2006)

Entre os fornecedores que se sentem envolvidos e compartilham das crenças e dos valores de O Boticário, está o fornecedor F5, que aceita sem contestações e até apoia as avaliações feitas anualmente pela equipe do cliente. Esse valor de comprometimento é explicitado por F5:

“A avaliação é importante tanto para mim como para O Boticário. Como vou saber no que devo melhorar se não há parâmetros para medir. Reconheço que dá trabalho ser fornecedor de O Boticário, mas se a gente se propõe a fazer, tem que ser bem feito, de uma forma completa e detalhada, senão fica algo supérfluo.”(F5)

Porém outros fornecedores crêem que, por haver a imposição de participação, o programa de O Boticário não pode ser considerado de responsabilidade social, porque o próprio significado de ‘responsabilidade social’ sugere que cada um deve ter sua consciência e expressar de forma espontânea a sua responsabilidade perante a sociedade. Dessa forma, há a crença de que estão, na verdade, sendo chantageados pelo Boticário, conforme explica F4:

“Nos corredores do Encontro de Fornecedores, muitos fornecedores comentam que consideram isso uma guerra fria e os grandes fornecedores sentem isso como chantagem. Entendemos que cada um se deve engajar por consciência social, não deve ser obrigatório e pontuado o desempenho.” (F4)

As opiniões divergentes entre fornecedores sobre o processo de avaliação reforçam a afirmação de Machado-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) de que as referências nunca provêm de modo linear e direto de fonte externa ao fornecedor, mas sempre por meio da interpretação, do significado que cada fornecedor atribui ao contexto no qual imerge e do qual emerge a prática social. Dessa forma, há desde fornecedores totalmente envolvidos no processo, os que concordam, e os que se sentem pressionados a se envolver.

Os novos significados incorporados devem passar pelo compartilhamento e consenso do grupo, para que sejam legitimados; contudo esse consenso não implica a aceitação inconsciente, porque há a escolha de aceitar comumente determinada ação. Uma vez aceito esse novo significado, ele é reproduzido pelos agentes na prática social e se consolida como padrão institucionalizado, levando a que determinadas práticas persistam dentro da sociedade. É um processo dinâmico, por sofrer constante interferência dos esquemas interpretativos dos indivíduos. (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005)

As diferentes crenças dos fornecedores em relação aos processos do programa de avaliação de desempenho de O Boticário também suscitam diferenças em seus esquemas interpretativos. Por exemplo, há dúvidas sobre os critérios utilizados para o fechamento das notas de avaliação. Essas dúvidas criam pressupostos subjacentes negativos, fornecendo aos atores organizacionais expectativas que influenciam percepções, pensamentos e emoções sobre o programa de O Boticário, conforme se vê no depoimento de F4, que sempre apresenta uma postura mais crítica:

“O processo de avaliação não é claro. Só eles sabem como chegaram naquele resultado. Nós prestamos dois tipos de serviço que são totalmente diferentes e eles nos avaliam como se fôssemos uma empresa só. Já falamos várias vezes para que nos separassem nas avaliações, o que nunca foi atendido. Isso acaba prejudicando nossas notas de avaliação.” (F4)

Além disso, o fornecedor F4 informa que há outras dúvidas e insatisfações por parte de outros fornecedores. Porém, por medo de possíveis retaliações ou por não sentirem abertura suficiente, preferem não confrontar o cliente e buscar a conformidade com o sistema de O Boticário.

Verifica-se que, nessa busca por conformidade às regras institucionalizadas para alcançar uma boa classificação e também para manter a legitimidade perante o cliente, os fornecedores podem acabar adotando o ceremonialismo. Meyer e Rowan (1991) explicam que, para manter a conformidade ceremonial, organizações que refletem regras institucionalizadas amortecem suas estruturas formais das incertezas de atividades técnicas, tornando-se frouxamente acopladas, construindo *gaps* entre suas estruturas formais e o que realmente executam nas atividades de trabalho.

