

Universidade Federal de São Carlos
Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

DA FILANTROPIA À RESPONSABILIDADE SOCIAL

Karina Gomes de Assis

São Carlos
2010

DA FILANTROPIA À RESPONSABILIDADE SOCIAL

Karina Gomes de Assis

DA FILANTROPIA À RESPONSABILIDADE SOCIAL

Karina Gomes de Assis

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof. Dr. Roberto Grün

Agência Financiadora: FAPESP -
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado
de São Paulo

**SÃO CARLOS
2010**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

A848fr

Assis, Karina Gomes de.

Da filantropia à responsabilidade social / Karina Gomes de Assis. -- São Carlos : UFSCar, 2010.
175 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2010.

1. Responsabilidade social. 2. Sociologia econômica. 3. Marketing de rede. 4. Teoria da organização. I. Título.

CDD: 658.001 (20ª)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Karina Gomes de Assis

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 22/10/2010 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Roberto Grun
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Thales Haddad Novaes de Andrade
DCSo/UFSCar

Prof. Dr. Antonio José Pedroso Neto
UFT

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador do PPGE/UFSCar

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho àqueles que me apoiaram durante toda minha trajetória, que com simples palavras me confortaram, incentivaram e me ajudaram a enfrentar todas as dificuldades (Mãe, Pai, Mila, e Leandro). Àqueles que torceram por mim mesmo estando longe, para que eu realizasse os meus sonhos, e que com pequenos gestos me fizeram sentir mais confortada e segura (meus avós, Almerindo e Carminha, e minha tia, Ana).

Dedico ainda àqueles que me deram broncas e puxões de orelha, me chamando atenção para aquilo que eu não conseguia enxergar no momento, àqueles que fizeram críticas através das quais amadureci minhas idéias, àqueles que por mais de uma vez tiveram a boa vontade de ler tudo aquilo que eu escrevia e que, mesmo sendo um trabalho um tanto cansativo, o fizeram com grande carinho (Aline Ramos, Leandro Souza e Camila Assis) e àqueles que de uma forma ou outra estiveram presentes através da amizade (Débora Geraldi e Juliana Tonche).

Não poderia deixar de lembrar neste trabalho do grupo que deixou mais divertida esta minha trajetória acadêmica (NESEFI) e que me deu a oportunidade de maior contato com o mundo acadêmico e também àqueles pessoas que mais do que companheiras de trabalho passaram a ser grandes amigas (Ângela, Ana Paula, Carol, Celene, Elaine, Elisa, Marcela, Marina, Martin e Thaís). E em especial Maria Chaves Jardim (Malu), que se mostrou fortemente presente, como amiga e como socióloga, durante este meu trabalho, assim como em tantas outras atividades acadêmicas realizadas.

Por fim, dedico a mim mesma, até porque não foi nada fácil chegar até aqui!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Grün pela orientação e confiança para que eu seguisse com liberdade durante a pesquisa, embora sua presença tenha sido constante e concreta. Além disso, agradeço pela amizade, carinho e pelas oportunidades que me ofereceu durante a minha trajetória como sua orientanda. Grün, muito obrigada!!!

Agradeço também à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, pela concessão da bolsa e o financiamento do meu projeto do qual se originou esta dissertação.

Sou grata também a Universidade Federal de São Carlos e todos os seus funcionários e em especial aos do Departamento de Engenharia de Produção.

Agradeço ainda aos professores: Prof. Dr. Júlio César Donadone, Prof. Dr. Thales Haddad Novaes de Andrade, pela participação na banca de qualificação, pelas sugestões e críticas que com certeza me auxiliaram no desenvolvimento de outros debates dentro deste trabalho e ao Prof. Dr. Antônio José Pedroso Neto e novamente ao Prof. Dr. Thales Haddad Novaes de Andrade por aceitarem compor a banca de defesa desta dissertação e contribuírem ainda mais para a discussão aqui realizada.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Neste trabalho, a partir de um estudo de caso, abordamos a responsabilidade social partindo da idéia de filantropia. Analisando a filial brasileira de uma empresa de cosméticos norte-americana cujas divulgações afirmam que suas ações sociais tiveram início no século XIX, apontamos e discutimos as mudanças nas formas de envolvimento da empresa com a sociedade e o modo como lida com a questão da responsabilidade social. Foram abordadas as mudanças mais significativas do comportamento da empresa frente às questões sociais e o tipo de envolvimento com atores externos à empresa. Para tanto foram realizadas a análise dos materiais de divulgação da empresa e de seus projetos sociais, entrevistas com pessoas envolvidas nestes projetos e uma pesquisa bibliográfica sobre os temas tratados.

Os resultados obtidos demonstram uma mudança no tratamento das questões sociais pela empresa e a importância da emotividade na sua divulgação e de seus programas de responsabilidade social para clientes e revendedores da marca, enquanto que para o mercado o uso desta emoção justifica-se de forma 'mais racional'. Tornou-se perceptível ainda a inserção de novos atores no quadro de responsabilidade e comprometimento: órgãos públicos, revendedores, clientes, organizações não-governamentais são incluídos no contexto de responsabilidade, fazendo com que a idéia de responsabilidade social seja encarada como uma ação conjunta e não uma atitude individual da empresa.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social. Sociologia Econômica. Capitalismo Carismático. Teoria das Organizações.

ABSTRACT

In this work, from a case study approach, we discuss social responsibility from the idea of philanthropy. Analyzing the Brazilian subsidiary of a north-american cosmetics company whose disclosures says their social actions began in the nineteenth century, we point out and discuss the changes in the forms of involvement with society and how it deals with the issue of social responsibility. We addressed the most significant changes the behavior of the company in social issues and the kind of engagement with actors outside the firm. Therefore, we performed the analysis of the material of the company and its social projects, interviews with people involved in these projects and a literature search on the topics addressed.

The results show a change in the treatment of social issues by the company and the importance of emotion in marketing the company and its social responsibility programs for customers and resellers of the brand, while for the market the use of this emotion is justified in a ' more rational ' manner. It became apparent even to the insertion of new actors in the framework of responsibility and commitment: government agencies, resellers, customers, non-governmental organizations are being included in the context of responsibility, making the idea of social responsibility be seen as a joint and not an individual attitude of the company.

Keywords: Social Responsibility. Economic Sociology. Charismatic Capitalism. Organizational Theory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma Vendas Avon e Fluxo de Comunicação.....	68
Figura 2 - Mapa Cultural	98
Figura 3 - Com quem as empresas realizam parcerias?.....	111
Figura 4 - Principais ações sociais desenvolvidas pelas empresas em 2000 e 2004	120
Figura 5 - Para quem as empresas voltaram a atenção em 2000 e 2004?.....	120
Figura 6 - Áreas em que as grandes companhias podem contribuir para melhorar a comunidade (Opinião dos Consumidores)	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As diferenças entre Organizações Burocráticas e de Venda Direta	63
Tabela 2 - Faturamento anual da Avon (2004-2006)	66
Tabela 3 - Faturamento anual da Avon (2006-2008)	66
Tabela 4 - Dados Referentes ao projeto Avon Contra o Câncer de Mama (2003-2008)	86

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AA1000 - *Accountability 1000*

ABEVD - Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRINQ - Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos

ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

AMCHAM - Câmara Americana de Comércio de São Paulo

BOVESPA - Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

BSR - *Business for Social Responsibility*

CEO - *Chief executive office*

CFEMEA - Centro Feminista de Estudos e Assessoria

DSO - *Direct Selling Organization*

DST- Doença Sexualmente Transmissível

FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FIDES - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

GRI - *Global Reporting Initiative*

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

INCA - Instituto Nacional de Câncer

ISO - *International Organization for Standardization*

MSN - *Windows Live Messenger*

ONG - Organização Não Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

OVD - Organização de Venda Direta

PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais

RSE - Responsabilidade social Empresarial

SA8000 - *Social Accountability 8000*

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

UNIAPAC - *International Christian Union of Business Executives*

UNIFEM - Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo	21
1.2 Metodologia	22
1.3 Estrutura da Dissertação	28
2. FILANTROPIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	30
2.1 Filantropia e Responsabilidade Social no Brasil	35
2.2 A Responsabilidade Social como Legitimadora da Atuação da Empresa	47
3. A BELEZA, O DISCURSO E AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL..	57
3.1 A Avon no Brasil	61
3.2 Os Projetos Sociais da Avon.....	73
3.2.1 Saúde Integral da Mulher.....	82
3.2.2 Um Beijo Pela Vida/ Avon Contra o Câncer de Mama.....	84
3.2.3 Fale sem Medo – Diga Não a Violência Doméstica.....	90
3.2.4 Fundo Viva o Amanhã.....	93
3.2.5 Prêmio Avon Cultura de Vida	94
3.2.6 Fundo Viva o Amanhã Mais Verde / Compromisso Avon com o Papel.....	95
3.3 Da Filantropia à Responsabilidade Social?	97
4. PARCERIAS NO DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	103
4.1 Ações Sociais Empresariais, Sociedade Civil e Estado.....	104
4.2 Autonomia, Carisma e Responsabilidade: Revendedoras e Clientes	126

5. CONCLUSÕES FINAIS	158
BIBLIOGRAFIA	162
APÊNDICE	172
Apêndice A – Roteiro de Entrevista Revendedoras Avon.....	172
Apêndice B – Roteiro de Entrevista Clientes Avon	173
Apêndice C – Roteiro de Entrevista Ex-funcionário Avon (Setor de Vendas)	174
Apêndice D – Roteiro de Entrevista ONG Ecotece.....	175

1. INTRODUÇÃO

Idéia retomada com maior força a partir da Segunda Guerra Mundial (ASHLEY, 2000), a responsabilidade social começa a ganhar notoriedade entre as empresas a partir dos anos 1960 nos Estados Unidos por meio de contestações de sua conduta, que já vinha dividindo opiniões desde a década de 1930. No Brasil, aparece mais fortemente na década de 1990 destacando-se a influência de pressões dos movimentos sociais e ações de instituições preocupadas em definir uma conduta empresarial adequada à realidade social, econômica e ambiental do país - algumas pautadas em diretrizes e instituições internacionais. Na União Européia a discussão emerge a partir de 1995 com a assinatura, por 20 empresas, do documento *European Business Declaration Against Social Exclusion*, motivando as empresas a aderirem à luta contra a exclusão social (CAPPELLIN e GIFFONI, 2007).

Não se limitando à discussão prática, mercadológica/empresarial, a responsabilidade social vem mostrando sua relevância também para a área acadêmica na medida em que é capaz de proporcionar um ‘novo olhar’ sobre a maneira como a empresa se relaciona com o que está a sua volta, levando em conta questões de ordem cultural, social, ambiental e política, que tal como as questões de ordem econômica, tem influência sobre a conduta empresarial na sociedade.

Esta notoriedade que o tema vem ganhando acaba por motivar diversos atores a participarem dos inúmeros debates que ocorrem acerca do tema. Qual a definição de responsabilidade social? Quais práticas abrangem esta idéia? Este ou aquele projeto ou tal empresa é/são socialmente responsável/responsáveis? Qual ou quais intenção/intenções orientam a adoção desta prática? São questões comuns que tanto mídia, empresas e acadêmicos de diversas áreas, cada qual com seu ponto de vista e interesses de legitimação procuram responder e que acabam por apresentar o cenário em que o debate sobre responsabilidade social se insere, no qual é grande o número de interessados e envolvidos em sua construção e definição como conceito e como prática, transformando ‘responsabilidade social’ em um termo polissêmico, abrangente e imerso em um cenário de disputa.

Como nos aponta Fischer,

na prática, a atuação social das empresas preenche uma ampla e muito variada gama de atividades, o que torna difícil identificar padrões que permitam uma definição abrangente. Este quadro teve sua complexidade aumentada, conforme o tema da responsabilidade social passou a ser priorizado pela mídia especializada, que se tornou uma eficiente divulgadora da proposição ao ressaltar casos e experiências que passaram, assim, a gozar notoriedade junto ao amplo público (FISCHER, 2002, p.77).

Para Cheibub e Locke (2002) a comprovação de que a responsabilidade social encontra-se em um contexto de disputa, longe de ter um fim, é a grande quantidade de trabalhos sobre o tema, que apesar de numerosos sempre tratam de seus aspectos básicos. Já a compreensão da idéia de polissemia que envolve a responsabilidade social é aqui entendida tal como utilizada por Donadone (1996, 2002), na interpretação do conceito de participação, em que se considera a polissemia como sendo

um sentido parcialmente compartilhado para um determinado conceito, onde os entendimentos implícitos na sociedade em torno de sua definição fixam-se neste compartilhamento apenas parcial, que garante um mínimo de acordo e evita uma crise na relação entre os contendores, para depois evoluir como conflitos simbólicos, em que cada parte tenta registrar como correta a sua versão específica do entendimento (DONADONE, 1996, p.10).

Esta definição apóia-se numa releitura feita por Bourdieu (1989, 2007) do conceito próprio da área linguística, através do qual o autor discute, por exemplo, as estratégias de uso de símbolos mítico-rituais polissêmicos, que dentro de um entendimento mais geral sobre sua significância podem ser utilizados e reinterpretados de forma a pertencerem ainda ao quadro mais geral de seu significado, protegendo-se do confronto e da contradição (BOURDIEU, 2007).

Desse modo, pode-se afirmar que há um entendimento mínimo sobre o que vem a ser a responsabilidade social, e a diversidade de definições e práticas existentes permite que inúmeros programas de responsabilidade social empresarial sejam considerados dentro dos parâmetros esperados. Tal como salientam Assis e Belem,

notamos que não há um padrão rígido de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) a ser seguido, não há regras unificadas. O que se percebe é a criação de definições para o conceito por diversas instituições que buscam fornecer diretrizes – sugestões, para um comportamento socialmente responsável, resultando em inúmeros modelos, todos eles legítimos (Assis e Belem, 2009, p.1).

Contudo, mesmo com visões diferenciadas sobre o que vem de fato ser ações de responsabilidade social, cada vez mais a preocupação referente à sua adoção ocupa o cenário empresarial, evidenciando o debate sobre ambiente organizacional, no qual a empresa

encontra-se em interdependência com os demais atores: sociedade, governo, consumidores, ativistas, acionistas, etc. Esta noção de que a empresa não se encontra em um patamar superior em relação à sociedade e que as ações e opiniões de uma interferem na outra e vice-versa, pode ser confirmada pelo crescimento do interesse na adoção da responsabilidade social ou pelo menos da adesão a um discurso em prol da sociedade e do meio ambiente, sendo este mais fortemente ressaltado pela discussão sobre o desenvolvimento sustentável.

Tal como apontado pela pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)¹, 69% das empresas dos mais variados tamanhos declaram realizar algum tipo de ação social, número significativo embora não seja possível uma distinção entre ações de responsabilidade social e atitudes filantrópicas². No entanto, o que chama a atenção é a preocupação das empresas em estarem minimamente ligadas a questões de ordem social e/ou ambiental, que segundo a pesquisa aumentou de 59% em 2000 para 69% em 2004 (IPEA, 2006). O grande número de empresas interessadas em divulgar suas práticas em campos além do qual está situada, acaba demonstrando a importância do tema para o contexto empresarial e sua relevância para o entendimento sobre a função da empresa na sociedade.

Dados como estes, mediante outros fatos como a grande quantidade de matérias sobre responsabilidade social e sustentabilidade (conceito que abrange o social além do econômico e do ambiental) em revistas de negócios; o número de congressos e debates sobre o tema promovidos por várias instituições; o crescimento de consultorias sobre o assunto e sua inserção no mercado financeiro com a criação de índices de sustentabilidade e certificações, nos permite inferir que abster-se de tal assunto ou ir ‘contra a corrente’ pode influenciar negativamente a imagem empresarial. Mesmo que ainda se acredite que à empresa cabem apenas as atividades correspondentes ao seu funcionamento, a aquisição do lucro e a criação de postos de trabalho, torna-se inviável manter esta postura frente à imprensa, governo, órgãos não-governamentais e consumidores.

Em algumas circunstâncias a responsabilidade social começa a ser encarada, então, como uma prevenção à ameaça de descontentamento social (AGÜERO, 2005), podendo agregar valor à marca e fortalecer os vínculos comerciais e sociais da empresa, sendo utilizada também para motivar os funcionários (ASHLEY, 2002), algumas vezes incluídos como

¹ Dados da pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada no ano de 2004, publicada em 2006, cujo título é: ‘A Iniciativa Privada e o Espírito Público’.

² Não há na pesquisa a distinção entre uma prática e outra, considerando-se qualquer atividade realizada pelas empresas de forma voluntária.

voluntários nas ações empresariais, e em outras, alvo dos programas de responsabilidade social – neste caso considerado por alguns autores como responsabilidade social interna.

Conseqüentemente, o reconhecimento de que a percepção dos demais atores sociais tem relevância para a sobrevivência da organização torna o comportamento das empresas mais direcionado à sociedade, substituindo a idéia de que a empresa tem como função apenas o lucro e o emprego – como defendido pelo economista símbolo do liberalismo econômico, Milton Friedman, por visões mais flexíveis, as quais abrangem tanto aspectos econômicos e legais, como éticos, sociais, culturais e políticos (CARROL, 1979). Com isso, "o ato de doar passa a receber conotações estratégicas, priorizando ações e projetos que por suas características sejam interpretados como capazes de uma contribuição mais efetiva ao enfrentamento da questão social" (CARRYON, 2000, p.237), o que não exclui a possibilidade de envolvimento com a causa por aqueles (indivíduos) que compõem a empresa.

Embora não seja discutida pela pesquisa do IPEA, a preocupação cada vez maior em afastar as atitudes sociais das empresas de práticas filantrópicas (entendidas como atitudes paternalistas e de baixo engajamento) aparece quando analisamos em revistas e jornais como Exame, Valor Econômico, O Globo, etc., divulgações de empresas sobre programas de responsabilidade social, entrevistas com administradores e responsáveis por projetos sociais e como nos revelou a pesquisa de campo realizada neste trabalho. Este receio de que ações sociais empresariais sejam vistas como sinônimos de atitudes que não ultrapassam o interesse de ‘mostrar-se como boazinhas’, deve-se a preocupação de enquadrar a empresa como atuante legítima no espaço social, sendo além de um produtor de bem-estar econômico, reconhecida também como produtora de bem-estar social.

Assim, é possível considerar a responsabilidade social empresarial como um conjunto de práticas variadas que buscam uma intervenção social como parte de sua própria atividade empresarial (FISCHER, 2002), visando apontar um maior comprometimento com a causa apoiada. Pode-se, portanto, afirmar que a filantropia é pouco prestigiada por ser considerada uma ação social desprovida de um compromisso maior. Neste caso, quando se comparam as práticas, tende-se a considerar as de responsabilidade social como aquelas que compreendem ações pró-ativas, integradas ao planejamento estratégico e à cultura das organizações: “quando a empresa atua com responsabilidade social, os recursos necessários para os projetos sociais são equacionados juntamente com aqueles necessários para as despesas operacionais e investimentos previstos” (SANTOS, 2004, p. 33).

A imobilidade das empresas frente aos problemas da sociedade e do meio ambiente, sua atuação pontual e esporádica, como também a demonstração de interesse em atitudes socialmente responsáveis por um propósito que mais tem a ver com os objetivos econômicos/lucrativos do que um feito em favor da causa, passam a ser questionadas e fortemente criticadas. Com isso, ganha espaço discursos empresariais que através de um apelo emotivo, tentam aproximar as ações sociais de práticas impulsionadas por outras questões como retribuição a alguma parcela da população que diretamente tem a ver com o que é produzido pela empresa ou com o modo de produção, mas que fazem questão de se distanciar de práticas que podem ser associadas ao clientelismo, de caráter arcaico e pejorativo.

“Trata-se de uma tentativa de ruptura com a imagem tradicionalmente associada aos empresários brasileiros que os estigmatiza como um segmento atrasado e destituído de qualquer visão pública” (DINIZ, 1993 *apud* BEGHIN, 2005, p.53), mas que ao mesmo tempo tem a intenção de comover e chamar a atenção para a possibilidade de a empresa ser “humanizada”.

Foi este tipo de discurso que nos impulsionou a desenvolver este trabalho e a escolher a Avon como um caso a ser estudado. Companhia norte-americana de mais de 120 anos, presente no Brasil há aproximadamente 52 anos, a Avon vem se destacando por programas de responsabilidade social que envolvem grandes causas, como a luta contra o câncer de mama e o problema da violência doméstica, todos voltados para o público feminino e exaltados por um discurso emotivo no qual as práticas socialmente responsáveis são associadas à própria conduta histórica da empresa e sua preocupação com a mulher. Faz-se presente nas divulgações o reconhecimento da empresa por aquelas que mais contribuem para seu crescimento, dando a entender que as práticas sociais acontecem como uma troca - que ocorre desde a fundação da empresa em 1886.

Instigados pelo discurso emocional e por uma dualidade na conduta da empresa, é que a tomamos como objeto de estudo. Nos chamou a atenção uma atitude que tenta apresentar-se mais racional mostrando ao mercado e aos investidores ações sociais objetivas que possuem uma intenção clara e precisa: afastar problemas que possam interferir no desempenho financeiro e na imagem da empresa - enquadrando-se no tipo de conduta empresarial esperada, concomitante a um discurso que realça para a sociedade uma atitude que mais tem a ver com uma postura humana da empresa. Segundo a Avon, princípios de seu fundador que permaneceram e permitiram cada vez mais transformar não só a mulher em uma ‘mulher

bonita', através dos produtos que vende, mas também em uma mulher independente financeiramente (pela oportunidade de emprego oferecida através da venda direta) e segura quanto a sua saúde e direitos (através de programas sociais).

Ao mesmo tempo em que procura demonstrar que esta postura sempre existiu na empresa, sendo os programas atuais um progresso dos antigos datados do fim do século XIX mais ligados à idéia filantrópica de caridade, busca manter-se alinhada as diretrizes que atestam sua responsabilidade social formalmente, como por exemplo, o GRI³, o Pacto Global⁴, Instituto Ethos e a SA8000⁵, demonstrando ao investidor que tais atitudes geram benefícios financeiros para a marca.

Verificamos ainda que a empresa (em seu modelo atual de responsabilidade social) apresenta parcerias intersetoriais no desenvolvimento e execução de seus projetos: ONGs prestam consultoria sobre os temas relevantes para os projetos sociais da empresa e/ou tornam-se parceiras da empresa ao terem seus projetos financiados; e os órgãos governamentais, normalmente Secretarias de Saúde municipais e estaduais, aliam seus programas ou demandas aos projetos de responsabilidades da Avon, muito interessantes para análise do relacionamento entre empresa e sociedade como um todo.

Segundo Fischer (2002), para obter maior alcance, aceitação e resultados em suas atividades de responsabilidade social, as empresas vem utilizando parcerias por muito tempo consideradas incomuns, mas que nos últimos anos tem se tornando mais frequentes, mostrando-se uma interessante 'estratégia' para a promoção do desenvolvimento sustentado. Estas parcerias ocorrem entre diferentes atores, normalmente confrontados como oponentes: governo, organizações privadas e sociedade.

³A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização não-governamental internacional que tem por missão "desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizadas voluntariamente por empresas do mundo todo". Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4206&Alias=ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 22 de Agosto de 2009.

⁴O Pacto Global ou *Global Compact*, lançado em julho de 2000, foi uma proposta de Kofi Annan, então secretário-geral da ONU. É uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), cujo objetivo é "mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, refletidos em 10 princípios" (PACTO GLOBAL). Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>. Acesso em: 22 de Agosto de 2009.

⁵A SA8000/ *Social Accountability8000* é uma norma de avaliação dos sistemas gerenciais que visa melhorar a qualidade das condições de trabalho. Possui requisitos baseados nas diretrizes internacionais de direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Disponível em: <http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm>. Acesso em 22 de Agosto de 2009.

Para alguns estas parcerias são muitas vezes lucrativas do ponto de vista de cada um destes atores, produzindo resultados relevantes tanto econômica quanto socialmente, assim como aponta Fischer e Austin, respectivamente:

Nesse contexto, as alianças intersetoriais asseguram benefícios para todas as organizações em interação: ONGs e organizações públicas beneficiam-se de conhecimentos e práticas profissionais das organizações de mercado e estas absorvem a experiência, a flexibilidade e a metodologia de trabalho das entidades do Terceiro Setor (FISCHER, 2002, p.37).

Os limites tradicionais que separavam os setores estão se tornando indistintos. Há um nível crescente de interação colaborativa entre estes setores para tratar de forma mais efetiva os principais problemas enfrentados pela sociedade. Líderes corporativos, governamentais e de ONGs estão descobrindo os benefícios mútuos em criar alianças intersetoriais (AUSTIN, 2002, p.19).

Através dos dados levantados percebemos que os projetos sociais empresariais podem ganhar maior reconhecimento quando envolvem grandes parcerias, com instituições renomadas. Registramos a impressão de consumidores que demonstram que este tipo de relação acaba por reduzir a desconfiança do ato social empresarial – o envolvimento de outras entidades reduz a suspeita de que é ‘mais propaganda da empresa do que qualquer outra coisa’, contudo este tipo de opinião não representa a totalidade, notamos ainda grande desconfiança no motivo pelo qual as empresas atuam em causas sociais.

Pensar que estas parcerias podem desenvolver relações diversas e podem proporcionar o reposicionamento destes atores frente ao seu papel na sociedade torna este contexto bem mais interessante do ponto de vista sociológico.

Como ressaltam Cheibub & Locke (2002), a atuação social da empresa na sociedade tem também suas consequências políticas – tema pouco explorado nos trabalhos desenvolvidos pelo tema. O aumento do poder da empresa é um fato relevante: “além de unidade primária de bem-estar econômico dos trabalhadores e da comunidade em que se insere, passa a ser também fonte de bem-estar social” (CHEIBUB & LOCKE, 2002, p.283). Tal situação gera consequências não só para as empresas e para os grupos por elas beneficiados, pode influenciar também na distribuição de poder político na própria sociedade, e acarretar em um fortalecimento do poder das empresas, quando passam a ser vistas não só como unidades de produção ou unidade econômica, mas também como promotoras de bem-estar social, para além do sentido econômico.

Arrisca-se também a contribuir-se para o esvaziamento do espaço público e da compreensão de que bem-estar social é um direito de cidadania, cuja garantia é

obrigação de toda sociedade e não de determinados atores, por mais fortes e influentes que sejam (CHEIBUB & LOCKE, 2002, p.283).

Outro fator que também chamou a atenção foi a relação que a empresa (Avon) procura manter com clientes e revendedoras no âmbito da responsabilidade social, inserindo-as no contexto de responsabilidade juntamente com a empresa. Quais seriam as consequências para esta atitude?

Partindo deste panorama, acreditamos que uma discussão que se apóia na Sociologia Econômica torna-se muito mais fecunda do ponto de vista do debate sobre os mercados como estruturas sociais, visto que a Sociologia Econômica procura explicar os fenômenos econômicos utilizando instrumentos e abordagens sociológicos – conceitos como interação e estrutura sociais, campos, *habitus*, etc., (SWEDBERG, 2003). A contribuição de Pierre Bourdieu, neste sentido, faz-se importante. Ao considerarmos sua teoria dos campos, a relação destes entre si e com o *habitus*, conseguimos notar a relevância das ações e parcerias que são adotadas em favor do cumprimento de interesses da empresa e da sociedade. Ultrapassando a idéia de um campo único e específico, sua teoria considera os diversos campos dentro de um espaço social, no qual sua ação pode interferir e orientar no/o comportamento dos demais. Desse modo, esta relação entre campos pode exigir das empresas determinadas condutas e promover diferentes consequências.

Evidenciaremos a seguir os objetivos definidos para este trabalho e a metodologia utilizada para que fossem concluídos.

1.1 Objetivo

Por considerarmos importante investigar e conhecer a maneira como empresas respondem ao ambiente no qual estão inseridas e aos atores com os quais se relacionam, este trabalho procurou analisar o fenômeno da responsabilidade social buscando delinear suas transformações a partir de ações que podem ser caracterizadas como filantrópicas.

Destarte, nosso objetivo principal, considerando a Avon Brasil como estudo de caso, foi analisar o modo como as ações sociais foram abordadas pela empresa. Não pretendemos traçar uma linha cronológica das ações, principalmente pela dificuldade na obtenção de dados. Nossa intenção, pelo contrário, foi entender como o discurso “*Avon's dedications to the principles of corporate responsibility has been part of the company's DNA for more than a century*” (AVON GLOBAL, 2009), aplicou-se na atuação da empresa na sociedade. Quais tipos de relações foram mantidas desde o início? Quais as mudanças mais significativas? A mulher sempre foi o público alvo dos projetos sociais da empresa? Quais as formas de envolvimento com a sociedade? Havia a mesma preocupação, com a mesma intensidade? Procura-se assim dar ao tema um enfoque no qual se pretende ressaltar as características das ações empresariais na sociedade.

1.2 Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como sendo uma pesquisa qualitativa, em que se pretendeu atingir uma compreensão mais detalhada das ações de responsabilidade social adotando como ponto de partida práticas de caráter filantrópico, sinônimo de dedicação ao próximo, ligadas a questões de cunho religioso e de caridade. A empresa de origem norte-americana, Avon, foi escolhida como objeto desta pesquisa por ser uma empresa de destaque no ramo no qual atua, tanto com relação ao seu sistema de vendas, como no que diz respeito às suas ações sociais – que segundo suas divulgações surgem em um período anterior ao uso comum do termo responsabilidade social pelas empresas em geral.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, pela possibilidade de investigação de um fenômeno dentro de seu contexto, permitindo a investigação de características significantes em eventos vivenciados (YIN, 1991). A abordagem metodológica deste estudo foi composta por uma pesquisa bibliográfica sobre os temas aos quais se faz referência nesta pesquisa, a saber, filantropia, responsabilidade social, terceiro setor, parcerias intersetoriais e venda direta; pelo levantamento de dados que abrangeram a análise dos

programas e projetos criados pela Avon e a análise de materiais de divulgação de tais projetos, notícias relacionadas em *sites*, revistas e jornais, tais como Exame, Valor Econômico e Isto É Dinheiro; por entrevistas com clientes, revendedoras da marca, pessoas que tiveram contato com alguns dos projetos sociais da empresa e análise de comunidades em *sites* de relacionamento, como *Orkut*, destinadas às revendedoras e clientes Avon.

Também utilizamos o banco de dados do *Museu da Pessoa*, como meio de obter informações para a pesquisa. “Um museu virtual de histórias de vida aberto à participação gratuita de toda pessoa que queira compartilhar sua história” (MUSEU DA PESSOA, 2010), em que foi possível obter relatos de pessoas ligadas à empresa através de dois projetos: *Memórias do Comércio em São Paulo* (no qual pudemos captar informações de pessoas ligadas ao comércio e que simultaneamente atuavam como revendedores Avon) e *Avon - Memória dos 50 anos de Brasil* (projeto comemorativo dos cinquenta anos da empresa no país, que reuniu depoimentos de funcionários, ex-funcionários, revendedores e ex-revendedores da marca). Estes depoimentos foram essenciais para a formação do cenário empresarial desde a chegada da empresa no país.

A entrevista com um funcionário da empresa, responsável pelo setor de vendas nos anos de 1979 a 1998 também foi de grande utilidade para esta delimitação, assim como para o melhor entendimento da postura da empresa frente às questões sociais durante este período e como isso, na época, era repassado às revendedoras e aos funcionários.

Vale lembrar que os nomes de clientes, revendedoras, outros entrevistados e pessoas nas quais relatos foram aqui utilizados, correspondem a nomes fictícios, visando evitar exposições.

As entrevistas com revendedoras da marca nos proporcionaram informações sobre a conduta social da empresa e a maneira como o trabalho de revenda é visto pelas revendedoras e abordado pela Avon, nos permitiu ainda uma análise sobre a identificação da revendedora com causas sociais e com a empresa (através de questões que remetiam a considerações sobre o motivo de escolha em tornar-se revendedora de produtos da marca, a comparações com outras marcas revendidas, etc.)⁶. As entrevistas com clientes foram pautadas pelo interesse em entender como os projetos sociais são vistos pelas consumidoras e sua comparação com os projetos sociais de outras empresas do ramo de cosméticos, o direcionamento da compra de

⁶ Os roteiros utilizados nas entrevistas encontram-se no apêndice.

produtos pela identificação com a empresa, o entendimento sobre sua relação com as revendedoras, etc.

Assim, foi recolhido um grande número de informações a respeito de como a empresa repassa para as revendedoras o dever de divulgação de projetos sociais, e a maneira como as revendedoras e clientes percebem estas ações, o que nos auxilia no cumprimento do objetivo deste trabalho. Também foram obtidos dados relacionados ao perfil de clientes e revendedoras, como idade, atividades além do trabalho de revendedora e visão sobre sua função. A idade de revendedoras e clientes variou entre 18 e 40 anos, cujo grau de escolaridade esteve entre o ensino fundamental completo e o nível superior cursando.

Das clientes e revendedoras que foram entrevistadas, seguem suas localidades – estados (cidades): São Paulo (Tarabai, Marília, São José dos Campos, Catanduva (2), Campinas (2), Ribeirão Preto e São Paulo (4)), Rio de Janeiro (Rio de Janeiro (2), Campos Goytacazes, Nova Iguaçu (2) e Volta Redonda) Santa Catarina (Florianópolis, Lages, Joinville), Alagoas (Maceió), Espírito Santo (Viana e Guarapari) e Bahia (Salvador (3)).

As revendedoras em sua maioria revendiam apenas Avon, no entanto, entrevistamos mulheres que trabalhavam com a revenda de uma ou mais marcas além desta, sendo elas Natura, *Demillus*, *Forever Living* e *Racco*. Algumas disseram revender Avon para auxiliar nas despesas (donas de casa e estudantes), justificativa também apresentada por todas que revendiam outras marcas além da Avon - dentro deste grupo encontramos mulheres que aproveitaram seu ponto de comércio (lojas de conveniência, de roupas, salão de cabeleireiros) quando viram uma oportunidade a mais de lucrar com o contato direto com o público. Outras, em menor parte, afirmaram se interessar pela marca desde que a conheceram e que após um tempo como clientes, decidiram se tornar também revendedoras (inclui-se aqui o interesse pela marca no que diz respeito à aceitação de seus produtos e também à sua conduta social, seu discurso em favor da mulher).

Ainda com relação às revendedoras, dois casos particulares chamaram a atenção: uma revendedora de 17 anos que trabalhava como uma espécie de auxiliar - que se vinculou a uma revendedora credenciada a empresa por não poder ser uma revendedora ‘formalmente’ reconhecida pela Avon (um dos critérios para tornar-se revendedora é ter mais que 18 anos); e outra que se juntou a uma amiga, que já revendia a marca, para que pudessem cumprir com a determinação de produtos vendidos por mês. Desta forma, trabalhavam as duas como se fossem apenas uma revendedora tornando possível atingir mais facilmente as metas e com

isso ganhar mais brindes, além de conseguir vender mais produtos sem tantas despesas. Estes dois casos em particular puderam mostrar a habilidade das revendedoras em se articular para que o trabalho seja mais eficiente, e é relatada pelas entrevistadas como uma “manobra comum para quem se vê apertado” (Maria, revendedora Avon e *Racco*), sendo denominadas revendedoras cabides, aquelas que se vinculam às ‘oficiais’.

Doze revendedoras foram entrevistadas, recrutadas através de chamada em um *site* de relacionamento (*Orkut*), em que existem inúmeras comunidades destinadas a integração destas revendedoras e que foram criadas por elas mesmas. Após o lançamento do informe sobre o interesse em entrevistá-las, outro contato através do *Windows Live Messenger* (programa de comunicação simultânea) foi feito para que as possíveis dúvidas fossem tiradas. Em seguida, a entrevista baseada em um roteiro de questões ocorreu através deste mesmo programa – mantendo-se o cuidado de levantar todas as questões programadas segundo o andamento da entrevista, realizada de um modo mais informal, como uma conversa. Torna-se relevante ressaltar que uma pré-entrevista com duas revendedoras serviu de base para o entendimento de suas atividades, procedimentos de vinculação à empresa, reuniões, etc., o que auxiliou no processo de delineamento das questões a serem aplicadas.

A receptividade por parte das revendedoras foi surpreendente – muitas, inclusive, solicitaram a participação de outras colegas através do próprio *site* de relacionamento, demonstrando certa união e cumplicidade entre as revendedoras, na medida em que muitas entraram em contato após a chamada de outras colegas.

A quantidade de clientes entrevistadas foi um pouco maior, totalizando quinze consumidoras. No entanto, houve um misto de entrevistas virtuais e presenciais, já que encontramos com maior facilidade entre nossos contatos clientes desta empresa e que se dispuseram a realizar entrevistas. No que diz respeito a entrevistas virtuais, a receptividade foi a mesma das revendedoras, também foi feita uma chamada nas comunidades do *Orkut* destinadas a clientes da marca e tivemos indicações de outras colegas ou das próprias revendedoras.

Para que não houvesse distorções no modo como a entrevista fosse realizada pessoal e virtualmente, mantivemos uma conversa cujo tom era informal em ambas, na qual iam sendo inseridas em seu decorrer as questões de interesse, ao molde do que foi feito com as revendedoras. Estas conversas informais – também seguindo um roteiro de entrevista, ocorreram através do programa *Messenger*.

A utilização do *ciberespaço* para os contatos e entrevistas mostrou-se válida e relevante na medida em que facilitou o contato e foi possível entrevistar revendedoras e clientes de diferentes partes do Brasil, que não apenas de uma região, estado ou cidade específicos e embora o ‘mundo virtual’ possa ser caracterizado como um espaço de jovens, revendedoras e clientes de idades diversas foram contatadas.

O *site* de relacionamento *Orkut*, bem como o meio virtual em geral, também nos serviu como campo na medida em que o utilizamos para checar algumas questões surgidas nas entrevistas e como referência para informações de ordens mais gerais, como por exemplo, a visão das revendedoras sobre o seu próprio trabalho. Nas entrevistas questões referentes ao trabalho das revendedoras mostraram-se muito lineares, não apresentando nenhum tipo de conflito - nos relatos eram citados apenas os benefícios gerados pelo emprego, fato que muito incomodou e que pôde ser comparado com as falas encontradas em comunidades de revendedoras, espaço no qual havia fóruns de discussão sobre o método de exclusão de revendedoras por baixa produtividade e vários registros de insatisfação com relação ao tempo gasto para um trabalho sem reconhecimento e algumas vezes, queixas do descaso da empresa com o esforço durante todo o tempo trabalhado.

Isto nos chama a atenção, pois, a relação com o pesquisador parece algumas vezes determinar certas respostas, enquanto a apresentação dos problemas entre colegas pertencentes ao mesmo universo não passa por um julgamento de valor que iniba comentários negativos e críticas à empresa.

A análise da empresa teve como base o seu próprio *site* mundial⁷, no qual se faz referência não só a Avon norte-americana (matriz) como às filiais de países onde a empresa possui uma sede - e o *site* da sua filial no Brasil⁸, além, é claro, dos *sites* da Avon *Foundation*⁹ e do Instituto Avon¹⁰.

Os dados obtidos através de buscas nestes *sites* serviram como ponto de partida para a elaboração de um roteiro de entrevista a um dos responsáveis pela área de responsabilidade social do Instituto Avon (Brasil). No entanto, não obtivemos sucesso na realização da entrevista, primeiramente pela dificuldade de contato com os responsáveis por tal área,

⁷ Site Mundial da Avon: <http://www.avoncompany.com/world/>.

⁸ Site Avon Brasil: http://www.br.avon.com/PRSuite/home_page.page.

⁹ Site Avon Foundation: <http://www.avonfoundation.org>.

¹⁰ Site Instituto Avon: <http://www.institutoavon.org.br>.

cabendo ainda ressaltar que a empresa e o instituto mostraram-se todo o tempo muito reservados em relação à disponibilização de informações para além daquelas exibidas em suas páginas da *Web*. Após inúmeras tentativas frustradas um contato foi estabelecido, mas, mais uma vez não houve interesse em conceder a entrevista alegando-se falta de ‘espaço na agenda’, sendo posteriormente ressaltado, que as informações necessárias poderiam ser encontradas no *site* da Avon e do próprio Instituto¹¹ - e com isso a realização da entrevista foi comprometida, não podendo ser realizada.

As entrevistas que pretendíamos realizar com prefeituras parceiras da Avon também foram negadas, duas solicitaram o contato com o Instituto Avon e através dele obter informações sobre o assunto, outra apenas nos informou a impossibilidade de conceder entrevista sem maiores justificativas. Entende-se neste caso que esta conduta é algo presente no perfil da própria empresa, como discutiremos no terceiro capítulo. No início da pesquisa estavam previstas entrevistas com as prefeituras das cidades de Itapevi, Jaú e Barretos, locais onde a Avon tem grande atuação em projetos sociais.

Contudo, através do mesmo *site* de relacionamento que venho citando – *Orkut*, foi possível entrar em contato com uma jornalista, especialista em comunicação corporativa que participou da implantação de três projetos patrocinados pelo Instituto Avon, sendo em um deles coordenadora, e que nos serviu de apoio para que algumas questões fossem esclarecidas.

Contamos ainda com entrevista de uma ONG, Instituto Ecotece, da cidade de Santo André - SP, a qual teve um de seus projetos financiado pelo Instituto Avon. Este projeto foi indicado por uma revendedora e escolhido para ser um dos três projetos financiados no primeiro semestre de 2008, apresentando-se na categoria empreendedorismo cooperativo. Voltado para um grupo de 15 mulheres da periferia de Santo André, o projeto *Retece*, tinha por objetivo qualificá-las para o trabalho têxtil, agregando ao trabalho o conceito de ‘vestir consciente’, “discutindo, a partir das práticas de costura e do vestir, questões como equidade de gênero, beleza, auto-estima, moda, consumo e sustentabilidade” (INSTITUTO ECOTECE, 2009). Através desta entrevista pudemos delimitar o modo como opera a Avon nestes projetos financiados e o seu envolvimento com as ONGs cujos projetos são financiados pela empresa.

¹¹ Fato que não se comprova, pois as informações sobre os projetos sociais do Instituto Avon e do *Avon Foundation* são breves e muito superficiais. Pudemos no *site* mundial obter os relatórios sociais do *Avon Foundation*, instituto norte-americano, entretanto, no *site* do Instituto Avon, Brasil, apenas os relatórios de 2006, 2007 e 2008 foram obtidos. Ainda assim, em consulta recente ao *site* notou-se que apenas o relatório de 2008 está disponível, tendo sido todos os outros retirados. Último acesso em: 27 de julho de 2010.

Apresentamos em sequência a estrutura deste trabalho e uma descrição do debate levantado em cada capítulo.

1.3 Estrutura da Dissertação

Neste capítulo, estruturado com o objetivo de introduzir o leitor ao tema aqui discutido, procuramos situar o nosso objeto de estudo dentro do contexto geral da responsabilidade social. Deste modo seguiu-se uma breve apresentação sobre o assunto, os objetivos desta dissertação e a metodologia empregada, tornando conhecidas também as dificuldades encontradas na execução de algumas etapas da pesquisa.

O segundo capítulo, *Filantropia e Responsabilidade Social Empresarial*, parte do debate teórico criado entre as semelhanças e diferenças entre uma prática filantrópica e uma atitude socialmente responsável, além do motivo pelo qual empresários e empresas buscam distanciar uma da outra. Abordamos a origem da discussão no Brasil e o papel legitimador da responsabilidade social.

O capítulo três, intitulado *A Beleza, o Discurso e as Práticas de Responsabilidade Social*, apresenta o perfil da empresa - matriz norte-americana e filial brasileira, bem como os seus projetos sociais. Sua trajetória social é aqui evidenciada através da apresentação dos seus projetos de responsabilidade social, da descrição de como o tema foi trabalhado pela empresa, fazendo uso dos depoimentos de funcionários, revendedores e clientes.

Em *Parcerias no Desenvolvimento da Responsabilidade Social*, quarto capítulo desta dissertação, apresentamos e discutimos a relação da empresa com parceiros externos no desenvolvimento e execução dos seus projetos sociais. Chamamos atenção ainda para o modo como o próprio trabalho de revender produtos e o ato de consumi-los tornaram-se chaves na divulgação e execução dos projetos sociais da empresa, inserindo *stakeholders*, que antes atuavam apenas como ‘fiscalizadores’ destas ações, na esfera da responsabilidade pelo progresso de um mundo sustentável.

No capítulo final, *Conclusões Finais*, apresentamos os principais pontos da discussão aqui realizada, chamando a atenção para os resultados obtidos durante a pesquisa.

2. FILANTROPIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Com pequeno espaço no debate sobre o papel das organizações nas décadas de 1920 e 1930, a discussão sobre responsabilidades da empresa é retomada com mais força após a Segunda Guerra Mundial direcionada para as definições da responsabilidade empresarial junto à sociedade através do interesse legislativo de regulamentar as corporações (KAUFMAN, ZACHARIAS E KARSON, 1995 *apud* CAPPELLIN e GIFFONI, 2007). Até o momento, acreditava-se que as grandes corporações eram os “centros vitais de poder e tomada de decisão” (CAPPELLIN E GIFFONI, 2007, p.3), e a partir de então passa a haver uma mudança na maneira como esta atuação é encarada: surgem inúmeras críticas sobre o modo como as organizações afetavam em muitos pontos a vida dos cidadãos.

Com isso, as pressões políticas e críticas públicas contra/aos negócios das grandes corporações acabam por favorecer o desenvolvimento da concepção mais concreta de um conceito de responsabilidade social. Discussão que ganha ainda mais visibilidade entre os empresários com o lançamento do livro de Howard Bowen ‘*Social Responsibilities of the Businessman*’ (1953). Considerado uma referência importante no tema (CARROL, 1979), o livro associa as operações das corporações a seu impacto social, caracterizando a responsabilidade social como obrigação das empresas em tomar decisões que estejam em ‘consonância’ com os objetivos e valores almejados pela sociedade (BITTENCOURT e CARRIERI, 2005).

Os movimentos durante a Guerra do Vietnã, no tocante as políticas de ação dos Estados Unidos, bem como a produção industrial de armamentos; o monitoramento por parte das Igrejas Católicas e Protestantes da atuação em países em desenvolvimento (respectivamente as preocupações giraram em torno da América Latina e África do Sul) demonstraram os amplos interesses em torno de uma ação empresarial responsável e a diversificação de atores que participariam do monitoramento das atitudes empresariais, sendo evidente uma ampla rede de influências que propunha reverter a autonomia e a autoridade da empresa, como centro de interesses econômicos (CAPPELLIN e GIFFONI, 2007). As autoras chamam a atenção também para o movimento de acionistas que buscou politizar o gerenciamento das empresas na década de 1970:

As reuniões anuais de acionistas se transformam em espaços para tornar público os desacordos frente às políticas das grandes empresas americanas. Entre 1970 e 1977, há resoluções de acionistas que, agindo junto aos movimentos eclesíásticos, se mobilizam para sugerir maior transparência das empresas em suas políticas internas de empregos (CAPPELLIN e GIFFONI, 2007, p.3).

Estas pressões demonstram a necessidade de se atender a demanda por ajustes de práticas empresarias às condições e necessidades sociais. Neste sentido, a empresa torna-se mais responsável pela configuração e composição de seus empregados; pela escolha de seus mercados consumidores e clientes internacionais e pela defesa dos direitos humanos dentro e fora da empresa. Como Vogel *apud* Cappellin e Giffoni (2007) afirma,

assim como o Estado democrático, a corporação contemporânea deve agora se ajustar continuamente a uma série de demandas competitivas e conflitantes em relação aos seus recursos (...), é agora forçada a equilibrar a demanda dos seus acionistas, orientada para o lucro, com a necessidade e demandas sociais e políticas feitas por seus outros constituintes (VOGEL, 1978, p.9).

Spector (2008) lança mão de outro tipo de determinação que culmina nas atitudes de responsabilidade social empresarial. Esta demanda não parte da sociedade, mas sim da própria área dos negócios – aqui representada pela escola de *MBA de Harvard*. Segundo o autor, à necessidade de se contrapor aos ideais comunistas de promoção das condições sociais, a responsabilidade social surge para firmar a capacidade do capitalismo de gerir tanto os negócios quanto a sociedade.

A belief in the need to defend the United States against totalitarian communism was not unique to business leaders; rather it represented a component of the pervasive and broadly inclusive Cold War ideology. Likewise, the assumption underlying the social responsibility position—that all other residents of the earth would also benefit from a victory of free-market capitalism—was so widely shared as to invite little debate, at least until the 1960s. The pervasiveness of the ideology in the 1950s may have clouded its basic assumptions, even its biases and distortions. It was the pervasiveness of that ideology that helped participants in managerial discourse shape their arguments and present their case. With widespread public skepticism toward the newly emergent corporate landscape, the theme of corporate social responsibility offered an important opportunity to establish legitimacy (SPECTOR, 2008, p.332).

É a partir dos primeiros anos da Guerra Fria que se cria uma demanda para um tipo de ideologia capaz de justificar e defender o capitalismo de livre mercado em oposição ao que era apresentado pelo comunismo soviético. Desse modo, a questão aparece pela primeira vez, para o autor, em uma apresentação de Donald K. David, em 1946, então reitor da *Harvard Business School*, para uma classe de *MBA* iniciante:

After this war, the opportunity is going to be greater than ever because there is a type of literacy to be demanded from the leaders of the community such as we have never had in this country has to take world leadership. We cannot slough it off. We did after the last world war. We cannot this time.

Dean Donald K. David, Greetings to Incoming MBA Class, Harvard Business School, Feb. 14, 1946 (SPECTOR, 2008, p.315).

Tal como nos apresenta Spector (2008) a defesa de uma responsabilidade empresarial bem como a oposição a este ponto de vista (que considera a responsabilidade social como uma diluição das atividades lucrativas) foi profundamente moldada pela ideologia da Guerra Fria. Chama a atenção para o debate em um fórum oferecido pelo *Harvard Business Review*, no qual tanto executivos quanto acadêmicos uniam seus ideais e pensamentos para uma ação que poderia servir aos interesses da sociedade contra o avanço comunista.

Apresentando as exposições destes participantes, Spector ressalta que o ‘bem comum’ era discutido e definido como se ali se representasse a sociedade em geral, que segundo as posições dos acadêmicos e empresários participantes, estava associado à preservação do modo de vida americano ou ‘*American way of life*’ (surgido na década de 1920, amparado pelo bem-estar econômico, cujo sinal mais significativo era o consumismo): “*Repeatedly, common good came to be associated with the “American way of life” in direct contrast to the looming communist threat*” (SPECTOR, 2008, p.327).

Para Spector, tanto o discurso que exaltava a importância da responsabilidade social empresarial quanto o que se opunha a tal atitude, bebiam em uma única fonte: no interesse de afastar da sociedade capitalista a ameaça comunista. Enquanto os seguidores de Donald David acreditavam que a responsabilidade social poderia ser um modo de aliar os interesses das empresas (de legitimação e afastamento de uma crítica contra sua conduta na sociedade) com os interesses da ideologia anticomunista da Guerra Fria; os seus críticos acreditavam que justamente em oposição às ameaças do comunismo, deveriam mostrar-se mais intencionados em manter o modo de vida norte-americano através da total defesa do capitalismo de livre mercado.

Segundo o autor, de acordo com os movimentos empresariais recentes, o argumento de David parece ter triunfado sobre a posição de maximização do lucro, o que não significa, porém, que este debate tenha desaparecido. Embora não haja ainda uma definição comum de responsabilidade social, a divisão do cenário empresarial em diferentes opiniões torna-se a comprovação, para Spector, de que a responsabilidade social tem sido cada vez mais imprescindível para a sobrevivência das empresas na sociedade norte-americana, assim como em todo mundo:

A 2005 survey, cosponsored by the U.S. Chamber of Commerce, the Hitachi Foundation, and the Boston College Center for Corporate Social Responsibility,

insisted “that business generally, and their company specifically, should help strengthen communities because the health of society and business are inextricably linked” (Center For Corporate Citizenship, *The State of Corporate Citizenship in the U.S*, 2). (SPECTOR, 2008, p.330, 331).

Em contraponto, Guilhot (2006), em sua discussão sobre a nova filantropia surgida em conjunto com o processo de financeirização, conduz a análise pelo modo como as ações ditas socialmente responsáveis estiveram ao longo do tempo estritamente ligadas ao objetivo econômico empresarial de reprodução do capital, desde os grandes ‘barões ladrões’ - referência aos grandes empresários americanos contemporâneos de Andrew Carnegie, que como ele foram assim denominados pela imprensa da época pela grande capacidade de enganar as pessoas.

O autor tenta mostrar que os projetos de ajuda aos menos afortunados implementados pelos ‘barões ladrões’ antigos e atuais – ao modelo de Georges Soros, acabam por destacar a fragilidade do gestor Estado, frente ao poder do capital financeiro (LEAL, 2006). Desse modo, Guilhot analisa a filantropia de financistas de *Wall Street* como uma maneira de subverter o que fazem em seus negócios, apresentando-se próximos das questões sociais por meio de fundações filantrópicas, que dão ao mundo financeiro legitimidade de atuação e de reprodução do capital. Leal (2006) nos define o ponto de vista de Guilhot:

Nicolas Guilhot en évidence la sortie du fordisme et de la transition vers un régime d'accumulation financiarisée "Le capitalism, comme on sait, éprouve in intense besoin de se justifier. Les années 1980 furent celles du coup de force, la décennie suivant est celle de l'éthique et de la morale"(GUILHOT, 2004, p.110). Il parle du processus de moralisation des affaires, en remarquant ceux qui sont d'avance considérés peu clairs (le marché des junk bonds, les financements bancaires le corporate raider) et après tout sont devenus respectables à partir des bienfaite (LEAL, 2006, p.4).

Sendo assim, para Guilhot (2006) a filantropia ou o movimento atualmente considerado como responsabilidade social, pode ser encarado como uma forma de privatização das ações historicamente de responsabilidade do Estado. Ao contrário de uma cultura de caridade impregnada pelos motivos religiosos, a filantropia moderna nasce nos Estados Unidos nas últimas décadas do século XIX, como um esforço para simplificar o tratamento de questões sociais. “Elle va se traduire pour la bourgeoisie industrielle dans une alternative privéé au socialism, faisant du secteur privé le principal agent de la justice sociale” (LEAL, 2006, p.3).

Tal como apresentado até agora, o debate sobre a responsabilidade social atualmente gira em torno de várias abordagens, de tentativas de delimitar o que esta prática vem a ser,

quais tipos de ações abrange, etc., o que acaba por demonstrar o quanto o termo está em disputa. Esta disputa pode ser entendida a partir da teoria de Bourdieu, considerando-se a responsabilidade social empresarial como um subcampo do campo econômico e do campo organizacional. Para Bourdieu (2007), “todo campo é lugar de uma luta mais ou menos declarada pela definição dos princípios legítimos de divisão do campo” (BOURDIEU, 2007, p.150). Sendo assim, a responsabilidade social é um campo tal qual o descrito pelo autor: um espaço de lutas, que estrutura-se por relações objetivas em torno de objetos específicos de disputa, possuindo suas próprias normas, regras, lutas, interesses materiais e simbólicos, com divisões e hierarquias.

Neste contexto, a responsabilidade social é discutida por diversas áreas do conhecimento, suas opiniões e classificações adversas, podendo tanto ser considerada como movida por um interesse público, como nos aponta Torres da Silva (2000), por pressões de demandas sociais (ALMEIDA, 2006), ser um jogo de soma positiva (FURTADO, 2006) ou como um recurso temporário de *marketing* que visa minimizar as críticas sobre a atuação empresarial (DUPAS, 2002). Pode ainda ser encarada como relacionada à cadeia de valor - fonte de oportunidade e vantagem competitiva (PORTER e KRAMER, 2006), como algo que vem para encobrir a perversa lógica do mercado (DEMO, 2002), como movimento que incorpora tendências do mundo financeiro (SARTORE, 2006), ou algo que significa “tão e somente o cumprimento de obrigações legais” (CHEIBUB & LOCKE, 2002, p.284).

Mas enquanto uns discutem essa ‘nova’ conduta empresarial frente às questões sociais utilizando o conceito de responsabilidade social outros, porém, utilizam os conceitos de filantropia e neofilantropia empresarial para debaterem as novas ações das empresas, considerando-as como práticas inseridas numa lógica de puro assistencialismo (FALEIROS, 1997), que segundo eles reforçam a idéia de que “o Estado é o incompetente e responsável pelas mazelas sociais”, em que se faz presente a racionalidade econômica dos interesses privados, na qual a eficácia é uma das preocupações fundamentais – sendo apontada como prova a grande inclinação a parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos ou governamentais para a maximização de benefícios destes projetos (BEGHIN, 2005, p.51).

Esta neofilantropia, por assim dizer, ao invés de atuar de forma a diminuir efetivamente as consequências negativas da atuação empresarial na sociedade acaba por reforçá-las na medida em que faz diferenciação entre uns e outros ao escolher o alvo de suas ações sociais. Os grupos escolhidos são aqueles que diretamente interessam à empresa e o seu

modo de agir não é capaz de promover uma mudança na realidade em que se atua. Esta classificação é uma crítica feita ao neoliberalismo, por considerar que “o ativismo social como praticado no Brasil se insere nessa matriz ideológica de gestão da pobreza baseada em práticas filantrópicas” (BEGHIN, 2005, p.16).

A cultura da responsabilidade social disseminada atualmente e preponderante no ambiente organizacional torna-se ativa nas décadas de 1980 e 1990 incentivadas pelo contexto político-social que o país vinha enfrentando desde o período pós-regime militar, que acaba levando a uma reinterpretação dos papéis dos atores sociais capazes de agir em prol da sociedade. No entanto, as ações empresariais sob a forma filantrópica, marcaram a sociedade brasileira antes mesmo da institucionalização da questão social na década de 1930 durante o governo de Getúlio Vargas.

Sem considerarmos a responsabilidade social como sinônimo de filantropia e vice-versa, apresentamos aqui as principais evoluções deste debate (sobre a atuação empresarial na sociedade), partindo de uma contextualização das ações filantrópicas caracterizadas inicialmente como ações de cunho religioso que com o passar do tempo transformaram-se e ganharam outras conotações. Consideramos importante esta abordagem por nos permitir debater com outras que consideram as ações sociais empresariais atuais como resquícios de uma filantropia assistencialista e entender os motivos pelos quais as empresas procuram afastar suas práticas de considerações que as rotulem como atitudes filantrópicas.

Esta mudança, de uma atitude pontual e altruísta do empresariado para a uma ação considerada estratégica e mais abrangente, em que se desenvolvem parcerias, nos permite analisar as relações que ocorrem a partir do seu desenvolvimento e que chamam a atenção para as maneiras que a empresa encontra de se legitimar perante a sociedade.

2.1 Filantropia e Responsabilidade Social no Brasil

Etimologicamente, a palavra filantropia origina-se do grego em que *philos* significa amor e *antropos*, homem, traduzindo-se desta forma em *amor pelo ser humano*, *amor pela*

humanidade, que por um outro olhar embora tenha como raiz este caráter humanitário e religioso, “foi se consolidando desde os primórdios do liberalismo, como um sistema de dominação” (BEGHIN, 2005, p.45).

Segundo Erscosim (2008), historicamente no Brasil as ações filantrópicas estiveram arraigadas à concepção de caridade da moral cristã. Estas iniciativas eram praticadas por instituições religiosas que se voltavam para o próximo oferecendo seus cuidados, dando abrigo, alimentos e roupas às crianças abandonadas, idosos ou doentes. Neste contexto se sobressai a atuação das Santas Casas de Misericórdia caracterizando a chegada da filantropia no Brasil com a instalação das primeiras Santas Casas em meados do século XVI (BEGHIN, 2005).

Tal como aponta Mestriner (2001), a Igreja Católica acaba por atribuir à filantropia o sentido de caridade, que também pode ser entendida como laicização dessa concepção católica, o que segundo Sanglard (2003) ocorre a partir do século XVIII sendo os filósofos iluministas seus maiores propagandistas:

O “fazer o bem”, o socorro dos necessitados, deixa então de ser uma virtude cristã para ser uma virtude social, e a generosidade é entendida pelos filósofos ilustrados como a virtude do homem bem-nascido, que tem inclinação para doar, doar largamente, daí a forte presença das grandes fortunas entre os principais filantropos (SANGLARD, 2003, p.1095).

Tanto a filantropia em seu sentido religioso quanto laico visam os necessitados, estando a maior diferença entre elas no modo como se realizam: se de um lado a filantropia entendida como caridade tem caráter piedoso pressupondo a “abdicação de toda vaidade de seu ator, propugnando o anonimato como valor máximo” (SANGLARD, 2003, p.1096), de outro a filantropia torna-se um gesto de utilidade, havendo neste sentido o interesse em manter visível a obra doada (DUPRAT, 1993).

Segundo Amélia Cohn, a questão social foi encarada no Brasil como “um fenômeno excepcional e episódico”, até a Revolução de 1930, o que acabava por demandar do Estado atuações pontuais estando os problemas sociais em sua maior parte sob responsabilidade da filantropia, mais como pertencente à esfera privada do que pública (COHN, 2000, p.389).

Esta atitude filantrópica ganha outro caráter quando no governo de Getúlio Vargas cria-se o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), pelo Decreto-Lei (nº 525/1938) - passa a atuar de forma a complementar a ação do Estado, principalmente em pontos cuja necessidade se fazia maior (ROBERTO, 2006). Na visão de Procacci (1993) a filantropia

torna-se então complementar a ação do governo na medida em que não se opõe ao Estado, protegendo-o de uma dívida em relação aos seus pobres - e não interferindo nos interesses econômicos – “confirmam as necessidades ao invés de afirmar o direito de sair dessa situação” (BEGHIN, 2005, p.46), mantendo os pobres sob tutela.

Na tentativa de trabalhar a ambiguidade dos termos ‘questões sociais’, ‘cidadania’ e ‘cidadãos’, Amélia Cohn nos amplia a idéia sobre como os problemas que afligiram a sociedade brasileira desde o século XIX foram tratados pelo Estado brasileiro, e como a filantropia empresarial atuou neste espaço. Segundo a autora, a atuação do Estado frente aos problemas sociais foi moldada pela definição de quem seriam os cidadãos brasileiros.

Assim, não é por outro motivo que os direitos sociais no Brasil até hoje traduzem-se em políticas de programas sociais que se dirigem a dois públicos distintos: os cidadãos e os pobres. Cidadãos são aqueles que, por exemplo, estão cobertos por um sistema de proteção social ao qual têm direito porque contribuem para com ele. Os pobres são aqueles que, por não apresentarem capacidade contributiva, uma vez que nem sequer apresentam capacidade de formas autônomas de garantia de patamares mínimos de sobrevivência, são alvo de políticas e programas sociais de caráter filantrópico e/ou focalizado em determinados grupos reconhecidos como mais carentes e “socialmente mais vulneráveis” (COHN, 2000, p.389, 390).

Dessa maneira, “entre a noção econômica de interesse individual e a jurídica do direito, a filantropia desenvolve práticas que promovem a síntese entre interesse individual e interesse geral” (BEGHIN, 2005, p.45). Definição da qual posteriormente, com a disseminação da responsabilidade social, as empresas procuram distanciar suas ações, temendo a perda de legitimidade pela associação das atitudes de responsabilidade social a uma atitude paternalista de assistencialismo.

Com a institucionalização da questão social através de um sistema público de proteção social, as responsabilidades sobre o bem-estar coletivo passam a ser, em grande parte, de responsabilidade do sistema de proteção social administrado pelo Estado, seguindo-se assim até o período do regime militar, cujo primeiro ano é marcado, segundo Fagnani (1997), por uma estruturação das políticas sociais brasileiras, que acabam por se enfraquecer posteriormente.

Para o autor, o período marcado pelo regime militar, compreendido entre os anos de 1964 e 1985, embora tenha registrado alguns avanços no que tange a institucionalização da política social, como a criação do Instituto Nacional da Previdência Social (INPS) e a implementação da Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS), marca-se pela retirada de mecanismos de financiamento, pela centralização do processo decisório, pela privatização do

espaço público, expansão da cobertura e oferta de bens e serviços, pela redução do caráter redistributivo, e pelo esfacelamento das lutas trabalhistas por meio de intervenções nos sindicatos dos trabalhadores.

Neste período ganha destaque a atuação da Igreja Católica, da CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, e organizações da sociedade civil. Doimo (1995) *apud* Teixeira (2003) aponta as grandes redes sociais desenvolvidas em torno de instituições tais como partidos clandestinos e oficiais, academia científica, grupos de esquerda, a Igreja Católica, ONGs, organizações de movimentos populares brasileiros, como movimentos populares, grupos feministas, étnicos, raciais e ecológicos. “Surgiu uma linguagem comum que valorizava as relações cotidianas, promovia articulações entre os movimentos, induzia os indivíduos a se sentirem sujeitos de suas próprias ações e a duvidarem dos formatos convencionais de representação política” (TEIXEIRA, 2003, p.39).

A atuação da Igreja Católica na defesa dos direitos humanos frente à conduta de repressão e tortura deve-se, como afirma Cancian (2005), às mudanças nas diretrizes teológicas e pastorais – consequências globais de uma nova postura delimitada pelo Concílio Vaticano 2º, e à ordem que se estabeleceu política e socialmente pelos militares após 1964.

A perda de adeptos e de influência – na medida em que outros credos, principalmente o protestantismo de massa e a umbanda, conquistavam os gostos dos fiéis, leva a Igreja Católica a adotar práticas inovadoras de evangelização por meio de organizações e entidades que visavam se aproximar tanto dos trabalhadores, como de estudantes e classes populares em geral, como por exemplo, a ‘Juventude Operária Católica’ (JOC), a ‘Ação Católica Operária’ (ACO), a ‘Juventude Estudantil Católica’ (JEC), a ‘Juventude Universitária Católica’ (JUC) e as ‘Comunidades Eclesiais de Base’ (CEBs), sendo seguidas pelo surgimento das ‘Comissões de Justiça e Paz’ (CJP), o ‘Conselho Indigenista Missionário’ (CIMI) e a ‘Comissão Pastoral da Terra’(CPT).

Nesse íterim surgem também associações empresariais que introduzem princípios éticos em sua gestão empresarial, e aproximam a ação da empresa do pensamento religioso da época - atuante no processo de redemocratização do Estado de direito no país (CAPPELLIN e GIFFONI, 2007). A Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil¹² (ADCE) é um exemplo. Fundada em 1961 em São Paulo, filial da *International Christian Union of*

¹² Site ADCE SP: <http://www.adcesp.org.br/principios.htm>. Acesso em Janeiro de 2009.

Business Executives (UNIAPAC), foi a primeira instituição a trabalhar com a consciência social no campo das empresas no país. Suas ações, das quais se destacam a publicação da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas em 1965 e do Decálogo do Empresariado em 1974, fizeram com que o papel social das empresas fosse pauta de debates, apresentando em seguida uma proposta cujo objetivo era a ligação entre os negócios e a responsabilidade social.

Esta entidade, cuja missão era/é “estabelecer ligações entre o espaço das organizações empresariais e o contexto social, de modo que as ações sociais sejam um instrumento útil para a construção de uma nova cultura” (CAPPELLIN e GIFFONI, 2007, p.7), teve ainda participação no desenvolvimento da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social¹³ (FIDES), surgida logo após o fim do regime militar.

Em 1985, com o fim do regime militar, inicia-se um novo período – a Nova República, no qual “esboça-se uma tentativa de implementação de linhas de proteção social mais universais” (ROBERTO, 2006, p.3), e a formulação da Constituição de 1988, que segundo Telles (1998) *apud* Teixeira (2003), trouxe uma concepção universalista dos direitos sociais, na qual

foram inscritos importantes mecanismos de participação social: plebiscito e referendo popular, audiência pública, tribuna popular e a determinação de criação de conselhos responsáveis para traçar as diretrizes de diferentes políticas públicas com a participação da sociedade nos diferentes níveis federativos (Federal, Estadual e Municipal), bem como para fiscalizar a execução dessas políticas (TEIXEIRA, 2003, p.43).

Volta para o Estado a responsabilidade pelo enfrentamento da questão social. No entanto, a crise econômica que afeta o país em 1980 agrava os problemas sociais dificultando ainda mais sua resolução (FAGNANI, 2005). O desdobramento desta crise na década de 1990 coincide com o cenário de paulatina aceitação do ideário neoliberal, que insere a idéia de diminuição do Estado a fim de que se tornasse mais ágil e eficiente, “o que não era possível diante do estilo de gestão e do perfil dos gastos sociais que vigoravam na época” (ROBERTO, 2006, p.4). Tal como aponta Bresser Pereira (1998), em convergência com a abertura econômica ganha evidência o discurso sobre a reforma do Estado, que segundo Bresser Pereira (1997), propõem a redefinição do papel do Estado visando a privatização, terceirização e a “publicização”.

¹³ Site FIDES: <http://www.fides.org.br>. Acesso em Fevereiro de 2009.

A privatização é a transferência para o mercado de setores de produção de bens e serviços, enquanto a terceirização implica em contratação de empresas terceirizadas, mediante licitação pública. (...). “Publicização”, para Bresser Pereira, tem um significado preciso: organizações não-estatais assumindo funções de prestação de serviços. Tomando a mesma crítica que estamos fazendo, qual seja, de que a esfera pública não pode ser confundida com a atividade estatal, Bresser ressalta a necessidade de que organizações da sociedade assumam as tarefas estatais, de que haja transferência dessas tarefas para o que ele denomina de campo público não estatal (TEIXEIRA, 2003, p.85).

Este processo acaba por culminar na quebra do processo de institucionalização da proteção social em curso, fator fundamental para o fortalecimento da discussão sobre a responsabilidade social e sua aceitação pela sociedade civil. Este contexto gera diversos desdobramentos como o aumento de poder da empresa na sociedade pela sua inserção em áreas frágeis (CHEIBUB & LOCKE, 2002) e a aproximação entre empresas e sociedade civil que pode culminar no enfraquecimento desta última que em algumas situações poderia se encontrar subordinada aos interesses empresariais, etc. – o que para Roberto (2006) é o diagnóstico de que a intervenção estatal “é insuficiente e a resolução das questões sociais, por exemplo, demandaria um envolvimento da sociedade como um todo”, situação na qual, para a autora, se alicerça a cultura da responsabilidade social (ROBERTO, 2006, p.8).

Como ressalta Sônia Draibe:

novas parcerias entre o Estado, o setor privado lucrativo e o setor privado não lucrativo vêm sendo concebidas para a produção e a distribuição de bens e serviços sociais, na busca de mecanismos mais ágeis e eficientes de atender as demandas da população. (...) Esses processos expressam formas novas de sociabilidade, indicando um reordenamento das relações destas partes da Sociedade com o Estado e a Economia: ali onde predominavam o Estado ou o Mercado (ou os seus vários ‘mix’), um espaço passa a ser ocupado por estas novas formas da ‘solidariedade social’ ou, se quiser, por uma ampliação da autonomia dos setores organizados da sociedade (DRAIBE, 1993, p. 100).

A partir de então novos atores ganham voz estabelecendo-se na sociedade, sendo eles as organizações do terceiro setor¹⁴, sindicatos, fundações de empresas e instituições privadas. É a partir deste contexto que o debate sobre responsabilidade social empresarial ganha força no Brasil, aonde se cria uma expectativa sobre a atitude social empresarial, que acaba por tornar essencial um reposicionamento da empresa frente às questões consideradas relevantes para o desenvolvimento da sociedade e a sua inserção em práticas e discursos que exaltem o interesse em beneficiar um conjunto amplo de atores. Estas ações sociais pautadas neste

¹⁴ O termo terceiro setor surge nos Estados Unidos e é popularizado por cientistas sociais como Alan Wolfe e Lester Salamon. Faz referência à terceira sustentação de um tripé formado pelo governo, caracterizando o primeiro setor, o mercado, como segundo e o setor social como terceiro (ROBERTO, 2006; TEIXEIRA, 2003), inclui-se aqui as organizações não-governamentais, ONGs.

discurso pró-sociedade e pró meio ambiente servirão como legitimadoras das práticas de mercado que tenderiam a ser inaceitáveis levando-se em consideração o contexto sócio-político do país.

Apresentamos aqui algumas instituições importantes neste novo processo de reestabilização do papel e inserção das empresas nas questões sociais em um período posterior ao regime militar. Estas associações são a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), que por uma influência da ADCE inicia-se ainda próxima ao pensamento religioso progressista, seguida posteriormente por outras instituições que atuam na tentativa de conciliação de um interesse comum entre empresa e sociedade através de uma atuação mais formal e estratégica, como a Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham - São Paulo), o grupo Pensamento Nacional das Bases Empresariais¹⁵ (PNBE) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas¹⁶ (GIFE).

A FIDES foi importante no processo de conscientização e busca pela humanização das empresas. Sua atuação buscou “desenvolver educação especial e ferramentas intelectuais, assim como relações com autoridades ecumênicas como a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, criando um canal de interlocução com os sindicatos dos trabalhadores” (CAPPELLIN e GIFFONI, 2007, p.8). Surge em 1986 unida à ADCE pela proposta de humanizar a empresa através da promoção de sua relação com a sociedade.

A Câmara Americana de Comércio de São Paulo – Amcham foi responsável pela introdução em 1982 do conceito de ‘cidadania corporativa’ e pela criação do ‘Prêmio Eco: empresa-comunidade’, buscando incentivar ações empresariais nas áreas da cultura, educação, meio ambiente, saúde e participação comunitária (CAPPELLIN e GIFFONI, 2007).

Segundo Cappellin e Giffoni (2007), a criação do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE) - encontro entre diversos empresários - é um exemplo de movimentos sociais que passam a ser incorporados à agenda das empresas na década de 1980, mais precisamente no ano de 1987. Este movimento em especial torna-se importante, segundo as autoras, pelo fato de que ali se chegou à conclusão de que havia realmente um conflito de interesses sociais, econômicos e políticos, propondo, como alternativa um ‘pacto social’ que poderia ser alcançado através das práticas de diálogo e barganha.

¹⁵ Site PNBE: <http://www.pnbe.org.br>. Acesso em Fevereiro de 2009.

¹⁶ Site GIFE: <http://www.gife.org.br>. Acesso em Fevereiro de 2009.

Para Diniz e Bosch (1992 e 1993), o PNBE tinha por interesse mudar a imagem do empresariado,

retirando a característica de que apenas almeja o lucro e o interesse imediato e procurando criar condições para um trabalho de conscientização quanto à relevância de temas mais abrangentes como a questão ecológica, a participação dos trabalhadores na gestão da empresa e o papel social do empresariado (BEGHIN, 2005, p.67).

Em 1985 surge o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), cuja missão é a geração de recursos privados, visando o bem comum, e que possui grandes contribuições no debate sobre a responsabilidade social no Brasil (CAPPELIN e GIULIANI, 2004).

Beghin (2005), embora reconheça as especificidades e particularidades destas instituições e suas práticas, aponta semelhanças entre elas destacando-se: (i) o reconhecimento comum de que há problemas graves no país e que as empresas possuem o ‘dever’ de atuar no enfrentamento dessa questão, que se expressa na multiplicação de organizações que buscam promover o ativismo social empresarial; (ii) o entendimento generalizado de que há compatibilidade entre rentabilidade econômica e filantropia empresarial, já que são as próprias empresas que se organizam para promover tais práticas; (iii) a preocupação ‘implícita’ em reverter a imagem negativa do empresariado apoiando sua atuação em expressões como ‘bem comum’, ‘bem estar social’, ‘ética’, ‘paz’, ‘cidadania’ e ‘responsabilidade social’; (iv) o esforço comum de tentar promover o diálogo com diversos setores da sociedade através de prêmios, selos, constituição de redes ou divulgação de informações; e (v) a negação implícita de políticas sociais, que acabam por fortalecer a idéia de que os problemas sociais podem ser resolvidos no âmbito da própria sociedade.

Outra entidade importante para o desenvolvimento da responsabilidade social em solo brasileiro é a Fundação da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos – Abrinq, surgida na década de 1990 - ano da promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente – que atua no combate a violação dos direitos humanos de crianças brasileiras. Cria em 1995 o programa ‘Empresa Amiga da Criança’, cujo selo certifica empresas que de alguma forma contribuem para a causa, atuando também no incentivo à postura empresarial voltada para questões que afligem a sociedade, tal como o trabalho infantil.

Cappellin e Giffoni (2007) lembram ainda que nos anos 1990 as ações de responsabilidade social foram essenciais para uma estratégia mais ampla de conquista de legitimidade por parte das empresas, principalmente pelo forte movimento de reestruturação

empresarial na busca por uma competitividade internacional, pela racionalização dos custos, etc.

A RSE tornou-se assim parte de uma estratégia mais ampla de legitimidade, uma maneira de limpar a imagem maculada dos empresários e das empresas que muitos consideravam responsáveis pela concentração da riqueza pelo caráter cada vez mais especulativo dos investimentos financeiros. Em outras palavras, muitas empresas e seus dirigentes brasileiros utilizam-se da RSE para reestabelecer a confiança dos trabalhadores – aqueles que têm permanecido empregados – após as significativas fusões, reestruturações e modernizações internas, aumentar a competitividade e, sobretudo, consolidar a fidelidade dos consumidores e a aceitação da coletividade. Numa época de mercados de trabalho flexíveis e de desregulamentação dos custos de mão-de-obra, a responsabilidade social permite às empresas amenizar os efeitos desses processos (CAPPELLIN E GIFFONI, 2007, p.8, 9).

Nesse contexto de grande visibilidade, torna-se também importante para a legitimação e reprodução da empresa frente às exigências da sociedade o uso de certificações, prêmios, selos, aparecendo posteriormente no mercado financeiro através de índices que atestam o comportamento sustentável e socialmente responsável. Nessa tendência, fazem-se presentes duas instituições fundamentais para a disseminação da importância da divulgação de ações sociais e do ideário da responsabilidade social, a saber, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), criado em 1981 e o Instituto Ethos fundado em 1998.

O Ibase tal como o Instituto Ethos é uma instituição sem fins lucrativos sem vinculação religiosa e partidária. Tem por missão a promoção do desenvolvimento social e a construção da democracia através do combate à pobreza, às desigualdades, bem como do desrespeito aos direitos humanos, considerada outra forma de exclusão (IBASE, 2009). Sua principal linha de atuação ressuscita iniciativas voluntárias das empresas brasileiras (CAPPELLIN e GIULIANI, 2004).

Desde 1997, esta entidade ressalta a importância de um programa de auditorias sociais e publicações sobre a atuação social das empresas, tal como o balanço social. Como divulga o Instituto, o balanço social é a publicação anual de informações sobre projetos, benefícios e ações sociais direcionadas tanto para empregados quanto para investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade, e que pode ser considerado como um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social pelas empresas.

No balanço social a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

O balanço social é uma ferramenta que, quando construída por múltiplos profissionais, tem a capacidade de explicitar e medir a preocupação da empresa com as pessoas e a vida no planeta (IBASE, 2009).

No mesmo ano de criação do balanço social, houve o interesse em tornar sua publicação legalmente obrigatória em todas as empresas públicas e privadas com mais de 100 funcionários através do Projeto Lei n. 3116/97 proposto pelas então deputadas Marta Suplicy (PT/SP), Sandra Starling (PT/MG) e Maria da Conceição Tavares (PR/RJ). Este projeto foi substituído em 1999 por outro projeto, o Projeto Lei n.32/99, lançado pelo deputado Paulo Rocha (PT-PA), que após onze anos em discussão no Congresso Nacional, foi rejeitado pela Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio, em 05 de Maio de 2010.

A negação do projeto baseou-se na afirmação do seu relator, deputado Renato Molling (PP-RS), de que esta obrigatoriedade desfiguraria o objetivo fundamental do balanço social: o de “desenvolver a responsabilidade social como interesse da empresa”, ressaltando ainda que o tipo de balanço proposto pelo projeto apresentava um padrão diferente do que é reconhecido internacionalmente e que, portanto, “o nosso balanço encontraria enormes restrições quanto à sua validade e aceitação no mercado mundial, prejudicando a avaliação de nossas empresas” (AGENCIA CAMARA, 2010).

Além do modelo de balanço social divulgado pelo Ibase, há também o ‘Selo Balanço Social IBASE/ Betinho’, que visando divulgar a importância do balanço social e incentivar sua adoção pelas empresas, oferecia seu selo às empresas que publicassem o balanço no seu modelo. Este selo está suspenso desde 2008 para avaliação e reformulação, segundo o Instituto.

Sucupira (2004) e Sartore (2006) afirmam ser três os modelos de balanço sociais publicados no Brasil: o modelo IBASE, o Guia de Elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos e as Diretrizes para a Elaboração de Relatório de Sustentabilidade elaboradas pelo *Global Reporting Initiative – GRI*.

Fundado em 1998 em São Paulo, o Instituto *Ethos* é uma organização não-governamental criada com a missão de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável” (INSTITUTO ETHOS, 2009). Iniciando suas atividades com cerca de 400 empresas como membros, o Instituto desenvolve atualmente parcerias internacionais com grupos que também discutem e buscam difundir os ideais da

responsabilidade social, como o *Business for Social Responsibility* (BSR), o Instituto Kellogg, o *International Business Leaders Forum*¹⁷ e o *United Nations Global Compact*.

A principal linha de atuação do instituto é a construção de instrumentos que permitam ao empresário planejar, executar e avaliar sua gestão numa perspectiva socialmente responsável, desenvolvendo uma série de indicadores capazes de auxiliar as empresas na construção de seus programas de responsabilidade social e na sua comunicação com a sociedade.

Para o Instituto Ethos,

o balanço social, ou relatório de sustentabilidade, é um meio de dar transparência às atividades corporativas, de modo a ampliar o diálogo da organização com a sociedade. É também uma ferramenta de gestão da responsabilidade social, pela qual a empresa entende de que forma sua gestão atende à sua visão e a seus compromissos estabelecidos em relação ao tema da RSE, e em direção à sustentabilidade (INSTITUTO ETHOS, 2009).

Desde 2001 o Instituto Ethos publica seu Guia de Elaboração do Balanço Social no qual contém sugestões de itens e informações que podem ser divulgados pelas empresas. Este guia visa estimular um relato dos princípios e ações da empresa, em que são apresentados os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e a planilha proposta pelo Ibase, “sugerindo um detalhamento maior do contexto das tomadas de decisão em relação aos problemas encontrados e aos resultados obtidos” (INSTITUTO ETHOS, 2009).

O *Global Reporting Initiative* (GRI) pode ser considerado um dos modelos mais completos na divulgação de ações sócio-ambientais. Criado em 1999 e estando em sua terceira versão, é amplamente utilizado por empresas multinacionais, tendo o apoio das Nações Unidas. Vai de encontro ao Pacto Global ao utilizar ferramentas que mensuram suas diretrizes cujo foco são os direitos humanos, o trabalho, o meio ambiente e não corrupção.

Outra diretriz que vem tentando disseminar a responsabilidade social para as empresas não só no Brasil como também no mundo é a ISO26000, norma internacional de responsabilidade social, que em fase final de sua construção, tem por objetivo se tornar um guia deste tema.

Idealizada em 2005, formada por um grupo de trabalho em que consta a participação de setenta e oito países e aproximadamente quarenta organizações internacionais e regionais,

¹⁷ *Business for Social Responsibility*, *International Business Leaders Forum* e *Instituto Kellogg* são entidades internacionais consideradas relevantes na discussão da responsabilidade social no mundo.

visa orientar as organizações em vários aspectos: direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, governança e questões de implementação das práticas sociais.

Caracteriza-se, diferentemente das demais ISOs, como uma norma de diretrizes sem propósito de certificação que pode tanto ser aplicada em empresas, quanto ONGs, governos, etc. Visa inovar através da inserção de diferentes interessados no debate sobre a questão durante a sua formulação - que tem por meta publicação em dezembro de 2010.

Outra característica importante do processo de construção da norma é seu caráter *multistakeholder*, algo inovador dentro da ISO. Neste processo, representantes de diversas categorias de *stakeholders* – Consumidores; Empresas; Governos; Trabalhadores; ONGs; Serviço, Suporte, Pesquisa e outros – se encontram para debater as principais tendências e buscar um futuro consensual para a responsabilidade social no mundo (INSTITUTO ETHOS, 2009).

No entanto, embora divulgado o propósito de unir diferentes visões sobre a responsabilidade social, notamos a presença maciça de empresários nos dois dias do evento realizado com a finalidade de debater os princípios da ISO26000, ocorrido em 02 e 03 de março de 2009 em São Paulo. Este fato não nos serve como dado estatístico, uma vez que outros eventos tanto no Brasil quanto em outros países ocorreram para debater o assunto, mas pode levar a refletir o interesse das partes envolvidas em fazerem-se presentes neste debate – uma vez que a cada etapa é fechado algum ponto da norma.

Outra inovação prometida pela ISO26000, ressaltada pelos envolvidos, é a liderança dividida pela primeira vez entre um país em desenvolvimento e outro desenvolvido, respectivamente: Brasil (ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas) e Suécia (SIS, *Swedish Standards Institute*) (INSTITUTO ETHOS¹⁸, 2009).

Exposto um panorama geral da responsabilidade social no Brasil e apresentadas as principais instituições atuantes neste contexto, seguimos agora para o debate sobre o uso da responsabilidade social como legitimadora das ações sociais.

¹⁸Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR&TabID=4211>. Acesso em: Janeiro de 2009.

2.2 A Responsabilidade Social como Legitimadora da Atuação da Empresa

Neste debate sobre responsabilidade social, acreditamos ser importante considerar não só o contexto em que surgem as ações de responsabilidade social como também ‘tomar’ o empresário como sujeito que se apresenta em contínua tensão tal como apontado por Cappellin *et al* (2002). Sendo assim, devemos pensar nas preocupações que se expressam por meio de sua conduta frente aos negócios. Ao mesmo tempo em que é necessária a inovação tecnológica, produtiva, financeira e organizacional para tornar o negócio eficaz e rentável, faz-se necessária uma conduta capaz de responder às demandas por melhores condições de trabalho, por melhores produtos e serviços – normalmente geradas por pressões da sociedade local e organizações da sociedade civil, havendo também a necessidade de formarem parcerias com o Estado para a contribuição “na gestão, no apoio e na promoção de ações capazes de atenuar a pobreza no Brasil” (CAPPELLIN *ET AL*, 2002, p.254).

Dessa maneira consideramos aqui, ao molde dos autores citados, o empresário em tensão com sua visão individualista; com a necessidade de escolha de um modelo organizacional que tenha apoio político e financeiro e que influencie a política geral de acordo com seus interesses; e com a necessidade de legitimação que justifique socialmente sua riqueza e poder frente às dificuldades da sociedade. Levando em conta estas três dimensões conflitantes, mas consideradas aqui como complementares na determinação da adoção da responsabilidade social é que podemos compreender o interesse empresarial na questão – por nos dar subsídios para o entendimento da empresa como ator em interação com os demais atores dentro do espaço social. Porém, chamamos atenção neste tópico para a necessidade legitimadora da responsabilidade social, a fim de discutirmos a relação empresa – sociedade, mais adiante.

O compromisso social no mundo dos negócios passa a tornar-se quase imprescindível quando as premissas que norteavam a conduta empresarial começam a perder força e ganham sérias críticas, entre os anos de 1980 e 1990, fazendo-se necessário outro tipo de conduta, a qual renovasse e fortalecesse sua posição na sociedade.

As premissas de que o Estado seria o responsável pela implementação de um projeto capaz de abarcar as necessidades sociais e a de que ao participar no desenvolvimento da

economia a empresa participava conseqüentemente, do desenvolvimento da sociedade, acabam por se esvaecer e enfraquecer a ‘autolegitimação’ social da atividade empresarial por meio de tais justificativas (ROBERTO, 2006). A mudança na conduta do Estado – através de privatizações, terceirizações de serviços e redução de investimentos em áreas sociais; o aumento de estudos demonstrando a influência negativa do crescimento econômico - aumentando as disparidades sociais, torna necessário o reposicionamento da empresa frente à sociedade. Passa-se a levar em conta com mais veemência as questões que ultrapassam os limites da organização (KIRSCHNER, 2009). A empresa então combina objetivos econômicos e financeiros com questões de ordem social, que envolvem tanto o meio ambiente e sua preservação quanto a ética empresarial, a promoção de melhores condições de vida, etc.

Assim, qualidade de produtos e serviços ofertados pelas empresas não servem mais como garantia de sua sobrevivência no mercado e na sociedade, tornando-se necessários outros tipos de atuação que legitimem sua atuação, capazes de criar um ambiente propício para sua contínua atuação na medida em que se afastam os riscos de manifestações contrárias à sua permanência.

Isso se deve ao fato de não estarem isoladas. São construções sociais e por isso interagem a todo o momento com os demais atores do ambiente, sejam eles indivíduos ou instituições. Sendo assim, a empresa não está isenta de influências externas, o que justifica a necessidade em reforçar sua legitimidade na sociedade, fortalecendo, por conseguinte sua sobrevivência (CREDIDIO, 2008).

Nessa interação com outros atores, as organizações são cada vez mais cobradas pela sua atuação. E recentemente, a relevância dada aos problemas sociais e ambientais, as pressões de vários setores da sociedade e a busca pela sustentabilidade fizeram com que ações de responsabilidade social tornassem imprescindíveis ao contexto empresarial, enfraquecendo o argumento de que a função das organizações na sociedade estava estritamente ligada à obtenção de lucro. Sendo assim, parte da sobrevivência da organização depende desse reconhecimento sobre sua atuação social:

Ian Davis, presidente mundial da Mckinsey, a mais respeitada consultoria internacional de estratégia, afirmou num artigo da revista inglesa *The Economist* que dar atenção a temas sociais está se tornando uma questão de sobrevivência para o mundo corporativo. “A empresa que ignora esses temas está fechando os olhos para as forças que definirão seu futuro”, escreveu Davis. Segundo ele, o desafio é encarar o relacionamento próximo com a sociedade não como ameaça, mas como oportunidade para desenvolver negócios e gerar benefícios que possam ser compartilhados (EXAME, 29/06/2006, *apud* KIRSCHNER, 2009, p.99 e 100).

Esta rápida difusão e essencial consideração da responsabilidade social empresarial que acaba por alinhar-se a uma estratégia empresarial, na qual interessam tanto os benefícios sociais surgidos a partir de sua conduta socialmente responsável – pelo seu poder de legitimação, quanto os econômicos, pode ser entendida segundo Sartore (2006) através do Isomorfismo Institucional trabalhado por Dimaggio e Powell (2005), tal como considera Dornelas,

parece existir uma relação entre isomorfismo e as práticas de responsabilidade social corporativa. Isso pode ser notado quando as organizações ditas “socialmente responsáveis” incorporam às suas políticas e culturas, bem como difundem, ações sociais que foram institucionalizadas em seu ambiente para obterem legitimidade perante a sociedade (DORNELAS, 2005, p.20).

Segundo os autores “o isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de considerações ambientais” (DIMAGGIO e POWELL, 2005, p.3). Este isomorfismo, classificado como institucional se subdivide em três tipos: mimético, coercitivo e normativo, e ajuda a compreender o movimento que torna as organizações semelhantes, assumindo que estas não competem somente por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimação institucional, adequação social e econômica.

O isomorfismo coercitivo deriva das influências políticas e do problema de legitimidade, acaba sofrendo influências de pressões formais e informais de uma organização sobre outras, de demandas culturais da sociedade em que atuam – pressões que podem ser sentidas como coerção ou “convite para se unirem ao conluio” (DIMMAGGIO e POWELL, 2005, p.4). Esta coerção no tocante à adoção da responsabilidade social ocorre principalmente sob a forma de pressões de consumidores, ONGs e outros atores sociais.

O isomorfismo mimético resulta de respostas padronizadas a um contexto de incerteza, sendo possível entender a adoção da responsabilidade social pela ‘imitação’ dos modelos bem sucedidos, reduzindo-se assim os riscos e incertezas. Tal como descreve os autores,

nem todo isomorfismo institucional deriva de autoridade coercitiva. A incerteza também constitui uma força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo. As vantagens do comportamento mimético, em termos de economia de ações humanas, são consideráveis (DIMAGGIO e POWELL, 2005, p.5).

A terceira fonte de mudanças organizacionais citada é o isomorfismo normativo, que ocorre devido ao processo de profissionalização. Aqui os novos campos de atuação

profissionais são criados a partir de novas exigências do ambiente. A importância da responsabilidade social para o desenvolvimento organizacional, por exemplo, permite que surjam novos campos de atuação profissional. Tal como Sartore (2006) apresenta, departamentos específicos tendem a ser criados dentro das empresas para tratar o assunto, bem como consultorias se especializam no tema.

Este movimento não é observável apenas dentro do ambiente organizacional, criou-se uma demanda geral por este tipo de profissional como mostra o artigo do *Business Week*, de abril de 2010. Nele são relatadas as buscas por MBAs que foquem a carreira na temática da sustentabilidade, do social, e o interesse crescente por setores não tradicionais como o terceiro setor - demanda que não parte das empresas, mas sim dos alunos:

They have a dream that one day Wall Street will not be judged by its big bonuses but by the content of its character. It is a dream deeply rooted in American capitalism – but until recently not much in evidence on B-school campuses. That’s about to change (...) Of course, having heart is not exactly new. “It’s not like we invented social concerns in 2002”, says Ray Fisman a professor of social enterprise at Columbia, where half the students now have some involvement in social enterprise, either through clubs, classes, or the schools social enterprise program (BUSINESS WEEK, 15/04/2010).

Destacamos até aqui a atuação externa a empresa, mas vale lembrar que para além desta atuação alguns autores consideram ações internas, voltadas para funcionários, como ações de responsabilidade social e que acabam por impactar diretamente no desempenho empresarial.

Para o Instituto Ethos, a responsabilidade social é aquela que se direciona não somente para o público externo à empresa, mas aquela que se estende também para funcionários e demais envolvidos, como por exemplo, acionistas. Para o Instituto é esta a diferença entre uma atitude socialmente responsável para uma atitude filantrópica, não fazendo neste caso diferença entre responsabilidade social interna ou externa. Dessa maneira, o Instituto classifica como sendo responsabilidade social ações que buscam benefícios para a sociedade, parceiros e meio ambiente, propiciando ainda a realização profissional de seus empregados, enquanto a filantropia volta-se apenas para a comunidade na qual se insere.

Voltando à oposição responsabilidade social interna x responsabilidade social externa, Baracho (2002), nos indica o que se entende por uma e outra:

Diz-se que se âmbito de atuação de práticas de responsabilidade social é dentro da empresa, então esta é interna. Ou seja, quando essa executa práticas de responsabilidade social que afetam em primeiro lugar seus próprios acionistas, trabalhadores, a saúde e a segurança no trabalho, a gestão de recursos naturais utilizados na própria produção, ela realiza responsabilidade social interna. Já a

dimensão externa da responsabilidade social das empresas estende-se ao seu ambiente externo, exigindo além da interação da empresa com seus empregados e insumos de produção, os fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente (BARACHO, 2002, p.9).

Esta divisão entre as responsabilidades sociais torna-se interessante do ponto de vista de suas consequências enquanto tendências. A responsabilidade social interna, segundo Roberto (2006), “aborda tudo o que convém diretamente à acumulação do capital pela empresa”, gerando benefícios quando, por exemplo, “um ambiente de trabalho se torna mais diverso racial, sexual e culturalmente, ou quando os filhos de funcionários estão em uma creche – estes benefícios se traduzem em ganhos diretos, pois a produtividade de funcionários satisfeitos é maior” (ROBERTO, 2006, p.46).

Como argumentam Melo Neto e Fróes (2001), as empresas buscam ressaltar e se caracterizar pelo comportamento ético-social, tentando demonstrar tanto um comprometimento com a comunidade em que se insere, como com seus funcionários, através de ações sociais que buscam demonstrar que o objetivo não é o *marketing*, mas sim o desenvolvimento local. No entanto, as ações sociais externas – voltadas para a sociedade ou para a comunidade local, sobressaem àquelas de caráter interno – direcionadas aos funcionários e seus familiares, por serem as primeiras as que permitem à empresa maior visibilidade frente a um público maior.

Do ponto de vista externo, a responsabilidade social nos permite avaliar, por exemplo, a importância do relacionamento com o terceiro setor. Esta aproximação tem por um lado, o interesse empresarial de desenvolver suas ações socialmente responsáveis e por outro, o interesse de potencialização de suas atuações, no que se refere ao terceiro setor.

Considerando-se o contexto no qual a empresa encontra-se, torna-se imprescindível a sua preocupação com outros atores sociais capazes de interferir no seu desenvolvimento através da perda de legitimidade. Passa-se então, a valorizar atores que antes não interessavam a elas como governo, comunidade, organizações do terceiro setor, etc., estes atores tornam-se tão relevantes para o desenvolvimento de sua imagem positiva na sociedade que passam a ser inseridos no campo organizacional como parceiros das empresas em programas de responsabilidade social.

Podemos afirmar que o desenvolvimento do terceiro setor no Brasil foi importante para a transformação da responsabilidade social no país e da sua utilização como estratégia da empresa. Com a expansão do terceiro setor as empresas veem uma chance de se ligar as suas

organizações para o desenvolvimento de projetos de cunho social e obterem maiores resultados (FISCHER, 2002; SARTORE, 2006).

Há a busca de *know-how* (junto às ONGs e outras entidades capacitadas) para lidar com questões estranhas, em seu trato, para as empresas, que se alia a credibilidade destas entidades no fortalecimento dos projetos empresariais. No entanto, este relacionamento pode muitas vezes se tornar conflitante, longe de ser um processo linear, homogêneo. Muitas vezes demonstra-se dificultoso em detrimento da parte mais fraca, visto que uma das partes pode se tornar imperativa - normalmente aquela que detém os recursos, como nos exemplifica Fischer (2002):

Uma vez que a atuação social tem sido tratada pelas empresas como um fator de diferenciação em ambientes competitivos, muitas vezes é considerada uma exclusividade, isto é, deve-se evitar ter outras empresas como parceiras. Este tem sido um fator frequentemente citado como dificultador da formação e manutenção de alianças intersetoriais. Ao incorporar para o âmbito de suas práticas sociais certos padrões típicos da competição negocial, algumas empresas restringem as possibilidades de crescimento e a consolidação de redes de parcerias. Muitas vezes esta exigência de exclusividade leva as organizações do terceiro setor a preterir a parceria com a empresa ou quando a realizam, instala-se um relacionamento conflituoso, no qual a entidade sente-se reduzida em sua autonomia (FISCHER, 2005).

A responsabilidade social e as relações que a partir dela são estabelecidas se tornam então uma alternativa para as empresas, para que estas melhorem sua imagem institucional e consigam melhores posições dentro de seu campo de atuação, principalmente a partir da visibilidade que ganham inserindo-se no contexto de sustentabilidade, que tem maior amplitude e significância. Como legitimadora das ações empresariais ganha espaço também no mercado financeiro, que segundo Sartore (2006) foi possível pela adoção da governança corporativa no Brasil.

Ao traçar os pontos da evolução da governança corporativa no Brasil, Grün (2005) demonstra como a temática social e ambiental se aproxima da governança corporativa no país. Segundo ele a responsabilidade social incorpora-se ao 'esqueleto da governança corporativa' por prevenir as empresas dos 'riscos morais' – compreendidos aqui como riscos inerentes ao comportamento questionável dos membros da empresa por meio de condutas ilícitas. A partir deste estímulo para que os empregados e dirigentes das empresas sejam dotados de boa moral, as atitudes dignas de honra acabam por diminuir os riscos de ações questionáveis.