Ao se dedicarem à pesquisa de estruturas e práticas organizacionais institucionalizadas, Orton e Weick (1990) identificaram que a forma *loosely coupled* ocorre quando os elementos estruturais estão apenas frouxamente ligados uns aos outros e parece ser comum nas organizações. Na forma *loosely coupled* são

adotados poderosos mitos ceremoniais como produtos, serviços, técnicas, políticas e programas, no intuito de obter conformidade com as regras institucionalizadas pela sociedade.

Meyer e Rowan (1991) chamam atenção para os conflitos que podem surgir com a adoção de práticas ceremoniais, apesar de estas serem populares. Por exemplo, a organização pode vir a comprometer sua eficiência pela generalização de regras do ambiente institucional, que são frequentemente inapropriadas para situações específicas. Além disso, como uma mesma organização pode adotar inúmeras regras ceremoniais, estas podem entrar em conflito umas com as outras, por serem transmitidas por mitos que surgem de diferentes partes do ambiente.

A insatisfação de alguns fornecedores em relação ao PADF de O Boticário traz outra divergência: a abertura da empresa a críticas. A percepção de F4 de que não há abertura a críticas ao O Boticário contradiz os relatos dos demais fornecedores entrevistados sobre a mesma questão, que defendem a postura colaborativa e aberta do cliente:

“Estão sempre abertos a nos ajudar, parecem torcer por nós e ainda aceitam contestação. Uma vez entraram em contato dizendo que havia uma queda de desempenho em determinado item e eu provei em cima de documentações que eles estavam equivocados. A pessoa responsável reconheceu que haviam errado e se desculparam. É muito bom trabalhar com o Boticário, pois realmente existe uma relação de parceria.” (F2)

“Nós entendemos muito mais do nosso próprio trabalho do que qualquer pessoa do Boticário que vem avaliar-nos e acontece de não concordarmos em certos aspectos com a avaliação deles e eles aceitam. O Boticário não impõe suas condições, mas as negocia com seus fornecedores e são até mesmo abertos a críticas.” (F3)

As contradições de opiniões entre fornecedores ainda se estendem a outro aspecto: a fidelidade de parceria. Sempre com perfil mais crítico, o fornecedor F4 acredita que não há valores de fidelidade quando se negocia com O Boticário:

“Para nós não há a consideração pelo longo prazo de parceria; várias vezes já falaram que iam introduzir novos fornecedores e iriam nos substituir. Se há uma vacilada, olham no relatório de avaliação e veem como anda o desempenho do fornecedor. Várias vezes uma pessoa de O Boticário ligou para o meu funcionário para falar que iam lançar um novo produto, mas não seríamos nós quem iria produzi-lo. Eles não precisavam ficar falando isso para meu funcionário, que está lá se esforçando para atendê-los bem.” (F4)

Novamente, o depoimento de F4 diverge do de outros fornecedores que enfatizam a parceria de longa data que têm com O Boticário e que traz um diferencial na maneira de fazer negócios com a empresa de cosméticos. Os relatos de F2 e F3 demonstram esses valores de fidelidade de parceria:

“No nosso ramo tem uma empresa de São Paulo que também presta serviços para O Boticário, mas a contratação de fornecedores locais se deve a diminuição de custo de frete, agilidade, confiança, mas acima de tudo parece haver a consideração pela parceria de longa data.” (F2)

“Pelo longo tempo de relações de negócios que temos com O Boticário, reconheço que existe a consideração pela parceria e uma política de ganha-ganha.” (F3)

Sobre a fidelidade de parceria, Lusch e Brown (1996) explicam que, nos relacionamentos, há dois tipos de acordo ou contrato: normativos e explícitos. Quanto mais o fornecedor é dependente da contratante, mais

acordos explícitos estão presentes e mais alto o nível de *performance* da contratante. Já a orientação para a parceria de longo prazo leva aos dois tipos de acordo e ao fortalecimento dos comportamentos relacionais. No entanto, não foi constatada nos estudos a importância de meros relacionamentos de longo prazo. Ou seja, no decorrer da relação, não há aumento automático da orientação de longo prazo, explícito ou normativo no comportamento relacional. Isto sugere que fatores como a atitude e perspectiva para o relacionamento de longo prazo são muito mais importantes do que meramente a sustentação da relação.