Tal fato incentiva outras preocupações no seio das empresas, tais como trabalho infantil e qualidade de educação fundamental, passando posteriormente a serem realizadas

ações de responsabilidade social, como as que discutimos neste trabalho, pela criação de um cenário no qual atuam institutos como IBASE e Instituto Ethos; e por influência de personagens que tanto pertencem ao mundo empresarial quanto às campanhas cívicas – através de um discurso sobre a possibilidade de se reverter as ações negligentes das empresas na sociedade (GRÜN, 2005). Este cenário, juntamente com o aparecimento do debate sobre a sustentabilidade, acaba por incentivar ainda mais atitudes socialmente responsáveis na medida em que

além dos problemas sociais e ecológicos considerados intrinsecamente, o novo desdobramento se justifica na lógica de que uma empresa que comercializa produtos potencialmente perigosos poderá ter seu futuro em jogo quando (e se) a sociedade tornar-se consciente dos perigos. Isso porque a consciência terminaria por inviabilizar a empresa, seja legalmente, seja afastando seus clientes, e pulverizar, ou simplesmente diminuir, o valor de suas ações no mercado (GRÜN, 2005, p. 77).

Desse modo, ao passo que, segundo definições do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), a governança corporativa contribui para a perenidade da sociedade, esta se associa ao discurso da responsabilidade social e mais especificamente ao da sustentabilidade, que engloba tanto questões ambientais, quanto sociais e econômicas. A governança corporativa assim como a responsabilidade social tem por objetivo garantir a sobrevivência da empresa, através da criação de valor e legitimidade. A governança cria valor para o acionista, enquanto a responsabilidade social, através da consideração dos interesses de todos os *stakeholders*, desenvolve ações que lhes criam valor (SARTORE, 2006). Por um lado e por outro, pelo bom relacionamento com estes *stakeholders*,

a probabilidade da empresa entrar em conflitos de ordem jurídica, civil e moral diminui, além de ganhar maior credibilidade do consumidor e perante o acionista. A diminuição de riscos se reverte em estabilidade e geração de lucros maiores possibilitando que a empresa seja mais atrativa aos investidores (SARTORE, 2006, p.25).

A aproximação dos preceitos da governança corporativa e da sustentabilidade – entende-se que o contexto da responsabilidade social insere-se neste último, permite a criação de índices capazes de atestar o compromisso da empresa com a sociedade, que segundo Grün, acabam surgindo como uma “métrica que antecipa esses riscos, e os precifica” (GRÜN, 2005, p.77), o que faz com que as ações voltadas para o desenvolvimento sustentável tornem-se imprescindíveis para o mercado financeiro tal como é para o mercado empresarial.

A inserção de empresas dentro destes índices lhes insere maior visibilidade no campo da responsabilidade social e no campo financeiro, ao afastar de si, a partir da comprovação de que seu comportamento é responsável, possíveis ameaças externas, como por exemplo,

movimentos de ONGs e grupos sociais contra a atuação da empresa na sociedade, o desinteresse dos consumidores, que poderia afetar a sua imagem e como já citado, diminuir o valor de suas ações.

Como afirma Sartore (2009),

as empresas passam a buscar aliar o desempenho sócio-ambiental ao desempenho econômico (no intuito de agradar seus acionistas). Dentro desta perspectiva, surge uma primeira distinção fundamental entre os investimentos socialmente responsáveis éticos (baseados na exclusão de empresas) e os de *performance* (baseados na inclusão de empresas com melhores práticas de responsabilidade social).

Os índices surgem com o intuito de demonstrar a teoria (controversa) de que as empresas socialmente responsáveis tendem a desempenhar uma melhor *performance* financeira do que as empresas que estão listadas nos índices considerados tradicionais (ou seja, que reúnem as empresas em uma carteira considerando somente aspectos financeiros) (SARTORE, 2009, p.6).

Em decorrência deste processo, os índices de sustentabilidade tais como o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, bem como o seu inspirador, o *Dow Jones Sustainability – DJSI* e os índices *Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Investment (JSE SRI - África do Sul)* e o *FTSE4Good* (Inglaterra), vem consolidar no plano institucional a consonância entre a governança corporativa e a responsabilidade social sob o discurso promissor de “uma sociedade pautada em valores culturais financeiros” (SARTORE, 2006, p.29).

A partir do que foi exposto neste capítulo, percebemos um movimento empresarial e de mercado voltando-se cada vez mais para ações sociais e ambientais, que se conjuga tanto como necessidade de legitimar suas ações perante a sociedade – garantindo-lhe prosperidade, quanto como resposta às críticas sobre sua conduta – respondida através da sua aproximação com os outros atores pertencentes ao espaço social, que por sua vez, constitui-se por vários campos. Esta necessidade em tornar-se legítima perante os olhos dos que a vigiam evidencia a interação dos campos, ressaltada por Bourdieu.

Para Bourdieu (2004) os atores sociais encontram-se localizados em determinados campos sociais, cuja posição determina-se pela posse de certos capitais, como o cultural, o social, o econômico, o político, o artístico, o esportivo, etc. e pelo *habitus* de cada um. Ser detentor de determinados capitais e de determinados *habitus*, condiciona o indivíduo a uma classe social. Nesse caso, torna-se importante para o agente, na ocupação de um espaço dentro do campo, o conhecimento das regras do “jogo” (SETTON, 2002).

O campo é considerado como um campo de lutas, que pode vir a conservar ou a transformar o campo de forças nele existentes. O campo de força é um campo de ação socialmente construído onde se afrontam agentes dotados de recursos e capitais diferentes. As forças que existem nestes campos guiam os dominantes em direção a ações e estratégias que têm a finalidade de aumentar sua dominação, seu poder (BOURDIEU, 2005). Bourdieu define o campo como um

(...) espaço social estruturado, um campo de forças – há dominantes e dominados, há relações constantes, permanentes, de desigualdade, que se exercem no interior desse espaço - que é também um campo de lutas para transformar ou conservar esse campo de forças. Cada um, no interior desse universo, empenha em sua concorrência com os outros a força (relativa) que detém e que define sua posição no campo e, em consequência, suas estratégias (BOURDIEU, 1997, p.57).

Partindo dessa idéia e considerando todas as mudanças ocorridas dentro das organizações e na maneira de enxergá-las dentro da sociedade, tornou-se imprescindível para as empresas a preocupação com o tipo de imagem transmitida para a sociedade, bem como necessária a adoção de práticas que diminuíssem os danos causados tanto na sociedade como no meio ambiente. Passa-se a valorizar atores e ações que antes não interessavam a elas como governo, mercado, comunidade, práticas sociais e ambientais etc., e com isso a responsabilidade social ganha espaço. Tal como resume Seara (2008),

la principal responsabilidad de la empresa ante los accionistas y ante la sociedad es la de conciliar el objetivo de generar beneficios, y, a través de ellos, riqueza y empleo, con el estricto cumplimiento de las leyes, sin incurrir en fraude, competencia desleal, corrupción o engaño. A partir de esta primera responsabilidad, la empresa es también una institución social que mantiene relaciones e interdependências mutuas com el resto de la sociedad, de modo que las actividades de la empresa repercuten ampliamente sobre la sociedad, y las condiciones de la sociedad determinan en buena medida la capacidad de la empresa para prosperar y generar beneficios (SEARA, 2008, p.17).

Pensando no âmbito das empresas e na idéia de que o campo é também um campo de disputa por legitimidade e domínio, podemos dizer que a responsabilidade social vem se tornando uma das ‘regras do jogo’. As empresas que buscam sua adoção - independente de seus interesses, buscam também o reconhecimento, a legitimidade e a permanência no campo e nele lutam para legitimar o modelo que lhe parece pertinente, para que dominem este ‘jogo’ tornando-se modelo para as demais, exercendo pressões sobre as outras empresas. É também neste quadro que conseguimos explicações para a polissemia da responsabilidade social: juntamente com o interesse em obter legitimidade, está o interesse em dominar o campo de atuação.

Ao analisarmos a conduta empresarial na sociedade, podemos afirmar que tanto pela moral religiosa quanto pela moral social, a atuação empresarial nos parece fruto da necessidade de legitimar-se e permitir que sua atuação na sociedade se distancie de conflitos com outros atores, que possa vir a prejudicá-la.

Deste modo, longe de uma conduta que obedece apenas aos interesses racionais econômicos, tal qual se prega na visão economicista ortodoxa, a adoção da responsabilidade social demonstra a presença das questões políticas, econômicas e sociais na determinação da atitude empresarial, em que se pesa aquilo que é considerado pela sociedade como correto, como uma postura ética e responsável. Esta influência externa sofrida pela empresa também explica o fato de tentarem distanciar suas atitudes de visões que as considerem como sendo filantrópicas, visto que pelo histórico em que a filantropia se formou no Brasil, assistencialista e pontual, não seria interessante para a sociedade a sua atuação descompromissada e nem para a empresa ser vista como tal por ela.

3. A BELEZA, O DISCURSO E AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Empresa que atualmente conta com 5,8 milhões de revendedoras em todo o mundo, sendo mais de um milhão¹⁹ no Brasil, a Avon é uma empresa de venda direta de produtos de beleza que direciona maior parte de sua atuação para o público feminino, tanto produção quanto práticas sociais.

Sediada em Nova York, é uma empresa de capital aberto²⁰, focada na produção e comercialização de cosméticos - destinados as mulheres e atualmente aos homens²¹, e outros produtos como bijuterias, *lingeries*, artigos para casa²² em geral e mais recentemente livros de diversas áreas²³ - com destaque para livros de auto-ajuda, *best-sellers*, religiosos e de receitas.

Buscando sempre apresentar-se ligada à questão da mulher na sociedade a empresa aponta como seu objetivo "ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres no mundo todo" (AVON BRASIL, 2009), e a partir disso, orienta seu discurso à apresentação de uma estrutura e visão de empresa voltadas para este público.

Visando atingir seus objetivos de conquista do público feminino, ator importante para o crescimento da empresa²⁴ (já que as mulheres tem ampla participação econômica e social na rede criada pela Avon), declara como missão ser líder global em beleza, marca de escolha das mulheres, líder em vendas diretas, melhor lugar para se trabalhar, maior fundação para as

¹⁹Dados obtidos no *site* da empresa Avon, - seção *Indicadores*: http://www.br.avon.com/PRSuite/whoweare_main.page. Acesso em: 10/04/2009.

²⁰ A Avon negocia suas ações na Bolsa de Valores norte-americana *Dow Jones*, mas não possui ações negociadas em bolsa de valores no Brasil.

²¹Fruto de uma remodelagem em seu perfil em meados da década de 1990, a Avon acrescenta à sua lista de produtos linhas exclusivas para homens, crianças e adolescentes, buscando aproximar-se de um modelo mais moderno, visando também ampliar o seu público consumidor.

²² A venda de outros artigos, que não perfumes e cosméticos, é restrita a algumas localidades. A venda de livros, por exemplo, só ocorre na filial brasileira, na revista/catálogo *Moda & Casa Avon*.

²³Segundo dados da revista Valor de 12 de Março de 2009, a Avon tornou-se uma das maiores vendedoras de livros do país, cujo montante de vendas ultrapassa o de algumas redes de livrarias. "Nos últimos anos, o segmento de livros é o que mais tem crescido entre os produtos que estão no catálogo de *Moda & Casa*, diz Alberto Moureau, diretor de *marketing* da Avon Brasil" (VALOR, 2009).

²⁴As mulheres são tanto revendedoras autônomas, funcionárias como também clientes da marca e foco de suas ações sociais.

mulheres e empresa mais admirada. Todos estes pontos apresentados de forma a coincidir com o que afirma ser seus princípios: respeito aos interesses legítimos dos diferentes agentes envolvidos com o negócio direta ou indiretamente; conformidade com os requisitos da norma SA8000; alinhamento aos princípios do Pacto Global; valorização da beleza, da saúde e da qualidade de vida da mulher.

Caracterizada formalmente em 1993 como a ‘empresa para as mulheres’, por uma reformulação de *marketing* - da qual falaremos mais adiante, e assim conhecida desde então, a Avon foi fundada nos Estados Unidos em 1886, surgindo, no entanto, com o nome *Califórnia Perfume Company*, passando a ser conhecida pelo nome atual após a morte de seu fundador, David McConnell, em 1939 (*SITE AVON*, 2009).

Filho de irlandeses que migraram para os Estados Unidos em 1856, McConnell trabalhou no campo e posteriormente como vendedor de livros, até que o contato com perfumes surge pelo interesse em conquistar seus clientes. Oferecidos aos fregueses como brindes, os perfumes fabricados por um amigo passaram a fazer mais sucesso do que o próprio produto da venda, o que leva McConnell a se voltar para o ramo de perfumes e cosméticos (KLEPACKI, 2006).

Ao iniciar a venda de seus novos produtos, McConnell pede a uma amiga que o ajude com as vendas destes novos produtos (KLEPACKI, 2006; AVON, 2009) e percebe que através da figura feminina poderia atingir um número maior de consumidores, tanto pela maior proximidade existente entre as mulheres e suas/seus clientes, como pela maior intimidade com produtos de beleza.

Pode-se assim dizer que contratar mulheres para que vendam seus produtos, utilizando a venda direta - mais conhecida naquele momento como venda porta a porta, passa a ser interessante tanto do ponto de vista econômico, por ser uma maneira mais econômica de fazer chegar os produtos até seus consumidores, como do ponto de vista social, na medida em que lhe permite criar maior intimidade entre a marca e a consumidora através da atuação da revendedora.

Com isso, além de representar uma forma de venda mais econômica para a empresa, o sistema adotado pela Avon passa a fazer sucesso entre as mulheres americanas por lançar um discurso que remetia a independência financeira da mulher já nos anos seguintes a sua criação - tempos em que o lar ainda era visto como lugar tradicional das mulheres. Fato muito

explorado pela Avon, naquele momento e ainda nos dias atuais em suas divulgações, na tentativa de chamar atenção para a confiança e oportunidade dadas às mulheres.

A autonomia da mulher tem sido o grande foco das divulgações da empresa. Propagandas que visam atraí-las para a atividade de revenda e/ou expor seus produtos buscam sempre enaltecer a ação da Avon em prol da mulher: tanto o trabalho quanto os produtos representam o seu crescimento e a sua importância na sociedade. Portanto, são muito comuns frases que buscam apresentar a empresa como interessada pela emancipação feminina, que ressaltam o trabalho da mulher na Avon e destacam a oportunidade oferecida, mas que, no entanto, são características do próprio tipo de trabalho através das vendas diretas, como veremos mais adiante²⁵: "O sucesso da força de vendas, fruto da motivação feminina, abriu novos horizontes e ajudou a mostrar para a sociedade o poder das mulheres no mercado" (AVON BRASIL, 2009).

Esta oportunidade oferecida à mulher e a possibilidade de seu sucesso aparece sempre ligada à imagem de personagens bem sucedidos que ascenderam através da venda direta e por meio da empresa. Aqui a imagem do líder é muito utilizada na demonstração de possibilidade de bons resultados, este líder é geralmente o criador da empresa e aqueles que seguiram a mesma história o tomando como exemplo. Em muitas das apresentações da empresa percebemos a tentativa de aproximar o modelo de vida do criador da empresa com o das revendedoras. Se McConnell, através das vendas diretas foi capaz de construir a imensa rede Avon, se tornando bem sucedido, porque as revendedoras dos produtos Avon também não teriam êxito²⁶?

Outros exemplos são citados, de revendedoras que compraram carros, casas, educaram filhos com o dinheiro da revenda dos produtos, embora algumas entrevistadas acreditem que esta possibilidade seja remota, um caso em um infinito número de revendedoras:

Nunca vi ninguém ficar rico vendendo essas coisas. Nem Natura, nem Avon, nem nada... A esperança é a última que morre e eu acho que eles usam isso pra animar a gente, pra todo mundo querer sair vendendo que nem louco. Não conheço uma

²⁵ No capítulo seguinte "Parcerias no Desenvolvimento da Responsabilidade Social", daremos mais atenção a este debate sobre a utilização da característica empreendedora do regime de venda direta como meio de conquista de clientes e revendedoras e como ferramenta para reforçar seu discurso sobre responsabilidade social.

²⁶ Nota-se que ao mesmo tempo em que se apresenta a possibilidade de sucesso como inerente ao trabalho de revender os produtos da empresa, toda a responsabilidade disso dar certo ou não fica a cargo do esforço individual da revendedora. Se ela não 'incentivar o seu lado empreendedor' correndo atrás de novos fregueses, fazendo uso de descontos, promoções, etc., ela estará 'desperdiçando' a oportunidade dada pela Avon de se tornar uma 'grande mulher', independente e realizada. Neste caso, encontramos como segredo para o sucesso da revendedora a sua iniciativa, força de vontade, persistência e criatividade.

peessoa que tenha ido além do sobreviver pela venda dos produtos, mas se um dia eu conhecer talvez eu anime mais e corra atrás como eles falam (Valentina, revendedora Avon e Natura, entrevistada em 25 de Maio de 2009).

Biggart (1989) aponta o apego emocional ao líder como fortemente utilizado pelas empresas de venda direta. Segundo ela o presidente da empresa, o diretor-executivo, assim como o criador da empresa são admirados e tomados como exemplo, tornando-se símbolos para orgulho e lealdade de seus ‘seguidores’²⁷. Como Biggart exemplifica pela empresa concorrente da Avon nos Estados Unidos e um de seus objetos de estudo (Mary Kay):

The direct selling industry, too, has had its share of winning personalities. What is unusual, though, is that it has had so many of them. Distributors in Mary Kay Cosmetics and Amway Corporation are not just admirers of Mary Kay Ash or Amway founders Jay Van Andel and Rich DeVos. They are devotees who orient their lives around the words of these executives. They listen to every pronouncement carefully. They read books by and about them (BIGGART, 1989, p.5).

Neste caso estes personagens tornam-se modelos para aqueles que visam chegar até onde chegaram. Este sentimento é incentivado pela Avon quando esta além de apresentar a história de vida de seu fundador, presidente, diretores, etc., também os torna objeto de ‘*status*’. Há na empresa eventos em que as melhores gerentes de setor, executivas e revendedoras, participam de um jantar com o presidente da empresa no país. Existe grande expectativa quanto a este evento, em que ele dança com as premiadas. Esta expectativa nos apareceu durante as entrevistas pelo exemplo de uma gerente de setor que enfartou durante o evento, na hora da premiação. A justificativa apresentada pelas nossas entrevistadas foi a emoção de um sonho realizado – a revendedora que batalhou por aquilo e finalmente ali está, mas em buscas que fizemos no *Orkut*, sobre o mesmo caso, tal situação apareceu sendo discutida como ocasionada pelo excesso de pressão da empresa sobre a ‘empregada’²⁸, que precisa vender muito para chegar ali.

Todo este discurso sobre as possibilidades de crescimento da mulher através das vendas alia-se aos dados sobre o crescimento no número de localidades em que a empresa atua e a expansão do número de revendedoras ao longo dos anos²⁹, sendo utilizados pela

²⁷ Segundo Castilho (2005), nas organizações de vendas diretas aqueles que dela participam são vistos como seguidores, por estar a venda direta aliada a um estilo de vida, no qual aqueles que buscam independência e liberdade passam a fazer parte deste meio. Esta idéia é contraposta ao regime hierárquico e rígido adotado nas empresas tradicionais.

²⁸ A gerente de setor é a única que se liga às vendas e que é formalmente reconhecida pela empresa como funcionária. É ela quem repassa os produtos da empresa para as executivas de venda, que por sua vez os repassam para as revendedoras.

²⁹ A nível de comparação, em 1990 o número de revendedoras no Brasil era aproximadamente 200 mil, em 2003 este número chega a 800 mil e em 2008, 1 milhão de revendedoras (Dados ABEVD, 2009).

empresa como prova de sua conquista do público feminino, ainda que possa ser visto como negativo do ponto de vista do regime de trabalho destas mulheres (atualmente reclassificadas como ‘consultoras de beleza’), pela informalidade, flexibilidade, e outras características mais³⁰. Esta consideração feita pela Avon busca evidenciar a identificação de mulheres com a empresa - pelo modo como trata a questão da emancipação feminina, mas que acaba por ignorar, por exemplo, o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho em geral nas últimas décadas e as facilidades oferecidas por um trabalho como o de revendedora, que não exige nível escolar, nem experiência ou horários de trabalho fixos.

3.1 A Avon no Brasil

Consequência de uma política de expansão da empresa pelo mundo, a chegada da Avon no Brasil em 1959 coincide com o governo do presidente Juscelino Kubitschek, no qual o país se voltava para o desenvolvimento e diversificação da economia brasileira, em que se permite a abertura da economia ao capital estrangeiro, a isenção de impostos na importação de equipamentos para a indústria, fortalecidos pelo Plano de Metas, de 1956.

A empresa chega ao país³¹ – é a primeira empresa deste modelo a atuar no Brasil (ABEVD, 2009), e através do mesmo discurso utilizado pela matriz norte-americana oferece oportunidades às mulheres contribuindo para o sonho de crescimento econômico da população brasileira, principalmente para àquela parte que estava à margem da população economicamente ativa: donas de casa e jovens que não exerciam atividades remuneradas defrontam-se com a chance de serem revendedoras Avon, complementando a sua renda

³⁰Existem inúmeros trabalhos, principalmente na Sociologia do Trabalho, que buscam discutir as condições de trabalhadores autônomos sob o ponto de vista da exploração de mão-de-obra isenta dos direitos legais de um trabalhador formal, das alterações nas noções de tempo e espaço de trabalho e utilização de redes sociais pessoais destes trabalhadores como meio de trabalho. Ludmila Costhek Abílio desenvolve algumas dessas questões em seu trabalho: *Formas de Informalização no espaço urbano: estudo sobre “consultoras Natura” na cidade de São Paulo*, Recife, 2007, assim como Juliana Castilho em: *Revendedora Avon em Campanha: venda direta e interação social*, Goiânia, 2005.

³¹ A primeira fábrica da Avon no Brasil instalou-se na Av. João Dias em São Paulo, passando em 1970 para a planta de Interlagos.

familiar. Com o seguinte chamado no Suplemento Feminino do jornal Diário de São Paulo, a empresa recrutava revendedoras brasileiras:

Oportunidade às donas de casa. Para a senhora, que quer acrescentar dinheiro ao orçamento doméstico! Trabalhando apenas 4 horas por dia, representando Avon Cosméticos em seu bairro, a senhora terá uma excelente oportunidade de ganhar mais! Nós a treinaremos. Marque entrevista pelo telefone 36-7201 - São Paulo (AVON, HISTÓRIA DA REVENDEDORA, 2009).

Apresentando o trabalho de revendedora como simples e capaz de ser exercido por qualquer pessoa³², permitindo ainda que se trabalhe poucas horas por dia, o anúncio ganha espaço e, desde então, a participação das brasileiras na revenda de produtos Avon vem crescendo, sendo a Avon Brasil, segundo dados da Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta (ABEVD, 2009), a maior força de venda direta do mundo, possuindo o maior número de revendedoras autônomas, cerca de 1,1 milhão de mulheres.

A chegada de um modelo de organização diferente do qual se está acostumado, contrapondo-se a postura de uma empresa burocrática, rígida, de ordem racionalizadora tal como Weber (1971) nos apresenta, faz com que as organizações de venda direta (OVDs) ganhem atenção. O que se revela com a fala de um trabalhador da Avon:

Pensar que esse tipo de venda no Brasil, nasceu com a Avon. Porque a gente, àquela altura eu posso falar com bastante conhecimento de causa, eu trabalhava num armazém. E a gente não tinha outro tipo de chegada de material no mercado, a não ser pelas lojas, farmácias, armazéns, não existia supermercado ainda, supermercado começou, mais ou menos, na década de 60 (PATRÍCIO, Químico e Administrador Avon (1972 – 1988), 2008).

Pioneira na análise sociológica das OVDs, Biggart (1989) define o comportamento destas empresas como próprias de um capitalismo carismático. Diferente do modelo burocrata, com normas administrativas fixas, ditadas por uma autoridade máxima da organização na qual se faz presente hierarquia entre cargos (WEBER, 1971), as empresas ditas carismáticas, apresentam outras características em suas estratégias de controle, tais como a promoção do desenvolvimento individual, criando um novo *self* que se liga à missão da empresa, a baixa diferenciação entre as funções e cargos existentes, o uso de laços afetivos e familiares nos negócios e um posicionamento que incentiva através de prêmios e brindes o alcance das metas determinadas. Biggart (1989) nos apresenta uma tabela na qual é possível

³² Atualmente, para tornar-se revendedora basta ter 18 anos ou mais e não apresentar pendências no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC).

identificar as diferenças entre uma organização burocrática e uma organização de venda direta:

Tabela 1 - As diferenças entre Organizações Burocráticas e de Venda Direta

	Bureaucratic Organization	Direct Selling Organization
Legitimation	Universal rules, laws.	Mission: substantive philosophy of founder and belief in moral value of entrepreneurialism
Membership	Bureaucratic officials.	Followers
Differentiation	Horizontal differentiation by function; vertical differentiation by expertise.	Minimal differentiation of sales work; administration separated and may be differentiated by function.
Stratification	Hierarchical distribution of authority, rewards, status.	Undifferentiated authority structure joined to status hierarchy; administration may be hierarchical.
Recruitment	Universalist appointment based on expertise and experience.	Particularist recruitment for commitment potential, affective bonds.
Compensation	Financial rewards, especially salary.	Combination of material, purposive, and solidary incentives.
Character of Tenure	Career.	Way of life.

Fonte: BIGGART, 1989, p.131.

Propaga-se assim uma nova doutrina sobre a postura organizacional em oposição ao modelo tradicional das firmas cujas relações de trabalho acontecem por meio de uma organização burocrática. As OVDs mostram-se distintas na orientação da ação (PEDROSO NETO, 2000), o que resulta em um controle das relações de trabalho mais vantajoso que permite a sobrevivência da empresa e a expansão de suas atividades em determinados ambientes institucionais (BIGGART, 1989). São menos racionais no que diz respeito às relações de trabalho, “mas de fato, economicamente mais racionais (...) recrutando tipos distintos de trabalhadores para um tipo distinto de trabalho”, (PEDROSO NETO, 2000, p.73).

Além deste modelo novo que surge, Biggart (1989) justifica o crescimento das vendas diretas também pelo benefício que apresenta ao empresário capitalista e a população feminina:

More recently, direct selling organizations grew because they resolved what became problems for two usually competing social groups - capitalist businesspeople and a pool of modestly educated labor, particularly women. DSOs allowed business owners access to a large labor supply without what business owners access to a large labor supply without what are now the substantial costs of maintaining an employment relation. Moreover, this is a labor supply that is ideologically conservative and unlikely to organize. In fact, the very structure of DSOs precludes labor organization (BIGGART, 1989, p.11).

O benefício para a mulher é apresentado na fala de um empregado da empresa que lembra as profissões normalmente associadas à imagem feminina, segundo ele ao apresentar outro tipo de oportunidade a Avon dá um passo no reconhecimento da mulher em outras áreas:

Em relação ao trabalho da mulher, naquela época em que a Avon começou, existia – como eu te diria?... Essa restrição ao trabalho feminino era muito grande, a mulher podia ser no máximo, professora. Foi o que aconteceu com a minha irmã; ou cabeleireira ou dona de casa. Com o decorrer do tempo foram tendo mais oportunidades (PAULO, Administrador Avon, 2008).

Um trecho do livro *‘Avon – A História da Primeira Empresa do Mundo Voltada para a Mulher’*, escrito pela jornalista Laura Klepacki (2006), embora exaltando a empresa, tenta resumir a maneira como fez uso das características de trabalho do regime de vendas adotado por ela, entre as décadas de 1930 e 1950, para a conquista de mão de obra feminina e para o fortalecimento de seu discurso não só nos Estados Unidos, seu país de origem, mas também nas demais regiões mundiais:

Com pouca concorrência em seu caminho, a Avon usou seu método original de vendas diretas para se infiltrar lenta mas constantemente em pequenas cidades, comunidades rurais e grandes cidades em toda a América. Sua imagem de uma marca de produtos de beleza de preço justo e amiga da família era formada lar a lar enquanto milhares de novas revendedoras batiam as portas de amigos e familiares em seus bairros (KLEPACKI, 2006, p.29).

Entretanto, no início da atuação da empresa no Brasil o recrutamento de revendedoras não foi tão fácil como se apresenta. Em entrevistas, vários gerentes de vendas da época salientaram a dificuldade de convencer os maridos de que suas mulheres trabalhariam fora do lar acompanhadas muitas vezes por gerentes homens (responsáveis pelo acompanhamento das primeiras revendedoras até que adquirissem experiência). João Maggioli, que trabalhou na Avon desde o ano de sua instalação no Brasil chegando anos depois ao cargo de presidente da

empresa, apresentou um pouco desta dificuldade em contratar revendedoras naquela época em regiões do país onde a Avon não era tão conhecida:

A grande dificuldade era explicar para o gaúcho que uma mulher ia trabalhar numa companhia americana, com tempo integral e, às vezes, acompanhada do seu gerente (...) *[ressalta que muitas candidatas, quando iam fazer a entrevista, eram acompanhadas por seus maridos, que desconfiavam do tipo de trabalho]* (...) E perdi grandes candidatas, naquela época, pelo fato de o marido não concordar: "Ah, não, isso de sair com o gerente para trabalhar, eu não concordo. O que o meu vizinho vai dizer? Que minha mulher saiu com um homem pra trabalhar". Então não dava certo (JOÃO MAGGIOLI, Museu da Pessoa, 2008) *[grifos da autora]*.

E não foi apenas este tipo de problema que a empresa encontrou em sua chegada ao Brasil. O erro na escolha do tipo de mulher que deveria tornar-se representante de vendas da Avon também foi citado como dificultoso para a empresa, segundo os gerentes de venda e assim como salienta Maggioli:

E São Paulo, quando abriu em 59, a idéia era que como a Avon era um produto de elite, naquela época, tinha que ter mulheres de alta categoria para poder levar o produto no mercado. A primeira promotora da Avon em São Paulo era a dona do Hotel Jequitimar. Imagina se ia dar certo uma mulher daquela sair na rua atrás de mulher simples para trabalhar? (JOÃO MAGGIOLI, Ex Presidente Avon, MUSEU DA PESSOA, 2008).

Após o reposicionamento quanto ao tipo de mulher com quem a Avon desejaria se envolver e trabalhar é que houve sua expansão pelo país. Embora tenha sido construída em São Paulo em 1958, e começado a funcionar no ano seguinte, a Avon iniciou suas ações na região Sul em 1963 e no Nordeste em 1972 (WILSON, Gerente de Vendas, MUSEU DA PESSOA, 2008).

Atualmente a Avon está presente em 100 países, deles 66, juntamente com os Estados Unidos, representam pontos de produção e distribuição, os outros 44 apenas pontos de distribuição (RELATÓRIO ANUAL AVON, 2008). A América Latina foi uma das primeiras regiões a serem adentradas pela empresa. Depois de sua estabilização nos Estados Unidos e Canadá, a empresa passou a buscar espaços em países como Porto Rico e Venezuela, no ano de 1954; Cuba³³ em 1955; México em 1958; Brasil, Reino Unido, Bélgica, Austrália, Alemanha Ocidental, no ano de 1959; Espanha, Itália, Irlanda, Japão, França, Argentina, Suécia, Holanda, Hong Kong, Paraguai, Malásia, Chile, Nova Zelândia, Tailândia, Costa do Marfim, Filipinas em 1963; El Salvador, Uruguai, Senegal, Libéria, Honduras, Arábia, Peru, Portugal, Taiwan, Nigéria, na década de 80 e China na década de 90 (KLEPACKI, 2006).

³³ Em 1961 o governo cubano interrompeu as operações da empresa no país (KLEPACKI, 2006), assim como ocorreu com diversas empresas na época.

De todos estes mercados, podemos observar através das tabelas abaixo, que o Brasil tem se transformado em um grande atrativo para a empresa, na medida em que se apresenta como o país com o maior número de revendedoras e como país relevante para o rendimento Avon - vem sendo o segundo país com maiores rendimentos nos últimos anos, de 2004 a 2008, segundo relatórios anuais³⁴ da empresa. E não apenas para a Avon estes dados são relevantes, segundo a *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA, 2010) o Brasil está entre os dez maiores mercados de vendas diretas no mundo.

Tabela 2 - Faturamento anual da Avon (2004-2006)

Total Revenue by Major Country

	2006	2005	2004
U.S.	\$2,157.1	\$2,140.7	\$2,287.6
Brazil	1,039.2	785.3	557.9
All other	5,567.6	5,223.6	4,902.3
Total	\$8,763.9	\$8,149.6	\$7,747.8

Fonte: Relatório Anual Avon, 2006.

Tabela 3 - Faturamento anual da Avon (2006-2008)

Total Revenue by Major Country

	2008	2007	2006
U.S.	\$ 2,061.8	\$2,194.9	\$2,157.1
Brazil	1,674.3	1,352.0	1,039.2
All other	6,954.0	6,391.8	5,567.6
Total	\$10,690.1	\$9,938.7	\$8,763.9

Fonte: Relatório Anual Avon, 2008.

A venda direta continua sendo até hoje o método mais utilizado pela empresa, embora outras formas estejam sendo incorporadas à forma convencional de abordagem dos clientes.

³⁴ Consulta aos relatórios anuais da Avon disponíveis em seu *site* internacional: <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/archive.html>

Quando a Avon iniciou sua atuação no Brasil a revenda dos produtos acontecia de maneira diferente da atual. Dividia-se o trabalho por áreas comerciais. Uma empresa terceirizada fazia a contagem de casas nas ruas. A cada 200 casas fechava-se uma área comercial, que era passada para as revendedoras que assumiriam aquela região. Após alguns anos, tal como aponta Albertina - gerente de vendas, com o surgimento de outras empresas concorrendo no mercado essa forma de delimitar a região de atuação de cada revendedora extinguiu-se.

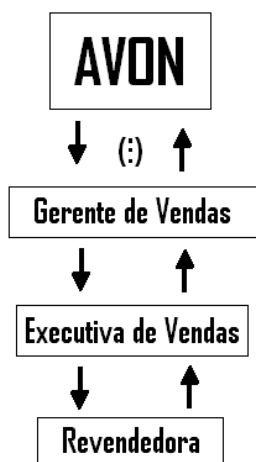
Primeiro, porque contrariava a nomenclatura: a revendedora é autônoma, então ela não pode ficar restrita a revender numa área comercial pré-determinada pela companhia. Na medida em que isso foi tomando corpo, e isso só passou a acontecer oficialmente, porque officiosamente sempre existiu - a revendedora nunca foi boba, ela dava uma de borboleta, ela vendia fora da área comercial e punha no livrinho de anotações dela, que tinha que fazer o registro, que era dentro da área comercial. Mas, com o surgimento da primeira concorrente, entre aspas, porque a Avon nunca admitiu ter concorrente, mas com a primeira cópia que houve do sistema que foi a Christian Gray... A Christian Gray não tinha essa obrigatoriedade; era assim: a revendedora era livre, leve e solta; vendia aonde tinha cliente. E pra evitar um êxodo das revendedoras, deixou de haver essa medida de controle. Mas o gerente de vendas, o gerente de setor; tinha o total de áreas comerciais que compunham o setor dele e esse número determinava o número de áreas comerciais e o número de revendedoras que cada promotora de vendas tinha que ter. O máximo de revendedoras que um setor tinha era de 250, e tudo era em cima dessa referência; tinha que fazer a renovação de 25 revendedoras por campanha, que essa renovação se chama estabelecimento (ALBERTINA - Gerente de Vendas Avon, MUSEU DA PESSOA, 2008).

Atualmente a revendedora está subordinada a duas outras 'funcionárias Avon', a executiva de vendas e a gerente de setor. Esta última é funcionária da empresa e além de seu salário recebe comissão pelas vendas de seus setores³⁵ (CASTILHO, 2005), ela é quem repassa os produtos, informações, dicas para executivas e revendedoras e transmite reclamações, idéias, elogios no sentido inverso – de revendedoras e executivas para a empresa. A executiva de vendas é a responsável direta pelas revendedoras, atuando como intermediária entre elas e a gerente de setor. Não é funcionária da empresa atuando tal como a revendedora por meio de contrato.

Desse modo, segue o organograma relacionado a vendas da empresa, e o fluxo de informação reproduzido pelas flechas:

³⁵ Os setores são regiões estabelecidas pela Avon que agrupam entre 1500 a 2000 revendedoras, não sendo áreas delimitadas por bairros ou cidades.

Figura 1 - Organograma Vendas Avon e Fluxo de Comunicação



Fonte: Elaborado pela autora

Hoje como a Avon descreve em seu Relatório Anual (2008), e como também as revendedoras entrevistadas nos apontaram, a revenda de produtos da empresa é feita da seguinte maneira: uma revendedora entra em contato com clientes dando destaque aos novos produtos e promoções a cada campanha, que nos Estados Unidos e no Brasil é renovada a cada 19 dias, utilizando como material de apoio o catálogo com todos os produtos e preços e em alguns casos, uma maleta com amostras de perfumes, batons e cremes – cuja aquisição fica a cargo da revendedora. Após o fechamento dos pedidos, o pedido final é repassado para a empresa através da *internet* – pelo próprio *site* da empresa em uma página destinada às revendedoras credenciadas, *e-mail*, *fax* ou telefone. A revendedora adquire da Avon estes produtos com determinados descontos e recebe o pagamento dos produtos pelo cliente na entrega do pedido.

No entanto, a busca por um público maior exigiu adaptações nos métodos de abordagem do cliente, que tiveram que ser ampliados. Como tentativa de alcançar um maior número de clientes, a empresa passou a ofertar alguns produtos, em quantidades reduzidas e apenas os de maior procura, em boutiques que não possuem vínculo com a empresa. Também disponibilizou em seu *site*, um espaço em que é possível solicitar a visita de uma revendedora, bem como visualizar produtos através de um catálogo virtual³⁶ que muito se assemelha ao de

³⁶ Disponível em: <http://www.folhetoavon.com.br>. Acesso em: 20/04/2009.

papel, podendo também realizar o pedido via *internet*³⁷. Este catálogo *online*, além de disponível no *site* da empresa, é distribuído para as revendedoras, o que lhes confere uma flexibilidade ainda maior na execução de suas vendas³⁸.

Identificamos, através das entrevistas, que embora a empresa incentive o contato revendedora - cliente, este laço vem se enfraquecendo, pois algumas revendedoras utilizam estas facilidades para vender mais, dividindo sua atenção com diferentes marcas. Muitas afirmaram comprar vários catálogos a cada campanha, para que possam deixá-los com as clientes por mais de um dia – evitando que o prazo para a compra seja encerrado ao fim do contato físico e que seja necessário explicar sobre produtos, uma vez que a própria cliente poderá ler as recomendações contidas nos folhetos.

Isto permite deixar com a cliente a revista Avon e trabalhar em outras vendas, no tempo em que se ocuparia de apenas uma. Encontramos em nossas entrevistas revendedoras Avon que também trabalham com Natura³⁹, *Racco*⁴⁰, *Demillus*⁴¹, *Forever Living*⁴², etc., entretanto, um universo muito maior de marcas e de combinações de vendas podem ser evidenciado através de uma pesquisa em comunidades do *Orkut*⁴³, por exemplo, o que demonstra a grande flexibilidade nas vendas.

Outra evidência de uma descentralização do papel tradicional das revendedoras – no qual o contato se dá fisicamente através de visitas às residências das consumidoras, são os *blogs* pessoais, sem vínculos com a empresa, criados por revendedoras. Nestes *blogs* é

³⁷ Neste caso, após a compra realizada, ao receber o produto o cliente recebe também o contato de uma revendedora Avon mais próxima de sua localidade, tentando desse modo direcionar a próxima compra para a revendedora.

³⁸ Os catálogos possuem animações como vídeos de apresentação dos produtos indicando também o modo de utilização. Estas ferramentas podem facilitar o processo de venda e ‘afastar’ revendedoras e clientes – enfraquecendo o laço que a empresa sempre ressalta nas campanhas, como veremos no próximo capítulo.

³⁹ Grande concorrente da Avon no Brasil, a Natura é uma empresa nacional que tem se destacado nos últimos anos, tanto por suas campanhas ligadas à sustentabilidade quanto por seus produtos de ordem natural extraídos de produtos da Floresta Amazônica (EXAME, 2009).

⁴⁰ Semelhante a Avon e a Natura, a *Racco* também vende produtos de beleza – cremes, perfumes, com preços mais acessíveis que as outras marcas.

⁴¹ A *Demillus* é uma marca de *lingerie* que assim como as marcas, Avon, Natura, *Racco*, etc. atua através da venda direta de seus produtos, sendo também vendida em lojas do ramo.

⁴² Tal como as empresas de cosméticos citadas, Avon, Natura e *Racco*, a *Forever Living* trabalha através da venda direta de produtos de beleza e saúde em geral.

⁴³ O *Orkut*, uma das grandes redes sociais existentes na atualidade, serve aqui de exemplo, pois nele há espaço para criar comunidades nas quais pessoas com as mesmas características se encontram. São facilmente encontradas, numa pesquisa rápida, comunidades cujos títulos são: Revendedoras Avon, Natura e *Forever*; Sou uma revendedora Avon/Natura, etc.

possível encontrar tanto o perfil das revendedoras, histórias de vidas, como produtos da marca, promoções criadas por elas, informações sobre projetos sociais da Avon, etc. Alguns deles chegam a ter certo grau de profissionalização na medida em que são estruturados para a venda de produtos somente através da *internet*. Há toda uma estrutura, semelhante aos *sites* de compra convencionais, que permite a aquisição de produtos através de diversas formas de pagamento (boleto bancário, transferência, cartões de crédito – sendo possível até parcelar as compras), e entrega por *Sedex*, sem que seja necessário conhecer quem está revendendo ou comprando.

Tais fatos podem ter algumas consequências: de um lado, o enfraquecimento do contato entre revendedoras e clientes e, por conseguinte, do padrão de conquista da compra pela proximidade e o enfraquecimento do compromisso com apenas uma empresa - no que diz respeito a dar atenção especial para as clientes através da indicação de produtos, propaganda de projetos sociais boca-a-boca; mas de outro, a possibilidade de aumento das vendas por a oferta ultrapassar as redes de contato mais próximas e a possibilidade de maior divulgação da marca e das causas visto que em todos os *blogs* visitados existia um espaço destinado às causas sociais promovidas pela Avon – muitos deles bem mais estruturados que o próprio *site* do Instituto Avon.

A nova forma de conduta da empresa, ainda mais flexível e com uma ampliação no público de seus produtos, pode ser encarada como decorrente de uma tentativa de reformulação da sua imagem, a qual teve início em meados da década de noventa, com a chegada de Andrea Jung⁴⁴ – após um período turbulento na década de 1980⁴⁵. As modificações realizadas buscaram alterar a visão do mundo sobre a Avon e seus produtos - vistos como populares, tradicionais e antiquados, bem como sobre suas clientes, caracterizadas como senhoras de idade, pouco modernas e de baixa renda, marcando o posicionamento da Avon na sociedade como ‘empresa da mulher’. Como Klepacki (2006) nos apresenta,

⁴⁴ A entrada de Andrea Jung foi encarada como um marco na revitalização da empresa. Iniciando sua carreira como consultora da empresa, adotou uma postura considerada fundamental para o crescimento da marca, tornou-se CEO (*Chief Executive Officer*) em três anos, estando ainda no mesmo posto, ocupando em 2006 o quinto lugar dentre as 50 mulheres mais poderosas, segundo a revista *Fortune* (Disponível em: <http://money.cnn.com/popups/2006/fortune/mostpowerfulwomen/7.html>). Acesso em: 20/05/2010.

⁴⁵ Durante a década de 1980 a Avon passou por diversos problemas relacionados às tentativas de compra por outras marcas concorrentes. Segundo Klepacki (2006), tanto *Mary Kay*, quanto *Amway* investiram pesado e ‘jogaram sujo’ através de articulações para a compra de parte da Avon, o que causou grande instabilidade devido a declarações falsas, etc.

a marca de mais de 100 anos não despertava o interesse dos consumidores mais jovens. Nas mentes de muitas pessoas, a marca era útil e confiável, mas pouco moderna. Isso não era de bom agouro para o futuro da empresa. Os batons que os maquiadores famosos tiravam de suas maletas nos desfiles de moda não eram da Avon e as garotas do colegial não falavam mais sobre a empresa. Em vez disso, as jovens se dirigiam aos balcões das lojas de departamentos e especialidades em *shoppings*, como *Bath & Body Works* e *Body Shop*. Sabiam muito pouco sobre a Avon, especialmente porque as clientes da empresa tinham entre 40 e 55 anos (KLEPACKI, 2006, p.207).

A associação da marca a atrizes famosas, seja de *Hollywood* ou dos países das unidades locais, como Brasil, deram uma nova cara aos produtos afastando-os de uma imagem estagnada e aproximando a marca do mundo da moda e da fama⁴⁶, na tentativa de associar a Avon ao padrão de mulher moderno. Tal como apresenta a Exame (2008), “a imagem da empresa, antes desgastada e associada a produtos baratos, foi rejuvenescida com a ajuda de celebridades como a atriz Ana Paula Arósio” (EXAME, 21/02/2008).

A revitalização dos seus produtos e de sua imagem, fazendo maior uso de tecnologia e comunicação, passa a ser então um dos critérios de postura da empresa frente ao mercado e a sociedade. Juntamente a essa conduta a Avon passa a ser mais percebida também nas questões sociais, é nessa época que o discurso a favor da mulher se inicia, principalmente no Brasil e suas ações sociais externas passam a tomar forma. O modo como a empresa passa a divulgar-se em favor da mulher e de seu espaço na sociedade, faz com que sua notoriedade aumente, tanto com relação aos seus produtos, que começam a ser encarados como mais modernos, quanto com relação a sua preocupação social no tocante a mulher.

Se antes, como divulgado pela empresa e por Keplacki (2006), a Avon dedicava-se de maneira mais abrangente (no que diz respeito ao foco da ação social e o tipo de trabalho realizado), esta maneira de agir, a partir da década de 1950 com a criação de um Instituto nos Estados Unidos, começa a voltar-se para a mulher ganhando corpo no final da década de 1980 e início da década de 1990 com a reformulação de sua imagem. Assim, de uma atuação mais ampla na comunidade, passa-se a atuar com foco mais específico restringindo-se na maior parte dos casos à saúde, bem-estar e independência da mulher.

Os projetos atualmente realizados pela Avon possuem uma amplitude considerável - normalmente tem atuação mundial e envolvem atores diversos em um discurso no qual se

⁴⁶ Este tipo de manobra, apoiada em uma estratégia de *marketing*, também pode ser percebida uma década depois quando em 2006 a empresa passou a investir fortemente em propagandas para diminuir as interpretações negativas de cortes de gastos e consequentemente de funcionários (ISTO É DINHEIRO, 14/11/2007).

ressalta atitudes em prol de uma mesma causa, o que lhes insere maior legitimidade e domínio das questões com que trabalha. Estas características lhes dão força e ajudam a divulgar a imagem da empresa, pois são projetos que contam com o apoio de ONGs, governos municipais, estaduais e federais e grandes entidades.

Dentre os projetos lançados pela Avon, estão três principais: ‘*Saúde Integral da Mulher*’, que teve início em 1955 nos Estados Unidos através da criação do instituto *Avon Foundation* e no Brasil em 1997; a cruzada contra o câncer de mama – cuja campanha denomina-se ‘*Um Beijo pela Vida*’ ou ‘*Avon Contra o Câncer de Mama*’, e a luta contra a violência doméstica, denominada ‘*Fale sem medo- Diga Não à Violência Doméstica*’, que se vincula a campanha mundial da empresa intitulada ‘*Speak Out Against Domestic Violence*’, existente desde 2004 e no Brasil desde 2008, em parceria com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM).

Estes programas apresentam como foco principal o público feminino, havendo a elaboração e distribuição de cartilhas sobre os assuntos relacionados às causas apoiadas, e divulgação das informações em comunidades mais pobres juntamente com ONGs. Alguns dos temas abordados são: prevenção ao câncer de mama, procedimentos em caso de agressão doméstica, métodos contraceptivos, doenças sexualmente transmissíveis, gravidez, direitos da mulher, divórcio, etc..

Os programas de auxílio à saúde e bem-estar femininos, coordenados pelo Instituto Avon são difundidos não só por ONGs, mas também pelas revendedoras, que segundo a empresa, através de um contato mais íntimo com as clientes, lhes dão dicas de saúde e auxiliam na arrecadação de verbas para tais causas através de produtos presentes nos catálogos. Desse modo, as revendedoras Avon são vistas pela empresa como fundamentais para o desenvolvimento e divulgação dos projetos lançados, na medida em que difundem a idéia entre seus clientes e conhecidos. Segundo Biggart (1989, p.22),

Several of today's direct selling companies, including the conglomerate Avon Products, trace their origins to the late nineteenth-century period of urban growth and economic expansion. It was an era when cities were becoming the glamorous cultural centers of the Gilded Age. City ways and modern products held appeal for country folk who felt passed by as the nation rapidly industrialized. Just like Yankee peddlers, the new direct sellers distributed goods, and perhaps as important, they distributed urban ideas and culture in an era of rapid social change (BIGGART, 1989, p. 22).

No entanto, as informações concedidas pelas revendedoras e clientes nas entrevistas e o que a Avon divulga como sendo fundamentalmente imprescindível na ação das

revendedoras, entra em conflito: a necessidade ou interesse em conseguir maior retorno financeiro, leva as revendedoras a trabalharem com mais de uma marca normalmente, o que de fato reduz o tempo de atenção dado a cada consumidora e a prioridade dada à marca, já que salientaram oferecer a cliente a marca que mais lhe agrada com relação aos produtos e aos preços.

Não adianta ficar entuxando, se a cliente não gosta ou acha caro, é melhor ir logo indicando a marca mais adequada do que ficar tentando vender os produtos mais caros. A cliente pode achar que estou sendo desagradável e acabar procurando outra revendedora que não insista tanto... Às vezes deixo outras revistas com elas, mas em outras acabo deixando só da marca que ela geralmente compra e assim vou fazendo com a Avon e a Racco (...) todas as minhas colegas que revendem Avon fazem a mesma coisa, acho muito difícil hoje alguma colega [revendedora] perder tempo explicando sobre o que um produto faz... nem ia compensar vender pelo tempo que perderia com uma freguesa. Ainda mais se ela nem comprasse nada (...) (Maria, revendedora Avon e Racco, entrevistada em 15 de abril de 2009).

Neste sentido pode ser que este canal para o qual a empresa credita tanta responsabilidade por sua divulgação social não seja 100% eficiente como se apresenta. Veremos no capítulo seguinte que as revendedoras atribuem um significado especial ao fato de poder ‘fazer o bem’ para outras mulheres ao vender produtos que colaboram com as causas sociais, no entanto, o apelo que se faz é mais com relação à compra de produtos. Entre as revendedoras entrevistadas pouquíssimas disseram conversar de fato sobre o assunto com clientes (dando dicas de saúde, repassando informações sobre violência doméstica, câncer de mama, etc.), segundo a maioria o que se procura fazer é indicar a compra de produtos que durante a campanha de vendas esteja entre aqueles cuja parte da arrecadação irá para o Instituto Avon.

Mostraremos a seguir o perfil dos projetos sociais desenvolvidos pela empresa.

3.2 Os Projetos Sociais da Avon

De acordo com divulgações da empresa, suas ações sociais tiveram início através do apoio a programas e a igrejas da comunidade, de contribuições em dinheiro para bolsas de

estudos, doações de terras para parques e praças e do financiamento de estruturas de lazer para escolas – ações que segundo Avon (2009) e Klepacki (2006), foram continuação de uma prática familiar de McConnell.

Desde o início, David Hall McConnell deu esse tom filantrópico à empresa. Começou apoiando os programas e as igrejas da comunidade. Em seus escritos, expressava seus sentimentos a respeito da conexão fundamental entre a sociedade e a empresa. Na área de Suffern, Nova York, a família McConnell contribuiu com dinheiro para bolsas de estudos, doou terras para parques e financiou um campo de futebol de uma escola de ensino médio local (que ainda é chamado de *McConnell Stadium*). David também permitiu que uma tropa de escoteiros usasse um prédio da empresa para suas reuniões (KLEPACKI, 2006, p.222).

Estas práticas, mais pontuais e direcionadas a demandas de comunidades próximas, ocorreram até a criação de uma fundação responsável pela centralização destas ações sociais, em 1955, cuja atuação se estende pelos dias atuais. A *Avon Foundation*, anteriormente denominada *Edna McConnell Clark Foundation*, também financiou em seu início programas educacionais e de desenvolvimento voltados para a melhoria de vida de jovens de baixa renda, passando a atuar em seguida em prol da mulher, promovendo programas voltados para a qualidade de vida, dando ênfase à educação e ao treinamento profissional, direcionando as ações em um só ponto: o público feminino, como é até os dias atuais.

Segundo Fischer (2002), a criação de um instituto e/ou fundação responsável pela ação social da empresa, os quais assume personalidade jurídica própria, “permite que a atuação empresarial tenha autonomia e espaço independente de administração e operação dos projetos sociais”, sendo também uma maneira de evitar que problemas vivenciados pela empresa ou pelo instituto atrapalhe a ação empresarial ou a ação do instituto. Somada aos benefícios mais claros que são as isenções tributárias e incentivos fiscais, a maneira como se estrutura a atuação social empresarial a partir de tais institutos, “tende a ser mais simples e eficaz para as empresas envolvidas” (FISCHER, 2002, p.109).

Para Müller (2006), ao criar organizações cuja identidade é autônoma às empresas que as originam e mantém, o empresariado acaba inserindo-se no terceiro setor por meio desses institutos empresariais, fundações, etc. Com isso, “ele deixa de falar a partir da esfera econômica e adquire legitimidade para atuar na esfera pública como representante dos interesses da sociedade civil” (MÜLLER, 2006, p.6), fato que pode acarretar uma série de consequências que serão debatidas no primeiro tópico do próximo capítulo.

A *Avon Foundation* é uma organização não governamental com sede em Nova York, que direciona os investimentos sociais da Avon Global (AVON, 2009). Atualmente se

posiciona frente a duas questões principais com relação à mulher: a prevenção do câncer de mama e a divulgação sobre o combate a violência doméstica, havendo também um programa de auxílio que age em ocasiões de desastres.

No Brasil o responsável pelos projetos de ordem social da empresa, é o Instituto Avon, criado em 2003 como uma organização não governamental empenhada, segundo o próprio Instituto, no “direcionamento de recursos disponibilizados pela Avon para projetos operados por terceiros que estejam dentro dos requisitos dos projetos sociais da empresa” (AVON BRASIL, 2009).

No período anterior à criação do Instituto no Brasil – de 1959 a 2002, segundo entrevistas e relatos, poucos projetos externos foram realizados. Nesse período identificamos que a preocupação da empresa foi no desenvolvimento do ambiente de trabalho, criando junto ao departamento de Recursos Humanos projetos que visavam ampliar a questão da saúde feminina no interior da empresa, o bem estar de funcionários e famílias, como a criação do berçário, do programa de apoio a dependentes químicos – sendo estes os mais citados:

A Avon foi uma das primeiras empresas, não sei se alguém já falou, que inaugurou um berçário dentro do local de trabalho e eu acho que isso é outro ponto de grande orgulho, porque esse berçário da Avon ele foi alvo de muitas reportagens pela mídia, mas o mais importante foi a tranquilidade que trouxe para as funcionárias poderem trabalhar em paz e poderem continuar amamentando seus filhos lá dentro, e o tratamento que esses bebês recebem lá, e essas mães não tem que pagar nem um tostão por isso, eu acho que isso é outra grande benção dentro da empresa (INÊS - Secretária Avon, MUSEU DA PESSOA, 2008).

Não só neste depoimento, mas como em vários encontrados nos arquivos do Museu da Pessoa, notamos a satisfação de trabalhadores e ex-funcionários por fazerem ou terem feito parte de uma empresa cujos projetos tenham proporcionado uma melhor condição em seu trabalho e até em sua vida particular, o que em parte pode relacionar-se ao fato do depoimento ter sido realizado a convite da empresa, neste caso, mesmo quando problemas são citados estes são amenizados. Outro depoimento que salienta o programa interno para dependência química de seus funcionários também apresenta o mesmo grau de satisfação:

Eu tive também a oportunidade de implementar o Programa de Dependência Química, recuperação de dependentes químicos. Esse é um programa muito importante, na época não foi fácil, porque nem eu mesma que trabalhava na questão social, conhecia mais de perto essa questão, eu não entendia muito bem o que era e fui aprender, eu fiz cursos, participei de inúmeras reuniões, me especializei nessa questão de recuperação, me especializei para implementação interna, não para tratamento em clínica. E fiz um trabalho de divulgação muito forte na comunidade, eu participava de uma associação que reunia empresas, profissionais de RH, fizemos divulgação, fizemos palestra, capacitação. E na Avon, não foi um benefício que foi implementado logo de início, mas por meio do atendimento de determinados casos

específicos, o trabalho foi ganhando corpo, foi ganhando aceitação, reconhecimento por parte da diretoria, no início a gente não tinha *budget*, verba, eu solicitava o pagamento do tratamento e ele era liberado para aquele caso específico. Depois nós criamos um curso, uma orientação para o supervisor trazendo pessoas especializadas para abordar o assunto, para dizer a importância da participação dele, a importância do confronto, o alcoolatra nunca vai admitir que a bebida atrapalha a vida dele (...) Então muitas vezes, na época principalmente, eu estou falando uma coisa meio passada, eu não sei como está hoje, como funciona hoje, mas há uns 20 anos (risos), e era uma iniciativa quase que pioneira, porque não se falava essa questão em empresa, era muito difícil, uma empresa abordar a questão da dependência química, a dependência do alcoolismo e da dependência de drogas. Eu acho que eu sou uma pessoa privilegiada, que tive essa oportunidade e pude sentir o sucesso na empresa da iniciativa, porque realmente foram reabilitados muitos funcionários que vieram a serem promovidos, que retomaram com as suas famílias (ANGELA, Ex-Assistente Social Avon (1975 – 2002), MUSEU DA PESSOA).

Através da análise dos dados obtidos durante a pesquisa e o depoimento de um entrevistado responsável pelo setor de vendas entre o período de 1979 e 1998, a Avon passou a mostrar-se mais para a sociedade, já com uma postura próxima a de uma responsabilidade social, no final da década de 1980. Anterior a este período, as ações ditas ‘sociais’ estavam mais interiorizadas, voltadas para seus funcionários: “Nessa época eram realizadas reuniões com os funcionários mensalmente, ali avaliava o que foi feito ou não, e atendia as solicitações ouvindo as opiniões de todos, todos podiam colaborar com idéias sobre o que poderia ser feito pra melhorar o ambiente de trabalho e os benefícios” (WILSON, Setor de Vendas Avon, entrevistado em Abril de 2010). Os depoimentos recolhidos indicam que as atuações externas fortaleceram-se apenas em meados de 1990, quando se iniciou um projeto que mais tarde ficaria sob responsabilidade do Instituto Avon, o programa Saúde Integral da Mulher.

Até então, as ações sociais externas que raramente aconteciam, aparecem em alguns relatos, neste período, como ações pontuais realizadas no final do ano e nem sempre na mesma causa/problema - possuindo um caráter de doação, assim como nos mostra Vilanni, funcionário da Avon no período de 1967 a 1993:

A Avon hoje em dia ela tem uma série de ações sociais. *No nosso tempo as ações sociais eram bastante direcionadas para os funcionários.* Uma das coisas que no meu tempo eu achava maravilhoso, a gente procura ajudar quem a gente pode. (...) Eu me lembro que uma das coisas que a gente participava, o nosso grupo e eu participávamos, achava muito bonito, era todo final de ano nós adotarmos uma criança de um orfanato. A gente saía comprava uma roupa, um presente, balas. E nós nem íamos levar, a assistente social pegava e levava. Nós tínhamos certeza absoluta que estava sendo entregue para cada criança. Então essa criança pelo menos tinha um, dois dias, uma semana, enquanto o brinquedo durasse, a roupa durasse, era felicidade. Era uma das coisas muito bacana. Por exemplo, na Paraíba a Avon quando fez o depósito lá [Santa Rita], ajudava uma escola. Essa escola lá em Santa Rita era mantida em grande parte pela Avon. Então era realmente muito bacana. *Depois veio essa parte de combate ao câncer, essa ajuda às mulheres. Hoje eu sei que eles estão fazendo muito mais coisas.* Que a gente recebe o jornalzinho e vê. Então realmente eu acho que a Avon tem se preocupado. Eu acho que está certo, ela

pode, tem condições, deve fazer uma coisa dessas (VILANNI - Administrador, MUSEU DA PESSOA, 2008) [*grifos da autora*].

A intenção da empresa em tornar-se ‘a empresa das mulheres’ – objetivo que marca fortemente a década de 1990 aparece como fato marcante para os depoentes, e como determinante para as ações externas se iniciarem de fato (período em que o debate responsabilidade social empresarial se intensifica). Podemos dizer que se inicia aqui o trabalho social voltado para a mulher, com ações tímidas e pontuais, que posteriormente serão incorporadas pela empresa transformando-se em um projeto formal em 1994 cujo foco serão revendedoras e funcionárias, ampliando-se para a comunidade em 1997:

Foi uma ocasião em que estava chegando da Argentina, o Ademar Seródio, que vinha com *uma direção de valorização da mulher*. A Avon era uma empresa com *tanto discurso feminino, mas não tínhamos uma diretora mulher*, havia várias gerentes mulheres. Essa liderança feminina precisava crescer, esse era um desafio internacional. Nós tivemos trabalhos bem bacanas, *foi quando surgiu o Compromisso Avon com a Mulher*, chamava O Dia do Compromisso e eu fui responsável por um dos projetos que ficou muito lindo. Foi um projeto, eu não me lembro agora o ano, mas eu lembro que eu fui às Conferências de Natal, que aconteciam mais ou menos no mês de julho, para poder conversar com as gerentes de setor. Antigamente, eram as promotoras de vendas, eram mais ou menos 600 mulheres, naquela ocasião, para falar sobre a Arte de Envelhecer Sorrindo. Era um projeto que a gente lançou, foi feito um comitê e eu liderava esse comitê. A gente foi a asilos e tinha toda uma pesquisa por trás que a mulher vive mais do que o homem. Dentro dos asilos havia muitas mulheres e o projeto da Avon foi visitar esses asilos o máximo possível dentro do Brasil envolvendo as promotoras; as mulheres que estavam no asilo recebiam produtos de higiene pessoal. Isso foi bacana, emocionante. E eu me emocionei muito de fazer esse projeto (ANA MARIA - Assistente Social Avon e Administradora, MUSEU DA PESSOA, 2008).

Revendedoras mais antigas apontaram ainda as exigências que a empresa fazia para que repassassem às clientes dicas de saúde – higiene pessoal, doenças sexualmente transmissíveis, gravidez, aborto, etc. Estas duas foram as únicas atuações externas com as quais nos deparamos neste período de 1959 a 1994 e que estiveram ligadas à mulher, quando houve segundo exigências da Avon Global a criação de um programa de orientação à mulher, primeiramente voltado para funcionárias e revendedoras, ampliado em 1997 para toda a comunidade feminina.

Na década de 80 houve uma parceria preciosa da Avon com uma entidade, era uma ONG constituída só por mulheres e eram médicas, psicólogas, sociólogas e elas criaram um programa para o autoconhecimento do corpo da mulher, e fizeram um material didático maravilhoso. A proposta desse curso era possibilitar as mais distantes da informação, no caso as revendedoras, conhecimento, autoconhecimento físico, ensinando a apalpar para detectar o câncer de mama, a possibilidade de um carço, para também fazer auto-exame na região dos ovários pra ver se havia qualquer coisa a ser verificada. E elas divulgaram um método anticonceptivo que até então eu não conhecia que é o diafragma. (...). Então, nas reuniões de vendas esses assuntos eram abordados, e no caso específico do toque no seio pra ver se havia

algum carço, alguma coisa, havia a ilustração mais didática que se possa imaginar (ALBERTINA - Assistente Social Avon, MUSEU DA PESSOA, 2008).

A Avon, atualmente, repassa ao Instituto 7% do valor de venda de certos produtos destinados a campanha, que se alternam entre cremes, batons, perfumes, etc. (AVON, 2009), dedica algumas páginas de seu folheto a produtos cujo valor arrecadado em sua venda é 100% destinado ao apoio à causa e “permite o uso de sua infra-estrutura, principalmente o contingente de revendedoras” (INSTITUTO AVON, 2009), que são utilizadas como uma das principais estratégias da empresa para a disseminação de ideais e projetos por ela apoiados, o que transforma a revendedora em parte integrante deste programa de responsabilidade social empresarial.

Segundo a assistente social da Avon, Renata, que trabalha em conjunto com o Instituto Avon, os produtos apareceram no catálogo no Brasil em 2003, após a criação do Instituto, quando houve uma reunião de líderes de diversas áreas da empresa para elaborarem um plano de ação para suas atividades (MUSEU DA PESSOA, 2008). Nele se estabeleceu a oferta de alguns produtos, que se alternariam a cada campanha, cujo valor da venda seria destinado a causa. A partir de então a Avon veio mostrando sua habilidade neste tipo de *marketing* social (no qual a causa se liga a ação): pulseiras, gargantilhas, camisetas e mais recentemente anéis foram elaborados para serem vendidos através dos catálogos. No caso, estes produtos voltam-se para a campanha contra a violência doméstica e para a campanha contra o câncer de mama.

Tanto o Instituto Avon no Brasil, como o *Avon Foundation* publicam ao fim de cada ano um relatório de atividades no qual se incluem os resultados das suas ações e dos projetos que apóiam, bem como demonstrações financeiras e pareceres de auditores. Com relação ao Instituto brasileiro, há disponível *online* somente o último relatório anual. Após a reformulação em seu *site*, que ganhou uma aparência mais interativa como a de um *blog*, algumas informações que constavam na página foram retiradas, sendo a lista de relatórios uma delas.

Os grandes programas de ordem social da Avon são os mesmos tanto nos EUA, onde se localiza a matriz da empresa, quanto no Brasil e em outras localidades. Voltam-se para causas que vem sendo amplamente discutidas, indo de encontro a campanhas públicas, cujo impacto tem se tornado relevante do ponto de vista legitimador da atuação empresarial na sociedade. Projetos que visam chamar a atenção para a saúde da mulher, o combate ao câncer de mama e a violência doméstica tem sido trabalhados, todos dotados de um discurso emotivo sobre as razões de sua realização:

A missão que inspira cada passo nosso é promover a saúde e o bem estar da mulher, por meio da mobilização da sociedade. Atualmente, esse trabalho se dá em três frentes: a Campanha Um Beijo pela Vida, que apóia projetos relacionados à prevenção e detecção precoce do câncer de mama; o Programa Saúde Integral da Mulher, que trabalha com um conceito inovador de promoção da saúde; e a causa da Violência Doméstica (INSTITUTO AVON – MISSÃO, 2009) [grifo da autora].

Para além da emotividade ligada à ação social, a divulgação das ações sociais nos pareceu algo interessante do ponto de vista da análise do comportamento da empresa frente a seus diferentes *stakeholders*. Notamos grande diferença entre o *site* da Avon do Brasil, onde a empresa não possui ações na bolsa de valores, e o *site* americano, o qual parece estruturar-se para a apresentação da empresa a investidores e acionistas. Um exemplo disso é o teor das mensagens encontradas.

No *site* brasileiro vemos apenas as chamadas para revendedoras, a divulgação de projetos sociais, através de *links*, além é claro do espaço de venda - aqui o discurso é mais emotivo. No *site* americano encontramos informações sobre produtos, fábricas, políticas da empresa, conduta adotada com relação a funcionários, representantes, fornecedores e outros parceiros, valores das ações, a conduta da empresa com relação à governança corporativa, missão, e também sobre os testes dos produtos, a sua segurança, políticas sustentáveis e sociais, etc. As informações são bem mais completas do que no *site* Avon Brasil.

Percebemos que as justificativas que a empresa apresenta por inserir-se em questões de cunho social, em um *site* e outro se diferem com relação à profundidade do envolvimento. No *site* do Brasil há todo um discurso sobre a importância da mulher no crescimento da empresa e o reconhecimento da Avon dessa importância, e por isso atitudes sociais pensadas para o seu bem-estar, saúde e emancipação. Enquanto que, no *site* americano não há este apelo emotivo, a questão social é apresentada, pelo contrário, como uma conduta empresarial que segue as exigências atuais do mercado, e que por apresentar-se de maneira ativa em questões sociais, estaria mais segura contra ativistas contrários a sua atuação, a consumidores insatisfeitos, etc. – as mensagens aqui parecem direcionar-se aos interessados em investir na empresa.

Podemos interpretar tais fatos como uma tentativa de afastar-se de uma associação a manobras de *marketing* – a empresa nos apresenta uma série de justificativas que apelam para o lado emocional do reconhecimento da importância das mulheres para a empresa, tentando mostrar que esta é uma atitude presente no ‘DNA’ da Avon. Faz-se referências ao histórico de atitudes filantrópicas em seu início, mas busca apresentar o comprometimento com a mulher

fugindo da idéia de filantropia como atitude paternalista e pontual, indicando assim maior comprometimento.

Por outro lado, quando o foco é o investidor, este discurso emotivo ganha objetividade: a questão social é relacionada diretamente ao ganho empresarial.

Every day, we continue to build upon our founder's legacy as we seek to improve the lives of our stakeholders. We are committed to providing safe products for our customers, promoting diversity and inclusion in our ranks, improving the safety of our associates, ensuring ethical sourcing, and reducing the environmental impacts of our operations. As a result, Avon has been recognized as an industry leader in many of the areas discussed in this report"⁴⁷(CEO MESSAGE, ANDREA JUNG, 2010).

Observa-se que embora a empresa busque mostrar que sua ação social advém de sua história e de seu reconhecimento da importância feminina em seu crescimento, ela preocupa-se não só em ressaltar que muito do que é feito só é possível graças à concessão de revendedoras para tal. Tal postura aparece em uma entrevista do diretor do Instituto Avon Lírio Cipriani, para o Jornal o Globo⁴⁸. Nela Cipriani salienta a importância das revendedoras na execução das causas sociais do Instituto, chamando a atenção para a concessão feita pela Avon da sua força de venda em prol das causas que promovem a saúde e bem estar feminino. O que indiretamente significa dizer que, se a Avon não disponibilizasse suas revendedoras para atuarem juntamente com Instituto, talvez os programas sociais do Instituto Avon não tivessem tanta repercussão.

Há ainda a preocupação em demonstrar-se uma empresa confiável para investimentos, por estar de acordo com as exigências do mercado - possui certificações e está ligada a instituições que atestam seu comportamento socialmente responsável. Segundo dados do Instituto Ethos (2009), a Avon é associada ao Instituto Ethos, signatária do Pacto Global, e certificada pela SA8000. Estas certificações acabam atuando como comprovantes reais daquilo que a empresa deseja passar para seus clientes e investidores, incentivando revendedoras a participarem de atividades sociais - atuando como legitimadoras das ações que ela informa realizar.

⁴⁷ CEO MESSAGE. Disponível em:<http://responsibility.avoncompany.com/page-4-CEO-Message>. Acesso em: 12 de Abril de 2010.

⁴⁸ Cruzada contra o Câncer de Mama – Instituto Avon subsidia ONGs que têm preocupação com a saúde da mulher. IN: O Globo, 19 de Maio de 2009. Disponível em: http://www.2.oglobodigital.com.br/flip/tools/flipPrint/printMateria.php?id_materia=4-ebfcfaee20cb4f58b57ae9f0294770. Acesso em 27 de Maio de 2009.

Neste sentido, percebemos uma dualidade no discurso da empresa no tocante a justificativa de seu envolvimento em questões sociais: a empresa tanto se preocupa em cativar suas clientes e revendedoras, inserindo-as nas causas que apóia, como também em conquistar investidores demonstrando-se uma empresa segura e preocupada com problemas de ordem mais concreta: não estar de acordo com o que se espera de uma empresa socialmente responsável pode acarretar problemas sérios com grupos ativistas, consumidores, etc.. Se por um lado ela tenta se apresentar como uma empresa ‘humana’, por outro ela tenta apresentar-se como uma empresa que age de acordo com o que tem que ser feito para a sua concretização em um mercado que cada vez mais exige uma postura socialmente responsável e ambientalmente sustentável.

Antes de qualquer julgamento sobre esta posição dúbia do comportamento empresarial, como encontramos em vários trabalhos que discutem responsabilidade social, vale considerar que este comportamento é prova de que a empresa é um ator social que possui um *habitus*, que se determina tanto por sua condição de empresa quanto por seu relacionamento com a sociedade. Que ao mesmo tempo em que tem necessidade e função de reprodução do capital, tem também obrigação de acompanhar o desenvolvimento do ambiente em que se insere - questões sociais, políticas e ambientais acabam tendo grande valor para a sobrevivência da empresa, assim como seu funcionamento em si na medida em que legitimam sua atuação na sociedade. Se por um lado responde ao econômico, por outro responde a necessidade de reconhecimento social e simbólico de sua atuação.

De uma forma ou de outra, esta atenção dada à mulher, acabou se tornando expressiva e característica da empresa. Nos últimos três anos outros projetos, além daqueles focados na saúde feminina, passaram a ser executados em nome da empresa e que de certa forma ligam-se a eles por sua abordagem. São projetos como o *Fundo Viva o Amanhã*, no qual são financiados, através da indicação feita pelas revendedoras, projetos de organizações sem fins lucrativos que atuam em prol da comunidade onde estão localizadas, o *Prêmio Avon Cultura de Vida*, voltado para o incentivo à cultura de vida – com o financiamento de projetos que visem, segundo a empresa, “princípios da não violência, do respeito à diversidade cultural e a construção de alternativas econômicas solidárias e sustentáveis” (PRÊMIO AVON CULTURA DE VIDA, 2009); e a partir deste ano de 2010, os projetos *Fundo Viva o Amanhã Mais Verde* ou *Hello Green Tomorrow Fund* e o *Compromisso Avon com o Papel* ou *Avon Paper Promise*, focados no reconhecimento do meio ambiente como importante para a melhoria das condições de vida do planeta.

Apresentamos a seguir cada projeto seguindo a ordem cronológica de sua criação.

3.2.1 Saúde Integral da Mulher

Embora o Instituto Avon seja o marco formal para as ações sociais da empresa no país, o programa *Saúde Integral da Mulher* teve início antes dessa criação - com iniciativas tímidas que visaram primeiramente revendedoras e gerentes de setor da empresa em 1994, por uma solicitação da Avon Global para o desenvolvimento de um programa comunitário voltado para as mulheres, segundo relato de uma ex-assistente social da empresa (DADOS MUSEU DA PESSOA, 2008). Após este primeiro passo, através da parceria com o Conselho Nacional de Direitos da Mulher⁴⁹ e com o Conselho Estadual da Condição Feminina de São Paulo⁵⁰, é que de fato o projeto ganhou expressão e expandiu seu atendimento para a comunidade feminina, em 1997, sendo em seguida reforçado pela cartilha “Cidadania Também é Beleza⁵¹”, passando a contar também com o apoio do UNIFEM⁵² (Fundo das Nações Unidas

⁴⁹ Criado em 1985, o Conselho Nacional de Direitos da Mulher, vinculava-se ao ministério da Justiça na promoção de políticas que visassem o combate a discriminação feminina e a promoção de sua participação em atividades políticas, econômicas e culturais no Brasil. Atualmente o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM) integra a Secretaria Especial de Políticas para Mulheres da Presidência da República (SPM), contando com representantes da sociedade civil e do governo, tendo ainda por função apoiar a SPM na articulação com a sociedade civil. Dados obtidos em: http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/sepm/conselho/. Acesso em 20/05/2010.

⁵⁰ O Conselho Estadual da Condição Feminina (CECF) foi Criado pelo Decreto n.20.892 de 04/04/1983, e institucionalizado pela Lei n.5.447 de 01/12/1986. Tem por atribuições formular diretrizes e estimular atividades de combate a discriminação contra a mulher, promovendo sua integração na vida socioeconômica e político-cultural. Desenvolve também pesquisas sobre estes temas, encontros, palestras, etc. Dados obtidos em: <http://www.condicaofeminina.sp.gov.br/>. Acesso em 20/05/2010.

⁵¹ Esta cartilha passou a ser oferecida em postos de saúde, oficinas e eventos como também em comunidades por intermédio das ONGs. Outro meio de divulgação dessas informações, foi a elaboração de um CD *A Gente Conversa, a Gente se Entende*, no qual se reproduz um programa de rádio em que são debatidos os mesmos temas discutidos na cartilha.

⁵² O UNIFEM tem como foco promover os direitos humanos de mulheres, atuando na redução da pobreza, na diminuição de infectadas por HIV/AIDS, na eliminação da violência, garantindo “igualdade de gênero em governos democráticos tanto em períodos de paz como de guerra”. Dados obtidos em: <http://www.unifem.org.br/>. Acesso em 20/05/2010.

para o Desenvolvimento da Mulher) e do Cfemea⁵³ (Centro Feminista de Estudos e Assessoria) na pretensão de esclarecer questões sobre saúde e direitos da mulher.

Contou em 2004 com a participação do Coletivo Feminista de Sexualidade e Saúde⁵⁴, de São Paulo, por meio de contrato, para apoio técnico no enquadramento do programa Política Nacional de Atenção Integral à Saúde da Mulher⁵⁵, do Ministério da Saúde (INSTITUTO AVON, 2010). Neste caso, esta relação apresenta-se benéfica para a empresa na medida em que lhe permite o uso de conhecimento técnico, sem que seja necessária a inserção de novos profissionais no corpo de funcionários da empresa ou do Instituto. Aqui, a ONG atua como consultora da empresa, lhe proporcionando um direcionamento mais pontual e técnico dentro da causa, o que possibilita o seu reconhecimento como realmente interessada, na medida em que esta procura aqueles que ‘melhor entendem’ do assunto.

A partir desta remodelagem no Programa Saúde Integral da Mulher, finalizada em 2006, o Instituto Avon procurou firmar parcerias com municípios para a realização de levantamentos sobre as oportunidades de melhoria nos programas de saúde voltados para a mulher. Identificamos algumas parcerias com as cidades de Osasco, Barueri, Itapevi, Jandira e Carapicuíba na tentativa de criar uma rede capaz de atuar nesta área por meio de financiamento do Instituto Avon.

Os projetos sociais da Avon contam com o apoio técnico e/ou ‘moral’ de instituições importantes, renomadas, sendo elas órgãos governamentais, ONGs – que podem apontar tanto para uma congruência de interesses, neste caso, a promoção feminina, quanto para outros

⁵³ Fundado em julho de 1989, por um grupo de mulheres feministas de Brasília, o Centro Feminista de Estudos e Assessoria (CFEMEA), é uma organização não-governamental sem fins lucrativos que visa à cidadania das mulheres e a igualdade de gênero, tendo como compromissos a defesa e ampliação da democracia, a superação das desigualdades e discriminações de gênero, raça/etnia, e a afirmação da liberdade, autonomia, solidariedade e diversidade. Dados obtidos em: <http://www.cfemea.org.br/quemsomos/apresentacao.asp>. Acesso em 20/05/2010.

⁵⁴ Organização não governamental que desenvolve, desde 1985, um trabalho de atenção primária à saúde da mulher por meio de uma perspectiva feminista. Tem como método a crítica ao modelo médico clássico da gineco-obstetrícia, propondo como alternativa "uma ‘medicina suave’ - dos tratamentos naturais e menos agressivos - e de preocupação com o conhecimento do corpo como um dos elementos centrais para a saúde". Dados obtidos em: <http://www.mulheres.org.br/apresenta.html>. Acesso em: 20/05/2010.

⁵⁵ A Política Nacional de Atenção Integral à Saúde da Mulher - Princípios e Diretrizes foi construída em 2003, a partir da situação da saúde da mulher no Brasil. Tem como compromisso a implementação de ações e serviços de saúde que contribuam para a garantia dos direitos humanos das mulheres, reduzam a morbimortalidade por causas preveníveis e evitáveis. "Incorpora, num enfoque de gênero, a integralidade e a humanização da atenção à saúde como princípios norteadores, bem como consolida os avanços no campo dos direitos sexuais e dos direitos reprodutivos. Enfatiza a importância do empoderamento das usuárias do SUS e a participação das mulheres nas instâncias de controle social". Dados obtidos em: http://portal.saude.gov.br/portal/saude/cidadao/visualizar_texto.cfm?idtxt=25411&janela=1. Acesso em 20/05/2010.

interesses como: o órgão governamental apoiar uma ação empresarial por poder, de certo modo aliar-se à causa poupando esforços em algo que já está sendo trabalhado pelo setor privado, dando mais um apoio técnico específico beneficiando-se de tal atitude, a ONG por necessitar de investimentos financeiros e a empresa por necessitar de apoio técnico e legitimador, etc.

Percebemos que as parcerias tornaram-se ‘ferramentas’ para a empresa na criação e desenvolvimento/efetivação de seus projetos sociais - são encontradas em todos os projetos sociais do Instituto Avon, que tem por parceiros oficiais empresas (Perfil Urbano Pesquisa & Expressão), órgãos governamentais (Secretaria de Participação e Parceria da Prefeitura da cidade de São Paulo, Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, Instituto Nacional do Câncer e Fundação Oncocentro do Estado de São Paulo) e ONGs (Americamama, Femama, Agência Ações em Gênero Cidadania e Desenvolvimento e Instituto Patrícia Galvão), além do UNIFEM. O Instituto conta ainda com outros parceiros dependendo do tipo de projeto, como veremos nos dois próximos itens.

3.2.2 Um Beijo Pela Vida/ Avon Contra o Câncer de Mama

As ações da empresa na prevenção do câncer de mama ocorrem nos Estados Unidos desde 1992, sendo a campanha conhecida mundialmente como *Avon Breast Cancer Crusade*, ganhando a partir de 2002 um nome especial: *Kiss Goodbye to Breast Cancer*. No Brasil, denominada *Um Beijo pela Vida* e recentemente renomeada *Avon Contra o Câncer de Mama*⁵⁶, tem início em 2003, sob coordenação do Instituto Avon. A demonstração de interesse nesta causa se dá pelo auxílio financeiro e logístico a projetos que busquem o conhecimento e a divulgação de informações sobre o assunto, principalmente àqueles que promovam o acesso a exames de detecção e ao tratamento (INSTITUTO AVON, 2009).

⁵⁶ Segundo dados do Instituto Avon, a mudança no nome da campanha deu-se na “tentativa de integração visual com o conjunto de ações globais da Avon, além de trazer maior clareza sobre o foco da campanha”, ganhando também o laço rosa como símbolo padrão da causa, tal como nos Estados Unidos. Dados obtidos em: <http://www.avoncontraocancerdemama.com.br/a-mobilizacao/conheca>. Acesso em 20/05/2010.

Como já explicitado, a empresa reverte 7% dos valores de venda de determinados produtos, que a cada campanha são alterados - produtos que possuem lugar de destaque no catálogo de venda, juntamente com informações sobre o programa do Instituto Avon, havendo também a venda de camisetas na página do Instituto destinada ao tema.

Na terceira campanha do ano de 2010, consta na página de divulgação sobre o programa as seguintes informações sobre os resultados obtidos em 2009:

Muito Obrigado!

Você colaborou, todos nós conquistamos!

Ao longo de 2009, a venda dos produtos que apóiam o Instituto Avon arrecadou mais de R\$ 4 milhões. Isso foi possível graças a você, que faz parte de uma grande rede de pessoas que transforma a beleza dos nossos produtos em oportunidades de vida para mulheres de todo o Brasil.

Comemore esta conquista! (CATÁLOGO AVON, CAMPANHA 03/2010, p.138).

Como podemos perceber o folheto de vendas da Avon além de ser um instrumento de trabalho das revendedoras, atua como meio de divulgação das suas causas sociais para a sensibilização das mulheres – sendo considerado pela empresa como um ‘instrumento valioso de divulgação’ (AVON, 2009). Insere as revendedoras e clientes no contexto da responsabilidade social, transmitindo indiretamente a idéia de que as revendedoras são responsáveis por passar adiante as idéias da empresa com relação a sua atitude socialmente responsável, tal como as clientes que passam a ser estimuladas a participarem através da compra destes produtos.

Assim como no programa de *Saúde Integral da Mulher*, na campanha para promover a detecção precoce do câncer de mama e divulgar informações sobre a doença, também se utiliza uma cartilha de orientação, que esclarece dúvidas relacionadas ao tema através das histórias de duas mulheres, Cora e Raquel - que enfrentam a doença, uma na fase inicial de descoberta da doença e a outra que se encontra no fim do tratamento. Esta cartilha, cujo título é o nome das duas personagens, é distribuída em associações de bairros, centros e ONGs que lidam com a saúde da mulher, sendo distribuída também em eventos e encontros promovidos pela Avon.

As informações sobre o câncer também são encontradas na própria página destinada à causa, na qual se tem acesso a um espaço interativo para a apresentação de depoimentos sobre a doença - onde mulheres expõem seus casos e suas histórias de vida, e a *links* de instituições que podem dar assistência às mulheres com câncer.

Outra forma de mobilização com relação ao tema é o *Compromisso com a Vida*, no qual ocorrem eventos pelos países com atrações artísticas, caminhadas e palestras sobre o assunto. Estes eventos são organizados pelas revendedoras e pelas gerentes de vendas e contam com a parceria de ONGs, empresas de diversos setores, hospitais e demais voluntários. Esta mobilização, do ponto de vista estratégico permite a empresa demonstrar para a sociedade e para aqueles que ainda não conhecem, a sua atuação responsável na sociedade e do ponto de vista social chamar a atenção para a causa, atraindo mais projetos que possam ser inclusos dentro do programa de ação social da empresa.

Pode-se afirmar que a principal atuação da Avon nesta causa tem sido a doação de equipamentos para a detecção de câncer de mama, a formação e treinamento de profissionais, a realização de eventos culturais que divulgam a causa⁵⁷ e a criação de espaços voltados para a saúde da mulher em hospitais. Cidades como Jaú, Catanduva, Ribeirão Preto e Barretos⁵⁸, todas no estado de São Paulo são algumas das que contaram com o Instituto Avon para o desenvolvimento de seus programas de saúde, além de outros hospitais do país.

Segue abaixo os números, encontrados no Relatório Anual do Instituto Avon de 2008, referentes ao programa de detecção precoce do câncer de mama desde o seu início em 2003.

Tabela 4 - Dados Referentes ao projeto Avon Contra o Câncer de Mama (2003-2008)

Valor destinado à causa	18 milhões de reais
Projetos apoiados	68
Mamógrafos doados	22
Aparelhos de ultrassom doados	20
Unidades móveis montadas	5
Profissionais de saúde capacitados	13.655
Número de mulheres beneficiadas	1.621.857
Número de mamografias realizadas	232.056
Número de ultrassonografia realizada	25.195
Casos de câncer diagnosticados	1.510

Fonte: Tabela elaborada pela autora a partir de dados do Relatório Anual Avon, 2008.

⁵⁷ No dia das mães o Instituto normalmente promove eventos em locais públicos com o intuito de chamar a atenção para o problema de câncer de mama, como o corrido em 2008 no Parque do Ibirapuera, segundo notícias divulgadas no *site* do próprio instituto (INSTITUTO AVON, 2009).

⁵⁸ Entre os projetos apoiados pelo Instituto Avon dentro da campanha contra o câncer de mama está a criação de um centro de prevenção à doença na cidade de Barretos, interior de São Paulo. A inauguração deste centro ocorreu em Dezembro de 2009. O Instituto Avon doou seis milhões de reais para o projeto, coordenado pelo Hospital de Câncer de Barretos. A unidade foi batizada com o nome da cantora Ivete Sangalo e fará parte do complexo do hospital (AVON CONTRA O CÂNCER DE MAMA, 2009).

Estes projetos partiram de toda área nacional, sendo na maior parte desenvolvidos por organizações sociais, muitos em parceria com as Secretarias Estaduais e/ou Municipais de Saúde. Havendo também a inclusão de projetos que, para além de financiamentos de compras de mamógrafos e outros equipamentos médicos necessários para a realização de exames de detecção da doença, pretendiam capacitar profissionais da área da saúde (RELATÓRIO ANUAL AVON, 2008). Tais parcerias tiveram o acompanhamento técnico do Instituto para o Desenvolvimento Social (IDIS), uma organização da sociedade civil de interesse público que oferece consultoria em investimento social privado para empresas. Segundo divulgações do próprio IDIS, este assessora e conduz o planejamento estratégico anual do Instituto Avon, sendo também membro de seu Comitê Técnico.

Esta parceria com o IDIS, de certa maneira nos apresenta a ação social como algo que se aproxima de uma instrumentalização do emotivo. Ao mesmo tempo em que o discurso se pauta numa justificativa emocional da conduta empresarial em atuar neste problema que afetas as mulheres, ela está vinculada a um Instituto (IDIS) que utiliza ferramentas estratégicas para a elaboração e aplicação dos projetos a serem financiados. Em um documento elaborado conjuntamente pelos institutos, intitulado ‘Estratégias de Articulação Intersetorial para a Prevenção e Detecção Precoce do Câncer de Mama’, podemos encontrar termos e considerações que nos remetem a uma objetivação dos resultados destes projetos de cunho social, como ‘diagnóstico situacional baseado em ativos’, ‘planejamento estratégico de rede social’, que confrontados com o discurso apresentado pelo Instituto Avon em seu *site* e pela empresa, ganham outro caráter – o de geração de resultados. Busca-se obter o melhor desempenho aproveitando aquilo que já se tem⁵⁹, para que então seja feito um levantamento do que realmente se considera necessário financiar.

Os valores, princípios e visão de mundo da rede baseiam-se nos valores pessoais e organizacionais dos integrantes, e são definidos quando se discute a concepção da rede sobre a causa. Assim, se for uma rede pelo desenvolvimento comunitário de certa região, é preciso discutir e alinhar o que essa rede entende por desenvolvimento comunitário nessa região. Se for uma rede em prol da prevenção e detecção precoce do câncer de mama, é necessário fazer o mesmo, e assim por diante (AVON/IDIS, 2006, p.88).

A partir da citação acima e considerando que esta ‘rede pelo desenvolvimento comunitário’ define-se: Instituto Avon, projeto social a ser financiado e ainda em alguns casos

⁵⁹ Neste caso, há uma avaliação criteriosa, através de inúmeros procedimentos citados nos documentos, que possibilitam identificar o que pode ser aproveitado do cenário no qual se apresenta interesse de modificação via projeto.

Secretarias Estaduais e/ou Municipais de Saúde, aquilo que não estiver em concordância com os objetivos do Instituto Avon, pode ser deixado de lado, por ser ele a parte mais forte, no caso a parte financiadora. Além disso, o documento aponta também a tentativa de estruturação de uma rede formada por líderes de projetos já finalizados, para a disseminação das estratégias bem sucedidas – justificada pelo interesse no crescimento de experiências com bons resultados na detecção precoce do câncer, deixando de lado o fato de que o nome do Instituto Avon – referência indireta da marca, veiculará juntamente a esta rede composta por ex-beneficiários do financiamento do Instituto.

Outro fato que nos chama a atenção não só neste caso, mas em todos os tipos de projetos apoiados e financiados pelo Instituto Avon, é que não encontramos referências diretas sobre o modo como se dá o contato com as instituições, normalmente Santas Casas, Alas de Hospitais ou Universidades. Como a Avon toma conhecimento destes projetos? Há alguma forma de candidatar-se para tal financiamento?

Como já citado, tivemos grandes dificuldades em obter informações sobre os programas do Instituto Avon tanto no próprio Instituto como com aqueles que o Instituto reconhece como parceiros. No entanto, através de buscas no *site* de relacionamento – *Orkut*, em comunidades relacionadas à empresa Avon, foi possível encontrar pessoas com as quais poderíamos tirar dúvidas sobre este assunto, que estiveram em contato direto com algum projeto durante sua fase de implementação. Uma destas pessoas concordou em falar sobre o assunto e pode apresentar os casos em que participou.

Nazaré ou Naná, jornalista e especialista em comunicação corporativa, participou em três projetos financiados pelo Instituto Avon. Estes projetos, voltados para o problema do câncer, visavam à detecção precoce da doença, dois deles direcionados às mulheres em geral, das cidades de Jaú (2003) e Marília (2008) e o outro com um olhar especial para mulheres cortadoras de cana em Palmital (2003), todas as cidades do interior do estado de São Paulo. Descreveremos a seguir alguns projetos e apresentaremos qual a participação do Instituto Avon e o que pretendeu realizar:

Em Palmital, cidade do interior paulista, o projeto Polinizador (Projeto Comunitário de Prevenção e Detecção Precoce do Câncer de Mama de Palmital e Região), foi organizado pela Santa Casa de Misericórdia de Palmital. Sua proposta era criar um serviço de prevenção e detecção precoce do câncer da mama. Seria o primeiro passo na região no atendimento ao câncer de mama, que passaria a contar com um mamógrafo para a realização de exames em

pacientes dependentes do Sistema Único de Saúde (SUS). Neste projeto também foi proposto o atendimento as trabalhadoras das usinas de cana-de-açúcar e visava atender às cidades da região, tais como Palmital, Platina, Ibirarema e Campos Novos Paulista.

Segundo dados do Relatório Anual do Instituto Avon de 2008,

foram treinados 38 profissionais de Palmital e das áreas de cobertura do projeto, incluindo enfermeiros que atuam nas usinas de açúcar da região. Foram treinadas 20 pessoas da associação de voluntários parceiros do projeto (...). A meta é realizar 3 mil exames nos 18 meses do projeto (RELATÓRIO INSTITUTO AVON, 2008, p.19).

Ainda de acordo com o relatório, foram doados R\$163.797 (cento e sessenta e três mil, setecentos e noventa e sete reais) para o desenvolvimento deste projeto.

Em Jaú a ligação entre o instituto Avon e o projeto financiado teve início em 2003. Assim como a maioria dos projetos, procurou atuar na detecção precoce do câncer de mama tanto em Jaú quanto em sua região. O projeto financiado surgiu entre uma parceria com a prefeitura da cidade e a Fundação Dr. Amaral Carvalho (FAC) mantenedora do Hospital Amaral Carvalho que visa o tratamento de portadores de câncer em geral. Segundo dados do Órgão Informativo da Associação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Combate ao Câncer, foram doados R\$100 mil (cem mil reais) para o desenvolvimento deste projeto.

Já o projeto de Marília teve início em 2008 e foi desenvolvido pela Secretaria Municipal de Saúde e a Santa Casa de Misericórdia. "Em dois anos de projeto, foram capacitados 40 médicos e 66 enfermeiros de 12 Unidades Básicas de Saúde (UBS) e 29 Unidades de Saúde da Família do município" (RELATÓRIO ANUAL INSTITUTO AVON, 2008, p.14). Neste projeto foi montado um Ambulatório de Saúde Mamária, com os equipamentos necessários para a realização de exames, tal como divulgado, foram cerca de R\$200 mil (duzentos mil reais) doados para a realização do projeto.

Segundo relato da entrevistada, após a abertura do edital, noticiada pelo Instituto Avon, são as prefeituras ou os responsáveis pelos projetos que devem procurá-lo. Afirma ter tomado conhecimento sobre a oportunidade de financiamento a projetos de terceiros, via programa Avon Contra o Câncer de Mama do Instituto Avon, em um evento corporativo.

No primeiro projeto, soube das ações da Avon durante um evento de comunicação corporativa. Procurei o diretor-executivo do Instituto Avon, Lírio Cipriani, ainda no evento, trocamos cartões e fui visitá-lo. Ao me informar sobre os critérios para seleção dos projetos, não tive vergonha de telefonar ou enviar e-mails para perguntar e pedir orientação. Em Marília e Palmital foi mais fácil porque já conhecia o "*modus operandi*" e a equipe do Instituto Avon. Da parte deles, deve ter ficado mais fácil

porque eu já tinha experiência anterior. Ganhamos todos (Nazaré, especialista em comunicação corporativa, entrevistada em 24 de Maio de 2010).

Ao verificarmos os *sites* tanto do Instituto Avon como o da campanha contra o câncer de mama, não encontramos nenhuma referência a este tipo de edital ou qualquer menção sobre como os projetos podem ser financiados, o que nos leva a pensar que para este tipo de ação o Instituto Avon possui outros canais de comunicação, mais específicos – entre empresas e diretamente com as prefeituras, que não aqueles usados para atingir consumidores.

A declaração de Nazaré sobre o conhecimento do “*modus operandi*” que facilitou a aprovação dos dois projetos seguintes ao de Palmital, nos chama a atenção para a possibilidade de que projetos de instituições já financiadas tenham mais facilidade e maior chance, pela relação já estabelecida com o Instituto, principalmente se estes tenham sido bem sucedidos.

Além dessas ‘parcerias’ entre prefeituras, santas casas, secretarias de saúde e a Avon, a empresa também tem como parceiros nesta causa: Reebok, Lindoya, Naturiche, Radio Transamérica (empresas), Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria de Participação e Parceria e Verde e Meio Ambiente da Prefeitura da Cidade de São Paulo (órgãos governamentais), Femama, Fundação Oncocentro de São Paulo e Americamama (organizações não governamentais).

3.2.3 Fale sem Medo – Diga Não a Violência Doméstica

A campanha mundial contra a violência doméstica existente desde 2004, com o título *Speak Out Against Domestic Violence*, chega ao Brasil mostrando-se interessada na conscientização da sociedade sobre “a importância do respeito à integridade física e psicológica da mulher, em especial no ambiente familiar, divulgando e conscientizando sobre a Lei Maria da Penha” (INSTITUTO AVON, 2009). A campanha Fale sem Medo – Diga Não à Violência Doméstica, assim como as demais é coordenada pelo Instituto Avon no Brasil e atua no alerta ao público feminino com relação a este problema e na divulgação dos meios de

enfrentá-lo - apresentando telefones, endereços de Centrais de Atendimento à Mulher, aos quais a mulher deve recorrer em caso de violência doméstica.

Segundo dados do Instituto, desde o início da campanha até o momento, cerca de quatorze milhões de dólares foram gastos em divulgações e programas, em todo o mundo. A campanha tem sido realizada pelo método convencional, através das revendedoras, da exibição de vídeos sobre temas em eventos e em *sites* de vídeos na *internet*⁶⁰ - como, por exemplo, no *Youtube*, no qual há um canal destinado a campanha, informações em um *site* especial para o tema⁶¹ com depoimentos de mulheres que passaram por situações de agressão um espaço para entrar em contato com o Instituto e obter maiores informações e outra – espécie de *chat*, para trocar experiências e assessorar aquelas que ainda buscam por ajuda.

Uma pulseira e uma gargantilha foram lançadas em 2009 (Pulseira e Gargantilha da Atitude⁶²) para arrecadar verba para a causa e mais recentemente, em 2010, um anel, denominado Anel da Atitude. A apresentação dos dois primeiros produtos, em 2009, ocorreu durante a segunda edição do *Global Summit for a Better Tomorrow* (Encontro Anual por um Amanhã Melhor), realizado em Nova York, e foi feita pela atriz norte-americana Reese Witherspoon, atriz de *Hollywood*, que se tornou Embaixadora Global da Avon.

A apresentação destes produtos para as consumidoras vem atrelada a um simbolismo sobre sua significância: o pingente em formato de um símbolo do infinito passa a representar através do discurso da empresa ‘um futuro sem limitações para as mulheres’, dando a pulseira e a gargantilha um valor especial e emotivo.

A divulgação dos produtos apresenta o seguinte texto:

Mostre que tem Atitude.

Adquira sua Gargantilha e Pulseira da Atitude.

Elas trazem o símbolo do infinito, e representam o que queremos para todas as mulheres: uma infinidade de possibilidades para alcançar a autonomia e a realização, sem serem barradas pela violência. Ao adquirir estes belos acessórios, você mostra que é parte dessa corrente e contribui financeiramente para que sejam colocados em ação projetos voltados para esta causa (FALE SEM MEDO – DIGA NÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA, 2009).

⁶⁰ A série conta com cinco títulos que apresentam o problema da violência doméstica através de depoimentos, demonstrações estatísticas, entrevistas com especialistas e informações sobre as instituições que auxiliam a mulher com relação ao problema da violência doméstica, etc.

⁶¹ Ver: <http://www.falesemmedo.com.br/>.