Por sua vez, a relação de ganha-ganha é um valor de O Boticário reconhecido por todos os fornecedores entrevistados; até mesmo entre aqueles que não concordam com alguns dos seus procedimentos. Apesar de todos confirmarem esse valor de O Boticário, os esquemas interpretativos dos fornecedores influenciam algumas variações; uns reconhecem esse valor com convicção e outros o fazem com menos empolgação:

“Sem querer puxar saco de ninguém, mas no O Boticário, sem dúvida, existe uma relação de parceria e de ganha-ganha. Não é uma relação estritamente comercial, como em muitas empresas nas quais já trabalhei, onde só importam os negócios.” (F2)

“Pela parceria de longa data se pode dizer que há a preocupação da adoção de uma política ganha-ganha do Boticário com seus fornecedores. Conheço a responsável pela área de responsabilidade social há muito tempo, e as pessoas que estão envolvidas nesse processo de avaliação prezam por esses valores de ser justo com seus parceiros.” (F3)

“Apesar de todas as críticas que tenho em relação a alguns procedimentos de O Boticário, pode-se dizer que, na maioria das vezes, não sempre, há a política de ganha-ganha.” (F4)

A crença de que há entre O Boticário e seus fornecedores uma relação que valoriza o ganha-ganha é elemento fundamental para sustentar as parcerias de longo prazo. Autores como Welford e Frost (2006) e Wood e Zuffo (2001) afirmam que, em setores caracterizados por intensa competição global, a construção e o investimento em relações de ganha-ganha com seus parceiros são importantes para o sucesso competitivo.

Conforme Oliver (1990), as relações interorganizacionais são motivadas por contingências diversas, entre as quais está a contingência de reciprocidade, cuja característica dominante é a colaboração em vez de dominação, poder e controle. É fortalecida pelo propósito de perseguir objetivos comuns ou benefícios mútuos.

Desse relacionamento colaborativo entre empresa e fornecedores, pode ser destacado o valor de confiança. Como já citado na seção de esquemas interpretativos dos dirigentes, Ganeson (1994) diz que a confiança é determinante na qualidade da relação e a atribui a dois principais fatores: dependência mútua e extensão, na qual há a confiança entre um e outro. A dependência e a extensão da confiança estariam relacionadas a fatores como: incertezas ambientais, reputação e satisfação na relação compra e venda.

Na mesma linha de pensamento, Carter e Jennings (2002) destacam que o gerenciamento sociorresponsável da cadeia produtiva ajuda a aumentar o comprometimento e a confiança da relação comprador/vendedor, e estes a auxiliar no desenvolvimento da *performance* do fornecedor. A responsabilidade social, segundo os autores, não é apenas uma vitrine de ações sociais da empresa, mas pode trazer benefícios tangíveis e diretos, os quais dão vantagens competitivas às organizações.

Ainda, Zaheer, McEvily e Perrone (1998) afirmam que a confiança interorganizacional melhora a *performance* e diminui conflitos pela institucionalização de práticas e rotinas no relacionamento. Isso ocorreria da seguinte forma: os processos institucionais codificam compromissos informais que, ao longo do tempo, se estabelecem e são tomados como verdade na estrutura organizacional e rotina. Portanto, para os autores, quando se introduzem novas fronteiras individuais no intercâmbio de relações, elas se tornam socializadas dentro das normas da minissociedade que formam e recriam novos níveis interpessoais de

confiança mútua no processo de condução de trocas. Ao mesmo tempo, a confiança interpessoal torna-se reinstitucionalizada e influencia a orientação de outros membros organizacionais em direção à organização parceira.