⁶² No Brasil a gargantilha custa R\$10,00 e a pulseira R\$5,00, ambas destinando R\$4,05 para a causa se compradas separadamente. Quando compradas juntas, o kit passa a custar R\$12,50, sendo R\$5,80 doados a causa no total.

A arrecadação conseguida através da venda destes produtos é direcionada no Brasil para o escritório regional Brasil/Cone Sul do Fundo de Desenvolvimento da ONU para a Mulher (UNIFEM). Esta instituição tem sido parceira mundial da Avon na divulgação desta causa e na promoção da Lei Maria da Penha⁶³, e redireciona verba a projetos que busquem reduzir os índices de violência doméstica e também levar informação sobre a Lei Maria da Penha aos operadores do Direito – juízes, promotores de justiça, delegados e advogados, na tentativa de melhor acolhimento e amparo da mulher (FALE SEM MEDO – DIGA NÃO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA, 2009). Esta proximidade com uma organização ligada a ONU pode atribuir ao projeto, à causa e a empresa uma importância diferenciada, que possibilita a ‘atitude responsável’ da empresa ser encarada de outra maneira pelos atores sociais - a ligação com instituições e organizações conceituadas pode fazer com que as ações empresariais sejam visualizadas com mais credibilidade.

São parceiros do Instituto Avon nesta causa: UNIFEM, Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Instituto Patrícia Galvão, Instituto Noos - Instituto de Pesquisas Sistêmicas e Desenvolvimento de Redes Sociais, Instituto Promundo, AGENDE e Perfil Urbano Pesquisa & Expressão.

Além destes projetos com ampla divulgação, existem outros nos quais sua execução não depende da arrecadação de dinheiro através da venda de produtos, mas dos esforços das revendedoras da marca e profissionais voltados para as áreas social e cultural, e que se ligam mais à própria marca Avon do que ao Instituto. Estes projetos são o Fundo Viva o Amanhã, Prêmio Avon Cultura de Vida, o Fundo Viva o Amanhã Verde e o Compromisso com o Papel.

⁶³ Conhecida como Lei Maria da Penha, a Lei N. 11.304, de 07 de Agosto de 2006, “cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; altera o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal; e dá outras providências” (TRECHO RETIRADO DA PRÓPRIA LEI). A íntegra pode ser lida através do *site* do planalto: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11340.htm. Ver a cartilha sobre a lei elaborada pelo Centro Feminista de Estudos e Assessoria (CFEMEA): <http://www.assufba.org.br/legis/leimariadapenha.pdf>.

3.2.4 Fundo Viva o Amanhã

O Fundo Viva o Amanhã, criado em 2007 pode ser encarado como um orientador das doações e patrocínios da Avon, na medida em que os projetos indicados lhe apontam a direção de sua atuação. Existente em outros quinze países, conta com a ajuda das revendedoras para a indicação de projetos de organizações sem fins lucrativos que julguem importantes para o desenvolvimento da comunidade em que atuam.

Dentre os objetivos do Fundo estão ações socioculturais de interesse público, que promovam “a diversidade e as liberdades culturais; projetos para a não-violência doméstica; para promoção do Desenvolvimento Humano no Brasil; que contribuam para o surgimento de capacidades econômicas locais de forma solidária e sustentada; estimulem a participação cívica e o trabalho em redes sociais; a atitude comunitária de Revendedoras Autônomas e Gerentes de Setor” (VIVA O AMANHÃ, 2009).

Reunindo verbas que provém de recursos fiscais e investimentos diretos da Avon, o Fundo Viva o Amanhã financia projetos que cubram quatro linhas:

- **Empreendedorismo Cooperativo** - Iniciativas de economia solidária que visem à geração de renda e desenvolvimento sustentável na comunidade;
- **Não-violência Doméstica** - Projetos que contribuam para a prevenção e/ou extinção da violência doméstica em suas comunidades;
- **Educação para o Desenvolvimento Humano** - Projetos que criem oportunidades de educação;
- **Protagonismo Cultural** - Projetos que criem oportunidades para que pessoas da comunidade exerçam e exibam seus dons artísticos ou pratiquem manifestações culturais que tenham relação com suas origens e histórias.

O Comitê responsável pelo julgamento dos projetos – Comitê de Patrocínio Socialmente Responsável da Avon é composto por profissionais de diversas áreas da empresa, a saber, Jurídico (1), Comunicação (2), Finanças (1), RH (2), Vendas (1), *Marketing* (1), *Supply Chain* (2) e Instituto Avon (1). Os projetos que se inserem nas linhas de cobertura Empreendedorismo Cooperativo e Não-violência Doméstica, são selecionados pelo comitê a

partir de indicações de revendedoras Avon, via *Internet*, em chamadas semestrais ou anuais. Enquanto os projetos que se enquadram nas linhas Protagonismo Cultural e Educação para o Desenvolvimento Humano, são eleitos pelo Comitê a partir do mapeamento anual efetuado por profissionais especializados, normalmente profissionais atuantes em ONGs que prestam assessoria à empresa.

Os projetos contemplados pelo Fundo Viva o Amanhã recebem até R\$250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) em doação e a revendedora que os indicou recebe o diploma ‘Agente de Vida Avon’, tendo seu nome publicado no *site* do Fundo. Contudo, embora o número de projetos indicados seja grande, assim como o número de contemplados (de acordo com informações disponibilizadas em seu site), algumas das revendedoras entrevistadas em nossa pesquisa afirmaram não ter conhecimento sobre ele.

3.2.5 Prêmio Avon Cultura de Vida

Também pautado no discurso da “construção de uma sociedade regida pelos princípios da não violência, do respeito à diversidade cultural e na construção de alternativas econômicas solidárias e sustentáveis” (PRÊMIO AVON CULTURA DE VIDA, 2009), o Prêmio Avon Cultura de Vida financia projetos que apresentem iniciativas que demonstrem interesse na ‘transformação social’, que proponham “mobilização, incentivem realizações comunitárias e a troca de saberes”. O prêmio se volta para as seguintes áreas e segmentos:

- **Artes Cênicas:** Teatro; dança; circo; mímica e outros;
- **Audiovisual:** Produção audiovisual de média e curta metragem; preservação e difusão do acervo audiovisual; doações de acervos para cinematecas; treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos para a manutenção desses acervos;
- **Música:** Música erudita; música instrumental;
- **Patrimônio Cultural Imaterial:** Preservação do acervo cultural imaterial;

- **Humanidades:** Edição de livros de valor artístico literário ou humanístico; evento literário; doações de acervos para bibliotecas públicas e museus; treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos para a manutenção dos acervos.

Concorrem ao prêmio aqueles projetos de caráter cultural que tenham sido inscritos no *site* da Avon e que tenham sido aprovados pelo Ministério da Cultura segundo os termos da Lei Rouanet⁶⁴ (Lei nº 8.313/91).

O valor total de recursos disponibilizados para os patrocínios é de dois milhões de reais. A inscrição é feita pelos próprios desenvolvedores dos projetos e os escolhidos deverão seguir uma lista de condutas para a prestação de contas e para o seu desenvolvimento. O prêmio teve início em 2009 e selecionou, até o momento, 11 projetos para serem patrocinados.

Os projetos do Fundo Viva o Amanhã e do Prêmio Avon Cultura de Vida chamam a atenção por facilitar a atuação da empresa na área social, na medida em que apenas financiam e acompanham o desenvolvimento dos projetos de terceiros. Ao serem inscritos para concorrerem ao financiamento, eles já estão prontos - elaborados por ONGs atuantes em comunidades na qual se conhece os pontos que precisam de melhorias. Este fato permite que a atuação empresarial seja precisa, não necessitando a mobilização de profissionais por parte da empresa, senão aqueles que participam do comitê julgador.

3.2.6 Fundo Viva o Amanhã Mais Verde / Compromisso Avon com o Papel

Mais recentemente a Avon passou a atuar diretamente na questão ambiental por meio do projeto *Hello Green Tomorrow Fund* ou, como é conhecido no Brasil, Fundo Viva o Amanhã Mais Verde. Ausente nos projetos até aqui citados, essa nova adequação à questão ambiental, tal como nos apontam informativos sobre o projeto, é a primeira ação ambiental externa que indica o compromisso da Avon com o meio ambiente.

⁶⁴ Para consultar a Lei Rouanet, acesse: <http://www.cultura.gov.br/site/categoria/apoio-a-projetos/mecanismos-de-apoio-do-minc/lei-rouanet-mecanismos-de-apoio-do-minc-apoio-a-projetos>.

Esta mobilização teve início em 16 de Março de 2010 em mais de 65 países com o apoio de organizações importantes que lidam com o tema: The Nature Conservancy (TNC⁶⁵) – cuja participação acontece através do plantio e recuperação de árvores e monitoramento da floresta restaurada; e o Programa Ambiental das Nações Unidas (PNUMA⁶⁶) – neste caso a parceria entre Avon e o PNUMA ocorre pela aproximação de suas intenções: o projeto da Avon Viva o Amanhã Mais Verde, com o projeto do PNUMA, Plantemos para o Planeta: Campanha Bilhão de Árvores - que busca contribuir para o Ano Internacional da Biodiversidade, celebrado no ano de 2010.

Assim como nos demais projetos executados em nome da Avon ou de seu Instituto, a causa se fortalece pelas parcerias que tem com entidades reconhecidas na área de atuação e contam com o contingente feminino para sua execução, compartilhando mais uma vez a responsabilidade com revendedoras e clientes. Este fato comprova-se pela seguinte divulgação no *site* sobre a campanha:

O Viva o Amanhã Mais Verde vai se beneficiar da rede mundial de relacionamento de mais de 6,2 milhões de revendedoras Avon em todo o mundo. Esse verdadeiro contingente feminino vai dar impulso a um movimento ambiental ao arrecadar doações e ajudar a mudar a percepção do público quanto às questões ambientais. Com sua extensa rede, a Avon está em posição privilegiada para engajar pessoas e apoiar importantes causas (Release Viva o Amanhã Mais Verde, 2010, p.1).

Segundo a Avon, a ‘missão’ de seu programa é inspirar um movimento ambiental feminino a partir de uma doação inicial da empresa para o plantio e regeneração assistida de um milhão de árvores da Mata Atlântica na América do Sul e a arrecadação de fundos para restaurar seu ecossistema a um custo de US\$1 (um dólar) por árvore – ou o correspondente em moeda local. Este valor é somado aos recursos de parceiros locais e pode, segundo a empresa, garantir a restauração de 400 hectares de Mata Atlântica, “garantindo não somente a restauração deste bioma brasileiro, mas também o abastecimento de água em qualidade e quantidade e a regulação do clima” (AVON BRASIL, 2010).

Neste mesmo período a Avon lançou também o ‘*Compromisso Avon com o Papel*’ ou ‘*Avon Paper Promise*’, em que o objetivo é o uso de papel certificado e reciclado, buscando

⁶⁵ Organização mundial que atua na conservação dos recursos naturais, criada em 1951 e atuante no Brasil desde 1988.

⁶⁶ O PNUMA no Brasil tem por missão “liderar esforços ambientais e encorajar parcerias com cuidado do meio ambiente ao inspirar e capacitar nações e povos para que possam melhorar sua qualidade de vida sem comprometer o bem estar das futuras gerações”. Disponível em: http://www.onu-brasil.org.br/agencias_pnuma.php. Acesso em: 20/05/2010.

atingir 100% de seu uso nos próximos 10 anos e que de preferência possua a certificação da *Forest Stewardship Council*⁶⁷ (FSC).

Podemos chamar a atenção para o fato de que no Brasil a Avon tem como concorrente a Natura, conhecida fortemente por seu papel no desenvolvimento de programas voltados ao meio ambiente. Estes projetos recentes e a criação nos últimos anos de linhas de cosméticos mais naturais da Avon, como a linha *Liiv Botanicals*, pode ser entendida como manobra para competir com os produtos naturais de suas concorrentes, não só no Brasil, mas também no mundo. Neste caso a Avon havia lançado um produto que competiria com os produtos da Natura e de outras empresas com produtos semelhantes, mas seus projetos sociais não faziam, até então, sucesso na questão ambiental. Com estes dois projetos recentes, o Fundo Viva o Amanhã Mais Verde e o Compromisso Avon com o Papel, a empresa insere-se em uma área na qual ainda não atuava, o meio ambiente.

3.3 Da Filantropia à Responsabilidade Social?

A partir do que até agora foi apresentado sobre a atuação social da Avon, pretendemos delinear e discutir a transição filantropia – responsabilidade social que a empresa afirma existir. A dificuldade em se obter entrevista de um dos responsáveis pelas questões sociais da Avon e a impossibilidade de obter outras informações que não somente aquelas contidas no *site* da empresa e de seu Instituto acabaram prejudicando uma discussão mais detalhada sobre o modo como a empresa tratou a questão social ao longo de sua história. Como não foi possível o levantamento de dados pontuais e documentais sobre a atuação empresarial na questão social, nos baseamos então no que tivemos de informação através de entrevistas (clientes, revendedoras, funcionários), pesquisas sobre a marca em jornais e revistas, especializados ou não na área de negócios, em *sites* de revendedoras, da própria empresa e de parceiros.

⁶⁷*Forest Stewardship Council* é uma organização internacional sem fins lucrativos, criada em 1993 com o objetivo de promover a gestão responsável de florestas.

No entanto, o que seria negativo, também nos serve como dado na avaliação da conduta adotada pela empresa. A negação dos dados para a realização da pesquisa e a impossibilidade de se realizar uma entrevista, pode ser entendida pelo princípio de oposição apresentado por Douglas (1996, p.42), no qual aponta quatro tipos de sistemas de classificação cultural através dos quais os agentes dão sentido e formato as suas ações: individualismo ativo, isolamento individual, hierarquia conservadora e enclave dissidente - que são apresentadas mais adiante em um quadro elaborado por Grün (1998) a partir do mapa cultural criado por Douglas (1996, p.43).

Segundo a autora, *“if one culture is to stay distinct, it needs to be defined in opposition to other cultures”* (DOUGLAS, 1996, p.42), sendo assim o comportamento de grupos dispostos nestes sistemas de classificação cultural se apresentam em oposição, no que diz respeito a conduta, liderança, etc., dos demais. Para Douglas os comportamentos em todas as pessoas envolvem-se na tentativa de realizar uma forma ideal de vida da comunidade, tentando convencer um ao outro para que se torne real. Desse modo, no que diz respeito à Avon – que segundo Grün (1998) se enquadra no quadrante do enclave dissidente, negar as informações é um modo de se fortalecer, fortalecer sua ‘ideologia’, na medida em que se opõe aos demais, que normalmente estão dispostos a apresentar suas ações sociais. Sendo uma tentativa de mostrar-se também mais compromissada, mais leal àquilo que realiza.

Tomando o quadro seguinte como ponto de partida, a Avon se insere no quadrante D o qual é representado pelos grupos fortemente integrados e com estrutura fraca:

Figura 2 - Mapa Cultural

B	C
Isolamento cultural	Hierarquia conservadora
<p>Isolamento por escolha ou compulsão, literalmente sós ou isolados em estruturas complexas.</p> <p>(valores ecléticos)</p>	<p>Grupos fortemente integrados com estrutura complexa – hierárquica com obrigação de reciprocidade.</p> <p>(organizações “tradicionalistas” – antigas e modernas)</p>
<p>Estrutura fraca, incorporação fraca.</p> <p>(individualismo competitivo; mundo dos empreendedores)</p>	<p>Grupos fortemente integrados com estrutura fraca.</p> <p>(seitas igualitárias, mas também certas empresas modernas: de consultoria ou do chamado “capitalismo carismático” – Avon, Amway etc.)</p>
A	D
Individualismo ativo	Enclave dissidente

Fonte: GRÜN, 1998, p.150.

Pedroso Neto (2000) discute esta forte integração dos grupos cuja estrutura é fraca tomando como caso a empresa Amway, que também se insere no modelo de capitalismo carismático apontado por Biggart (1989). Para Pedroso Neto a Amway é uma organização cuja lógica organizacional é sectária. Apoiado em Douglas (1998) aponta como justificativa o fato de que “é basicamente controlando a cognição do indivíduo que o estilo de pensamento tem uma força compulsiva sobre o pensamento individual” (PEDROSO NETO, 2000, p.163).

Desta maneira, como Mary Douglas apresenta:

O nexo causal percorre toda a organização, opondo claramente resistências às ações de seus membros. O único pressuposto inicial necessário foi mínimo: eles gostariam de ver a comunidade sobreviver sem desistir de sua autonomia individual. As restrições presentes na situação permitem apenas certas soluções. Ao adotarem a estratégia mais fácil, ele começaram a percorrer juntos uma senda que termina na construção conjunta de um estilo de pensamento (DOUGLAS, 1998, P.53).

É este nexo causal que determina a fragilidade da liderança. Por ser uma organização que ocorre de forma voluntária, há a liberdade em deixá-la ou por outro lado, permanecer e consolidar o grupo. Assim, o líder está sujeito a ligação voluntária de seus liderados, que podem vir a abandonar o grupo.

Assim como a Amway a Avon enquadra-se neste tipo de organização. Este seu enquadramento dentro do que Douglas (1996) classifica como grupo enclave dissidente, nos permite, assim, entender sua postura diante da negação de informações.

No tocante à questão social podemos afirmar que a postura da empresa não se manteve linear. Ela se apresenta como atitudes que em seu início poderiam ser caracterizadas como ações externas mais pontuais – filantrópicas, cujo foco era a comunidade mais próxima à empresa e que com o passar dos anos se interiorizou, voltando-se para programas de bem estar dos funcionários, e para o ‘preenchimento’ da empresa com mulheres – já que pretendia ser o que hoje se tornou seu slogan: *Company for Women*, caracterizando-se mais como uma responsabilidade social interna.

Percebemos pelos relatos de um entrevistado, responsável pelo setor de vendas nas décadas de 1978 e 1998, que aquelas práticas que a Avon disse preservar voltaram-se para os seus trabalhadores através da atuação do departamento de recursos humanos. Assim, se fossemos apontar em que sentido se direcionou a atuação social da empresa, este seria o sentido: ações pontuais na comunidade, ação interna com foco nos funcionários, atuação social externa e interna (já aos moldes da responsabilidade social discutida atualmente).

As ações iniciais eram caracterizadas como uma conduta própria de seu fundador. Como Klepacki (2006) aponta as doações não estavam tão ligadas a imagem da empresa, mas sim a de seu líder/dono, sendo encarada mais como filantropia aos moldes do que vimos no primeiro capítulo desta dissertação: podendo tanto ser encarada como uma filantropia associada a religiosidade, ao interesse em beneficiar o outro como meio de alcançar ‘a glória’ divina; pelo interesse de visibilidade do doador, ou ainda como aponta Guilhot (2004), pela garantia da reprodução do capital.

Após o falecimento de seu fundador a empresa passa a investir em um instituto que primeiramente possui caráter privado e depois se transforma em instituição pública, dando segundo Müller (2006) capacidade a empresa de agir de forma legítima no âmbito social. Nele são ainda executados projetos voltados para várias áreas da comunidade e grupos, como jovens, estudantes, etc.. Este processo de institucionalização da ação social empresarial coincide com a chegada da empresa no Brasil.

Como nosso foco neste trabalho é a atuação da empresa no país, voltemos agora nossa observação para o modo como a empresa mostrou-se envolvida com as questões sociais, mantendo como pano de fundo o cenário norte-americano, de onde todas as instituições filiadas ao *Avon Foundation* tiram suas premissas.

Comparando-se os contextos, as ações sociais do *Avon Foundation* voltaram-se para grandes causas nos anos de 1992, mas em 1955 já direcionava o foco para as mulheres. Quatro anos depois do Instituto *Avon Foundation* iniciar suas ações para as mulheres, a empresa instala-se no Brasil, onde empresa pareceu adormecida quanto as questões sociais de caráter externo.

Referente à atuação da empresa no Brasil, percebemos que em seu início, do final da década de 1950 até os anos de 1980 as ações empresariais voltaram-se para os trabalhadores e para o desenvolvimento de programas que pudessem auxiliá-los dentro e fora da empresa em questões complicadas, como dependência química, alcoolismo e outras que facilitariam o seu trabalho como a construção do berçário, por exemplo. Nesse período também, segundo os relatos, manteve-se forte a intenção de transformar a Avon em empresa para/das mulheres, discutindo-se meios e realizando programas para que competências fossem encontradas – esse processo se deu simultaneamente no contexto internacional e brasileiro.

Foram estes tipos de ações que marcaram as primeiras três décadas da Avon no país. Nos anos 80, concomitante ao processo de redemocratização do país e todo o processo pela

luta dos direitos dos cidadãos e o fortalecimento do debate sobre a responsabilidade social da empresa, há a atuação mais direta da Avon no ambiente externo. Mostra-se claramente um interesse em agir a favor da mulher dentro e fora da empresa. Entretanto, as ações só ocorrem significativamente após a criação do Instituto Avon, em 2003, quando também são lançados produtos cujo valor arrecadado na venda é revertido para as causas. A partir deste momento é que passa a se estruturar uma posição que toma como auxílio as parcerias, e que agrega suas intenções a causas maiores

Também chamamos a atenção neste capítulo para a dualidade na justificativa da atitude social da empresa, que busca vincular-se a uma atitude de seu fundador e também às exigências modernas que se faz ao comportamento da empresa na sociedade. O que acaba por evidenciá-la como um ator social que sofre pressões externas não só do mercado, mas de toda a sociedade.

Há ainda uma outra justificativa para a sociedade, no sentido de explicar porque o foco volta-se para a mulher e não a toda comunidade. Neste caso aponta-se o benefício indireto ao priorizar a figura feminina – cuidando-se da mulher, sua família e a comunidade serão beneficiados também, pois a mulher é a figura que direciona os filhos, o marido, etc., enaltecendo mais uma vez a papel de importância da mulher.

No caso da Avon a prática social se mescla e se camufla muito bem com os objetivos econômicos e estratégicos, que buscam além de ganhos financeiros pelo apoio a causas sociais através da atribuição da causa a sua marca, os ganhos com a sua legitimação, que lhe permite atuar na sociedade sem grandes problemas. O que não impede de haver o comprometimento e identificação pessoal dos envolvidos, tal como nos apareceu durante as entrevistas e na leitura dos depoimentos arquivados no Museu da Pessoa, como no depoimento de Oliveira, administrador de empresas que ainda trabalha na Avon:

A lição de estar trabalhando numa empresa vinculada a uma atividade social, isso é muito importante. Sempre fui uma pessoa, desde criança, voltada, a minha mãe sempre fez trabalhos na igreja, sempre a gente estava fazendo alguma coisa. E trabalhar na Avon me lembra muito isso, vejo todo o trabalho que a Avon tem, o próprio Instituto Avon, se preocupando com o câncer de mama, a corrida que tem todos os anos, o Beijo Pela Vida. É uma lição de vida saber que você está trabalhando numa empresa que doa um percentual de venda de algum produto, para destinar a uma obra, à sociedade. E nos faz também lembrar que nós podemos fazer alguma coisa, e que estou ali também contribuindo com isso de alguma forma, porque a partir do momento que presto um bom trabalho, um bom serviço, é lógico que esse produto vai chegar e ele vai ser, uma parte dele destinada à obra. Isso para mim é uma lição de vida, me faz pensar de certa forma, pensando um pouco no próximo (OLIVEIRA, administrador, MUSEU DA PESSOA, 2008).

Para finalizar não podemos deixar de ressaltar que a responsabilidade social tem suas raízes na filantropia. Esta ‘descendência’ aparece tanto no que diz respeito às práticas quanto no que diz respeito às suas justificativas.

Enquanto a filantropia é vista como negativa por manter a realidade de pobreza e injustiça, a responsabilidade social surge atrelada a perspectiva de que as ações empresariais na área social devam ser relevantes para a mudança do contexto em que se atua, dividindo opiniões. A proximidade e por assim dizer, esta evolução de uma para a outra dá margens a comparações que ocorrem como crítica ao novo modelo de atuação social empresarial e também a diferenciações que buscam associar a atuação ao planejamento empresarial, dando a ela um caráter diferente da filantropia.

A grande visibilidade dada à responsabilidade social nos últimos anos acaba por encobrir as semelhanças e aproximações entre as práticas, fazendo com que os termos e idéias que ela carrega sejam considerados como óbvios e sempre existentes da maneira como se apresentam. Neste sentido é que escolhemos para este trabalho o estudo de caso da Avon, uma empresa que já atuava de forma filantrópica em seu início e no decorrer dos anos adaptou-se às exigências sociais e econômicas, montando também seu programa de responsabilidade social - tendo como responsável um instituto, procedimento comum entre as empresas. Assim, este trabalho e o estudo de caso empregado deram-nos base para trabalharmos esta hipótese, de que a responsabilidade social tem suas raízes na filantropia, que acaba sendo reestruturada, visto que ações filantrópicas não são bem vistas devido a sua associação a um caráter paternalista, descompromissado.

Sendo assim, este trabalho tentou até aqui identificar as ações sociais praticadas pela empresa desde sua fundação, e apresentará ainda as consequências da sua responsabilidade social atual, que se apresenta sob a forma de parcerias intersetoriais e inserção de novos atores no campo da responsabilidade, como veremos no próximo capítulo.

4. PARCERIAS NO DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Até o momento apresentamos a evolução das práticas sociais no seio da empresa que aqui nos serve como objeto, a Avon. Traçamos suas principais atitudes voltadas para a sociedade e apontamos genericamente os passos seguidos por essa atuação. Chamamos a atenção no capítulo anterior para a semelhança entre a noção de filantropia e a idéia de responsabilidade social, mais facilmente visível no histórico da empresa aqui estudada.

Através dos projetos atuais realizados por ela, identificamos o uso das parcerias na realização da responsabilidade social, neste caso se incluem na lista organizações não governamentais, algumas empresas, órgãos governamentais e ainda revendedoras e clientes.

Através da literatura sobre o tema identificamos que o movimento de proximidade entre empresas e ONGs, e também governo vem ocorrendo desde o processo de redemocratização brasileira fortalecendo-se ainda mais com a reestruturação do papel do Estado (TEIXEIRA, 2003; COELHO, 2005). Esta relação, como veremos, pode ser tanto benéfica para os envolvidos, de uma maneira geral – pela satisfação do interesse amplo de todos, como também priorizar os interesses particulares do lado mais forte evidenciando a disputa pela dominância do assunto no campo social.

No primeiro tópico deste capítulo trataremos destas parcerias intersetoriais, que vem ocorrendo de maneira expressiva, enquanto no segundo abordaremos um tipo de parceria identificado no caso estudado, aonde a empresa insere suas revendedoras e clientes no quadro da responsabilidade e acaba dividindo com elas o comprometimento de realização dos seus projetos sociais.

4.1 Ações Sociais Empresariais, Sociedade Civil e Estado

A análise da literatura que envolve discussões como responsabilidade social e terceiro setor ressalta a mudança nas últimas décadas na relação entre os três setores da sociedade: governo (primeiro setor), empresas (segundo setor) e terceiro setor que engloba a sociedade civil e que, grosso modo, pode diferenciar-se dos dois primeiros por não ter como finalidade o lucro, contrapondo-se também as organizações de direito público: “ o terceiro setor pode ser definido como aquele que as atividades não seriam nem coercitivas nem voltadas para o lucro. Além disso, (...) suas atividades visam ao atendimento de necessidades *coletivas* e, muitas vezes, *públicas*⁶⁸” (COELHO, 2005, p.40). Pressupõe a idéia de que os seres humanos possuem capacidade e obrigação de agir por autoridade própria com o intuito de melhorar suas vidas e a dos outros. Tendo sido utilizado para “falar dos valores de solidariedade e dos valores individuais em prol do bem público” (SALAMON, 1997, p.92).

Ao falarmos do terceiro setor não nos aprofundaremos muito nas questões referentes à definição do termo embora reconheçamos que o conceito, assim como o de responsabilidade social sofre problemas em sua definição pela abrangência e pelas diversas instituições envolvidas (CARRION, 2000, MÜLLER, 2006, COELHO, 2005).

Para Teixeira (2005) há uma forte origem do termo no ideário de fomento do ‘bem-geral’ mas que certamente não é o mesmo para todos aqueles que estão compreendidos na rotulação do terceiro setor, pois aí se enquadram tanto organizações empresariais quanto filantrópicas e aquelas relacionadas aos movimentos sociais, que não podem ser enquadradas numa mesma compreensão. A opinião de Teixeira vai de acordo com Müller (2006), que dá mais ênfase à disputa dentro do campo social:

Uma das faces desse processo pode ser identificada no desenvolvimento do que vem sendo nomeado genericamente através da expressão “terceiro setor” (Fernandes, 1994; Ioschpe, 1997), um campo social cuja existência concreta é hoje uma constatação inescapável, mas cuja caracterização precisa, tanto teórica quanto empírica, é extremamente difícil, por se tratar de um espaço social que está longe de ser homogêneo e no qual a disputa pela definição das fronteiras, dos princípios e valores que devem regê-lo e legitimá-lo se encontrar em pleno andamento (Bourdieu, 1989).

⁶⁸ A autora aqui faz menção à distinção entre coletivo e público para a qual os interesses coletivos referem-se a interesses de um determinado grupo, enquanto os interesses públicos são mais abrangentes, referindo-se ao conjunto da sociedade. Para Coelho (2005) podemos encontrar no terceiro setor organizações que defendem tanto um quanto o outro.

A existência dessa disputa pode ser evidenciada nas diferentes expressões que vêm sendo utilizadas para definir e caracterizar esse campo social e as organizações que o compõem: terceiro setor, setor não lucrativo, setor não-governamental, sociedade civil, organizações filantrópicas, organizações privadas de interesse público, etc. Essa diversidade de formulações revela claramente a existência de diferentes concepções acerca da natureza do referido campo (MÜLLER,2006, p.01).

Müller ainda ressalta que esta disputa só pode ser compreendida a partir do conhecimento das origens e da história das organizações que participam da formação deste setor, na qual participam agentes, redes e organizações cuja criação é recente e também organizações e agentes oriundos de outros campos sociais, órgãos do Estado, movimentos sociais, universidades, instituições religiosas, partidos políticos, etc. “que também tentam impor sua visão e seus princípios na definição desse novo campo social, e, ainda, reconverter o capital (econômico, social, político, acadêmico, religioso, profissional) já acumulado nos campos de origem para fazê-lo valer no novo espaço social” (MÜLLER, 2006, p.02).

Alves (2002) acredita que o termo terceiro setor é um discurso monológico que acaba assimilando uma linguagem que prejudica grupos e pessoas que querem de fato transformar a sociedade. A justificativa para esta crítica reside no fato de que, para o autor, o termo é dominado pela área da administração e promovido na maioria das vezes por representantes dos interesses das empresas, levando a uma atuação desproporcional que tende mais para o lado dos interesses empresariais do que para os interesses da sociedade.

Antes de adentrarmos as parcerias intersetoriais de fato torna-se necessário apresentar o contexto em que surge o terceiro setor e as ONGs – um dos tipos de organizações que se enquadram dentro do chamado terceiro setor e que é de grande relevância para a discussão aqui realizada, bem como o contexto no qual as parcerias se tornaram mais atrativas tanto para empresas como ONGs e Estado.

Landim (1998) e Fernandes (1997) apontam quatro momentos fundamentais na constituição do terceiro setor no Brasil:

O primeiro momento tem início na colonização do Brasil e vai até meados do século XX. Neste período o desenvolvimento de associações voluntárias, que possuíam como base a igreja católica e os valores da lógica cristã, é que chamam a atenção. O segundo momento é marcado pelo assistencialismo como estratégia política de governo e estende-se do início da década de 30 no governo de Getúlio Vargas, até o fim dos anos 1960. Aqui “o Estado e a igreja dividiram a responsabilidade por obras assistenciais paternalistas e avessas ao

questionamento social, a igreja agindo como uma poderosa aliada do estado, no controle das manifestações de insatisfação social” (CARRION, 2000, p.242 e 243).

No terceiro momento os atores apontam a união entre as instituições de caráter filantrópico e os movimentos sociais, que com o apoio da igreja tornam-se porta-vozes dos problemas sociais, denunciando as repressões, injustiças e desigualdades. Período no qual surgem as ONGs, que pela participação na vida política do país, principalmente no processo de democratização política, recebem financiamento e apoio de organismos internacionais.

O quarto momento é marcado pela promulgação da Constituição de 1988 - a qual define tanto “o arcabouço filosófico para a elaboração de políticas sociais” (CARRION, 2000, p.243) quanto o conceito de cidadania. Sobressaindo também a promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente, em 1990, a Lei de Incentivo à Cultura em 1991, em 1993 a Lei Orgânica da Assistência Social, em 1998 a lei que dispõe sobre o trabalho voluntário e em 1999 a lei que estabelece os termos para a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, as OSCIPs. Os autores chamam a atenção ainda para a redução dos investimentos públicos e a municipalização de atividades e serviços.

As ONGs (Organizações Não-Governamentais) são para Fernandes (1994, 1995) o fenômeno mais evidente da formação do terceiro setor – privado e com funções públicas. Apesar de ter sido cunhado em 1940 pela ONU, o termo ONG ganhou evidência e aplicabilidade no Brasil nos anos 1990 (ALVAREZ, 2003) a partir da ECO-92, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Até este período existiam associações civis que poderiam se enquadrar no que atualmente denominamos ONGs, no entanto tal terminologia não era empregada (TEIXEIRA, 2003).

Embora seja um termo muito utilizado, tal como o conceito de terceiro setor, apresenta confusão devido ao vasto e heterogêneo conjunto de organizações e práticas que se agrupam sob esta rubrica (ALVAREZ, 2003; MONTENEGRO, 1994), ganhando adeptos e críticos. De um lado são retratadas como ‘parceiras’ importantes das organizações governamentais e intergovernamentais, tal como Banco Mundial e ONU, mas por outro lado são consideradas “*nemesis* de uma democracia significativa e de um desenvolvimento justo” (ALVAREZ, 2003, p.12). Contudo, para Teixeira (2003) estas críticas recaem em definições gerais das ONGs, o que obscurece a diferença política e organizacional que existe entre elas e as distintas visões que possuem sobre o papel de ações civis na política.

Tendo como base o campo expansivo e complexo das ONGs no Brasil, que se caracteriza também como um campo de disputa, Teixeira (2003) aponta quatro conjuntos de organizações da sociedade que ocupam este cenário:

O primeiro é caracterizado por organizações de assessoria e apoio, a serviço dos movimentos populares que se transformam em ONGs. A autora cita os centros de educação popular criados na década de 1960 e as ONGs de ‘assistência popular’ dos anos 1970 e 1980 que juntamente com a Igreja Católica e outros articuladores políticos ajudaram a difundir práticas comuns pelo campo dos movimentos populares. O segundo grupo refere-se aos novos tipos de ONGs surgidas no final da década de 1980 e início da década de 1990, notadamente as ambientalistas, de atendimento a meninos de rua, de apoio aos portadores de HIV, etc. Com este grupo são trazidas novas questões que dão visibilidade a temas até então pouco discutidos. Tal como aponta a autora:

esses grupos mobilizam a sociedade em torno de novos temas de tal maneira que, em alguns casos, fica difícil dizer exatamente o que é um movimento social e o que é uma ONG, pois muitas ONGs parecem constituir uma parte essencial do movimento social a que estão vinculadas (TEIXEIRA, 2003, p.19).

O terceiro grupo surge no cenário brasileiro na década de 1990, são eles grupos e fundações empresariais que ganham espaço e se autodenominam ONGs, ou parte integrante do terceiro setor. Estas organizações acabam se distanciando dos modelos de ONGs surgidos com o apoio dos movimentos sociais, colocando em jogo não apenas os interesses da sociedade, mas também os interesses empresariais de maneira mais intensa.

O último grupo destacado pela autora é composto pelas entidades que até então eram reconhecidas pela denominação de filantrópicas e que se autodenominam como ONGs ou passam a ser reconhecidas pela imprensa e órgãos de governo como tais.

A aproximação entre os diferentes setores da sociedade também foi também favorecida pelo contexto histórico brasileiro:

Do ponto de vista do Estado, a partir da década de setenta sua atuação passa a mostrar-se menos efetiva na resolução dos problemas enfrentados pela sociedade (COELHO, 2005). Esta insuficiência, ampliada pelas consequências do movimento de globalização da economia na década de noventa, que leva o Brasil a adotar políticas liberais e encarar os desafios da modernização (FISCHER, 2002), dão margem para mercado e sociedade envolverem-se no âmbito social em áreas mais deficientes através de programas sociais distintos da lógica adotada pelo Estado (COELHO, 2005).

A inserção das ONGs já estava voltada para uma atuação mais propositiva com relação ao Estado, tanto para pressioná-lo a reconhecer direitos de grupos que sempre estiveram à margem do sistema quanto para estabelecer vínculos contratuais com estas organizações como consequência do acúmulo de parte dos movimentos sociais brasileiros e pelo estímulo para que a sociedade fosse mais ativa. As políticas do Estado de bem-estar são substituídas por políticas sociais liberais, que abrem maior espaço para a atuação dos demais atores tais como empresas e ONGs (para além daquelas ligadas aos movimentos sociais) (TEIXEIRA, 2003). Assim, ONGs, representantes da sociedade civil e empresas ganham legitimidade de ação na sociedade. Tanto uns como os outros se envolvem em projetos que buscam agir em áreas deficientes e é assim que os esforços adquirem importância e credibilidade – por meio de um discurso que busca mostrarem-se dispostos a ultrapassar a exclusão social, promovendo ainda o desenvolvimento sustentável,

No contexto das ONGs, após o processo de redemocratização houve a necessidade de redefinição de seus projetos e condutas - a produção do conhecimento bem como a capacidade de intervenção social volta-se novamente para as universidades, há por parte de fundações dos países desenvolvidos a exigência para que os projetos sejam mais rígidos e voltados para a redução dos indicadores de pobreza e exclusão social, e não mais tão amplos no intuito de construção da cidadania (FISCHER, 2002; CAPPELLIN e GIFFONI, 2007). Tornam-se necessárias outras formas de atuação e o desenvolvimento de competências organizacionais mediante a diminuição dos recursos (FISCHER, 2002), “com isso, instala-se no contexto do terceiro setor um discurso pouco habitual que introduz conceitos – como eficiência, eficácia, resultados – até então mais apropriados ao ambiente empresarial” (FISCHER, 2002, p.59).

Pelo lado empresarial uma nova tendência com relação ao comportamento do mercado, no envolvimento com causas sociais, aproxima suas ações da esfera de atuação do terceiro setor. Esta aproximação das empresas com ações sociais acabam por motivar dois tipos de condutas: a criação de fundações e institutos vinculados as empresas – garantindo a elas a constituição de seu “braço social” (FISCHER, 2002, p.60), e a sua aproximação com organizações não-governamentais para a realização de projetos, havendo ainda a aproximação entre empresas e Estado.

Quando a empresa institui uma fundação dedicada à atuação social a empresa ganha amplitude e mobilidade de ação, podendo atuar legitimamente por meio de seus programas de responsabilidade social:

Com estrutura adequada, direcionamento estratégico específico e autonomia de gestão, a fundação assegura que a atuação social não onere os custos organizacionais nem desvie o foco dos gestores do “*core business*”. Ao estabelecer alianças estratégicas com organizações do terceiro setor, essas fundações empresariais tendem a ser mais aptas em selecionar seus parceiros e eficientes em transferir-lhes não apenas recursos financeiros, mas também tecnologia de gestão (FISCHER, 2002, p.109).

Estes tipos de parcerias vem se tornando cada vez mais frequentes e para Fischer (2002) podem ter uma atuação mais profunda, diferentemente da atuação individual da empresa que normalmente se desenrola na doação pontual a alguma entidade, sem maior comprometimento com a causa.

De acordo com Brown (2002), nas últimas décadas as mudanças nas relações entre os setores institucionais ocorreram não só no Brasil como em outros países com a diminuição do papel das entidades governamentais, e a crescente participação das organizações de mercado e da sociedade civil em causas sociais. Percebe-se assim, de modo geral, a aproximação entre empresas e entidades do terceiro setor - organizações não-governamentais, não sendo difícil também a aproximação entre empresas e governo para o cumprimento das obrigações que se espera deste último.

Deste modo, setores que possuem interesses diferentes passam a lutar por causas sociais em conjunto, cada qual com seu objetivo, que se associa ao objetivo comum do benefício social (FISCHER, 2002), embora sejam amplos os motivos que levam cada um destes atores a adentrarem o campo social. O que melhor se entenderia pelo reconhecimento dos benefícios da criação de alianças intersetoriais (AUSTIN, 2002).

Em alguns casos, por exemplo, o início da colaboração está ligado a pressões políticas, legais e de contexto social que encorajam esforços conjuntos, o que de certo modo pode sinalizar que, diferentemente do que tem normalmente sido exposto por empresas e parceiros, a união destes deriva-se de preocupações que ultrapassam o ‘simplesmente fazer o bem’ (BROWN, 2002). Sendo assim, há aqui espaço para a reflexão sobre a importância do jogo social, em que se pesa regras que se distanciam de uma motivação estritamente calculada para a qual os fins econômicos norteariam a ação. O que pretendemos ressaltar é que existe uma gama de razões que podem misturar-se na decisão de realizar parcerias e atuar na área social.

Seria um erro considerar as instituições como desprovidas de agentes, e/ou tratá-los como sendo movidos por ações conscientes, nas quais suas motivações se restringissem ao interesse econômico, de lucro em dinheiro, de forma que agissem para conseguir maior eficácia com o menor custo. O próprio contexto apresentado anteriormente aponta uma série de questões históricas que favorecem a união entre setores, que provavelmente irão disputar seu espaço dentro do campo social, mas que, no entanto não se tratou de ações minimamente pensadas.

Se como exemplifica Bourdieu (2005, 2007), colocarmos o campo como um jogo e o *habitus* como o sentido do jogo, podemos entender a negação feita sobre a afirmação de que as ações movem-se por cálculos racionais:

Os agentes sociais que tem o sentido do jogo, que incorporam uma cadeia de esquemas práticos de percepção e de apreciação que funcionam, seja como instrumentos de construção da realidade, seja como princípios de visão e de divisão do universo no qual eles se movem, não tem necessidade de colocar como fins os objetivos de sua prática. Eles não são como sujeitos diante de um objeto (ou, menos ainda, diante de um problema) que será constituído como tal por um ato intelectual de conhecimento, eles estão, como se diz, envolvidos em seus afazeres (que bem poderíamos escrever como seus afazeres): eles estão presentes no por vir, no a fazer, afazer (*pragma*, em grego) correlato imediato da prática (*práxis*) que não é posto como objeto do pensar, como possível visado em um projeto, mas inscrito no presente do jogo” (BOURDIEU, 2005, p.143).

Para Bourdieu (2007), os agentes sociais são dotados de *habitus*, que estão inscritos em seus corpos pelas experiências passadas, estes funcionam como esquemas de percepção, apreciação e ação, que dão aos agentes condições de reagirem aos estímulos baseados em situações vividas anteriormente.

Os agentes sociais são dotados de *habitus*, inscritos nos corpos pelas experiências passadas: tais sistemas de esquemas de percepção, apreciação e ação permitem tanto operar atos de conhecimento prático, fundados no mapeamento e no reconhecimento de estímulos condicionais e convencionais a que os agentes estão dispostos a reagir, como também engendrar, sem posição explícita de finalidades nem cálculo racional de meios, estratégias adaptadas e incessantemente renovadas, situadas porem nos limites das restrições estruturais de que são o produto e que as definem (BOURDIEU, 2007, p.169).

Partindo desta relação entre *habitus* e campo, apresentada por Bourdieu (2005, 2007) bem como a inserção de outros fatores que não apenas o econômico na determinação das atitudes de grupos e agentes como religião, cultura, a trajetórias destes agentes, etc., nos permite analisar as relações que se criam entre ONGs, empresa e Estado de maneira mais ampla do que por um viés determinista. Não poderíamos reduzir o funcionamento de um campo social ou qualquer outro, se movendo como o campo econômico: há que se por em

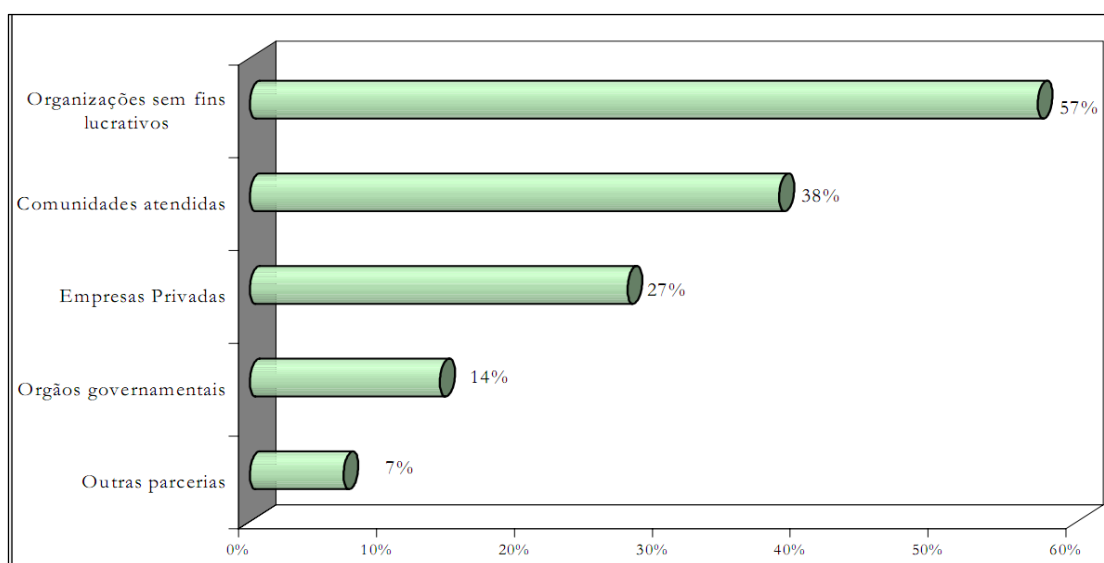
jogo as inscrições de vivências anteriores nos agentes que compõe o campo de conhecimento das instituições envolvidas.

A evolução das sociedades tende a fazer com que surjam universos (que chamo de campos) que têm leis próprias, são autônomos (...). Temos assim universos sociais com uma lei fundamental, um *nomos* independente do de outros universos, que são autônomos, que avaliam o que se faz ai, as questões que ai estão em jogo, de acordo com princípios e critérios irredutíveis aos de outros universos” (BOURDIEU, 2004, p.147 e 148).

Em pesquisa realizada pelo IPEA nos anos 2000 e 2004, cujos resultados são apresentados em “A Iniciativa Privada e o Espírito Público - A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil (2006)”, notamos o movimento de adoção destes tipos de parcerias. Dos estabelecimentos entrevistados com mais de 500 funcionários, 57% declarou realizar parcerias ao atuar na área social, enquanto em empresas menores este número cai para 32% - sendo ressaltado pelo IPEA que tal diferença pode estar ligada ao fato de que em empresas menores as ações sociais costumam ter menor impacto, caracterizando-se ainda como pontuais, mais próximas das ações filantrópicas.

No entanto, procuramos chamar atenção para os parceiros procurados pelas empresas na tentativa de concretizar suas atitudes responsáveis. Do total entrevistado pelo IPEA, no ano de 2004, dentre aquelas que declararam realizar parcerias, 57% disseram atuar juntamente a organizações sem fins lucrativos, 38% atuam juntamente com as comunidades atendidas, 27% mantêm parcerias com outras empresas e 14% buscam associarem-se aos governos para realizar suas ações (IPEA, 2006), como explicitado no gráfico abaixo:

Figura 3 - Com quem as empresas realizam parcerias?



Fonte: A Iniciativa Privada e o Espírito Público - IPEA, 2006.

Como se ressaltou no capítulo anterior, a empresa estudada busca parcerias com apenas estes três atores. Ela desenvolve seus projetos de responsabilidade social por meio de parcerias com órgãos governamentais no programa de saúde feminina e combate ao câncer e com ONGs em programas que visam atuar na comunidade em prol de diversos temas, como o Fundo Viva o Amanhã em que a empresa atua por indicação da revendedora, mantendo ainda parcerias com algumas empresas para o desenvolvimento de eventos. Podemos dizer que estes dois projetos, além do projeto contra a violência feminina são os mais relevantes, mas também há nos outros projetos a realização de parcerias.

Notamos que as parcerias que ocorrem entre a Avon e outras empresas, como no caso da *Reebok* e *Lindoya*, são poucas e referem-se normalmente ao apoio e patrocínio de eventos promovidos pela empresa, tal como a caminhada contra o câncer de mama. Não encontramos outras relações entre estas empresas e a Avon no desenvolvimento de projetos, encontramos apenas o patrocínio a grandes eventos em que as empresas patrocinadoras são colocadas ao lado da Avon como aliadas no combate ao câncer feminino.

Citamos ainda o relacionamento entre a empresa e ONGs que prestam consultoria e apontam a direção da atuação que o Instituto Avon deve seguir, presentes também na seleção de projetos e definições de padrões de desenvolvimento, estabelecimento de metas, como o IDIS - que como citou uma de nossas entrevistadas, dá treinamento para os responsáveis pelos projetos financiados, evitando que haja assim desperdício de financiamento e de tempo, neste caso o IDIS é um prestador de serviços para a empresa.

Outras ONGs também se apresentam como parceiras da Avon e de seu instituto e também atuam sob a forma de consultoria, estas organizações estão normalmente ligadas às causas femininas e atuam no sentido de orientação das necessidades da mulher. Mas, como aponta Teixeira (2003), nem sempre representam o movimento feminino, estando ligada apenas a parte daquilo que representa os interesses do grupo em questão.

Nestes casos, como Tenório (1999) critica, a lógica de mercado adentra a área social e oferece grandes riscos a atuação na sociedade, já que a organização pode preocupar-se mais em manter-se viva através dos financiamentos do que defendendo efetivamente os valores de cidadania, sujeitando-se assim as lógicas empresariais mais do que ao objetivo que demonstram ao público. Teixeira complementa esta idéia:

Muitas organizações foram formadas com preocupações sociais, mas com um caráter de prestação de serviços, seja para outras organizações da sociedade civil, seja para órgãos do Estado, a fim de que possam sobreviver economicamente com o

fruto da prestação desses serviços. O que se observa é uma atuação mais técnica, que não necessariamente está acompanhada por uma atividade de maior pressão em espaços de defesa dos direitos, e muito menos em espaços de mobilização social (TEIXEIRA, 2003, p.100).