Além da relação ganha-ganha, verificou-se outro fato comum entre os fornecedores: todos exibiam em uma parede os certificados de avaliação recebidos no Encontro de Fornecedores. Excetuando o fornecedor F5, cuja entrevista foi feita por telefone, devido à grande distância; assim, não foi possível fazer essa verificação. Isso demonstra que os fornecedores compartilham da crença de que O Boticário é referência em responsabilidade social e o certificado adquirido na avaliação traz um diferencial perante os concorrentes. O que, de certa forma, demonstra o valor de orgulho em ser fornecedor de O Boticário:

“Ser fornecedor de O Boticário dá um diferencial para nossa empresa. É uma referência frente aos concorrentes no ramo em que atuamos.” (F1)

“Para a empresa é ótimo que o Boticário seja reconhecido por suas ações em responsabilidade social e seja referência na questão de avaliação de seus fornecedores, pois quando outras empresas vierem a adotar esses padrões, ser classificado como um fornecedor prata de O Boticário poderá ser um cartão de visitas.” (F2)

A maioria dos fornecedores observou, ainda, que houve o desenvolvimento de valoração da imagem da empresa como um todo. Não apenas a imagem externa foi beneficiada pela participação no programa de avaliação de desempenho de O Boticário, mas também a imagem interna, uma vez que os funcionários veem com bons olhos o envolvimento da empresa com questões sobre a sustentabilidade, como se percebe nas palavras de F1, F2 e F5:

“Como o Boticário tem uma imagem de empresa socialmente responsável, acredito que ser seu fornecedor traz um diferencial à imagem da nossa empresa.” (F1)

“Ser fornecedor homologado do Boticário significa que sigo padrões de referência em responsabilidade social e isso é benéfico para nossa imagem.” (F2)

“Ser fornecedor do Boticário traz visibilidade tanto interna quanto externamente. Nossos funcionários ficam satisfeitos de trabalhar em uma empresa que se preocupa com as questões sociais e isso traz credibilidade também perante nossos demais parceiros.” (F5)

De acordo com Oliver (1990), um dos fatores que levam as organizações a estabelecerem parcerias é o aumento do valor de legitimidade que essa relação pode proporcionar. As pressões institucionais motivam as organizações a reforçar sua legitimidade tendo por objetivo parecer em conformidade com as normas, regras e crenças prevalecentes ou expectativas externas. O estabelecimento de parcerias com o propósito de aumento de legitimidade pode ser interessante para que as organizações manifestem ou aumentem sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com as normas prevalecentes no ambiente institucional.

Entre os fornecedores que expunham os certificados de avaliação de O Boticário, havia os que, mesmo o fazendo, não viam com bons olhos que as qualidades da empresa fossem atribuídas apenas pelo fato de serem fornecedores de O Boticário. Uma provável razão para isso é que esses fornecedores têm como clientes, empresas maiores que a empresa de cosméticos paranaense. Como exemplos, seguem os depoimentos de F3 e F4:

“Nessa parede estão os certificados que ganhamos de empresas que são grandes multinacionais que têm um processo de auditoria muito mais rígido que O Boticário.” (F3)

“Até tirei o quadro com o certificado daqui, porque não acho que seja necessário associar a qualidade de nosso produto com O Boticário. Agora o quadro está pendurado na salinha de qualidade, a pedido dos funcionários que trabalham naquele setor.” (F4)

Esses dois fornecedores não pareceram tão envolvidos com o programa de responsabilidade social de O Boticário e tampouco se mostraram predispostos a colocar a política do cliente à frente da sua. O que se nota nesse caso é que as mudanças, quando necessárias, dão-se muito mais pela busca da conformidade e não porque realmente sentem necessidade de mudar.

Bartunek (1984) diz que o processo de mudança nos esquemas interpretativos é uma recíproca relação com a mudança na estrutura. Esta relação não é direta, mas mediada pelas ações dos membros organizacionais e suas reações emotivas para mudanças. Apesar de as forças ambientais serem desencadeadoras de mudanças, a maneira como o ambiente é interpretado pelos membros organizacionais é que vai influenciar o tipo de mudança que ocorrerá. Dessa forma, a compreensão dos fatos pelos líderes organizacionais e suas respostas a diferentes esquemas interpretativos é que vão determinar o tipo de mudança.