A autora ressalta ainda que em alguns casos a percepção destas organizações com relação ao público atingido é a de ‘clientes’, dando a ela um caráter de empresa prestadora de serviços, ressaltando que os produtos ofertados não são de quaisquer tipos, normalmente possuem caráter educativo ou formativo, mas chama atenção para o fato da organização não-governamental acabar adotando uma perspectiva empresarial, o que dá margens a questionamentos sobre sua atuação como representante da sociedade civil (TEIXEIRA, 2003).

Algumas ONGs ressaltam tanto a profissionalização que se pode questionar até que ponto o caráter político-militante permanece. Isso não significa que a profissionalização implique necessariamente eliminação do aspecto militante da atuação. Ao que parece ela quer banir apenas o caráter voluntário e precário da atuação. Mas podemos questionar se, ao privilegiarem o papel de prestador de serviços, ao visarem a sobrevivência da organização (e os salários dos seus membros), o universo atingido pela atuação dessas organizações não fica restrito àqueles que “podem pagar”. E mais, se aqueles que pagam não estão redefinindo a forma como essas organizações atuam (TEIXEIRA, 2003, p.101).

Como aqui tratamos de ONGs ligadas às questões da mulher, nos é oportuno lembrar o trabalho de Lebon (1998) que em seu estudo sobre as organizações feministas, enfatiza o significado para o movimento feminista da profissionalização das ONGs. Segundo a autora a maioria não deixou seu compromisso com o feminismo, por exemplo, mas acabou ocorrendo a inibição da mobilização voluntária. O que vai de encontro com o fato que Teixeira ressalta: “a ênfase no pragmatismo, eficácia, profissionalização e participação, tão caras aos movimentos sociais, são subordinadas ao padrão da eficácia” (TEIXEIRA, 2003, p.102).

Para Lebon (1998) as ONGs de mulheres não representam o todo, mas sim uma parte do movimento de mulheres, e, no entanto são elas que ocupam determinados espaços (Conferências da ONU, Conselhos de Saúde da Mulher, etc.), pois possuem mais recursos do que os grupos informais ou mesmo feministas autônomas, que também fazem parte do movimento. Sendo assim, há a priorização de uma parte do movimento e por mais que seus membros sintam-se representantes dos movimentos, não é o que ocorre.

Em sua outra relação com as ONGs a Avon apenas financia projetos prontos indicados pelas revendedoras. Nestes projetos há várias frentes em que a empresa busca atuar, mas sua relação com a ONG termina quando o projeto financiado é dado por encerrado, como nos afirmou uma entrevistada responsável pelo projeto da ONG Ecotece localizada em Santo André, SP. Com o projeto financiado a intenção era a de “um trabalho de educação sócio-

ambiental via qualificação profissional com o objetivo de promover iniciativas de economia solidária para geração de renda e desenvolvimento sustentável” (Ana, ONG Ecotece, entrevistada em janeiro de 2010).

Ao ser questionada sobre o acompanhamento feito pelo Instituto Avon com relação ao projeto financiado a entrevistada citou somente o envio trimestral de um relatório de acompanhamento, neste caso em específico o apoio oferecido se deu pela compra de máquinas de costura, tecidos e retalhos, e a encomenda de brindes a partir do trabalho destas mulheres. O espaço utilizado para a acomodação destas mulheres foi cedido pelo CDHU (Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano). Nota-se aqui que o financiamento não ocorre em dinheiro em espécie, mas sim pela compra de maquinários necessários, tecidos, etc., o que provavelmente foi calculado de acordo com as aulas que estas mulheres teriam e com o trabalho de confecção dos brindes. A entrevistada não quis nos informar se os brindes encomendados foram comprados a parte pela empresa ou se funcionavam como uma espécie de troca pela doação das máquinas, tecidos, etc.

Outro tipo de parceria que detectamos no estudo da Avon foram as parcerias criadas entre a Avon e Secretarias Municipais de Saúde, Santas Casas, Hospitais Públicos, Hospitais Escola que atuam na detecção precoce do câncer de mama. Assim como relatado no capítulo três desta dissertação, a atuação da Avon em hospitais é grande. Há normalmente a criação de alas especiais para o atendimento a mulher com câncer, a doação de equipamentos e capacitação de profissionais com palestrantes internacionais. Com relação a Santas Casas e hospitais escola ocorre a doação de equipamentos e em alguns casos a capacitação de profissionais.

Os apoios deste tipo ocorrem por meio de inscrição dos interessados no Instituto Avon, e sua divulgação ocorre em eventos que envolvem profissionais da saúde. Após a aprovação do projeto, tal como salienta Naná, nossa entrevistada, há um curso (AVON/IDIS) de especialização que visa estruturar as propostas de acordo com o padrão que o Instituto está acostumado a trabalhar, este curso conta também com a aproximação entre aqueles que estão iniciando sua relação com o Instituto e aqueles que já passaram por ali e que concluíram com sucesso os objetivos propostos. Neste tipo de relação o Instituto Avon se apóia em uma ONG que lhe presta consultoria e que ajuda a tornar os projetos mais viáveis e produtivos, os participantes são levados a pensar sobre os recursos financeiros necessários e como poderiam ser utilizados da melhor maneira, evitando desperdícios.

Segundo relato da entrevistada, alguns destes projetos acabam se tornando políticas públicas, e neste sentido nos cabe aqui chamar a atenção para o fato de que através deste treinamento e formatação do projeto ao padrão trabalhado no Instituto Avon o projeto que é incorporado pelas Secretarias Municipais de Saúde e Santas Casas tem características também do Instituto Avon.

Embora não tenha aparecido nas entrevistas, não podemos considerar que tais relações estão isentas de conflitos. Muito pelo contrário. Como a literatura sobre o assunto nos apresenta há interesses diversos nestas relações entre os setores da sociedade e considerando o campo social como qualquer outro campo, nele haverá disputa a fim de sua dominância ou a subversão da ordem ali existente (BOURDIEU, 2005). Como Müller (2006) e Teixeira (2003) ressaltam, cada um dos envolvidos irá buscar sobressair nesta relação e ganhar legitimidade.

Em algumas situações poderá haver dominância de um pelo outro, por este deter o capital necessário para seu reconhecimento neste campo (BOURDIEU, 2007) ou ainda utilizar os capitais em seu campo de atuação para se fortalecer no campo social, a exemplo das empresas que acabam utilizando o seu capital econômico para dar mais ênfase a sua importância no campo social na medida em que é ela a responsável pelo financiamento de projetos de terceiros.

Através das relações intersetoriais conseguimos distinguir os tipos de capitais presentes neste campo. Há o capital econômico, muitas vezes importante na determinação do poder dos participantes, há o capital social, que muitas vezes parte das ONGs por conseguirem maior número de colaboradores, participantes, voluntários, etc., o capital simbólico, o capital político todos eles legitimadores da atuação dos agentes participantes e cada qual com sua importância dentro do campo social. Como chama a atenção Cheibub & Locke (2002), pode haver nestas relações uma predominância empresarial que acaba por dominar o espaço social com seus interesses, o que para eles seria perigoso para o manutenção da sociedade.

Dulany (2005) chama atenção para as dificuldades de estabelecer uma parceria, principalmente pelas diferenças de objetivos e ideologias, interesses e poder dentro da relação a ser criada. Para a autora funcionaria melhor se os envolvidos possuíssem mais ou menos o mesmo nível de poder de decisão, o que quase nunca acontece. Entretanto para a autora tal fato não deve ser encarado como uma falha, segundo ela é inevitável o conflito quando grupos com intuídos diferentes se associam. Neste caso, como na maioria das relações o 'poder' ou o

braço forte tende a encontrar-se mais para um lado que para o outro. Há ainda neste relacionamento a importância de um intermediário, que segundo Dulany (2005) atuam na mediação das grandes diferenças existentes entre os setores e suas ideologias, níveis de poder, etc. Por consequência surgem mecanismos de ponte originadas no governo, com representantes da sociedade civil e do setor privado, bem como surgem na sociedade civil organizações ponte que podem atuar como interlocutores junto ao governo, setor privado.

Cabe lembrar ainda que o tipo de relação e conflito que se estabelece entre estes setores no desenvolvimento das parcerias pode ter a ver com os envolvidos, notadamente os dirigentes das ONGs. Segundo Coelho (2005) um fator determinante no perfil destas organizações é o perfil de seus fundadores, as trajetórias pessoais, as histórias de vida destes líderes tem grande influência na definição do tipo de atuação da entidade, bem como da sua flexão ou inflexão diante de algumas imposições feitas pela outra parte. Simone Coelho ainda ressalta:

Na verdade, a formação e a composição dos valores estão estreitamente relacionadas às instituições com as quais essa liderança teve contato pessoal, sejam elas religiosas, empresariais, políticas, defensoras de princípios e valores de uma determinada comunidade social, etc. (...) mesmo nos casos, quando a organização é dirigida pelo membro de uma instituição maior, as definições estratégicas são fortemente influenciadas pelas características pessoais dessa liderança (COELHO, 2005, p.113).

Outro fato que desejamos discutir aqui é a aproximação da empresa com ONGs internacionais. A Avon, no seu mais novo projeto, voltado para o meio ambiente, mantém relações com a ONG internacional TNC (*The Nature Conservancy*), fortemente criticada por manter relacionamento com empresas que agredem o meio ambiente e ser financiada por elas. Segundo Diegues (2008) grandes ONGs internacionais acabam se relacionando com empresas que muitas vezes descumprem o que a ONG prega, mas que por envolver financiamentos exorbitantes necessários para a atuação da ONG em diversos países, há o consentimento e a diferenciação no tratamento destas empresas como parceiras.

Outro fato levantado por Diegues (2008) é a atuação legítima por meio de estudos que são realizados por diversas áreas, mas que se preocupam apenas com parte do que existe no território, a exemplo da expulsão de nativos de florestas para que sejam formadas áreas de preservação ambiental – no caso, o autor retrata as ONGs ligadas a questão do meio ambiente, Há todo um apoio técnico científico no sentido de verificar e atestar a importância daquela região para a preservação da vegetação local, no entanto, na maioria das vezes nenhum tipo

de preocupação, no que tange a vida destes nativos e as consequências desta expulsão, é demonstrada.

Tomando como caso esta ONG com a qual a Avon mantém relações, podemos descrever o início da atuação desta organização e as consequências de seu crescimento. A TNC iniciou suas atividades em meados da década de 1940 por meio de um grupo de cientistas que realizavam um trabalho para proteger áreas naturais nos Estados Unidos. Na metade da década de 1960 recebeu uma doação da Fundação Ford e passou a pagar o salário completo de seu primeiro presidente, e em cinco anos expandiu para os 50 estados norte-americanos e chegou até a América Latina. Já com sua atuação mais visível passou a receber financiamento de diversas corporações e estendeu sua atuação por outras partes do globo (MACCHAPIN, 2008; OTTAWAY & STEPHENS, 2008).

Atualmente é considerada a maior organização conservacionista do mundo, com recursos que ultrapassam três bilhões de dólares (MACCHAPIN, 2008). Com o crescimento da organização tornou-se imprescindível para sua sobrevivência financiamentos de alto valor, que normalmente só grandes corporações podem realizar e então a crítica feita a atuação desta organização é que visando arrecadar fundos a TNC tem sido cada vez mais conivente com a atuação incorreta daquelas empresas que a mantém (OTTAWAY & STEPHENS, 2008).

Ottaway & Stephens (2008) cita vários exemplos em seu texto sobre a atuação TNC e sua relação com corporações financiadoras que atuam de forma contrária ao que a TNC afirma ser seu objetivo e missão, exemplificamos aqui um deles:

Ainda que sua publicidade mostre fotografias de florestas densas, a *Conservancy* é aliada das duas maiores empresas consumidoras de árvores: a *Georgia-Pacific Corporation* e a *Internacional Paper Co.* A *Conservancy* defende sua aliança com as madeireiras arguindo que as persuadiu a adotar práticas mais conservacionistas, reduzir o corte-raso, as estradas de acesso em menor número e aumentar as zonas de entorno maiores ao longo de rios e riachos. A *Conservancy* também diz que tornou essas empresas mais sensíveis à sobrevivência das espécies ameaçadas de pássaros. Os porta vozes das empresas concordam com isso.

A Dogwood Alliance, uma coalizão de 70 grupos ambientalistas de base diz que a mudança de métodos é superficial e que o prejuízo continua considerável. Além disso, a parceria, segundo ela “confere às madeireiras uma melhora na imagem pública através da ‘lavagem verde’” (OTTAWAY & STEPHENS, 2008).

MacChapin (2008), citando este processo com as três maiores organizações internacionais que atuam na área da conservação do meio ambiente (TNC – *The Nature Conservancy*, WWF – *World Wildlife Fund* e a CI - *Conservation Internacional*), chama

ainda a atenção para a competição de recursos entre elas que dificultam sua aproximação e que as tornam ainda mais susceptíveis aos interesses empresariais de quem as patrocina:

Nos anos 80, muitos de nós pensávamos que esse seria um objetivo importante. A conservação requer dinheiro e parecia claro aos conservacionistas que as organizações ambientalistas necessitavam de mais financiamento para desenvolver a grande missão de salvar o planeta da catástrofe ambiental. Pode haver alguma verdade nessa crença: os grupos conservacionistas desenvolveram planos ambiciosos – mas seu crescimento trouxe também complexidades e contradições imprevistas.

Um problema é que, *quanto maiores se tornaram as Três Grandes, mais dependentes ficaram de grande quantidade de recursos financeiros. Isso criou um clima de competição entre elas, nem sempre benéfico, resultando numa relutância em fazer parcerias entre elas ou com qualquer organização. Ao tratar com organizações menores, elas tendem a influenciar suas agendas ou a excluí-las de vez* (MACCHAPIN, 2008, p.41). *[grifos da autora]*

Neste caso, da relação entre Avon e a TNC é interessante notar que a empresa utiliza esta parceria para legitimar o projeto que tem juntamente com a organização, que embora seja uma das maiores organizações conservacionistas do mundo é amplamente criticada por movimentos ambientalistas devido a sua proximidade com empresas que atuam de forma negativa no meio ambiente. No entanto, podemos dizer que esta aproximação com uma grande organização internacional dá a Avon antes de tudo legitimidade de atuação nesta área e suporte a sua ação, mas nos cabe questionar este programa de responsabilidade social e ambiental na medida em que há aproximação com uma organização por vezes criticada por este seu posicionamento ‘frouxo’ no que diz respeito a grandes corporações que lhe financiam.

Estas parcerias, como as citadas até o momento, permite que a empresa passe a diante e de forma mais concreta o seu novo discurso sobre o entendimento de sua atuação na sociedade. Estas parcerias, pautadas na idéia de ampla realização social, podem contribuir para uma visão positiva da sociedade com relação à empresa: esta pode ser vista como empenhada em propiciar benefícios para todos os envolvidos, sendo capaz de ouvir e agir em favor destes e não apenas de seus acionistas e/ou proprietários, bem como interagir com outros atores formando parcerias que lhe auxilie neste processo.

O reconhecimento das ações empresariais tanto por seus parceiros ONGs e Estado, bem como pelos demais atores sociais, nos permite analisar a empresa como inserida em um campo de atuação que se relaciona com outros campos na sociedade. Contexto no qual sua legitimidade depende não somente de sua atuação dentro deste campo específico, como também da sua relação com os atores dos outros campos com os quais possui relação.

Ao cultivarem a confiança da sociedade, bem como a de seus parceiros a empresa adquire capital social, de grande importância para legitimação no campo social e da responsabilidade social (SARTORE, 2006). Este capital social pode ser generalizado como a capacidade de interação dos indivíduos dentro de uma comunidade (COLEMAN, 1990; PUTNAM, 1993), sendo capaz de desenvolver-se em relações onde existem confiança e aceitação mútua (COSTA, 2005).

Para Bourdieu (1998), o capital social é

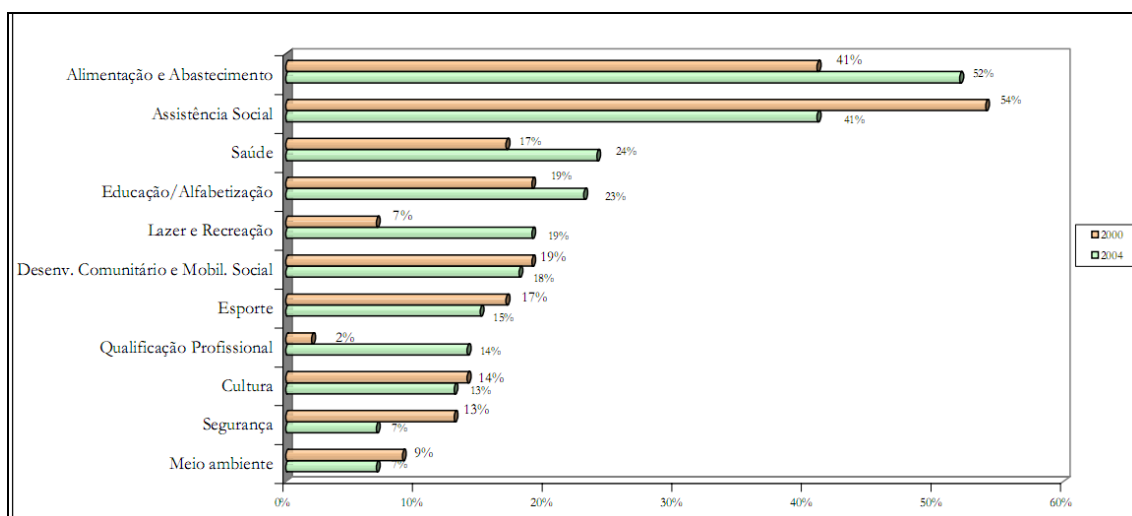
o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados a posse de uma rede de relações mais ou menos institucionalizados de interconhecimento e inter-reconhecimento, ou, em outros termos, à vinculação a um grupo como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (...) mas, também, são unidos por ligações permanentes e úteis (BOURDIEU, 1998, p.2 e 3).

A partir desta estrutura de campos e busca por legitimidade dentro deles, a atuação das empresas sem grande preocupação com as comunidades próximas a ela vai sendo assim substituída por um discurso que considera importante uma ação responsável e ampla, que se caracteriza pelo ‘olhar em volta’ (COELHO, 2005), e pela atuação em prol da sociedade, diminuindo os possíveis danos por elas causados.

A partir da análise mais cuidadosa dos temas trabalhados pelos programas de responsabilidade social das empresas, verificamos que normalmente são temas ‘da moda’ - que estão nas pautas das discussões sociais, havendo, portanto a conciliação de uma necessidade social, enxergada pela empresa como oportuna, e a necessidade empresarial de mostrar-se preocupada com questões altamente relevantes para a sociedade.

Segundo dados do IPEA (2006), as empresas tem voltado sua atenção para ações que são caracterizadas pela preocupação com a alimentação e abastecimento, assistência social, saúde e educação, primordialmente, voltando-as para os seguintes públicos: criança, idoso e comunidade em geral, havendo mudanças nestes interesses e nos personagens atendidos nos anos pesquisados – 2000 e 2004, como demonstram os gráficos a seguir:

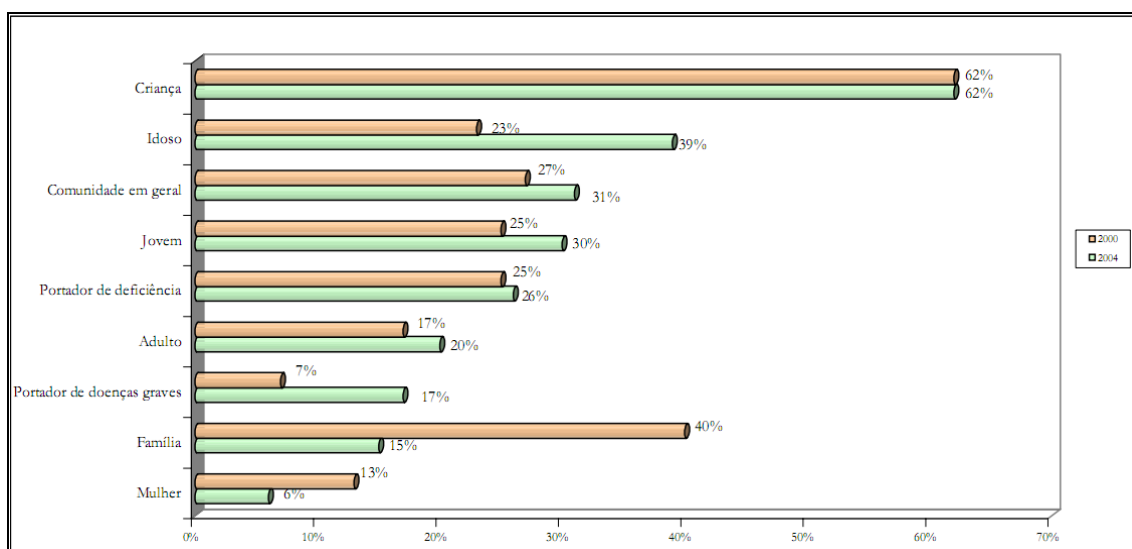
Figura 4 - Principais ações sociais desenvolvidas pelas empresas em 2000 e 2004



Fonte: A Iniciativa Privada e o Espírito Público - IPEA, 2006.

No quadro acima vemos que em 2004 há um crescimento da atenção dos projetos para as áreas de alimentação e abastecimento, saúde, educação/alfabetização, lazer e recreação e também qualificação profissional. Enquanto na figura abaixo notamos que a criança permanece como prioridade dos projetos tanto em 2000 como em 2004. E que o Idoso, a comunidade em geral, os jovens e portadores de deficiência ganham mais expressividade em 2004.

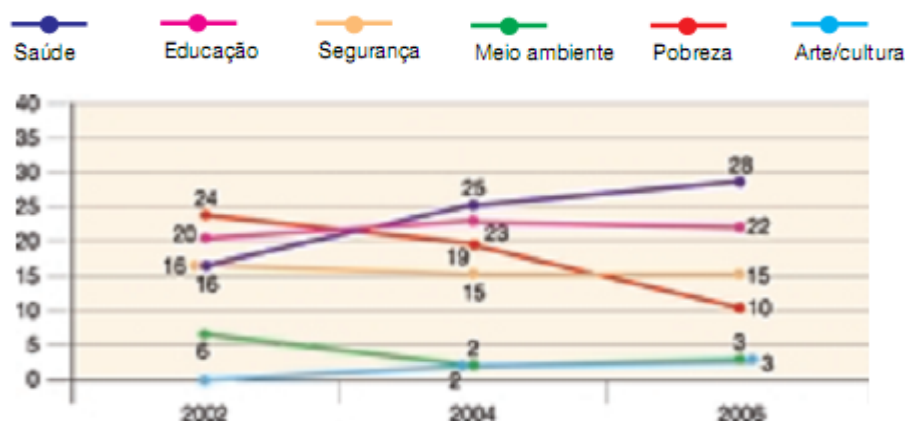
Figura 5 - Para quem as empresas voltaram a atenção em 2000 e 2004?



Fonte: A Iniciativa Privada e o Espírito Público - IPEA, 2006.

Estas atitudes vão em direção ao que a sociedade espera da atuação empresarial responsável, como nos mostra a pesquisa realizada pelos Institutos Akatu e Instituto Ethos (2006-2007), intitulada Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro, em que as áreas da saúde, educação e segurança ultimamente tem sido consideradas como de maior relevância:

Figura 6 - Áreas em que as grandes companhias podem contribuir para melhorar a comunidade (Opinião dos Consumidores)



Fonte: AKATU/ETHOS, 2006 - 2007.

A consonância entre o que a sociedade espera das atitudes responsáveis empresariais e as áreas em que suas ações sociais focam, em parte pode ser atribuída às parcerias entre empresas, ONGs e órgãos governamentais, na medida em que estes dão a empresa um panorama mais específico de atuação.

Esta atuação em áreas específicas que necessitam de uma intervenção é permitida pelo capital cultural - “todo o tipo de produção cultural ou intelectual decorrente de conhecimentos, técnicas e habilidades possuídos individualmente ou coletivamente por pessoas” (BORDA, 2007, p.19), das organizações parceiras da empresa. Este capital cultural permite que ela atue na sociedade sabendo onde, quando e de que forma agir nas comunidades ou grupos específicos, dando maior valor a sua atuação, por lhe possibilitar uma ação em regiões e temáticas em que realmente faz-se necessário.

Outras vantagens destas relações entre empresas e ONGs, por exemplo, são ressaltadas por Elkington e Fennel (1998). Segundo os autores, para as empresas há a melhora do seu próprio *marketing*, a possibilidade de usufruir da credibilidade que as ONGs têm com o público, maior facilidade em alocar recursos, maior troca de experiências, diminuição de

confrontos públicos e a atração de acionistas. Já para as ONGs, há o interesse no mercado devido a necessidade de maior captação de recursos, o fortalecimento de sua imagem institucional e maior reconhecimento perante a sociedade, pelo número de recursos que passa a disponibilizar. Para Sartore (2006, p.15), “quando uma empresa liga-se a uma ONG através de parceria existe uma ‘troca de favores’. As empresas e as ONGs, cada qual com seu objetivo, saem ganhando de alguma maneira”.

A empresa aproximando-se das ONGs ganha legitimidade, o apoio para seus projetos sociais, fortalecendo sua imagem como uma empresa que se volta ‘para o bem’. Nota-se que valores intangíveis como ética, qualidade, capital social começam a ganhar peso significativo na apreciação do desempenho empresarial, e passam a ser diferenciais frente a competitividade do mercado e em negócios globalizados (FISCHER, 2002).

Como afirma Dimaggio (1991) o campo organizacional é composto por organizações que em conjunto constituem uma área reconhecida da vida institucional e este campo organizacional possui redes de relacionamento que o sustenta. Dessa maneira, “a centralidade e o poder das organizações liga-se fortemente a sua reputação em influenciar a comunidade” (POWELL e SMITH DOERR (1994) *apud* SARTORE, 2006, p.47).

As ONGs além de cumprirem com os objetivos para os quais são destinadas conseguem ainda financiamento para seus projetos, ganham maior consistência institucional e ganham visibilidade na medida em que conseguem realizar com sucesso os projetos propostos. “Percebidas como instituições legítimas para estabelecer uma aliança de colaboração com o Estado e com empresas dispostas a realizar algum investimento social, estas entidades assumem ‘status’ mais elevado” (FISCHER, 2002, p.36). No entanto, não devemos esquecer que interesses pessoais de administradores de ONGs também podem interferir e direcionar esta relação. O envolvimento entre empresas e terceiro setor acaba ainda por influenciar e determinar novos mecanismos que permitem a profissionalização do setor.

Para os órgãos da administração pública, estas alianças com os demais setores lhes beneficiam no sentido do aperfeiçoamento técnico-administrativo e também, como nos demais atores, da sua legitimação junto à sociedade.

O que se percebe é que tanto para o mundo dos negócios quanto para as organizações públicas e entidades do terceiro setor, tornou-se essencial a administração de laços e parcerias que lhes promovam maiores benefícios em sua atuação na sociedade. Tais vantagens,

específicas para cada um destes setores, soma-se em especial ao interesse empresarial de mostrar-se socialmente responsável, podendo inspirar confiança nas suas relações com a sociedade, promovendo a cooperação e lhe proporcionando legitimidade.

O direcionamento do discurso para as parcerias pode indicar o interesse em evidenciar um compartilhamento de valores e de uma relação de confiança entre os envolvidos. Tal movimento permite ressaltar a idéia de que o interesse está essencialmente em uma aproximação cuja finalidade é o desenvolvimento social sustentável, uma atitude voltada primordialmente para o bem comum, favorecendo o discurso empresarial.

Entretanto, a relação consolidada, segundo Fischer (2002, p.57) “estabelece claros critérios de troca, de atribuições específicas de cada parte e de objetivos comuns, os quais extrapolam o âmbito de cada instituição componente da aliança”. Como Austin demonstra: “o fundamental para a viabilidade das alianças é a criação do valor, tanto para os parceiros como para a sociedade como um todo” (AUSTIN, 2002, p.20), como aparece na fala do diretor geral do Instituto Nacional de Câncer (INCA), Luiz Antonio Santini, apresentada no Relatório Anual do Instituto Avon de 2007:

O INCA é uma instituição governamental que implementa políticas públicas para o controle do câncer, buscando acima de tudo o fortalecimento da rede pública de saúde do país. A Avon, por sua vez, tem a notória capacidade de mobilizar milhões de pessoas em ações contra o câncer de mama. Por isso, nossa parceria é altamente poderosa, capaz de gerar grandes ações de saúde pública no Brasil.

Segundo Fischer (2002), por parte da empresa devemos nos ater para a maneira como ela busca concretizar sua política de responsabilidade social, tendo em vista sua ética nos negócios, suas políticas internas e seus padrões de relacionamento com os mais diversos *stakeholders*. Pela perspectiva das ONGs, torna-se necessário o entendimento sobre as expectativas criadas por estas organizações com relação às parcerias estratégicas. No que diz respeito ao aparelho administrativo estatal, é importante analisar a maneira como estas alianças podem influenciar diretamente o seu aperfeiçoamento, uma vez que as alianças intersetoriais estão atuando em áreas anteriormente de exclusiva responsabilidade do Estado. Por outro lado, esta atuação pode ter consequências sobre o entendimento dos direitos de cidadania e alterar a noção sobre quem deve estabelecer o bem-estar social.

No caso da Avon, a aproximação da empresa com ONGs lhe permite uma atuação mais pontual e direcionada, a partir do momento em que estas possuem conhecimento a respeito das necessidades comunitárias – a empresa faz uso do capital cultural dos quais tais organizações são detentoras. Em projetos como os do Fundo Viva o Amanhã e do Prêmio

Cultura de Vida Avon, não há a necessidade de que a empresa disponha de recursos técnicos específicos para a criação de projetos, nem para a investigação de pontos frágeis em que é possível sua atuação, uma vez que estes são projetos desenvolvidos por ONGs, que não estão próximas à empresa, cadastrados para concorrerem ao financiamento.

Cabe a empresa então a elaboração de uma comissão voltada para o julgamento de projetos dentro dos parâmetros estabelecidos pelo Instituto Avon. Estes comitês julgadores apresentam em sua composição profissionais da empresa das áreas de recursos humanos, financeira, etc., que já compõem o quadro de funcionários da empresa, evitando mais esforços por parte da empresa na captação de recursos técnicos.

Outras relações com ONGs também são mantidas - diferentemente deste contato por meio de financiamento de projetos. Utilizando o conhecimento técnico de diversas organizações em tempo integral a fim de desenvolver os seus projetos de responsabilidade social e conhecer a melhor forma de atuação, a Avon liga-se a ONGs que atuam diretamente nos temas relacionados à sua causa, e que, portanto, possuem um maior conhecimento técnico-especializado, que a possibilita conhecer quais os pontos em que a atuação é necessária – aqui esta relação com a ONG parceira ocorre normalmente por contrato.

A parceria Avon e organizações não-governamentais torna-se mais visível na medida em que estas passam a ser intermediárias na comunicação entre projetos sociais/empresa e o público alvo. A Avon através das ONGs consegue inserir mais facilmente as mulheres nas causas que apóia - como saúde feminina, câncer de mama e violência doméstica e emancipação feminina. Segundo pesquisa realizada e veiculada pelo Jornal Diário Comércio, Indústria e Serviços – DCI em 28 de Agosto de 2006, a Avon foi a quarta empresa mais lembrada no quesito responsabilidade social na área da saúde, pelos dirigentes das 210 ONGs entrevistadas no primeiro semestre de 2008. Fato que nos mostra como tem sido próxima a relação entre estes setores na divulgação e desenvolvimento dos projetos sociais empresariais.

No âmbito público, há parcerias com o INCA, com o Conselho Estadual da Condição Feminina do Estado de São Paulo e o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, no desenvolvimento do Programa Saúde Integral da Mulher e a criação de cartilhas para a orientação de mulheres carentes com relação a sua saúde e mais recentemente vem ocorrendo também a aproximação da empresa com prefeituras de diversas cidades para a criação e desenvolvimento de centros especializados em saúde feminina, como, por exemplo, Osasco,

Barueri, Itapevi, Jandira, Carapicuíba, Jaú, Catanduva, Ribeirão Preto, Barretos e outras mais em outras regiões do país.

A relação entre a empresa e prefeituras, Secretarias Municipais de Saúde, etc., no desenvolvimento de programas voltados para o câncer de mama e na sua aproximação com entidades do direito/ delegacias é amplamente benéfica. Atuando em duas causas de grande repercussão e de interesse para as prefeituras, na medida em que são partes relevantes para o desenvolvimento de duas áreas muito visadas pelos cidadãos - segurança e saúde, a empresa tem demonstrado seu interesse em desenvolver parcerias com prefeituras no estado de São Paulo nas quais outros objetivos estão norteando esta relação, o exemplo disto é o fechamento de parcerias com prefeituras de cidades em que a empresa possui um ponto de distribuição ou pretende construí-lo, como no caso das cidades de Osasco e Cabreúva – cidade na qual ocorreu a construção de um novo centro de distribuição da empresa, segundo dados do *site* da própria cidade.

Podemos ainda ressaltar a aproximação da empresa com instituições importantes e mundialmente conhecidas, como é o caso do vínculo criado com a UNIFEM na divulgação da Lei Maria da Penha para o combate a violência doméstica através do projeto “Fale Sem Medo”, que também lhe atribui maior visibilidade e confiança.

Notamos de um modo geral, que estas alianças estratégicas representam para a empresa uma oportunidade de ampliar e aprimorar o seu programa de responsabilidade social e ganhar espaço no campo social, para os órgãos públicos uma forma de aperfeiçoar suas condutas e por em prática programas sociais que dependiam de apoio técnico-financeiro, incapazes de serem realizados apenas pelo poder público e para as ONGs aumento de sua atuação na sociedade, reconhecimento e fonte de financiamento e sobrevivência. Tal movimento contribui ainda para a inserção de outros atores como responsáveis pela causa adotada pela empresa, na medida em que se tornam parceiros desta publicamente.

4.2 Autonomia, Carisma e Responsabilidade: Revendedoras e Clientes

Por que não você? Porque não hoje?

Ser uma revendedora Avon não é apenas vender uma das principais marcas de produtos de beleza, é ser dona da sua vida. Seja seu próprio chefe, programe a sua própria agenda e prepare-se para fazer com que os seus sonhos do amanhã sejam realidade hoje! Você está preparada para ter uma vida mais poderosa, ter uma atividade emocionante, e ganhar mais dinheiro do que jamais pensou que fosse possível? Então se junte as 5 milhões de revendedoras autônomas de produtos Avon e atinja o seu sucesso financeiro e pessoal (REVENDER AVON, 2009).

Esta é uma das chamadas de recrutamento de revendedoras Avon, no *site* da empresa. Podemos de antemão entender o contexto no qual se insere a oportunidade de revenda de produtos na empresa (de um modo geral nas empresas que atuam pelo mesmo modelo) e a maneira pela qual busca conquistar suas ‘consultoras de beleza’ – modo como a Avon vem fazendo referência às revendedoras.

Dá-se a impressão da inexistência de limitações para aqueles que se interessam pelo trabalho. Basta a iniciativa de ‘topar’ entrar no oportuno negócio. Quem se interessar em revender os produtos poderá fazê-lo tão logo desejar, uma vez que não há muitas restrições para o cadastro de revendedora, apenas ter 18 anos ou mais, possuir um número de CPF e não ter o ‘nome sujo’. Este início imediato do trabalho dá a este modelo uma vantagem quando se trata de pessoas que buscam uma segunda fonte de renda, ou de pessoas pouco qualificadas para um trabalho convencional no qual se exigiria no mínimo um nível escolar adequado a profissão.

Ao verificarmos a literatura sobre o sistema de vendas adotado pela Avon, como por exemplo, Biggart (1989), Pedroso Neto (2000) e Castilho (2005), notamos que o que nos parece num primeiro olhar oportunidade oferecida pela empresa para aqueles que desejam se incluir no montante de revendedoras existentes, nada mais é do que uma característica comum desse regime. Que por sinal, como demonstra Biggart (1989) possui um diferencial, pelas suas particularidades em relação ao sistema rígido da fábrica na qual estamos acostumados. Como citamos no capítulo anterior, ao ser comparado com o modelo adotado pela maioria das organizações, este novo estilo de trabalho acaba chamando a atenção, tanto pela liberdade de ação e de horários, pela independência com relação à produtividade e lucratividade quanto

pelo estilo de vida no qual se apóia e de onde Biggart (1989) aponta a característica carismática deste modelo.

As empresas de *Network Marketing*, conforme sustenta a socióloga norte-americana Nicole Biggart, são formas de organização carismática baseadas por sua vez em uma racionalidade de valor, segundo a perspectiva weberiana. Elas incorporam um sistema de crenças e valores não exclusivamente relacionados à eficiência ou lucratividade, mas à crença, conforme coloca Weber, no ideal substantivo ou objetivo como dever, honra, a busca da beleza, o chamado religioso, a lealdade pessoal ou a importância de alguma causa, não importando em que consista (BITTENCOURT, 1999, p.95).

A noção de carisma na qual Biggart se apóia é aquela desenvolvida por Weber (1971), para quem o carisma é uma qualidade que reside no indivíduo, podendo ser um dom ou ‘sinal da graça’, e que por isso o transforma em um ser incomum, sendo, por conseguinte motivo de adoração para seguidores e discípulos (BITTENCOURT, 1999). Este carisma em Weber (1971) contrapõe-se ao modelo burocrático, reconhecido por ele também como um tipo de dominação legítima.

O carisma só conhece a determinação interna e a contenção interna. Seu portador torna a tarefa que lhe é adequada e exige obediência e um séquito em virtude de sua missão. Seu êxito é determinado pela capacidade de consegui-los. Sua pretensão carismática entra em colapso quando sua missão não é reconhecida por aqueles que, na sua opinião, deveriam segui-lo. Se o aceitam, ele é senhor deles – enquanto souber como manter essa aceitação, “provando-se”. Mas não obtém seu “direito” por vontade dos seguidores, como numa “eleição”, mas acontece o inverso: é o dever daqueles a quem dirige sua missão reconhecê-lo como seu líder carismaticamente qualificado (WEBER, 1971, p. 285).

Biggart utiliza o modelo de Weber colocando a empresa no papel do líder, deste modo a contraposição entre carisma e burocracia permite a autora a criação do conceito de capitalismo carismático (CASTILHO, 2005). As empresas que se enquadram neste modelo, podem ser entendidas então como um líder carismático por possuírem ideologias e normalmente expressarem a visão de seu líder fundador. Como Biggart aponta:

DSOs are charismatic. They have organizational ideologies that are missionary in character. Some, but not all, express the vision of a founding leader. Distributors see themselves as superior to their employed fellow Americans. Being an “entrepreneur,” to them, is a morally superior way of being in the economy. They cite economic and ideological success of the organization as proof of the worthiness of leaders’ crusades. While DSOs’ missions are clearly limited when compared with those of some charismatic cults, they constitute an intense and encompassing experience when compared with other economic organizations. Direct selling organizations display a weakened, institutionalized form of charisma, but they are not weak in any absolute sense. In fact it is DSO’s relatively intense social, ideological, and personal experience, when compared with other forms of work, that appeals to many distributors (BIGGART, 1989, p.134).

Sendo a empresa de venda direta comparada a um líder carismático, seus membros são considerados seguidores, e possui estratégias de controle para mantê-los: a criação de um novo *self* – o desenvolvimento de uma identidade social que está diretamente ligada à missão da empresa; a celebração de entrada no grupo; a oferta de incentivos por meio de brindes ou prêmios para os que atingem as metas estipuladas, etc. (BIGGART, 1989, CASTILHO, 2005).

No entanto a autora ressalta que as organizações de venda direta não são descritas no sentido esboçado por Weber, como tipo ideal puro (BITTENCOURT, 1999, CASTILHO, 2005):

For example, the mission espoused by the leader can be dissociated from the person and made part of an organization's crusade. Second, the "duty" to follow a leader can be made a voluntary recognition of the leader's version. Such recognition, though, is the sign of a follower's enlightened or superior character. Third, the mission can embrace rather than repudiate the economic. In fact, the mission can be proved by its commercial success. And finally, the mission may be limited. Followers need not renounce the world or themselves in a totalistic way (BIGGART, 1989, p.133-134).

Grün (2003) ressalta que as empresas em rede, tal como o modelo Avon, buscam se distanciar da organização e dos mecanismos comerciais utilizados por empresas familiares, étnicas e tradicionais, as quais normalmente baseiam-se em costumes, tem suas decisões de negócios tomadas por um grupo reduzido, não estimulando abertura de negócios por terceiros. Nestas empresas em que o regime é o de vendas diretas, há entre a empresa e seus revendedores, um forte enquadramento ideológico, contraposto ao fato de não possuírem um contato formal de trabalho. Há a tentativa de “demarcar sistematicamente a posição dos seus revendedores das formas de emprego tradicionais das classes médias, que eles qualificam de ‘burocráticas e sem perspectivas’” (GRÜN, 2000, p.02).

Para Biggart (1989), a venda direta se mostra benéfica principalmente para mulheres por apresentar soluções para alguns problemas que estas enfrentam na rotina de trabalho em organizações comuns. Nela as mulheres se tornam suas próprias chefes, e trabalham nos horários e do modo que melhor lhes convier, as tarefas podem ser adaptadas a sua rotina familiar, havendo maior possibilidade de conciliação entre emprego, família e lar.

Neste tipo de venda há também a utilização da própria rede social, o que dá maior facilidade ao trabalho, ocorrendo muitas vezes em um ambiente familiar ao comprador ou ao vendedor, em suas próprias casas. “Nas vendas diretas os trabalhadores mantêm o controle sobre suas horas de trabalho e podem integrar essa esfera com as demais esferas de suas vidas.

Oferece-se aos indivíduos condições que a maioria dos empregos tradicionais não comporta” (CASTILHO, 2005, p.21), e as recompensas não são apenas financeiras, as garantias de tempo para lazer e estar com a família (na medida em que esse tipo de trabalho não exige tempo e espaço específicos para a sua realização), também chamam a atenção. Desse modo, as empresas se apresentam para além de um emprego, passando também a orientar um estilo de vida (BIGGART, 1989; CASTILHO, 2005).

Além destas vantagens aparentes sobre o modo de conduzir o trabalho no dia-a-dia, as empresas que atuam por este sistema tem ainda como característica a disseminação não só de um estilo de trabalho diferente, mas todo um modo de vida, fundado em crenças e valores, nos quais o simbolismo por trás das ações reforça a atuação de quem trabalha no ramo. Não há, por exemplo, a venda de produtos de beleza apenas, o que se tem é a valorização da auto-estima, que ocorre no momento em que a empresa repassa à revendedora o poder de conferir as mulheres uma vida muito mais ‘bela’, estratégia adotada para manter as pessoas motivadas neste tipo de negócio.

Segundo nos apresenta Castilho (2005), a venda direta é um gênero de comércio bastante popular nos dias atuais, que possui suas raízes no comércio realizado por civilizações antigas, como as do Egito, Síria, Babilônia, Índia e Grécia, nas quais mercadores viajavam através de caravanas. Tal prática se estende durante a Idade Média pela Europa - vendedores de feudo em feudo ofereciam os mais diversos produtos, na tentativa de estabelecer trocas, e chega até a América através dos ciganos emigrantes de países europeus, notadamente Inglaterra, Escócia, Irlanda, Alemanha e Hungria, sendo realizada posteriormente nos Estados Unidos por mercadores que viajavam de cidade em cidade comercializando pequenas mercadorias.

Para Biggart (1989), a expansão das organizações de venda direta (OVDs) ou *Direct Selling Organizations* (DSOs) ocorreu através do impulso do comércio de varejo, principalmente dos armazéns. Neles, os produtos de empresas concorrentes eram apresentados lado a lado, o que para algumas empresas interferia em seus lucros. Desse modo, a venda direta faz sucesso ao se apresentar como alternativa a este contexto, estimulando a competição, se expandindo para além das cidades, principalmente na zona rural, onde o comércio de varejo ainda não tinha alcance. Inúmeros produtos eram oferecidos: tecidos, produtos de limpeza para a casa, produtos de higiene pessoal e até automóveis (CASTILHO, 2005). Nesse momento os vendedores recrutados eram trabalhadores do campo, que não

tinham conhecimento como os da cidade - mas que, no entanto, eram mais facilmente controlados e possuíam vontade de crescer (BIGGART, 1989).

O interesse das mulheres neste tipo de venda ocorre de forma mais expressiva após 1920, quando houve a organização das indústrias em companhias especializadas no ramo (CASTILHO, 2005). Biggart (1989) afirma que o grande impulso da venda direta foi o desenvolvimento tecnológico em consequência da Segunda Guerra Mundial, que demonstrou seu potencial de produção.

De acordo com Pedroso Neto (2000) as vendas diretas definem-se, de um modo mais genérico, na ida de um vendedor até o comprador – geralmente em sua residência e que por meio de uma relação face a face, expõe os seus produtos. Estes revendedores podem ser empregados pela empresa que representam – ganhando comissão ou salário fixo e em alguns casos os dois; podem também ser representados por indivíduos que compram mercadorias no atacado e as vendem no varejo – lucrando com a diferença entre o preço dos produtos comprados para os vendidos; ou serem ‘contratados’ – ou seja, “independentes juridicamente em relação à empresa, não empregados, não assalariados – que recebem uma comissão sobre a venda realizada” (PEDROSO NETO, 2000, p.15).

As regras de contratação de trabalhadores nas empresas de venda direta tornam-se alvo de debate quando este modelo ganha expressividade. Esta discussão segue durante anos e a desvinculação dos trabalhadores do quadro de funcionários legais ocorre e na década de 1980 os revendedores tornam-se trabalhadores autônomos reconhecidos pela lei (CASTILHO, 2005). Assim, ao se filiar a uma empresa deste modelo os vendedores assinam um contrato no qual se apresenta o tipo de relação que este manteria com a empresa. Há a informação de que não fará parte do seu quadro de funcionários e que, portanto, os direitos a ele reservados se estenderão ao tipo de serviço prestado, como acontece até hoje.

No caso da Avon o que encontramos são profissionais que se enquadram neste exemplo: em sua maioria são mulheres, que atuam de forma independente na revenda de produtos da marca, recebendo comissão pela venda - estipulada por categoria dos produtos revendidos; que não possuem nenhum vínculo empregatício com a empresa, podendo ligar-se e desligar-se a qualquer instante.

Embora a empresa não considere as revendedoras como sendo do seu quadro de funcionários, há toda uma estrutura de amparo para as suas vendas, visando maior desempenho econômico – o que presume que a autonomia das revendedoras de certo modo é

limitada pelas diversas intervenções realizadas pela empresa. Este apoio acontece tanto durante as reuniões mensais, em que a executiva de vendas entra em contato com revendedoras sanando dúvidas, trocando experiências, levando informações, como através de folhetos especiais que recebem – no qual contém dicas de como conquistar a confiança do cliente, oferecer benefícios, dar descontos, informações sobre os projetos sociais da empresa, etc., e do *site* Revender Avon⁶⁹.

Neste *site* há ferramentas para auxiliar o trabalho de venda dos produtos Avon e espaços em que se enaltece o trabalho de revendedora. No que diz respeito ao auxílio das vendas, existem espaços nos quais são citadas dicas de como apresentar-se ao cliente, como vestir-se para o trabalho, estratégias de conquista e fidelização dos clientes. Há ainda o incentivo ao uso de materiais de apoio como bolsas, cadernos, mostruários, etc., todos produtos que devem ser comprados pela revendedora.

Também encontramos referência às formas de utilização do folheto virtual em benefício do negócio, com uma ressalva sobre a importância de se manter o contato face a face com as consumidoras, o que pode ser entendido como ação frente ao contexto com o qual nos deparamos de vendas flexíveis, cuja atuação se dá com mais de uma marca. O incentivo a proximidade entre revendedora e cliente garante uma afinidade maior entre as consumidoras e a empresa, pois se fazendo presente, as revendedoras acompanham diretamente as exigências do mercado consumidor, captando novas demandas, torna a empresa mais presente no cotidiano das clientes e facilita a venda dos produtos por poderem utilizar vários recursos para incentivar a compra.

Com relação à exaltação do trabalho, há uma série de vantagens enumeradas sobre ser uma revendedora Avon. Estas vantagens, tal como as chamadas para tornar-se uma revendedora, nada mais são do que a oposição ao regime de trabalho de uma empresa tradicional. As garantias de liberdade para moldar o trabalho como preferir, o tempo livre com a família, a facilidade das vendas pelo uso das redes de relações pessoais e o auto controle do seu rendimento financeiro (a interessada pode vender o quanto desejar lucrar, basta esforçar-se!), acabam por obscurecer o que a literatura acadêmica vem apontando como problemático neste tipo de trabalho, por exemplo a isenção dos direitos de um trabalhador formal.

⁶⁹ Para consultar informações, acesse: <http://www.revenderavon.com.br>

Castilho (2005) ainda nos apresenta outra questão:

As OVDs divulgam outras vantagens para o revendedor, como por exemplo, a inexistência de riscos no negócio, já que o investimento inicial é muito pequeno ou desnecessário e a dedicação às vendas fica a critério do revendedor. Essa opção torna-se inválida quando o trabalhador se insere na rede e percebe que só obterá lucros satisfatórios dedicando um tempo máximo às vendas. Isso faz com que muitos trabalhem mais de oito horas diárias, ou que o indivíduo, onde esteja, assuma o papel de vendedor direto e veja em todas as pessoas possíveis clientes. (CASTILHO, 2005, p.22).

Referente a esta situação, em que a revenda de produtos de imediato se apresenta como oportunidade lucrativa e tentadora e em um segundo momento torna-se um problema, aparece entre queixas e reclamações de revendedoras e executivas de venda em nossas pesquisas no *Orkut*, principalmente entre executivas, que possuem uma cota de revendedoras que devem indicar para a empresa todos os meses. Tal questão é tão forte que encontramos facilmente inúmeros pedidos de indicação (executivas procurando interessados que possam ser indicados), não atingindo sua quota mensal por algumas vezes, ela acaba perdendo a função, mas antes disso sofre grande pressão de suas gerentes de setor, cujo trabalho depende da produtividade do trabalho de revendedoras e executivas.

Entre nossas entrevistadas este problema aparece apenas na comparação do trabalho na Avon e na Natura, sua concorrente mais direta no Brasil, em que a segunda empresa para as entrevistadas exige alto número de pedidos por campanha, dificultando o trabalho das revendedoras por serem produtos mais caros e, portanto, difíceis de serem adquiridos por elas sem a realização de um pedido da cliente⁷⁰. No entanto, no *Orkut* encontramos fórum de discussões a respeito da atitude da empresa que força as revendedoras a manterem a produtividade de suas vendas em alta, objetivando ultrapassar metas cada vez maiores. Nestes fóruns é possível perceber opiniões distintas, que vão contra a atitude da Avon por considerá-la exploração de um trabalho sem reconhecimento e também aquelas a favor da conduta da empresa – enxergando-a como um incentivo para o crescimento profissional. Todas as nossas entrevistadas, no entanto, ao serem questionadas sobre o seu trabalho em nenhum momento citaram a atitude da empresa como negativa, todas tentaram ressaltar a oportunidade oferecida pela empresa. Esta atitude pode nos fazer questionar o motivo pelo qual as revendedoras

⁷⁰ Na Natura os pedidos mínimos tem o valor de 110 pontos, no entanto as revendedoras reclamam da baixa pontuação de cada produto e do seu alto valor de compra. Para que a revendedora consiga atingir o mínimo necessário para realizar o pedido, deve vender muito, o valor total desse pedido acaba ficando alto. Muitas revendedoras acabam às vezes não tendo o dinheiro para pagar o pedido antes que as clientes a paguem, dessa forma, como ressaltou uma de nossas entrevistadas, há a necessidade, muitas vezes, de pedir dinheiro emprestado para amigos e parentes para então poder realizar o pedido.

entrevistadas em sua maioria pareceram ir de acordo com o que a empresa delas espera. Ao considerarmos a questão levantada por Goffman (2005) sobre desempenho e encenação, entendidos como *performance* e representação, na interação entre atores sociais, tal fato poderia ser em partes elucidado. Segundo o autor a ação do indivíduo se aproxima de uma atitude dramaturgical, em que se age a partir do significado atribuído ao contexto social em que está envolvido.

Para ele,

quando um indivíduo chega diante de outros suas ações influenciarão a definição da situação que se vai apresentar. Às vezes, agirá de maneira completamente calculada, expressando-se de determinada forma somente para dar aos outros o tipo de impressão que irá provavelmente levá-los a uma resposta específica que lhe interessa obter. Outras vezes, o indivíduo estará agindo calculadamente, mas terá em termos relativos, pouca consciência de estar procedendo assim. Ocasionalmente, expressar-se-á intencional e conscientemente de determinada forma, mas, principalmente, porque a tradição de seu grupo ou posição social requer este tipo de expressão, e não por causa de qualquer resposta particular (que não a de vaga aceitação ou aprovação), que provavelmente seja despertada naqueles que foram impressionados pela expressão. Outras vezes as tradições de um papel pessoal levá-lo-ão a dar uma impressão deliberada de determinada espécie, e, contudo é possível que não tenha, nem consciente nem inconscientemente, a intenção de criar tal impressão. (...) Em todo caso, na medida em que os outros agem como se o indivíduo tivesse transmitido uma determinada impressão, podemos ter uma perspectiva funcional ou pragmática, e considerar que o indivíduo projetou “efetivamente” uma certa definição da situação e “efetivamente” promoveu a compreensão obtida por um certo estado de coisas (GOFFMAN, 2005, p.15).

Embora Goffman apresente a questão tendo como base as relações físicas, podemos aqui levá-las ao plano virtual no qual ocorreram as entrevistas. Desse modo, as respostas e o comportamento das revendedoras, apresentam-se de acordo com o entendimento que se tem sobre o contexto da entrevista, que pode ser interpretada como um julgamento de seus valores, discursos e conduta, ou ainda por próprio receio de constrangimento com a empresa, embora tenhamos ressaltado que a pesquisa era uma investigação acadêmica e que nomes não seriam citados.

Para Goffman, “o ator apresenta-se sob a máscara de um personagem para personagens projetados por outros atores. Na vida real o indivíduo apresenta papéis para outro indivíduo ou/e para a platéia. Os indivíduos orientam-se, nas interações, por aquelas informações que já tem, ou que procuram ter sobre os outros” (CASTILHO, 2005, p.40).

A idéia que se pode ter também é que um empregado não fala mal da empresa, por questões que podem ter como justificativa a ética. Portanto, a relação com o pesquisador ou com qualquer pessoa que se encontre mais distante nas relações desta revendedora pode ser

considerado não oportuno falar de tais assuntos por medo de ser mal compreendido. Já quando a conversa ocorre entre companheiras que dividem a mesma realidade, falar dos problemas do trabalho ou o que realmente pensa sobre a empresa não terão a seu ver um efeito tão negativo na medida em que todos ali vivem a mesma situação, mesmo que haja diferenças na interpretação de sua realidade ou com relação ao julgamento sobre a empresa.

Assim como em outras empresas que atuam através da venda direta, o estímulo das revendedoras é feito pela entrega de brindes e troféus simbólicos para aquelas que apresentaram o maior número de pedidos em cada campanha ou por mês, ou para aquelas que se destacaram na venda de determinado produto.

No *site* Revender Avon, direcionado as revendedoras, há divulgações sobre ser uma ‘Revendedora Estrela’ e seus benefícios. Segundo o próprio *site*, “ser estrela é destacar-se entre milhões de revendedores Avon, por seu empenho, garra e determinação, ter brilho próprio, querer brilhar cada vez mais forte e ter acesso a um mundo de vantagens” (REVENDER AVON, 2009).

O Clube das Estrelas, como é chamado, segundo divulgações da empresa foi desenvolvido com o intuito de valorizar as revendedoras que tiveram destaque durante cada ano. E, além de reconhecimento, estas líderes em venda ganham mais descontos em produtos, a possibilidade de trocar seus pontos por prêmios, prazo extra no pagamento dos pedidos e participar de eventos representando a empresa. Há ainda um espaço com dicas para se tornar revendedora estrela o mais rápido possível - o que se resume praticamente na quantidade de produtos vendidos e nas categorias de pontos em que eles se enquadram. Cada produto possui um número de pontos que se acumula a cada realização de pedido, e assim vão se somando pontos a cada campanha e avançando de categoria⁷¹. As categorias que existem são: Convencional, Talento, Prata, Prata *Master*, Ouro, Diamante e *Super Star*.

A cada R\$1,00 pago à Avon a revendedora recebe um ponto. Quanto maior o número de pontos (valor de suas vendas num total de campanhas), maior a categoria alcançada e maiores consequentemente serão os prêmios. Para entrar na categoria Prata, por exemplo, é necessário atingir entre 515 a 625 pontos, na categoria Prata *Master* de 640 a 790, na Ouro de 900 a 1075, na Diamante 1900 a 2280 e na Super Star de 6.700 a 8.000 pontos. Este tipo de incentivo e classificação pode-se dizer, disfarça o objetivo de aumentar as vendas de cada

⁷¹ Para evoluir de categoria a revendedora deve ter alcançado um mínimo de pontos na sua última campanha. Não sendo suficiente apenas a acumulação de pontos durante o ano.

revendedora. Vendendo mais elas tem maior retorno financeiro (e dá maior retorno a empresa), ganham prêmios⁷² e sobem no conceito das demais revendedoras, adentrando ao grupo especial do ‘Clube Estrela’.

No site Reclame Aqui⁷³ encontramos revendedoras queixando-se da não reversão de pontos deste programa em prêmios, dos erros na computação dos pontos, etc. Em dois casos a empresa deu uma resposta padrão de que iria averiguar o caso e se houvesse mesmo erro, o mesmo seria corrigido. Como é livre a participação das partes envolvidas, notamos que após algum tempo a revendedora voltou a ressaltar que o problema não foi resolvido, reclamando ainda da falta de reconhecimento de sua atuação ao longo dos 12 anos de revenda, da exploração através da revenda de produtos que neste programa deve sempre evoluir a cada campanha, etc. Tal comentário gerou a participação subsequente de outras revendedoras que também reclamaram do tipo de trabalho e da pressão para o aumento da produtividade.

Em contrapartida, no documentário ‘Vaidade’⁷⁴, Fabiano Maciel, nos apresenta uma revendedora Avon, Ana, que conseguiu através da revenda 16 troféus *Miss Albee*, e mais inúmeros prêmios – geladeiras, fogão, microondas, batedeira, DVD, vídeo cassete, televisão, etc., através da revenda de produtos da marca. Segundo ela,

a gente só se torna conhecida quando a gente vende mais. Então eu via uma senhora que vendia no Ver o Peso [*mercado da cidade de Belém, maior feira ao ar livre da América Latina*]. Quando eu ia comprar as minhas compras, a minha tapioca, eu e minha filha, pequeninha como ela era, e eu dizia: Filha, aquela ali é a número um, ela é a que vende mais no meu setor. Mas um dia eu vou ser a número um. Eu vou vender tanto quanto ela... e eu consegui mesmo vender tanto quanto ela ou mais, né? E assim eu tenho colegas que me chamam “é a rainha”, é a primeiríssima, é assim que elas me chamam (Revendedora Ana – VAIDADE, 2003).

Os troféus simbólicos, como o troféu *Miss Albee* estimulam muitas vezes mais do que os próprios prêmios materiais. O recebimento do primeiro implica que a revendedora é a número um de vendas em seu setor, sendo invejada pelas demais e ganhando certo prestígio entre outras revendedoras que a tomam como exemplo. Tal situação estimula a participação das revendedoras e as cativa, assim como o papel que a Avon repassa a elas como disseminadoras de informação e beleza e como personagem chave para o cumprimento de sua

⁷² Os prêmios mais baixos são produtos da empresa e descontos em próximos pedidos, mas a medida em que a categoria e os pontos vão aumentando os prêmios são eletrodomésticos, eletrônicos e carros zero quilômetro.

⁷³ Reclame Aqui, disponível em: <http://reclameaqui.com.br>

⁷⁴ Documentário sobre revendedoras Avon no estado do Pará. Nele Fabiano Maciel busca mostrar a realidade das revendedoras da marca, que muitas vezes andam quilômetros a pé ou de barco para entrar em contato com seus clientes, confrontando tais circunstâncias com a questão da vaidade.

missão, como é o caso também do recebimento do diploma 'Agente de Vida Avon' – pela indicação de um projeto premiado pelo Fundo Viva o Amanhã, fato que também nos chama a atenção.

Como citado anteriormente, o modelo carismático de empresa trabalha indiretamente com a idéia do lucro, fazendo sobressair outros fatores que dão ao indivíduo poder para autolegitimar sua atuação. Para Bittencourt (1999), a força de atração não reside nos produtos que a empresa produz, mas sim na força de seu discurso. A maneira como a empresa apresenta o trabalho e como 'reconhece' aquelas que vendem mais, faz com que haja interesse em tornar-se conhecida por ela e pelas demais revendedoras. Ganhar um prêmio *Miss Albee* pode representar para a revendedora sua habilidade em vendas, seu 'carisma' com as clientes, ou seja, atestá-la como profissional reconhecidamente bem sucedida.

A inserção de outra função ao trabalho das revendedoras aumenta mais o que ela representa para a empresa. Ao associar ao trabalho de revenda o desempenho dos projetos sociais que a empresa mantém, ela investe ainda mais na caracterização simbólica do papel da revendedora. Torna-se interessante notar o jogo que a empresa monta no sentido da caracterização simbólica da revendedora e do seu emprego: o trabalho de revenda realizado pela mulher é apontado como parte da ação social que a Avon executa desde os seus primórdios, nas divulgações e chamadas para o trabalho há a sua aproximação com a oportunidade de empreendedorismo, havendo ainda a tentativa de aproximação do trabalho de revender Avon do exercício de cidadania, na medida em que a revendedora é responsável também pela venda de produtos destinados às causas sociais apoiada pela empresa e por sua divulgação, tanto boca a boca quanto pela organização de eventos comunitários.

A caracterização do trabalho de revendedora feita pela empresa transforma o caráter empreendedor proporcionado pelas vendas diretas em parte integrante da sua idéia de responsabilidade social. Ao afirmar que "desde sua fundação em 1886, a Avon aposta no potencial feminino, gerando oportunidades para a independência financeira da mulher, e fortalecendo o campo da beleza e da auto-estima" (AVON, 2009), ela faz com que tais características sejam entendidas como parte daquilo que a empresa procura desenvolver em benefício da mulher.

Há a intenção de mostrar a empresa como aquela que dá às revendedoras a oportunidade de se tornarem importantes e especiais na medida em que passam a ter uma nova atividade que lhes permite independência financeira, dando lhes ainda benefícios como

liberdade com relação a horários, possibilidade de conciliação com o trabalho doméstico e/ou qualquer outra atividade, oportunidade de participação na renda familiar, etc.. Esta atitude camufla sua ação econômica, fortalece a idéia de que a mulher não está sendo contratada por ser mais vantajosa do ponto de vista de suas relações sociais, propensão a trabalho mais flexível, mas sim por ser a Avon uma empresa de cosmético feminina, não sendo, portanto, mais que justo oferecer às mulheres um emprego com tais vantagens.

Como demonstra a divulgação feita pela empresa, há sempre a tentativa de transparecer uma vontade empresarial de contribuir para o desenvolvimento do caráter empreendedor da potencial revendedora e os benefícios a ela cedidos: “a atividade autônoma de uma Revendedora não somente permite que milhares de pessoas complementem sua renda, mas transforma empreendedoras em verdadeiras mulheres de negócios!” (AVON, 2009).

A idéia de empreendedorismo usado pela empresa pode ser melhor entendida na perspectiva comportamentalista⁷⁵, para a qual “ é nas características do *entrepreneurship* ou seja, de um tipo de comportamento que se identifica quem é o *entrepreneur*” – traduzido aqui como empreendedor, de fato (MELO, 2008, p.74). Aqui o empreendedor não é uma função econômica situada em um determinado momento dentro do ciclo econômico, ele se torna um tipo de personalidade. Como Souza Neto (2003) apresenta, *entrepreneurship* (empreendedorismo) significa a atitude psicológica materializada pelo desejo de iniciar, desenvolver e concretizar um projeto, um sonho. Significa ‘ser empreendedor’. “Diante desta perspectiva, reafirmamos que o empreendedorismo é algo que transcende o campo dos negócios e da economia” (SOUZA NETO, 2003, p.112)

Segundo Melo e Leite (2008, p.43), “o empreendedor opõe-se ao emprego formal assalariado e subordinado, pois tende a entender esse trabalho como opressor da criatividade e da autonomia do indivíduo. Por ser a favor da liberdade do indivíduo, o empreendedorismo também opõe-se à rotina e à burocracia, buscando a mudança a partir do indivíduo”(MELO & LEITE, 2008, p.43). Tal característica vai de encontro à ideologia adotada pelo capitalismo carismático, o qual se baseia na síntese dos valores presentes na *American Way of Life*, na busca pelo sucesso, por riqueza material, liberdade individual, empreendimento, consumismo, etc., a qual é desenvolvida e sustentada através de interações sociais emocionais

⁷⁵ Como nos aponta Melo (2008), comportamentalismo ou behaviorismo é uma corrente teórica da psicologia, a qual tem como pressuposto que o comportamento é aprendido na prática.

“que promovem uma espécie de fusão entre trabalho, família, partido, religião e comunidade” (BITTENCOURT, 1999, p.96 e 97).

Outra forma de fazer parecer que tal benefício é cedido pela empresa é a divulgação de diversos casos de revendedoras Avon que se tornaram mulheres de negócios bem sucedidas. Casos estes que apresentam mulheres com vidas comuns e que normalmente não exerciam nenhum tipo de atividade remunerada e que a partir da revenda de produtos da marca e do apoio que a empresa deu ao ‘seu negócio’, se tornaram mulheres ricas, que continuam revendendo Avon e sustentam o seu lar somente com esta atividade. Estes exemplos são encontrados facilmente no *site* Revender Avon aonde são mostradas histórias de vida de revendedoras que se enquadram na categoria mais alta do Clube Estrela, que por campanha atingem de seis mil a oito mil pontos, o que em valor de vendas significa a mesma quantidade em reais.

Referindo-se ao programa de recrutamento da Amway, mas que também nos serve de análise para o modo como a Avon se comporta, Grün (2000) chama a atenção para as formas que tal empresa se utiliza para a manutenção da crença no enriquecimento dos participantes. Tal como ressalta o autor, “apresenta-se e se reitera a idéia de que há um mundo de oportunidades lá fora para ser explorado e que aqueles que tiverem suficiente força de vontade e perseverança conseguirão alcançar o expressivo grau de bem-estar econômico” (GRÜN, 2000, p.03). A perseverança parece na fala de uma das revendedoras entrevistadas: “Eu adoro trabalhar para a Avon, gosto mesmo, me sinto bem fazendo isso. É uma profissão como outra, que tem as suas dificuldades, mas nada que uma boa dose de persistência não resolva” (Júlia, revendedora entrevistada em 20 de Março de 2009).

Para Klepacki (2006), a empresa apresenta oportunidade de ganhos para as mulheres, incentivando sua independência financeira, além do reconhecimento social em fazer o bem. E notamos, com o fortalecimento da idéia de responsabilidade social empresarial, que este apelo emotivo das empresas de venda direta, como demonstrado por Biggart (1989), se torna ainda mais forte. As vantagens existentes nesse regime passam a alinhar-se ao conceito de responsabilidade social que se apregoa atualmente.

Com a exaltação do comportamento humanitário da empresa, ocorre a ocultação das características comuns ao regime de vendas diretas e a sua inserção dentro do perfil da responsabilidade social da empresa - ligando tais vantagens não a todas as empresas que

praticam este tipo de venda, mas a uma empresa específica, pelo modo como esta se mostra para suas revendedoras.

Há aqui a tentativa de dominação pela empresa do seu campo de atuação, tal como aponta Bourdieu (2007). Ao mostrar-se como humana, busca diferenciar-se não só do modelo cultural de organização, para citar Douglas (1996), ao qual faz oposição o seu regime de trabalho - o regime mais burocrático, como também mostrar-se diferenciada até mesmo daquelas que pertencem ao mesmo modelo cultural, na medida em que caracteriza suas práticas através de um simbolismo sobre sua significância. Neste momento a atuação da empresa volta-se não para o econômico, mas sim para o simbólico, na tentativa de subverter a ordem de dominância no campo das empresas de venda direta, tornando-se modelo para as demais e a empresa desejada por revendedoras (como melhor para o trabalho) e por clientes (melhor empresa para se comprar produtos).

Esta apresentação positiva do trabalho pode fazer surgir uma gratificação social especial pelo desempenho de tal função [revendedora]. Mesmo sendo uma atividade modesta, faz com que a organização se torne respeitável e compensadora do ponto de vista da revendedora, como nos apresenta algumas entrevistadas:

Eu adoro trabalhar para a Avon (...) Me sinto importante pelo fato de ajudar as pessoas, a melhorar a auto estima das minhas clientes e deixar elas cada dia mais lindas (Júlia, revendedora entrevistada em 20 de Março de 2009).

A partir das entrevistas realizadas e da observação de como as ações e o trabalho são divulgados pela empresa, nota-se a tentativa de criar um vínculo entre o público feminino e a Avon, vínculo este que incentivaria as revendedoras a ‘vestirem a camisa da empresa’, mesmo não sendo reconhecidas dentro do seu quadro de funcionários. Como acontece com algumas das entrevistadas.

Percebemos que quando ocorre o efeito desejado pela empresa, o sentimento que envolve este ‘vestir a camisa’ não se refere tanto a questão econômica em si, à concessão de benefícios econômicos possibilitados pela oportunidade dada à mulher, mas sim aos benefícios sociais - através do discurso que a empresa constrói em cima dessa oportunidade, bem como a sua inserção no desenvolvimento das ações sociais praticadas pela empresa, que coloca a revendedora como parte do processo de realização das ações sociais, como uma ‘operária’ dessa construção cuja direção é uma sociedade melhor:

Me sinto muito bem. A cada campanha me sinto mais incentivada a vender mais. Não vendo Avon simplesmente pelo lucro, mas porque eu gosto de fazer as pessoas se sentir bem e mais bonitas, não sei o que é, mas a sensação de vender Avon me

deixa mais feliz! (Dalva, revendedora Avon e Natura, entrevistada em 28 de Abril de 2009).

A fala da entrevistada vai de encontro ao que Biggart chama atenção no comportamento de quem se insere no contexto da venda direta. As atividades são realizadas com certo grau de paixão o que acaba por obscurecer o econômico no social:

For example, Mary Kay beauty consultants profess that they do not sell cosmetics. Rather, they "teach skin care" and the skillful use of cosmetics. Shanklee distributors do not sell vitamins and soap, they "share products" that enhance good health. As a company brochure describes it, some people simply use the products, "others share enough product to bring in a second income. Still others take advantage of the major earning and career opportunity in sharing Shanklee products and training others to share them." A.L. Williams agents do not sell insurance, they "win" another battle against the enemy whole life insurance industry. Other DSOs similarly use language that obscures the pecuniary relationship between buyer and seller. By transforming selling into a nurturing function such as "teaching" and "sharing", many distributors come to see their economic activities as primarily an act of caring. People who cannot imagine themselves selling goods through their social relations have no difficulty making a profit by nurturing others, often with some degree of passion (BIGGART, 1989, p.116 e 117).

O discurso da empresa, caracterizado por um forte sentimentalismo permite que ela seja enxergada como dotada de sentimentos humanos e não apenas de características empresariais – as quais se voltam para o acúmulo de lucros. A humanização da empresa, pode lhe aproximar ainda mais da sociedade, através do aumento de seu capital social, na medida em que por tais características atraem mais revendedoras, mais clientes e mais parceiros dispostos a cooperar com a causa na qual a empresa se diz empenhada.

Como afirma Putnam (2000) *apud* Sartore (2006, p.46): "Para a estabilidade política, para a boa governança e mesmo para o desenvolvimento econômico, o capital social pode ser mais importante do que o capital físico ou humano", sendo um "subproduto de outras atividades sociais, fundado em redes horizontais e nas relações de confiança" (COSTA, 2003, p.155).

Para Bourdieu (1998), o capital social é

o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados a posse de uma rede de relações mais ou menos institucionalizados de interconhecimento e inter-reconhecimento, ou, em outros termos, à vinculação a um grupo como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (...) mas, também, são unidos por ligações permanentes e úteis (BOURDIEU, 1998, p.2 e 3).

Este capital social que pode ser adquirido caso haja efeito o discurso empresarial, leva a empresa a um patamar diferenciado com relação às demais, e este mesmo capital social torna-se responsável também pelo aprimoramento da imagem da empresa, e por sua disseminação. Revendedoras que se sentem parte da empresa tentarão recrutar mais

revendedoras, conquistar mais clientes e disseminar as idéias por ela pregadas, assim como clientes satisfeitas com a imagem da empresa poderão disseminar aquilo que vê de positivo no comportamento empresarial – reproduzindo-se assim o modo como a empresa procura ser vista pela sociedade, como aparece na fala de uma entrevistada, cliente da empresa que relata incentivar a compra de produtos de beleza já que sua atuação apresenta-se interessada em fazer o bem:

Muito difícil a gente saber hoje em dia quem está falando a verdade, quem está fazendo mesmo o bem. Na minha opinião a Avon *faz um papel bonito*, assim como outras empresas que vendem cosméticos e que se preocupam com o meio ambiente. *Fico feliz, no caso da Avon, por se preocupar tanto com a mulher, quando a revendedora chega em casa sempre chamo minhas vizinhas para comprarem também, fazemos quase uma reunião. Sempre digo pra elas que é importante comprar de quem faz o bem, comprando da Avon estou ajudando a mim mesma, pois nem sei se um dia vou precisar dos cuidados que ela oferece...* (Janaína, cliente Avon há 10 anos, entrevistada em 01 de Junho de 2009). [grifos da autora]

Notamos aqui que o reconhecimento pela cliente da atuação social da empresa incentiva a venda de produtos, sejam eles destinados a campanha ou não. Neste processo a empresa é duplamente favorecida: há o reconhecimento de sua atuação social e como recompensa a esta atitude, produtos são consumidos. Percebe-se que enquanto mostrar-se como concessora de benefícios e recompensas para os grupos que pretende alcançar, por meio de seu discurso e de sua ação, a empresa poderá contar com a cooperação destes atores para a reprodução da imagem que quer passar adiante, fortalecendo-se e, ampliando seu campo de atuação a partir da conquista de novos atores/parceiros:

Sempre que posso levo os meus produtos Avon para onde vou, falo bem da empresa, pois ela dá mais oportunidade de crescer no negócio. Não é como as outras que só querem arrancar dinheiro da gente. Uma amiga minha que revende outra marca quase morre para conseguir atingir o mínimo esperado por mês, enquanto eu estou numa boa. Tudo isso compensa, não só pelo trabalho como também pelo lado espiritual da gente. (...) A empresa passa pra gente a tarefa de instruir outras mulheres sobre assuntos importantes como o câncer e a violência doméstica. *Então, eu divulgo mesmo e sempre que posso incentivo minhas amigas a se tornar revendedoras também* (Cláudia, revendedora Avon, entrevistada em 15 de Maio de 2009). [grifos da autora]

Cria-se assim um ambiente no qual, a partir de seu reconhecimento, é possível atuar pautada na legitimidade que a marca ganha.

Para Meyer e Rowan (1992), as organizações são direcionadas a incorporar práticas e procedimentos institucionalizados, ou seja, valores e padrões definidos previamente, buscando-se legitimidade. Segundo Scott (1991), os autores chamam a atenção para elementos simbólicos que podem afetar as formas organizacionais independente do fluxo de recursos e requerimentos. Sendo assim, ao adotar os padrões esperados de responsabilidade

social e ir mais além os associando ao ‘DNA’ da empresa, a Avon dá ênfase não só a questão econômica que tal procedimento poderia aumentar sua venda, elementos simbólicos como reconhecimento e admiração são importantes e também podem atuar no desempenho econômico empresarial.

A maior parte das revendedoras entrevistadas afirmou ter iniciado o seu trabalho na empresa por se identificar com o seu perfil, por considerar relevante a atitude de beneficiar a mulher através de uma oportunidade que lhe confere além do dinheiro, da flexibilidade e da liberdade para administrar suas vendas e conciliar esta atividade com os demais afazeres domésticos e/ou estudos. Verificamos a imagem que as revendedoras demonstram ter da empresa é criada a partir desta demonstração de interesse da Avon em contribuir para a emancipação feminina. Parece neste caso haver a incorporação do discurso da empresa.

Cabe aqui ressaltar que durante a pesquisa notamos que as revendedoras se sentem mais disseminadoras dos benefícios sociais que a Avon oferece à mulher do que receptoras desses mesmos benefícios. Os projetos do Instituto Avon tem alcance nacional, sendo possível beneficiar muitas mulheres – revendedoras, clientes ou não. No entanto, o fato das revendedoras terem como uma de suas atribuições repassar informações sobre saúde, direitos legais da mulher, etc., às suas clientes – que normalmente são pessoas mais próximas, como amigos, parentes, colegas de trabalho, etc., faz com que estas se vejam ligadas à empresa mais como agentes/ parceiras no desenvolvimento das causas sociais e da disseminação da beleza, do que propriamente como beneficiadas por tais ações, como nos demonstra a fala a seguir:

A Avon é uma empresa que de uma forma ou de outra sempre vem incentivando as suas revendedoras. Além das promoções para as clientes ela ajuda com os projetos sociais e eu fico feliz por fazer parte de tudo isso (Ana, revendedora Avon, entrevistada em 29 de Abril de 2009).

Dentre as nossas entrevistadas, apenas duas afirmaram não fazer questão de divulgar os projetos sociais da empresa, uma vez que no próprio folheto já estão algumas informações. Mesmo assim, salientaram que a venda dos produtos que estão destinados a arrecadação de verba para o Instituto Avon é grande por campanha, chegando algumas vezes próximo a 10, 15 produtos por mês (duas campanhas). São revendedoras que costumam deixar o catálogo com as clientes, para que posteriormente façam o pedido, não havendo neste caso o contato próximo entre cliente e revendedora, ressaltado pela empresa como fundamental para a venda. No entanto outras que afirmaram ter o mesmo costume disseram sempre se lembrar da causa, passando informações também para familiares.

A inserção da revendedora como responsável pela indicação de projetos pode forçar um comprometimento ainda maior com a empresa e com as causas por ela defendidas:

Agora chegou a sua oportunidade – uma pessoa especial, inspiradora, respeitada e querida em sua comunidade, porque já vende os produtos da Avon – de propiciar ao local onde você vive um outro tipo de beleza, a beleza de um futuro mais feminino, em que homens e mulheres possam conviver melhor, cooperar e co-inspirar-se. Cuidado, perfeição, atenção, são valores femininos possíveis de serem praticados por todos os seres humanos. Participe do Fundo Avon Viva o Amanhã – edição 2009, indicando oportunidades para que a Avon realize investimento social em sua região (FUNDO VIVA O AMANHÃ, 2009). [grifos da autora]

Esta atitude implica algumas consequências que nos auxiliam no entendimento e caracterização do perfil da responsabilidade social: a inclusão de novos atores e o compartilhamento da responsabilidade, normalmente vista como sendo somente da empresa.

A caracterização de como é a revendedora Avon, dá a esta profissão, juntamente com os demais benefícios oferecidos pela venda direta, uma importância simbólica. Lembrando que as revendedoras realmente consideram-se disseminadoras do bem, ao levarem informação e beleza às mulheres e a todo momento são estimuladas a pensar deste modo, como sendo “mulheres exercendo todo o seu potencial, co-inspirando um amanhã melhor para todos” (ANDREA JUNG - PRESIDENTE MUNDIAL DA AVON, SITE AVON, 2009).

Ao serem questionadas sobre como se sentiam trabalhando para a Avon, logo no início da conversa, as revendedoras demonstraram grande satisfação, manifestada através de o discurso apresentado a seguir e de vários *emoticons*, os quais podem ser caracterizados dentro do contexto virtual como expressões de felicidade, satisfação, etc. Embora ao lançarmos a questão, não tenhamos feito nenhuma referência, antes e durante, sobre a disseminação de informações sobre saúde, beleza e questões sociais, todas elas de algum modo citaram o seu papel de propagadora de informações e bem estar, o que mostra a internalização do discurso adotado pela empresa:

Vendo Avon e ainda trabalho na minha loja. Às vezes consigo vender perfumes e minhas roupas, além do lucro que tenho me sinto em paz comigo mesma por poder ajudar tantas pessoas a ficarem bonitas, cheirosas e mais instruídas (Francisca, revendedora Avon, entrevistada em 13 de Abril de 2009). [grifos da autora]

Gosto de trabalhar para a Avon, pois é uma empresa que valoriza a mulher em todos os sentidos e sempre tem novidades de acordo com o que está sendo lançado no Brasil e no mundo pelas outras marcas. Ela acompanha sempre as tendências da moda e ainda oferece produtos que ajudam em campanhas sociais, como a pulseira e a gargantilha da atitude, as camisetas do câncer de mama e os produtos que mandam 7% do seu valor para essas causas (Maria, revendedora Avon e Racco, entrevistada em 15 de Abril de 2009). [grifos da autora]

A revendedora mostra-se detentora de um poder que a torna especial e que a incentiva a continuar como parte deste processo. A simbologia que passa a envolver sua atuação lhe transmite segurança, lhe incute vontade de ser revendedora, de vender mais. Conseqüentemente leva a revendedora a executar sua função a encarando de outra forma, sentindo-se parte integrante deste processo de transformação da mulher. Realiza seu trabalho, vendendo os produtos da marca, oferecendo às clientes produtos cuja renda é destinada em partes para os projetos do Instituto Avon, dando dicas de beleza, de saúde, etc. Neste sentido a empresa oferece a revendedora um capital simbólico que lhe permite sentir-se mais importante dentro do ambiente em que atua.

O capital simbólico é um conceito utilizado por Bourdieu (2007) e se difere das outras modalidades de capital, pois não é perceptível a primeira instância. Grosso modo pode ser entendido como uma medida do prestígio e/ou do carisma que um indivíduo possui nesse determinado campo.

O poder de ação social estendido às revendedoras Avon através de seu trabalho e a missão de disseminar o bem às mulheres através da venda de produtos da empresa, acaba por conferir respeito e admiração aos indivíduos envolvidos. Estes sentimentos acabam por reforçar e legitimar a atuação da empresa, que é a ‘responsável direta por tal fato. Há nesse sentido certa dominância no âmbito do simbólico por parte da empresa com relação às revendedoras, uma vez que a empresa é a que ‘disponibiliza’ o capital simbólico que permite as revendedoras se sobressaírem em seu campo de atuação e se sentirem superiores a outras revendedoras. Como se trata de ações sociais se sentem também superiores como cidadãos.

Não podemos deixar de notar que além de realizar a sua tarefa – comum a qualquer revendedora, elas ainda servem de veículo de comunicação entre a empresa e seu público. Ela participa do processo de concretização do programa de responsabilidade social da empresa, na medida em que dissemina a causa e ajuda a arrecadar verbas para o Instituto, e em troca ganha a satisfação de ser uma Revendedora Avon: “Eu gosto de ajudar as mulheres, *isso é muito importante para mim, levar a beleza e saúde por meio da informação me faz sentir útil ganhando dinheiro*” (Joana, revendedora Avon e Natura, entrevistada em 19 de Março de 2009). [grifos da autora]

Tal fato tem como consequência a inserção no campo da responsabilidade de um ator distinto daqueles que até então apresentamos aqui. As revendedoras, neste caso, passam a fazer parte deste movimento de disseminação dos programas de responsabilidade social, bem

como dos ideais da empresa, tornando-se indiretamente parceiras nesse processo, dividindo com a empresa a responsabilidade de sua atuação na sociedade.

Lírio Cipriani, diretor executivo do Instituto Avon, em entrevista para O Globo em 2009, confirma a importância das revendedoras no desenvolvimento destes projetos:

Elas são mais de um milhão e têm o maior orgulho de participar. A ligação da revendedora é incondicional quando ela faz parte do projeto. E, por extensão, a consumidora também se sente participante ao comprar o produto que sabe que está contribuindo para uma causa socialmente justa. Quando incentiva as consumidoras a comprar determinado produto que terá 7% destinados à causa, a revendedora cobra resultados, quer saber para onde foi o dinheiro. Quando há cobrança, a empresa, as revendedoras e as consumidoras se tornam responsáveis pelo projeto. A empresa também ganha e o benefício é de todos. A Avon é uma empresa global de 10 bilhões de dólares, voltada para a mulher, para o empoderamento financeiro da revendedora; e se sente comprometida com a saúde dessa mulher (LIRIO CIPRIANI, O GLOBO, 2008). [grifos da autora]

O uso da imagem da empresa e do papel das revendedoras, através de linguagens cujo apelo é emotivo, auxilia na criação de uma visão de empresa, diferente daquela normalmente atribuída às organizações privadas. Tal fato caracteriza a empresa como humana, entendida como capaz de enxergar para além de suas funções econômicas, seus problemas de produção, sua busca por eficiência.

Vista como um ‘agente do bem’ que incentiva outros personagens a atuarem da mesma forma, como no caso das revendedoras, ONGs e Estado, a empresa consegue legitimidade tanto para suas atividades comerciais quanto para suas ações sociais. Muitas vezes, esse modelo de empresa que nos é passado através de tantos adornos, leva a acreditar que o que ela faz está além da sua obrigação, é mais do que dela é esperado, como na fala da revendedora Carolina, entrevistada em 13 de Maio de 2009:

*Eu gosto do que faço até porque como já falei faço por *hobby*. Além de revendedora eu sou consumidora e conheço a qualidade dos produtos que revendo. Até hoje não tenho nenhuma reclamação a fazer, sou bem orientada pela minha executiva, que sempre me atende muito bem, mesmo quando eu ligo nos fins de semana. E gosto muito dos incentivos da Avon, ela não precisava fazer o que faz por todas as mulheres, bastava fazer só pra gente que está mais próxima dela.*

Entretanto, existem exceções. No nosso caso encontramos três revendedoras que embora afirmaram considerar importante o papel que a empresa vem desempenhando na sociedade, outras empresas concorrentes lhe chamam mais a atenção com relação à atuação social e ambiental. Duas destas revendedoras trabalham com revenda de produtos Natura além dos produtos Avon, e ao serem questionadas sobre qual eram suas opiniões sobre a atuação destas empresas na sociedade, obtivemos as seguintes respostas - que nos chamaram a atenção

pelo fato de que todas comparam a atuação voltada para o social de uma, com uma ação voltada para o meio ambiente de outra:

A Natura faz um bellissimo trabalho de reciclagem. Os produtos em refil são muito mais práticos e mais baratos que os outros, o que é bom para a natureza e pro bolso das clientes. A Avon, infelizmente, acabará com um dos quase inexistentes produtos em refil (uma base de múltipla ação). Burrice, na minha opinião, pois ela tá perdendo pedidos de um produto e esquecendo do benefício para o meio ambiente quando usamos o refil. Acho que a Natura é muito mais consciente dessas coisas (Márcia, revendedora Avon, entrevistada em 12 de Maio de 2009). [grifos da autora]

Os projetos da Natura tem alcance maior, vai até as comunidades indígenas, por exemplo. A Avon ajuda as mulheres que apanham do marido ou sofrem de câncer, nesse caso o trabalho da Natura é muito maior. Eu acho o trabalho da Avon bonito. Mas o da Natura é mais importante por pegar numa causa maior, a do meio ambiente, e é o que precisamos no momento, cuidados com o meio ambiente (Valentina, revendedora Avon e Natura, entrevistada em 25 de Maio de 2009). [grifos da autora]

Tal preferência pode ser explicada pela dimensão que as questões ambientais vem ganhando nos últimos anos e/ou também pela divulgação que é feita pela Natura com relação aos seus produtos - a maioria são feitos de produtos naturais, extraídos da Amazônia com a utilização de uma mão de obra local, ribeirinha. Cale lembrar aqui que somente no início deste ano (2010) a Avon começou a atuar na questão ambiental, período posterior ao que foram realizadas as entrevistas.

Entretanto, embora estas entrevistadas tenham sugerido a Natura como referência de atuação em prol da sociedade, durante a conversa afirmaram que os benefícios cedidos pela Avon, com relação à revendedora são muito melhores por a empresa respeitar a capacidade de venda e por permitir um trabalho mais tranquilo sem a busca desesperadora pelo lucro através da imposição do pedido mínimo, que na verdade tem um preço alto, como citado anteriormente. Também ressaltaram a importância da revendedora Avon na transmissão de conhecimentos sobre saúde, por exemplo. Como Valentina relembra:

Na Natura todo o catálogo já explica a atitude da empresa no meio ambiente, não precisamos fazer muito, as propagandas também deixam as clientes a par de tudo. Já quando vendo a Avon eu falo do produto que se comprar vai ajudar o projeto do câncer de mama, posso oferecer a pulseira da atitude... E algumas clientes que ainda não conhecem os projetos da Avon passam a conhecer por minha causa.

O que podemos perceber através da pesquisa de campo é que embora a empresa não conquiste todas as suas revendedoras através de seus projetos sociais, a maneira como ela a induz a participar é que ganha espaço e reconhecimento. Estes, somados ao esforço da empresa em parecer preocupada com a emancipação e desenvolvimento femininos conquistam estas revendedoras e as levam a se inserir em uma posição lado a lado com a

empresa. Ao ver-se como uma parceira da Avon em sua atuação social, e, além disso, como ‘uma disseminadora de bem-estar e auto-estima’, a revendedora divide com ela a sua responsabilidade, uma vez que a execução do programa de responsabilidade social da empresa, de maneira efetiva, depende em partes da revendedora, que acaba atuando como intermediária neste processo – ajudando a arrecadar verbas para os projetos com a venda de certos produtos e divulgando as ações da empresa, mobilizando mulheres para as causas, etc.

Como nos apresenta Biggart,

network direct selling organizations are based on one or both of two substantive values: a belief in entrepreneurialism and a belief in the transformative powers of products. “Entrepreneurialism and “products” might at first consideration seem to be part of an economic rationality. Both are clearly “economic”, the first referring to economic activity and the second to commodities. But entrepreneurialism and products as conceptualized in DSOs are not only instrumental, not merely a means of profit. They are infused with moral and social meanings that transform their purely economic character into a value-laden, even transcendental stance (BIGGART, 1989, p.102).

Neste caso podemos acrescentar ainda que não só o empreendedorismo – característica do tipo de trabalho e os benefícios dos produtos agem na construção da crença de que a empresa é ‘generosa’, a inserção da responsabilidade social no trabalho das revendedoras também atua no desenvolvimento desta idéia.

A partir desta ‘caracterização simbólica’ do perfil de atuação da revendedora, percebemos também outro personagem importante neste contexto: notamos ao longo da pesquisa de campo que clientes, assim como as revendedoras vem sendo incorporadas ao contexto da responsabilidade social.

Com a disseminação da idéia de responsabilidade social associada a um conceito maior, o da sustentabilidade, a preocupação que girava em torno apenas da conduta empresarial, voltou-se também para as suas clientes/consumidoras. A vigilância com relação às ações das empresas, a preocupação com a compra de produtos cujo processo de produção seja sustentável, etc., passou a fazer parte da realidade dos consumidores e vem fazendo com que as empresas divulguem mais os seus programas de responsabilidade social e ambiental na tentativa de cativar este mercado que se mantém de olho.

Segundo Romeiro (1999), as idéias de desenvolvimento sustentável surgiram na década de 70 através do conceito de ecodesenvolvimento, que embora não possua uma autoria definida, teve suas primeiras utilizações conceituais atribuídas a Ignacy Sachs. Tais idéias emergiram de um debate entre visões opostas sobre a relação entre crescimento econômico e

meio ambiente, no qual os chamados *possibilistas culturais* ou *tecnocêntricos radicais* defendiam que os limites ambientais frente ao crescimento econômico eram relativos levando-se em consideração a criatividade humana e os benefícios que traria tal crescimento; e os *deterministas geográficos* ou *ecocêntricos radicais* acreditavam que a humanidade estaria próxima a uma catástrofe devido a estes limites do ambiente frente ao desenvolvimento econômico.

Desse modo, o conceito passa a atuar como um conciliador destas duas visões opostas, reconhecendo que “o progresso técnico efetivamente relativiza os limites ambientais, embora não os elimine, e que o crescimento econômico é condição necessária, mas não suficiente, para a eliminação da pobreza e das disparidades sociais” (ROMEIRO, 1999, p.76 e 77), evoluindo posteriormente através de diversos debates teóricos/ conceituais, que procuraram resolver o problema das suas inúmeras definições e das diferenças nas interpretações de uma mesma definição.

Com a mudança de foco sobre o agravador dos problemas ambientais, houve também uma alteração na agenda dos pontos a serem discutidos e resolvidos, inserindo-se outras questões no debate, uma delas, o consumo. O crescimento demográfico, principalmente de países em desenvolvimento, antes considerado como o fator de maior impacto nos problemas ambientais, deixa de ser o ponto central desta discussão perdendo espaço para o estilo de produção empregada no mundo todo, notadamente nos países industrializados (PORTILHO, 2004), e a maneira como esta produção é consumida.

A partir de então e com a contribuição da Agenda 21⁷⁶, da Declaração do Rio⁷⁷ e do Tratado das ONGs⁷⁸, as questões evoluem e os estilos de vida e consumo também começam a ser questionados e colocados em xeque. Conseqüentemente, outros inúmeros debates ocorrem, chegando-se ao que entendemos hoje por consumo sustentável.

⁷⁶ A Agenda 21 é um conjunto de recomendações, lançadas após encontro no Rio em 1992, que visaram favorecer, a nível mundial o desenvolvimento sustentável, levando em consideração a ação econômica, o desenvolvimento social e a proteção do meio ambiente.

⁷⁷ A Declaração do Rio são princípios firmados durante a Conferência das Nações Unidas – ocorrida no Rio de Janeiro, de 3 a 14 de junho de 1992, que visaram reafirmar e ir mais além do que já havia sido proposto com relação ao meio ambiente e desenvolvimento humano na Declaração da Conferência das Nações Unidas adotada em Estocolmo em 1972.

⁷⁸ O Tratado das ONGs – composto por mais de 30 tratados, sobre ações conscientes para um mundo sustentável, elaborados pelos participantes do Fórum Internacional de ONGs e Movimentos Sociais, do Fórum Global de 1992, que ocorreu paralelamente a Rio-92 no Rio de Janeiro.

Segundo Portilho (2004), o impacto do consumo foi primeiramente definido limitando-se a idéia de ‘consumo verde’, no qual o consumidor utiliza para definir o produto a ser escolhido, além das variáveis qualidade e preço, a variável ambiental, dando preferência sempre àqueles produtos que não agridem o meio ambiente. Todavia, tal conceito tornou-se obsoleto na medida em que fazia menção a apenas uma parte da equação: a tecnologia, excluindo-se os processos de produção e distribuição.

Além disso, a perspectiva do consumo verde deixaria de focar aspectos como a redução do consumo, a descartabilidade e a obsolescência planejada, enfatizando o contrário a reciclagem, o uso de tecnologias limpas, a redução do desperdício e o incremento de um mercado verde (PORTILHO, 2004, p.6).

Assim, como demonstra a autora, a noção de produção e consumo verdes perde espaço para a idéia de produção e consumo sustentáveis, deixando de relacionar-se apenas a questão de como utilizamos os recursos para a inclusão de novas preocupações que englobam o conceito de sustentabilidade: o consumidor consciente passa a refletir sobre “seus atos de consumo e como eles irão repercutir não só sobre si mesmo, mas também sobre as relações sociais, a economia e a natureza” (INSTITUTO AKATU, 2010).

Dessa maneira, o consumo consciente torna-se uma contribuição voluntária do dia a dia, com o objetivo de garantir a sustentabilidade no planeta, que passa a ser estimulado por programas governamentais e pelas próprias empresas - na tentativa de sua inclusão nesse novo campo de atuação que lhe passa a ser praticamente obrigatório. O consumidor passa a ser visto como um novo ator social, capaz de interferir na conduta das empresas por meio de boicotes a marcas, escolha de outras, manifestações públicas de descontentamento, etc., e

consciente das implicações dos seus atos de consumo, passa a compreender que está ao seu alcance exigir que as dimensões sociais, culturais e ecológicas sejam consideradas pelos setores produtivo, financeiro e comercial em seus modelos de produção, gestão, financiamento e comercialização (FURRIELA, 2001, p.47).

Dessa forma, como nos aponta Portilho (2004, p.14) o consumo pode acabar se tornando uma ação politizada, considerando-se que

incorpora a consciência das relações de poder envolvidas nas relações de produção e promove ações coletivas na esfera pública. Assim, uma das respostas políticas para percepção da exploração nas relações de consumo pode ser a alternativa de evitar a exploração aumentando a proporção de consumo realizado fora do mercado convencional ou implementando ações de protestos e boicotes.

É a partir do reconhecimento do consumidor como um ator social que pode interferir no campo das empresas, que este passa a ser compreendido no processo de promoção do desenvolvimento sustentável. Do ponto de vista da empresa, torna-se relevante a conquista

desse agente legitimador de sua conduta. Trazendo-o para seu campo de atuação, como parceiro que coopera, torna-se muito mais segura a sua atuação sem os possíveis problemas com relação ao seu comportamento nas dimensões social, cultural e ecológica. Esse capital social que a empresa busca garantir pode transformar negativa ou positivamente a posição da empresa dentro do campo ao qual pertence, dependendo da sua compreensão sobre a atuação empresarial.

Dentro deste contexto de quase obrigatoriedade de uma atuação sustentável, observamos através da pesquisa a preocupação da Avon em mostrar-se parte ativa do interesse em melhorar as condições de mundo dentro do pilar da sustentabilidade. Em seu *site* mundial temos a divulgação sobre o controle de emissão de poluentes, a não utilização de animais para testes de seus produtos em laboratórios, o reaproveitamento da água, etc.. No entanto, neste trabalho nos atemos mais a atuação social da empresa e é nesse pilar da sustentabilidade, o social, que percebemos mais fortemente a conduta da Avon direcionada para seu consumidor.

Conduzidas durante a compra pelas revendedoras, as clientes são orientadas a participar das campanhas sociais e comprar produtos que auxiliem a empresa nesta causa, e a passarem adiante os preceitos destes projetos e das ações da empresa com a justificativa de estarem levando informação e qualidade de vida para aqueles de que gosta.

Tal manobra da empresa pode ser avaliada pelo mesmo caminho das revendedoras: a inserção da cliente no contexto do consumo responsável/sustentável, através da compra de produtos que beneficiam causas específicas para as quais a empresa se dispõe a atuar e a inclusão das consumidoras no quadro de responsabilidade da empresa, compartilhando e dividindo a responsabilidade com ela - a cliente tem como papel a disseminação das idéias empresariais e a interiorização destas práticas, bem como o reconhecimento de todas elas.

Ao conquistarem as clientes e inserí-las nesse contexto, a empresa tenta provar sua habilidade social de obter cooperação, reconhecimento e credibilidade. Ao se sentirem parte do processo a cliente pode participar comprando produtos e indiretamente ajudando a empresa a concretizar sua imagem como empresa responsável, podendo moldar o consumo, já que algumas clientes sentem-se estimuladas a comprar os produtos da marca pela maneira como a empresa se demonstra preocupada com algumas causas e com o público feminino.