Fica evidente a diferença nos esquemas interpretativos dos fornecedores F3 e F4 quando comparados aos outros entrevistados, uma vez que não idealizam a imagem de O Boticário. Apesar de reconhecerem os méritos do cliente, são mais contidos em considerá-lo como referência em responsabilidade social, tendo em vista o trabalho competente de concorrentes do cliente no setor, como, por exemplo, a Natura, conforme relato de F3:

“Responsabilidade social é um conceito muito amplo e recente. Estamos em processo de aprendizado, inclusive o próprio O Boticário. Frente a outras empresas eles estão num estágio mais avançado e foram muito inteligentes ao criar esse programa de avaliação de desempenho de fornecedores. Mas há empresas que realizam trabalhos tão bons quanto, ou até melhores. A Natura realiza um trabalho muito competente em responsabilidade social, talvez até mais abrangente que o do O Boticário. A Avon foi a primeira a utilizar a norma SA8000 na cadeia produtiva, mas não conseguiram dar consistência ao programa.” (F3)

Como se vê, fatores diversos motivam interpretações diferentes dos fornecedores sobre o mesmo ambiente de avaliação. Mas, apesar de os fornecedores não concordarem, em certos aspectos, com o PADF; no geral, O Boticário parece estar conseguindo realizar o seu objetivo de ser uma empresa disseminadora de práticas de responsabilidade social na sua cadeia produtiva por meio de seu próprio exemplo, que tem despertado o valor de reconhecimento de seus esforços:

“Que dá trabalho, dá! Participar desse programa de avaliação de desempenho de fornecedores de O Boticário não é fácil até se pegar o jeito. Mas vale a pena, pois vejo que eles também trabalham muito, sendo tomados como referência na questão ambiental pela Fundação O Boticário, onde realizam um trabalho muito competente. Eu vejo a grande mobilização deles para que tudo isso aconteça.” (F5)

Embora haja pressão para mudanças e adaptações, as dificuldades iniciais começam a dar lugar a resultados concretos. Despertam-se, nos fornecedores, o valor da profissionalização e a sistematização de práticas de responsabilidade social:

“Um dos maiores benefícios que as práticas de responsabilidade social do Boticário com os fornecedores traz é a agilidade no processo se criar práticas sociorresponsáveis dentro da empresa, pois se cria a possibilidade de trabalhar de forma mais profissional e planejada com esses aspectos.” (F2)

“Sempre praticamos a responsabilidade social, porém ela não estava formalizada dentro da empresa. Estar com O Boticário nesse programa faz com que busquemos a profissionalização dos processos.” (F5)

À medida que as exigências de responsabilidade social vão-se institucionalizando, é provável que as divergências entre os fornecedores diminuam; sem desaparecer, no entanto. Apesar da tendência ao isomorfismo das práticas e maior conformidade com as regras, cada organização permanece com sua individualidade, o que acaba determinando diferenças nos esquemas interpretativos. Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), há a interferência da capacidade de agência dos indivíduos, que seria a capacidade de interferir em eventos, não necessariamente de modo intencional. Assim, um resultado jamais pode ser explicado completamente pela intenção, pelo fato de se reconhecer a interferência de consequências não intencionais.