Esta habilidade social em obter a cooperação alheia é apresentada por Fligstein (2007) como uma capacidade de interferência na própria formação dos significados sobre os quais se apóia a organização social. Com isso, podemos afirmar que os atores operam como capazes

de modificar a relação de força e poder dentro de um campo, sendo também capazes de impor uma nova base de relacionamento, com base no relacionamento cooperativo (ABRAMOVAY, 2006).

Novamente chamamos a atenção para o papel das revendedoras nessa realização, uma vez que o seu contato direto com as consumidoras é um fator que pode determinar a concretização da relação mais estreita entre cliente – empresa nesse viés da responsabilidade social. Tal fato pode ser comprovado pelas inúmeras declarações das clientes sobre como a atuação das revendedoras foi importante para o reconhecimento, de sua parte, do ‘papel importante’ que a empresa vem desempenhando na sociedade:

Se eu fosse olhar sozinha o catálogo, dificilmente ia dar tanta importância para a compra desses produtos que ajudam ai nos projetos sociais. É um espaço tão pequeno e não tenho nenhuma outra informação sobre eles que não seja a minha revendedora, a Cida. Se não fosse ela chamar a atenção e dizer, olha, você pode ajudar nesse projeto comprando isso e isso, me explicar o que faz esses projetos, eu não daria tanta importância. Gosto de ajudar sim, a gente nunca sabe o dia de amanhã, mas acho que já que é algo que faz o bem, deveria ser divulgado na TV, no rádio e sei lá mais onde (Sandra, cliente Avon, entrevistada em 04 de Junho de 2009). [grifos da autora]

A Renata [revendedora] me fez perceber o quanto era importante ajudar nesses projetos, a empresa faz muito, mas poderia fazer muito mais se todos colaborassem. Eu ajudo e sempre tento convencer quem eu conheço a ajudar, gosto de pensar que estou fazendo um bem indiretamente (Célia, cliente Avon, entrevistada em 21 de Maio de 2009). [grifos da autora]

Minha amiga teve câncer de mama e nossa revendedora já tinha nos orientado de como procurar ajuda. Em muitos eventos em que há o mutirão da mamografia, notamos a presença da Avon, o que demonstra que ela está de verdade comprometida com a gente (Tereza, cliente Avon e Natura, entrevistada em 15 de Maio de 2009). [grifos da autora]

Contudo, pudemos notar através das entrevistas que esse processo muitas vezes não se completa, na medida em que apenas a atuação das revendedoras é insuficiente para dar total credibilidade às ações. Há ainda muita desconfiança com relação ao motivo pelo qual a empresa se dispõe a praticar ações que não estejam alocadas no âmbito econômico, bem como sobre a real existência de tais atitudes e a sua eficiência, que se agrava pela falta de divulgação destas práticas ou pela sua associação ao *marketing*. Mesmo que muitas tenham se declarado consumidoras conscientes, algumas delas disseram desconfiar de certas práticas:

Me diz como eu vou ter certeza disso? Esses negócios são todos iguais, Criança Esperança, Teleton, e tudo mais. A gente ajuda, ajuda e ainda vê criança na rua, drogadas, passando fome... é a mesma coisa com a Avon, como eu vou ter certeza de que esse dinheiro vai mesmo pra algum projeto de bem? Pode ser tudo coisa armada pra gente pensar que ela faz alguma coisa e pra gente acabar comprando um produto aqui, outro ali. E não é só a Avon não, todas são iguais, falam que vão ajudar o meio ambiente reciclando, mas continuam poluindo. Vai entender... Até

parece que todo mundo acredita... Eu duvi - d - o, dó! (Elza, cliente Avon e Racco, entrevistada em 2 de Junho de 2009). *[grifos da autora]*

Às vezes eu não quero ajudar porque toda vez aparece um produto na revista, aí ficar comprando coisa que eu não quero no momento ou que já tenho não vale a pena pra mim. Agora virou moda toda empresa ajudar alguém, me parece que a Avon é verdadeira, mas eu não sei não, fico meio desconfiada, a gente não vê nada falando na televisão ou revistas sobre isso. A Fernanda que vende Avon pra mim disse que as informações estão todas no site. (...) Eu queria que as informações viessem até mim, não que eu fosse até elas. Já que querem a minha ajuda tem que me convencer, não tô certa? (Sueli, cliente Avon, entrevistada em 11 de Junho de 2009). *[grifos da autora]*

Gosto de comprar Avon pelo preço, os produtos se tornaram muito bons e são mais baratos que os da Natura. Mas quando posso gastar mais tento comprar um produto ou outro da Natura, que são diferentes, fabricados com produtos brasileiros mesmo *[referência a utilização de matéria-prima de origem local, produtos extraídos da floresta amazônica]*, esses produtos são caros mas depois tem o refil, que sai bem mais em conta. Quanto aos projetos sociais, acho bem legal o uso de refis e o recolhimento de embalagens feito pela Natura. Os projetos da Avon não conheço muito, só o que ouço falar a minha revendedora. Já a Natura olhamos pra revista e entendemos qual é a pegada, fora o que mostra a propaganda (Elisabete, cliente Avon e Natura, entrevistada em 08 de Maio de 2009). *[grifos da autora]*

Segundo o diretor-presidente do Instituto Akatu, Hélio Mattar, ainda há muita desconfiança dos brasileiros com relação às empresas que atuam na área da responsabilidade social, bem como existem muitos consumidores que embora se declarem interessados nestas questões, não agem de maneira a exercer o seu poder de consumidor. Mesmo que busquem informações sobre as atitudes da empresa demonstram-se desinteressados em beneficiar aquelas que merecem e punir aquelas que julgam ter uma conduta duvidosa (VALOR ECONÔMICO, 29 de Julho de 2009). Tais afirmações advêm de uma pesquisa – ‘Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro’, realizada através de uma parceria entre o Instituto Akatu e o Instituto Ethos, nos anos de 2006 e 2007.

Ainda, segundo dados apresentados pelo Jornal Valor Econômico (CADERNO GESTÃO, 29 de Julho de 2009):

a limitada atenção dada pelo mundo dos negócios ao diálogo com as partes interessadas - consumidores, investidores, acionistas, sociedade civil, governos, por exemplo - representa, segundo Hélio Mattar, diretor-presidente do Akatu, o dado mais preocupante. *O investimento na comunicação transparente, diz, é estratégico para construir a credibilidade das companhias que anda abalada.* Em pesquisa feita há cerca de um ano e meio, o Akatu constatou grande desconfiança em relação às empresas - 51% dos consumidores não acham que existe honestidade e veracidade nas informações delas sobre responsabilidade social. Isso apesar de 78% terem interesse na questão e 30% buscarem mais dados relacionados ao tema.

Outro fato sobre o consumo levantado pela pesquisa realizada pelos institutos é a utilização por parte dos consumidores de seu poder de ação frente às ações das empresas, como a punição através da compra de marcas que julgue confiáveis e que ajam corretamente e

o descarte daquelas que se mostrem não tão responsáveis. A pesquisa dos institutos revelou que embora o interesse em saber se as empresas tentam ser socialmente responsáveis permaneça alto, não é alta a ação que visa prestigiar ou punir as empresas que atuam de forma positiva ou negativa dentro do que dela se espera. Havendo uma defasagem entre o que se diz e como se age.

Assim como se torna esperado de uma empresa um discurso em favor da responsabilidade social, de um comportamento mais íntegro, também passa a ser esperado do consumidor que ele haja dentro do esperado, em termos de consumo. Espera-se cada vez mais um comportamento que se enquadre dentro das novas questões surgidas no âmbito da sociedade e do meio ambiente. O consumo aqui ganha relevância pelo seu papel político de reivindicação a favor de alguma causa, deixa ainda mais forte a presença de valores sociais e culturais, e afirmar não estar engajado neste tipo de conduta acaba por refletir uma imagem negativa no tocante a sua preocupação com a sociedade.

O tipo de consumo e o modo como ele ocorre acaba tendo grande relevância na determinação do ator social. Tal como afirmam Douglas e Isherwood (2006), as dimensões do consumo são comunicadores de categorias culturais e valores sociais, sendo assim, as escolhas de consumo refletem julgamentos morais e valorativos que são culturalmente dados – carregam significados sociais dizendo algo sobre o sujeito, suas redes de relações, etc. Desse modo, consumir produtos fabricados de maneira sustentável indica um posicionamento frente às questões atuais de meio ambiente, etc. Tal como aponta McCracken (2003),

os bens de consumo nos quais o consumidor desperdiça tempo, atenção e renda são carregados de significado cultural. Os consumidores utilizam esse significado com propósitos totalmente culturais. Usam o significado de bens de consumo para expressar categorias e princípios culturais, cultivar ideais, criar e sustentar estilos de vida, construir noções de si e criar (e sobreviver a) mudanças sociais. O consumo possui um caráter completamente cultural (McCRACKEN, 2003, p.11).

Há também uma pressão – sociedade, governo, ONGs, para que se atue conscientemente através da utilização sábia dos recursos ambientais, como por exemplo, a água, e que se realize uma compra sustentável baseando suas escolhas em parâmetros relevantes para a sustentabilidade do planeta. Isto é percebido nas declarações das clientes entrevistadas, todas elas dizem-se responsáveis ou de alguma forma conscientes e atentas com relação ao que compram:

Eu me acho uma consumidora consciente, sempre procuro juntar preço, qualidade e conduta da empresa. Vou no supermercado e fico de olho nas marcas que conheço e que sei que são de um jeito ou de outro melhor do que as demais pela preocupação

Sabe, a gente ajuda, mas assim, a empresa que tem que se responsabilizar por isso, arrumar meios de seguir em frente com o projeto mesmo que as clientes não façam questão de ajudar. (Eliana, cliente Avon, entrevistada em 28 de Maio de 2009).

Talvez, eu ajudando sozinha não faça muita diferença. Mas tenho visto muitas pessoas ajudando e é aí que se começa a fazer diferença. Eu poderia muito bem pensar que não preciso dessas coisas que a Avon nos oferece, sei que esse projeto do câncer de mama tem força até dentro dos hospitais, com a doação de equipamentos... mas se queremos um mundo melhor não adianta só pensar na gente, não é? Que falta vai me fazer quatro ou cinco reais que eu der em um produto que está ajudando a causa? (Carmen, cliente Avon, entrevistada em 18 de Junho de 2009).

Tenho uma amiga que sempre quer ajudar. Ela compra uma vez no mês os produtos. Ela diz que quando são produtos que já tem, ela dá de presente, não liga de fazer isso, segundo ela o importante é ajudar na causa. Às vezes ela me parece um pouco empolgada demais, mas sei lá, ela sempre diz que se não contribuirmos podemos perder esses benefícios que a empresa oferece, já que a empresa pode perceber que não ta fazendo efeito e pode até dar um fim no projeto, já eu ajudo quando dá na telha, não sei, mas acho que a gente não pode ficar ajudando sempre (Vera, cliente Avon, entrevistada em 23 de Junho de 2009).

Percebemos aqui, assim como aconteceu com algumas revendedoras entrevistadas, que algumas vezes a empresa é vista como realizadora de algo que não era obrigada a fazer, embora esta opinião tenha se apresentado mais dividida entre as clientes.

Também verificamos como mostramos a seguir, que mesmo quando a compra é direcionada a algum produto ligado a causa social da Avon, nem sempre esta compra está sendo realizada devido à associação entre produto e causa. Outros fatores, como relevância e utilidade do produto para a cliente, preço, beleza, qualidade, insistência das revendedoras ou até mesmo medo de precisar de algum desses projetos mais tarde, interferem na escolha por este tipo de produto. Não é apenas o trabalho social da empresa o fator chave da escolha. Embora as clientes também façam parte da ação da empresa para a realização dos projetos sociais, isso não ocorre da mesma forma como com as revendedoras que afirmam atuar em benefício da causa, pelo bem das mulheres, que se sentem verdadeiramente parte deste trabalho.

Às vezes acabo ajudando sem querer, to precisando de um creme e ele está lá na página da campanha, compro do mesmo jeito, sem empolgação nem nada. Às vezes a Marta [revendedora] é que fala, olha, tem esse produto aqui que tá na campanha tal, compra pra ajudar outras mulheres... Ai tem vez que eu compro e tem vez que não me interessa muito. Agora aquela gargantilha eu comprei... Achei bem bonita... E ADORO aquela moça que faz a campanha na revista [Reese Witherspoon, embaixadora mundial da Avon na causa da Violência Doméstica]... (risos) (Lúcia).

Tem horas em que eu penso não ajudar, afinal ela tem que compensar de alguma forma os problemas que ela traz pra sociedade, não é essa a idéia da Responsabilidade social? Mas daí a Cleuza [revendedora] fala tanto no meu ouvido dos benefícios para as mulheres e sei lá mais quem que acabo comprando por causa dela. Não pela insistência dela, que às vezes até me irrita um pouco, viu, mas por eu ver que ela realmente acredita naquilo e de repente ela sabe mais do que eu, talvez seja boa mesmo essa coisa (Eliana).

Nunca se sabe o dia de amanhã, acho importante ajudar agora, pois, que Deus me livre, posso ainda precisar destas ajudas (Cássia, cliente Avon, entrevistada em 05 de Junho de 2009).

Torna-se importante ressaltar que a maioria das clientes entrevistadas não citaram na maioria das vezes o Instituto Avon, mesmo quando fizeram referências diretas aos projetos. Notamos que muitas delas não tem conhecimento de que os projetos sociais da empresa são criados a parte pelo Instituto. Isto demonstra o quanto tudo se associa à marca: ‘qualidades’ ou ‘deficiências’ dos projetos sociais, diretamente são associados à empresa, mesmo que esta tenha um instituto ou fundação que centralize e se responsabilize por tais atividades.

Autonomia, beleza e responsabilidade: é em cima dessa tríade que a Avon vem construindo sua imagem frente ao seu público consumidor e a sociedade. No entanto, percebemos que embora haja o esforço da empresa em comprometer revendedoras e clientes no contexto da responsabilidade, tal processo demonstra-se mais efetivo no que diz respeito às revendedoras. Com relação às clientes, encontramos um pensamento muito dividido sobre as ações sociais empresariais: desconfiança, convicção, descaso, são inúmeros os sentimentos que resumem o pensamento das clientes com relação ao comportamento da empresa.

O capital social legitimador da empresa dentro de seu campo de atuação e nos campos com os quais se relaciona, é adquirido pela sua habilidade em conquistar revendedoras e incuti-las a participarem como parceiras da empresa neste processo, e por sua habilidade em conquistar suas clientes.

Embora nas duas situações a empresa procure inserir estes dois grupos de atores no campo da responsabilidade social empresarial, no primeiro caso percebemos que a maneira como a empresa vem estruturando seu discurso sobre o próprio trabalho e o papel ‘disseminador do bem’ das revendedoras lhe permite atingir seus objetivos de conseguir cooperação, entretanto, o discurso que a empresa vem tecendo com as clientes muitas vezes não é suficiente para que estas se sintam parte do processo e também responsáveis pela atuação responsável da empresa na sociedade. Este fato é colaborado pela possibilidade de comparação entre a atuação da Avon e as demais.

Neste caso, a empresa não detém o poder simbólico suficiente para a dominação do campo da responsabilidade social. Este poder simbólico é a capacidade que os diferentes capitais (cultural, econômico, social, etc.) tem de serem reconhecidos em um determinado campo social (BOURDIEU, 2005), torna-se importante na construção da legitimidade dentro do campo, por transformar em comum o seu reconhecimento. São indispensáveis então, ações

e discursos que lhe permitam conquistar mais capitais, essenciais para melhorar sua posição dentro deste campo.

5. CONCLUSÕES FINAIS

Tentamos chamar a atenção neste trabalho para a trajetória entre filantropia e responsabilidade social, pautados na idéia de que a grande visibilidade deste debate nas últimas décadas acabou por ‘turvar’ a semelhança/aproximação entre as práticas. Ao discutirmos a responsabilidade social empresarial nos dias atuais acabamos considerando como óbvios e sempre existentes os preceitos e idéias que carrega.

Neste sentido é que a empresa Avon foi escolhida para pautar a discussão aqui realizada na qual propusemos identificar as mudanças ocorridas nas práticas sociais executadas pela empresa, uma vez que sua atuação social data de um período anterior ao do surgimento da idéia de responsabilidade social e que, portanto, se enquadra em uma atuação filantrópica.

Deste modo buscamos abordar a maneira como sua atuação social se modificou e como a empresa adaptou-se às questões sociais, econômicas e políticas projetando seu modelo moderno de responsabilidade social no qual se faz presente a atuação de um instituto, a aproximação com outros autores sob a forma de parcerias intersetoriais e ainda como identificamos, a inserção de outros atores (revendedoras e clientes) no campo da responsabilidade, o que por vezes acaba diminuindo a pressão sobre a empresa no tocante a efetivação de seus projetos.

Percebemos que a empresa iniciou sua atuação social voltada para a comunidade local através de doações específicas a determinados projetos, grupos e igrejas, que com o passar dos anos tornou-se mais evidente e centralizada com a criação do instituto *Avon Foundation* sob o nome de *Edna McConnell Clark Foundation*, na década de 1955. É a partir de então que as ações passam a ser encaradas de modo mais estratégico do ponto de vista de sua atuação—voltando-se especificamente para as mulheres, público alvo da empresa e sua maior referência, alinhando-se ao debate que passa a ocorrer mais fortemente nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970 sobre o papel da empresa na sociedade.

No Brasil pudemos notar que as atitudes sociais iniciaram-se sob a nomenclatura de responsabilidade social no início da década de 1990, sendo as ações anteriores (compreendidas entre o ano de 1959 e o início dos anos de 1990) mais voltadas para os

funcionários e para a melhoria das condições de trabalho nas fábricas, a projetos sociais de reabilitação de funcionários com problemas de dependência química, construção de berçários, etc. e também a ações externas pontuais restritas a épocas específicas como Natal, em que grupos de funcionários compravam brinquedos e/ou alimentos para serem doados pela assistente social em nome da empresa. Constatou-se que a partir de 2003, com a criação do Instituto Avon, é que as ações sociais externas da empresa ganha o formato que atualmente possuem cuja execução de projetos pauta-se numa ampla rede de ‘parceiros’.

Na tentativa de cumprir com as idéias de responsabilidade e sustentabilidade atuais as empresas procuram agir em comunidades próximas ao local da empresa e/ou interagir com públicos relacionados ao que é produzido por ela criando instituições e fundações com personalidade jurídica própria, responsáveis por cuidarem deste aspecto somente - possibilitando maior flexibilidade com relação ao desenvolvimento e atuação dos projetos, bem como isenções tributárias e incentivos fiscais.

A Avon se inclui neste montante de empresas que procuram agir com foco no público relacionado à sua produção e também no público responsável pela sua maior divulgação: as mulheres. Atuando por meio de ações que podemos caracterizar como sendo justificadas através uma instrumentalização do emotivo – na medida em que se utiliza de um discurso sensível (característico de práticas filantrópicas) para exaltar e difundir ações que se aliam a estratégia empresarial de obter o respeito dos seus clientes e sua fidelidade e cumprir com os objetivos sociais que se espera de uma empresa, etc., se evidencia como um ator social atento tanto às exigências do mercado quanto da sociedade e do meio ambiente.

Através da análise de seu programa de responsabilidade social – desenvolvido pelo Instituto Avon, notamos a aproximação entre empresa e governo e empresa e ONGs, não isenta de interesses distintos e de conflitos – no que diz respeito à possibilidade do lado mais forte colocar-se sobre os demais, atuando mais em favor de seus interesses do que os de seus parceiros. Estas parcerias funcionam para a empresa como um legitimador de sua imagem na sociedade já que estão amparadas por relatos técnicos de ONGs sobre ‘pontos fracos’ em que é necessária uma intervenção e pelo apoio de prefeituras e governos municipais a estes projetos, que muitas vezes transforma programas sociais empresariais em política pública, dando espaço e legitimação para a atuação da empresa na sociedade.

O lado oposto também ganha quando ao unir-se às empresas as ONGs recebem financiamentos para projetos e conseguem cumprir com seus objetivos nas comunidades em

que atuam através dos projetos sociais, aumentando sua projeção e credibilidade, tornando-se importante aqui diferenciar os tipos de ONGs que normalmente ligam-se às empresas neste tipo de ação. Como visto, as ONGs que atuam como parceiras de empresas não são as mesmas que possuem forte vínculo com os movimentos sociais, sendo consideradas como representantes de parte do movimento e não ele por completo.

Para o poder público também há benefícios: os investimentos sociais das empresas em áreas como saúde, educação, cultura, etc., auxiliam nos pontos em que o próprio governo não é capaz de atuar sozinho, devido à grande demanda e por sua ineficiência, mas por outro lado dá legitimidade à empresa para atuar na sociedade como promotora de bem-estar econômico e também social, o que segundo a literatura crítica altera a compreensão dos direitos de cidadania.

Foi possível perceber ainda que a empresa ao lançar o recrutamento de revendedoras, procura transformar a oportunidade empreendedora em um benefício que se aproxima de seus outros programas de responsabilidade social, dando um perfil ainda mais carismático à sua atuação aos moldes do que descreve Biggart (1989).

Este carisma se estende não somente para o tipo de trabalho que a empresa oferece como também para a possibilidade de transformação de suas revendedoras em ‘agentes do bem’. A importância das revendedoras na divulgação de projetos e no andamento dos mesmos demonstra-se relevante para a empresa, pois além de seu papel como ‘funcionárias’ há também a ‘missão’ de passar para clientes as noções de saúde divulgadas pelos projetos e apresentar a elas produtos que ao serem comprados tem seu valor revertido para os programas sociais da Avon.

Com isso, há a inserção de dois outros atores no campo da responsabilidade por um ‘futuro melhor’, como prega as empresas. A partir de programas que colocam as revendedoras e clientes participando como agentes capazes de agir em benefício da humanidade, a responsabilidade deixa de ser somente da empresa passando também para estes atores. Além disso, quando revendedoras e clientes cumprem com o que delas se espera, os números favorecem a empresa e esta ganha ainda mais credibilidade.

No entanto, os dados recolhidos através das entrevistas que realizamos com revendedoras e consumidoras Avon demonstraram que, embora tal processo alcance as primeiras, fazendo-as sentir parte responsável pelo desenvolvimento de um bem comum, as clientes tem em mente, como mais notáveis no campo da responsabilidade social, empresas e

projetos que estejam voltados de forma mais expressiva para questões relacionadas à preservação do meio ambiente.

Para finalizar, podemos salientar que a transformação das ações sociais empresariais se deu através de uma mudança de foco – as empresas passam a analisar para quem será o benefício, as atuações passam a ser mais frequentes e continuadas; há também a união de outros objetivos (implícitos no conceito de sustentabilidade), que permite que as empresas repensem ou remodelem sua atuação econômica tendo em vista seu impacto na sociedade e no meio ambiente, tudo em consonância com os princípios de transparência da governança corporativa - o que faz com que o balanço social se torne uma ferramenta para a divulgação das ações empresariais, e também para sua fiscalização.

Assim, ao mesmo tempo em que a atuação da empresa na sociedade passa da idéia de independente (atuando através de práticas pontuais filantrópicas) para conjunta (através da sua aproximação com outros atores por meio de parcerias), acaba por modificar a maneira como a sociedade e empresa se relacionam, uma vez que as esferas social e política são inseridas no mundo dos negócios juntamente com a esfera econômica, ocorrendo também o movimento inverso no qual a intervenção das empresas passa a ser considerada cada vez mais legítima.

BIBLIOGRAFIA

ABEVD. *Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta.* Disponível em: <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php>. Acesso em 30 de janeiro de 2009 e 15 de Outubro de 2009.

ABEVD. *Companhias de publicações digitais buscam novas áreas de atuação.* Disponível em: <http://www.pciims.com.br/companhias-de-publicacoes-digitais-buscam-novas-areas-de-atuacao.htm>. Acesso em: 12 de Dezembro de 2009.

ABRAMOVAY, R. *Os Mercados como Construções Sociais.* 2006. Disponível em: <http://www.econ.fea.usp.br/abramovay/artigos-jornal.htm>. Acesso em: 02 de jul. 2008.

AGÜERO, F. *Business, Politics and the Surge of Corporate Social Responsibility in Latin America.* In: *Antropolítica*, p. 57-76. N.18, 1 sem., 2005.

ALMEIDA, C.C.R. *O marco discursivo da participação solidária e a redefinição da questão social: construção democrática e lutas políticas no Brasil pós 90.* Tese de Doutorado – IFCH – UNICAMP, 2006.

ALVAREZ, S.E. *Prefácio.* In: TEIXEIRA, A.C. *Identidades em Construção: As Organizações Não – Governamentais no Processo Brasileiro de Democratização.* São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

ALVES, M.A. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico.* Tese (Doutorado) – FGV, São Paulo, 2002.

ASHLEY, P. A et all. *Responsabilidades Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma análise comparativa.* Artigo apresentado no ENANPAD, set. 2000.

ASHLEY, P. A. *Responsabilidade social nos Negócios.* São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSIS, K.G., BELEM, M.P. *Modelos de Empresa, Modelos de Responsabilidade Social.* Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2009.

AUSTIN, J. *Apresentação.* In: KIRSCHNER, A. M., GOMES, E. R. e CAPPELLIN P. (Orgs.). *Empresas, Empresários e Globalização.* Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002.

AVON BRASIL. Disponível em: <http://www.br.avon.com>. Acesso em: 20 de Janeiro de 2009.

AVON GLOBAL. Disponível em: <http://www.avoncompany.com/>. Acesso em: 20 de Janeiro de 2009.

AVON/IDIS. *Estratégias de Articulação Intersetorial para a Prevenção e Detecção Precoce do Câncer de Mama,* 2006. Disponível em:

http://www.idis.org.br/biblioteca/publicacoes/avon_livro_pal_bx.pdf/download. Acesso em: 20 de Maio de 2010.

BARACHO, M.A.P; FÉLIX, L.F.F. *Responsabilidade Social e Marketing Cultural*. In: Fundação João Pinheiro Centro de Estudos Históricos e Culturais. Cadernos CEHC – Série Cultura. Belo Horizonte, 2002, n.8. Disponível em: <http://www.fjp.gov.br>. Acesso em: 20 de Outubro de 2009.

BEGHIN, N. *Filantropia Empresarial - Nem caridade, nem direito*. São Paulo: Cortez, 2005.

BIGGART, N. W. *Charismatic capitalism: direct selling organizations in America*. Chicago: University of Chicago, 1989.

BITTENCOURT, D.M. *A Amway e o Capitalismo Carismático: Um modelo totalitário?* In: Revista FAMECOS, Porto Alegre, n.11, dezembro, 1999.

BITTENCOURT, E. & CARRIERI, A. *Responsabilidade social: Ideologia, Poder e Discurso na Lógica Empresarial*. Revista de Administração de Empresas – RAE, vol.45, 2005.

BORDA, G. Z. *Capital Social Organizacional: “A confiança” nas instituições de Ensino Superior de Brasília*. UNB. Tese, 2007.

BOURDIEU, P. *Meditações Pascalianas*. 2.ed. Trad. Sérgio Miceli. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BOURDIEU, P. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

BOURDIEU, P. *O Campo Econômico*. In: Política e Sociedade, n.6, abril, 2006.

BOURDIEU, P. *O Capital Social: notas provisórias*. In; NOGUEIRA, Maria Alice & CATANI, Afranio. Escritos de Educação. Petrópolis, 1998: Vozes.

BOURDIEU, P. *O Poder Simbólico*. Fernando Tomaz (Trad.). Lisboa: DIFEL, c1989.

BOURDIEU, P. *Os Usos Sociais da Ciência: por uma sociologia clínica do campo científico*. São Paulo, Editora UNESP, 2004.

BOURDIEU, P. *Razões Práticas. Sobre a Teoria da Ação* (6ª Edição). Campinas, SP: Papyrus 1996, 2005.

BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. 6 ed. Campinas: Papyrus, 2005.

BOURDIEU, P. *Sobre a televisão*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Ed. 1997.

BRESSER PEREIRA, L. C. *A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle*. Revista Lua Nova. São Paulo. 1998. Nº 45, pág. 49-95. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0030101.html>.

BRESSER PEREIRA, L.C. *A Reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle*. Caderno 1. Brasília: Mare, 1997.

BROWN, L. D. *Prefácio*. In: KIRSCHNER, A. M., GOMES, E. R. e CAPPELLIN P. (Orgs.). *Empresas, Empresários e Globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002.

BUSINESS WEEK. *MBAs With a Social Conscience*. April 15, 2010.

CANCIAN, R. *Comissão Justiça e Paz de São Paulo: gênese e atuação política*. São Carlos: EDUFSCar, 2005.

CAPPELLIN, P; et all. *As Organizações Empresariais Brasileiras e a Responsabilidade social*. IN: KIRSCHNER, A. M., GOMES, E. R. e CAPPELLIN P. (Orgs.). *Empresas, Empresários e Globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002.

CAPPELLIN, P; GIFFONI R. *A Responsabilidade social no Norte e no Sul*. IN: Seminário Temático Núcleo de Sociologia Econômica e Finanças, 2007. Disponível em: http://www.dep.ufscar.br/grupos/neseft/st/anais_st/mr/paola_cappellin.pdf.

CARRION, R.S.M.; GARAY, A. *Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor*. In: Revista Tempo Social. São Paulo: vol. 12 p.237- 255, 2000.

CARROLL, A. B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review. v. 4, p. 497-505, 1979.

CASTILHO, J.A.S. *Revendedora Avon em Campanha: Venda direta e interação Social*. Dissertação (Mestrado). UFG. Goiânia, 2005.

CATÁLOGO AVON. *Campanha 03*. Avon, 2010.

CHEIBUB, Z. B. e LOCKE, R. M. *Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas*. In: KIRSCHNER, A. M., GOMES, E. R. e CAPPELLIN P. (Orgs.). *Empresas, Empresários e Globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002. p. 279-291.

CIPRIANI, L. Cruzada contra o câncer de mama INSTITUTO AVON subsidia ONGS que têm preocupação com a saúde da mulher e já investiu R\$ 3,5 milhões. IN: O Globo, 19 de Maio de 2009. Disponível em: http://www2.oglobodigital.com.br/flip/tools/flipPrint/printMateria.php?id_materia=40ebfcfae20cb4f58b57ae9f0294770. Acesso em: 27 de Maio de 2009.

COELHO. S.C.T. *Terceiro Setor – Um Estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2005.

COHN, A. *A Questão Social no Brasil: a difícil construção da cidadania*. IN: MOTA, G. C. (org.) *Viagem Incompleta: A Experiência Brasileira (1500 – 2000) - A Grande Transação*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2000.

- COLEMAN, J.S.** *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- COSTA, M. A. N.** *Sinergia e Capital Social na Construção de Políticas Sociais: A Favela da Mangueira no Rio de Janeiro*. Revista de Sociologia e Política, n.21: 147-163, Novembro, 2003.
- COSTHEK, A.L.** *Formas de Informalização no Espaço Urbano: estudo sobre “consultoras Natura” na cidade de São Paulo*. Recife, 2007.
- CREDIDIO, F. A. O.** *A outra face do bem*. Disponível em: <http://www.bte.com.br> Acesso em: 18 de Junho 2009.
- DEMO, P.** *Solidariedade como efeito de poder*. São Paulo, Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002. (Coleção Prospectiva, v.6).
- DIEGUES, A.C.** (org.) *A Ecologia Política das Grandes ONGs Transnacionais Conservacionistas*. São Paulo: NUPAUB - USP, 2008.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W.** *A gaiola de ferro*. In: RAE – Revista de Administração de Empresas, n.2, v.45, p.74-89, abr/jun 2005.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W.** *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphis and Collective Rationality in Organizational Fields*. In: THE NEW INSTITUCIONALISM IN ORGANIZATIONAL ANALYSIS. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DINIZ, E.** *Empresários e modernização econômica: Brasil anos 90*. Florianópolis, Ed. Da UFSC/IDACON, 1993.
- DINIZ, E.; BOSCHI, R.** *Brasil: Um novo empresariado? Balanço das Tendências Recentes*. In: DINIZ, E. (org.). *Empresários e Modernização Econômica: Brasil anos 90*. Florianópolis, Editora da UFSC/ IDACON, 1993.
- DINIZ, E.; BOSCHI, R.** *Lideranças Empresariais e Problemas da Estratégia Liberal no Brasil*. Trabalho apresentado no Seminário Internacional “Estratégias Liberais de Refundação, Dilemas Contemporâneos do Desenvolvimento”. Rio de Janeiro, 1992.
- DOIMO, A.M.** *A Vez e a Von do Popular: movimentos sociais e participação política no Brasil pós 70*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.
- DONADONE, J.C.** *A Apropriação e Recontextualização das Práticas Organizacionais*. IN: RAE – eletrônica. Vol.1, N.1, Jan – Jul, 2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1281&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>. Acesso em: Janeiro 2010.
- DONADONE, J.C.** *Reestruturação Produtiva e Mudanças Organizacionais: A Difusão dos Sistemas Participativos na Década de 1980*. Dissertação de Mestrado. São Carlos, 1996.

- DORNELAS, M. A.** *Responsabilidade social versus Filantropia empresarial: Um Estudo de Casos na Cadeia Automobilística de Minas Gerais*. 2005. 127p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras.
- DOUGLAS, M. & ISHERWOOD, B.O.** *O Mundo dos Bens – Para uma Antropologia do Consumo*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.
- DOUGLAS, M.** *Como as Instituições Pensam*. São Paulo: EDUSP, 1998.
- DOUGLAS, M.** *Thought Styles: Critical Essays on Good Taste*. London: Sage Publications, 1996.
- DRAIBE, S.** *As políticas sociais e o neoliberalismo*. Revista da USP. São Paulo. 1993.
- DULANY, P.** *Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração*. In; IOSCHPE, Evelyn B. ET AL. Terceiro setor e desenvolvimento nacional sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- DUPAS, G. O.** *Lugar Vazio do Espaço Público*. O Estado de São Paulo, 12/01/2002.
- DUPRAT, C.** *Pour l'amour de l'humanité – Le temps des philanthropes*. Paris, éditions Du CTHS, t.I, 1993.
- ELKINGTON, J; FENNEL, S.** *Partners for Sustainability: Analysis of Corporate-Nongovernmental Organization Environmental Alliances*. Periódicos Capes: The Gale Group. Humanas e Tecnológicas, In: Greener Management International. Winter, 1998.
- ESCORSIM, S.M.** *A Filantropia no Brasil: entre a caridade e a política de assistência social*. Revista Espaço Acadêmico, n.86, julho de 2008.
- EXAME.** *Natura Empresa do Ano*. Ano 43. Edição 947, N.13. 15 de Julho de 2009.
- EXAME.** *Porque a Unilever quer salvar esta cidade*. 29 de junho de 2006.
- EXAME.** *Um Ano para Esquecer*. Ano 43. Edição 912, N.12. 21 de Fevereiro de 2008. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edições/0912/negocios/m0152279.html>.
- FAGNANI, E.** *Política Social no Brasil (1964-2002): Entre a Cidadania e a Caridade*. Tese de Doutorado. Campinas. 2005. (Mimeo).
- FAGNANI, E.** *Política social e pactos conservadores no Brasil: 1964-1992*. Revista Economia e Sociedade. Campinas. 1997. Nº 8. Pág. 183-238.
- FALE SEM MEDO.** *Diga Não à Violência Doméstica*. Disponível em: <http://www.falesemmedo.com.br/>. Acesso em: 12 de Outubro de 2009.
- FALEIROS, V.** *Saber Profissional e Poder Institucional*. São Paulo, Cortez, 1997.
- FERNANDES, R.C.** *Elos de Uma Cidadania Planetária*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, n.28, 1995.

- FERNANDES, R.C.** *O que é Terceiro Setor?*(1997) In: IOSCHPE. E. B. (Org.). Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- FERNANDES, R.C.** *Privado, Porém Público*. Rio de Janeiro: Relume- Delumará, 1994.
- FISCHER, R. M.** *O Desafio da Colaboração – Práticas de Responsabilidade social entre Empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLIGSTEIN, N.** *Habilidade social e a Teoria dos Campos*. In: Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo: FGV, v. 47, n. 2, 2007.
- FUNDO VIVA O AMANHÃ.** Disponível em: <http://www.vivaoamanha.com.br>. Acesso em: 13 de Outubro de 2009.
- FURRIELA, R. I.** *Educação para o consumo sustentável*. In: *Ciclo de palestras sobre meio ambiente – Programa Conheça a Educação do CIBEC/INEP – MEC/SEF/COEA*, 2001.
- FURTADO, L. D.** *Responsabilidade Social e Empresas Estatais: um jogo de soma positiva?* Universidade Federal Fluminense, 2005. Dissertação de Mestrado.
- GOFFMAN, E.** *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005.
- GRÜN, R.** *A Classe Média no Mundo do Neoliberalismo*. In: Tempo Social, vol. 10, nº1, maio 1998.
- GRÜN, R.** *A Promessa Da Inserção Profissional Instigante da Sociedade em Rede: A Imposição de Sentido e a Sua Sociologia*. In: Dados, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, 2003.
- GRÜN, R.** *Convergência das Elites e Inovações Financeiras: a governança corporativa no Brasil*. IN: Revista Brasileira de Ciências Sociais. V.20. N.58, p.68-90 Junho, 2005.
- GRÜN, R.** *Em Busca da Nova Pequena Burguesia Brasileira*. In: Dados, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, 2000.
- GUILHOT, N.** *Financiers, Philanthropers: Vocation Éhiques et Reproduction du Capital à Wall Street Depuis 1970*. Paris: Éditions Raison d'Agir, 2004.
- GUILHOT, N.** *Financiers, Philanthropes: Sociologie de Wall Street*. Paris, Raisons d"agir, 2006.
- IBASE.** *Balanco Social - Dez anos*. Instituto Brasileiro de Análises sociais e econômicas, 2008. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br>. Acesso em: 22 de Abril de 2009.
- INSTITUTO AKATU, INSTITUTO ETHOS.** *Responsabilidade social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro*, 2006-2007.
- INSTITUTO AVON.** Disponível em: <http://www.institutoavon.org.br>. Acesso em: Janeiro de 2009.
- INSTITUTO ECOTECE.** Disponível em: <http://www.ecotece.org.br/>. Acesso em: 2009.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.** Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 12 de Abril, 2009.

IPEA. *A Iniciativa Privada e o Espírito Público - A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil*, Rio de Janeiro: 2006.

ISO26000. *International Organization for Standardization 26000*. Disponível: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp. Acesso em: 15 de Janeiro de 2010.

ISTO É DINHEIRO. *A Jovem Cara da Avon*. Caderno Negócios, n.539, 14 de Novembro de 2007. Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/7012_A+JOVEM+CARA+DA+AVON. Acesso em: Janeiro de 2009.

JORNAL DIÁRIO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS. Achè é Destaque com Plano Social para Saúde. Caderno Carreiras, B-2, 28 de Agosto de 2006.

KAUFMAN, A.; ZACHARIAS, L.; KARSON, M. *Managers versus Owners*. In: *The Struggle for Corporate Control in American Democracy*. Nova York: Ed. Oxford University Press, 1995.

KIRSCHNER, A.M. *Considerações sobre a Responsabilidade Social das Empresas em contextos de Desigualdade e Exclusão*. In: *Política e Sociedade*. Vol.8, n.15, Outubro, 2009.

KLEPACKI, L. A. *Avon - a história da primeira empresa do mundo voltada para a mulher*; tradução de Maria Clara de B. W. Fernandes. Rio de Janeiro, Best Seller, 2006.

LEAL, S. *La Raison Sociale de la Philanthropie: Entre la Flaibesse de l' État Providence, le Don et l'Argent*. *Revista de Economia Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*. Vol.VIII, n.1, ene.-abr., 2006.

MacCHAPIN. *Um Desafio aos Conservacionistas*. In: DIEGUES, A.C. (org.) *A Ecologia Política das Grandes ONGs Transnacionais Conservacionistas*. São Paulo: NUPAUB - USP, 2008.

Mc CRAKEN, G. *Cultura e Consumo: Novas Abordagens ao Caráter Simbólico dos Bens e das Atividades de Consumo*. Rio de Janeiro: MAUAD 2006. (Coleção Cultura e Consumo/ Coordenação Everardo Rocha).

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2001.

MELO, N.M. & LEITE, E. S. *Uma Nova Noção do Empresário: A Naturalização do "Empreendedor"*. *Revista de Sociologia e Política*. Vol.16, n.31. Curitiba, Nov. 2006.

MELO, N.M. *Sebrae e Empreendedorismo: origem e desenvolvimento*. São Carlos/SP, 2008. Dissertação de Mestrado.

MESTRINER, M.L. *O Estado Entre a Filantropia e a Assistência Social*. São Paulo, Cortez, 2001.

MEYER, J.W. & ROWAN, B. *Institutionalized Organizations: formal structures as myth and ceremony.* In: MEYER, J.W, SCOTT, W.R. Organizational environments ritual and rationality. London: Sage, 1992.

MONTENEGRO, T. *O que é ONG?* São Paulo: Brasiliense, 1994.

MÜLLER, L.H. *A Construção do Social a Partir da Ótica Empresarial.* In: V Workshop Empresa, Empresários e Sociedade. O mundo Empresarial e a Questão Social. Porto Alegre, 2006.

MUSEU DA PESSOA. 2008. Disponível em: <http://www.museudapessoa.net/>. Acesso em Maio de 2010.

OTTAWAY, D. & STEPHENS, J. *Por Dentro da NC – Nature Conservancy: banco de terra sem fins lucrativos arrebatou bilhões. Filantropia faz ativos em parceria com as corporações.* In: DIEGUES, A.C. (org.) A Ecologia Política das Grandes ONGs Transnacionais Conservacionistas. São Paulo: NUPAUB - USP, 2008.

PEDROSO NETO, A.J. *A reprodução da coesão organizacional na Amway.* Dissertação (Mestrado). UFSCar. São Carlos, 2000.

PORTER, M. & KRAMER, M. *Estratégia e Sociedade.* Harvard Business Review, 2006.

PORTILHO, F. *Consumo Verde, Consumo Sustentável e a Ambientalização dos Consumidores.* In: 2º Encontro da ANPPAS – Indaiatuba/SP, 2004.

PRÊMIO AVON CULTURA DE VIDA. Disponível em: <http://www.avonculturadevida.com.br>. Acesso em: 2009.

PROCACCI, G. *Gouverner La Misère: La question sociale em France – 1789/1848.* Paris, Seuil, 1993.

PUTNAM, R. *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna.* Segunda Edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

PUTNAM, R. *Making Democracy Work: civic traditions in modern Italy.* Princeton NJ: Princeton University Press, 1993.

RELATÓRIO ANUAL AVON 2006. Disponível em: <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/archive.html>. Acesso em: 14 de Dezembro de 2009.

RELATÓRIO ANUAL AVON 2007. Disponível em: <http://www.institutoavon.com.br>. Acesso em: 12 de Dezembro de 2009.

RELATÓRIO ANUAL AVON 2008. Disponível em: <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/archive.html>. Acesso em: 14 de Dezembro de 2009.

- ROBERTO, A.A.** *Responsabilidade Social Empresarial: Um Estudo Sobre as Maiores Instituições Financeiras Privadas no Brasil* (Dissertação), Campinas, UNICAMP, 2006.
- ROMEIRO, A. R.** *Desenvolvimento Sustentável e Mudança Institucional: Notas Preliminares*. In: *Econômica*. Universidade Federal Fluminense, 1999.
- SALAMON, L.** *Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor*. In: IOSCHPE, E. ET AL. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- SANGLARD, G.** *Filantropia e Assistencialismo no Brasil*. *História, Ciências, Saúde*. Vol. 10 (3): 1095-1098, Set-Dez. Manguinhos – Rio de Janeiro, 2003.
- SANTOS, E. R.** *Responsabilidade social ou Filantropia?* In: *Revista FEA BUSINESS* n.9 set. 2004.
- SARTORE, M.S.** *Um Esboço Sobre os Conselhos dos Indicadores de Sustentabilidade no Mercado Financeiro*. In: *Anais I Seminário Nacional de Sociologia Econômica*. UFSC, Florianópolis, 2009.
- SARTORE, M. S.** *A Inserção da Responsabilidade social do setor bancário no contexto da governança corporativa*. Dissertação (mestrado) UFSCar, 2006.
- SCOTT, W.R.** *Unpacking Institutional Arguments*. In: Powell, W. DiMaggio, P. (ed.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p.164-182.
- SEARA, L. G.** *La Responsabilidad Social de la Empresa*. In: *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Madri: 2008.
- SOUZA NETO, B.** *Contribuição e Elementos para um Metamodelo Empreendedor Brasileiro. O empreendedorismo de necessidade do Virador*. COPPE, RJ, 2003.
- SPECTOR, B.** *“Business Responsibilities in a Divided World”: The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement*. Project Muse Scholarly Journals Online, 2008.
- SUCUPIRA, J.** *Modelos de Balanço Social*. IN: *Revista do IDEC*. N.78, Junho de 2004.
- SWEDBERG, R.** *Prefácio*. In: Peixoto, J.; Marques, R. (org.). *A Nova Sociologia Econômica*. Portugal: Ed. Celta, 2003.
- TEIXEIRA, A.C.** *Identidades em Construção: As Organizações Não –Governamentais no Processo Brasileiro de Democratização*. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.
- TELLES, V.S.** *A “Nova Questão Social” Brasileira*. Praga – Estudos Marxistas. São Paulo: Hucitec, n.6, 1998.
- TENÓRIO, F.G.** *Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: o espectro do mercado*. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v.33, n.5, 1999.

- TORRES DA SILVA, C.V.** *Entre o Bem Estar Social e o Lucro. Histórico e Análise da Responsabilidade Social das Empresas Através de Algumas Experiências Seleccionadas de 'Balanço Social'*. Niterói. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, 2000.
- VAIDADE.** Documentário de Fabiano Maciel. Rio de Janeiro, Brasil, 2003.
- VALOR ECONÔMICO.** *Avon bate à porta para vender livros.* IN: Caderno Empresas, 12 de Março de 2009.
- VALOR ECONÔMICO.** *Regulação Amplia Práticas de Responsabilidade social.* IN: Caderno Gestão, 29 de Julho de 2009.
- VIVA O AMANHÃ MAIS VERDE.** Release, 2010. Disponível em: <http://www.avoncompany.com/>. Acesso em: Maio de 2010.
- VOGEL, D.** *Lobbing the corporation.* Basic Books, Inc Published N.Y, 1978.
- WEBER, M.** *A Sociologia da Autoridade Carismática.* In: GERTH, Hans; MILLS, Wright (orgs.). In: Max Weber: Ensaio de Sociologia. 2. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- WEBER, M.** *Burocracia.* In: GERTH, Hans; MILLS, Wright (orgs.). In: Max Weber: Ensaio de Sociologia. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS.** Disponível em: <http://www.wfdsa.org/> . Acesso em Maio de 2010.
- YIN, R. K.** *Case study research- design and methods.* 8th Ed., London: Sage Publications, 1991.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de Entrevista Revendedoras Avon

1. Estado?
2. Cidade?
3. Escolaridade?
4. Tempo de trabalho como revendedora Avon?
5. Revende outra marca?
6. Se sim, quais marcas?
7. Quanto tempo revende esta outra marca?
8. Qual delas dá maior retorno financeiro?
9. Porque decidiu se tornar uma revendedora Avon?
10. Como se sente trabalhando como revendedora Avon?
11. Exerce outra atividade que não seja a revenda de produtos Avon ou de outra marca?
12. Já havia trabalhado antes como revenda de produtos?
13. O que fazia?
14. Participa das reuniões da Avon?
15. A Avon oferece cursos e treinamentos para as revendedoras?
16. Você conhece os projetos sociais da Avon?
17. Como fica sabendo dos projetos?
18. Em sua opinião qual das marcas com que você trabalha investe mais em projetos sociais? (Para as revendedoras que trabalham com mais de uma marca).

Apêndice B – Roteiro de Entrevista Clientes Avon

1. Porque compra produtos da Avon?
2. Compra produtos de outra marca?
3. Conhece os projetos sociais destas empresas?
4. Como tomou conhecimento sobre eles?
5. O que acha desses projetos?
6. Compra os produtos que estão na campanha social?
7. Vê diferença entre os projetos da Avon e das outras marcas que compra?
8. Quais são estas diferenças?
9. Sua revendedora comenta sobre as causas sociais apoiadas pela Avon?
10. Já entrou no *site* da empresa ou busco outras formas de obter informações sobre os projetos sociais dela?
11. Considera-se uma consumidora consciente?
12. Por quê?

Apêndice C – Roteiro de Entrevista Ex-funcionário Avon (Setor de Vendas)

1. Profissão?
2. Qual o período em que trabalhou na empresa?
3. Qual era o posicionamento da Avon frente as questões sociais?
4. Havia divulgações destas intenções para os funcionários? E para revendedoras?
5. Como os funcionários encaravam este tipo de atitude? E as revendedoras?
6. Havia algum setor responsável pelos projetos? Qual?
7. Como avalia a conduta da empresa no tempo em que trabalhou?

Apêndice D – Roteiro de Entrevista ONG Ecotece

1. Há quanto tempo o Instituto Ecotece atua na sociedade?
2. Quais os tipos de projetos desenvolvidos no Instituto?
3. Quantos projetos estão sendo realizados no momento?
4. A atuação do Instituto Ecotece se restringe apenas à cidade de Santo André ou atua em outras regiões?
5. Quem são os responsáveis pela elaboração de projetos do Instituto?
6. São profissionais de quais áreas do conhecimento?
7. Qual a visão do Instituto sobre a responsabilidade social empresarial?
8. Como o Instituto vê a relação entre empresas privadas e sociedade civil?
9. Qual era o objetivo central do projeto financiado pelo Fundo Viva o Amanhã da Avon?
10. Este projeto ainda encontra-se em andamento?
11. Qual o comprometimento da Avon com relação ao projeto financiado?
12. Houve exigência de alguma conduta por parte da Avon?
13. Como a Avon ou o Instituto Avon acompanha/acompanhou o projeto financiado?
14. A prefeitura de Santo André também era parceira no projeto financiado?
15. Como o Instituto avalia o desempenho do projeto?
16. O Instituto atua em parceria com alguma empresa privada? E com órgãos governamentais?