## Conclusões

Neste estudo teve-se como objetivo analisar o significado atribuído pelos dirigentes da área de responsabilidade social e pelos fornecedores a estratégias e ações de responsabilidade social na empresa O Boticário. Entre valores e crenças mencionados pelos dirigentes entrevistados, vale destacar: mito do fundador, valorização dos funcionários, respeito às leis, transparência e confiança. É evidente a influência do mito na cultura de O Boticário, norteando as ações e decisões dos dirigentes pela crença de que a responsabilidade social está “no sangue da empresa”, conforme as palavras de um dos dirigentes entrevistados. A influência do mito do fundador reflete-se primeiramente em O Boticário, onde se percebe de várias formas a preocupação com valores de respeito ao trabalhador. Portanto, a influência dos conceitos defendidos pelo fundador é objetivada por meio de ações em prol dos funcionários e acabam auxiliando no surgimento do sentimento de fidelidade à empresa, que é comprovada pela longa data de casa dos dirigentes entrevistados. Consequentemente, isso fortalece a institucionalização das práticas de responsabilidade social na cultura de O Boticário.

O conceito de responsabilidade social também parece associado a valores, como a conformidade a leis, normas, certificações e imagem do que a sociedade define como empresa ideal. A busca de legitimidade social é um fator evidente para evitar riscos em um ambiente competitivo, no qual a liderança do setor é disputada com empresas grandes e que gozam igualmente de legitimidade na sociedade. Essa preocupação de legitimidade dos dirigentes estende-se aos fornecedores pela verificação de todos os aspectos legais dos parceiros de negócios e ressalta a característica de O Boticário como empreendedor institucional até mais fortemente do que como empreendedor social. Suchman (1995) explica que legitimização é uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído por normas, valores, crenças e definições. Essa percepção acaba influenciando na busca da conformidade às regras para maior estabilidade da organização.

Constata-se que os gerentes incorporam os conceitos da empresa, tomando como verdade seus valores e crenças, definindo uma forte cultura de responsabilidade social. Sobre isso Scott (2001) explica que, na medida em que os indivíduos agem, interpretam essas ações e as compartilham com outros, surge um ordenamento social, no qual o compartilhamento de tais interpretações permite uma categorização comum de comportamentos e significados, gerando um padrão de conformidade coerente para a ação individual/coletiva.

Da mesma forma que ocorre com os dirigentes, há entre os fornecedores admiração pelo fundador da empresa como grande empreendedor e visionário no que diz respeito às questões de responsabilidade social. O valor de ser integrante de uma rede social envolve os fornecedores nas políticas de O Boticário,

aumentando ainda mais o engajamento desses parceiros de negócios. Para Meyer e Rowan (1991) a explicação de tal envolvimento está no fato de as organizações serem levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados predominantes sobre o trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que assim procedem aumentam sua legitimidade, bem como a perspectiva de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata de práticas e procedimentos adquiridos.

Ao incorporar a cultura de O Boticário, fornecedores comprometem-se com o cliente, esforçam-se para alcançar a melhor classificação, priorizam as políticas da empresa de cosméticos em detrimento das suas e adotam ou não novos procedimentos ou matérias-primas de acordo com essas políticas. Assim, para os fornecedores que têm O Boticário como um de seus principais clientes, é fundamental ter legitimidade perante a referida empresa de cosméticos. A percepção de que o sistema de normas de O Boticário é adequado ao objetivo de construção de uma cadeia produtiva sustentável benéfica à sociedade permite que a maior parte dos fornecedores confie nos critérios de avaliação estabelecidos pelo cliente e atribua a essa confiança a razão principal de tantos anos de parceria.

Há os que, no entanto, questionam a transparência nos critérios de fechamento de notas, influenciando negativamente na aceitação das regras da empresa de cosméticos. Esses fornecedores alegam que não questionam os critérios de avaliação junto ao Boticário pelo receio de sofrer retaliações ao demonstrar insatisfação com as políticas estabelecidas. Em virtude disso, sentem-se chantageados e acabam por adotar práticas ceremoniais apenas para estar de acordo com as regras estabelecidas.

No entanto, mesmo aqueles fornecedores que não concordam com alguns procedimentos de O Boticário reconhecem que o cliente preocupa-se com a relação ganha-ganha. Esse valor é visto como um diferencial se comparado a outras empresas com as quais trabalham. A esta postura colaborativa atribui-se o sucesso das relações de longo prazo de parceria. Observou-se que, entre os fornecedores, há o consenso de que, apesar das dificuldades, o programa de avaliação de desempenho de fornecedores trouxe para suas empresas valores tais como maior conscientização interna sobre a responsabilidade social e valorização da busca pela profissionalização dessas práticas.

A mesma coesão de valores e crenças dos dirigentes não é percebida nos esquemas interpretativos dos fornecedores, o que estimula uma relação caracterizada pelo ceremonialismo. O receio dos fornecedores em perder o contrato, o *status* de ser fornecedor de O Boticário e a grande preocupação com a nota da avaliação mostram que o foco estaria muito mais nesses fatores do que na responsabilidade social em si. As práticas ceremoniais tornam-se, assim, estratégias para a obtenção da legitimidade; mas apresentam dissonâncias entre o que é socialmente prescrito e o que é efetivamente implementado (MEYER e ROWAN, 1991).

---

## Referências

- ALIGLERI, L.M.; ALIGLERI, L.A.; CÂMARA, M.R.G. Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- ASHLEY, P.A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- BARR, P.; STIMPERT, J.L.; HUFF, A.S. Cognitive chance, strategic action and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 15-36, 1992.
- BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of religious order. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 355-372, 1984.

BUENO, L.F.; SIGGERS, R. Rede de valor. In: CES/FGV-EAESP e AMCE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS. **Fóruns** empresariais: sustentabilidade e responsabilidade corporativa. São Paulo: AMCE, 2007. p. 115-122.

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. Social responsibility and supply chain relationships. **Transportation Research Part E 38**. Pergamon, p. 37-52, 2002.

CLARO, D.P.; CLARO, P.B.O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 68-79, 2004.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. California: Sage Publications, 1997.

DAFT, R.; WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n 2, p. 284-291, 1984.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GIDDENS , A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.

HANDFIELD, R.; SROUFE, R.; WALTON, S. Integrating environmental management and supply chain strategies. **Business strategy and the environmet**, Wiley Interscience, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2005. Disponível em: <www.interscience.wiley.com>. Acesso em: 20 fev, 2008.

HARRISON, J.S.; ST JOHN, C.H. Managing and partnering with external stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 2, p. 46, 1996.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

JORGENSEN, A.L.; KNUDSEN, J.S. Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave? **Emerald**, v. 6, n. 4, p. 449-462, 2006.

KAGNICOGLIU, D.; KAGNICOGLIU, H. Descriptive analysis of social standards for suppliers in top 100 fortune global 500 companies. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 11, n. 1, p. 330-337, 2007.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in market channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.

MACEDO, L.F. **Responsabilidade social**: a atuação de uma organização pública junto aos seus fornecedores. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENANPAD, 17, 1993, **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993, v. 8, p. 147-159.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª ed. esp., v. 9, p. 9-39, 2005.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; FERNANDES, B.H.R. Mudança e estratégia nas organizações: Perspectivas cognitiva e institucional. In: ENANPAD, 21, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

MAHONEY, J. Focus: stakeholder responsibilities turning the ethical tables. **Business Ethics: A European Review**, v. 3, issue 4, p. 212-218, Oct. 1994.

MEYER, J.W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1991.

O BOTICÁRIO. Site institucional. Disponível em: <[www.boticario.com.br](http://www.boticario.com.br)>. Acesso em: 10 jul. 2008.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

\_\_\_\_\_. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, p. 145-178, 1991.

ORTON, J.D.; WEICK, K.E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 02, p. 203- 223, 1990.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PRÊMIO VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <[www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br)>. Acesso em: 10 jul. 2008.

SCOTT, W. R. **Institutions and organization**. 2<sup>ª</sup> ed. California: Sage Publication, 2001.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, July 1995.

WAHBA, H. Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. 89-99, 2008.

WELFORD, R.; FROST, S. Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chains. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 13, p. 166-176, 2006.

WOOD JR. T.; ZUFFO P. K. Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas, **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHEER, A.; MACEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.