

VALÉRIA RESENDE

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM PARADIGMA
PARA A INICIATIVA PRIVADA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2003.

CURITIBA – PR
2004

Às pessoas que eu mais amo na vida:
meus pais, Djalma e Izabel, minha irmã
Vanessa e meu marido Maurício.

AGRADECIMENTOS

Ao terminar uma pós-graduação tem-se a sensação de que mais uma etapa da nossa vida acadêmica chega ao fim.

Nesta caminhada, que exigiu momentos de extrema dedicação e persistência, o resultado alcançado é a sensação de que se conseguiu um aprofundamento intelectual e maturação profissional, que foram gradativamente sendo conquistados por meio do esforço próprio, mas, sobretudo, a partir da contribuição de inúmeras pessoas que merecem meus sinceros agradecimentos.

À meu marido, pelo amor incondicional de todos os dias, horas, minutos e segundos. Nossa união nos dá força para transpor limites e seguir em frente, com a certeza de que sempre estaremos juntos.

À amiga Rosângela, pessoa de caráter admirável, que tive o prazer de conhecer. Aos mestres, em especial ao meu orientador, Prof. Ernildo José Lanzarini; à Universidade Federal do Paraná; ao Curso de Pós-Graduação Gestão de Negócios e seus integrantes.

“A história contará sobre nossas ações e não sobre nossas boas intenções”.

(Henry Kissinger)

RESUMO

RESENDE, Valéria Fernandez. RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM PARADIGMA PARA A INICIATIVA PRIVADA. O presente trabalho tem como tema o estudo da responsabilidade social corporativa, e mais especificamente, demonstrar que a nova postura da empresa cidadã passou a ter natureza estratégica, sendo uma forma que as empresas encontraram para auferir vantagens lucrativas e garantir a sua sustentabilidade através dos ganhos de imagem corporativa, de maiores vantagens competitivas, da fidelização de clientes, e melhor relacionamento com o governo, entre outros. Introduz-se o assunto apresentando uma consistente base teórica, descrevendo conceitos e particularidades a respeito da responsabilidade social, da empresa cidadã e as relações destas empresas com os seus vários *stakeholders*, dentre os quais, o governo, o público interno e a comunidade. Ao longo do texto, procura-se dar ênfase à gestão da Responsabilidade Social: como implantar um processo de Responsabilidade Social na empresa; explicita-se os tipos de retornos sociais e a utilização como estratégia empresarial que, vinculando a sua imagem aos investimentos na área social, fortalece e potencializa a sua marca, ganha maior visibilidade e adquire o status de empresa-cidadã garantindo uma posição de destaque na sociedade. Ao final, apresenta-se brevemente algumas conclusões sobre o trabalho realizado, dentre as quais, a verificação da importância desta nova postura empresarial, que está disposta a dividir com o Estado a responsabilidade pela diminuição das injustiças sociais no país e ainda, a transformação destas ações em estratégias competitivas de mercado.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa – *Stakeholders* – Sustentabilidade – Estratégia Empresarial – Marketing Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	13
2.1.1 <i>Contextualizando e Conceituando a Responsabilidade Social</i>	13
2.1.2 <i>O Conceito de Empresa Socialmente Responsável</i>	19
2.1.3 <i>As Diferentes Visões da Responsabilidade Social</i>	24
2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUAS RELAÇÕES	28
2.2.1 <i>O Terceiro Setor como aliado do Governo</i>	28
2.2.2 <i>A Importância dos Stakeholders</i>	32
2.2.3 <i>O Foco no Público Interno e na Comunidade</i>	33
2.3 A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	39
2.3.1 <i>Como Implantar um Processo de Responsabilidade Social na Empresa</i>	39
2.3.2 <i>Responsabilidade Social e Sustentabilidade como Garantia de Longevidade às Empresas</i>	40
2.3.3 <i>Marketing Social: Um Jogo de Ganha-Ganha</i>	45
2.4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	51
2.4.1 <i>O Fator Competitivo da Responsabilidade Social</i>	51
2.4.2 <i>Os Tipos de Retornos Sociais</i>	54
2.4.3 <i>As Ferramentas de Mensuração e Avaliação</i>	58
3 CONCLUSÃO	64
4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

1 INTRODUÇÃO

O Brasil e o mundo dos séculos XX e XXI têm enfrentado grandes transformações econômicas, as quais se refletem especialmente na conjuntura social, provocando o surgimento de inúmeras desigualdades e a exclusão social de milhares de cidadãos.

Diante as transformações ocorridas, pode-se mencionar dois grandes marcos históricos que ajudaram a definir os novos rumos que a economia mundial segue hoje: primeiramente, a Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra em meados do século XVIII e se caracterizou pela passagem da manufatura à indústria mecânica, bem como pela transformação das relações sociais, introduzindo duas novas classes sociais: o empresariado (constituído pelos proprietários do capital) e o operariado (formado pelos trabalhadores assalariados, possuidores da força de trabalho). Em segundo lugar, pode-se citar o processo de globalização, fenômeno que representou a quebra do Estado-Nação e dos limites territoriais e limitou a soberania dos países.

Particularmente no caso do Brasil, ambos os marcos implicaram em profundas mudanças nas formas de produção vigentes dentro do sistema capitalista, resultando, por conseqüência, no crescimento da exclusão social.

Segundo Spozati (1999, p. 64), "o maior impacto da globalização se manifesta na desregulamentação da força de trabalho, no achatamento de salários e no aumento do desemprego. Esta é a face perversa da globalização, pois em vez de traduzir melhores condições aos povos, ela vem trazendo a globalização da indiferença com os excluídos".

Na verdade, o processo de globalização da economia beneficia, sobretudo, o grande capital e as grandes corporações transnacionais, tornando mais acirrada a competição entre empresas e transformando a gestão planejada e estratégica numa questão de sobrevivência. A necessidade de reduzir os custos do processo produtivo, por sua vez, repercute diretamente no aumento do índice de desemprego no país, agravando os problemas advindos da exclusão social.

Todavia, o processo de globalização é legitimado pelo modelo socioeconômico neoliberal adotado a partir dos anos 80. Este modelo afasta o

Estado da gestão dos diversos setores da economia e restringe o seu papel na garantia dos direitos trabalhistas, transferindo para a sociedade civil a responsabilidade sobre a gestão produtiva, reduzindo os investimentos na área social e fazendo prevalecer, sobre tudo e sobre todos, as leis do mercado.

Neste sentido, Ramos e Arruda Junior (1998, p. 286) mencionam que “hoje, a política do bem-estar social encontra-se em grande parte comprometida pela diminuição da presença do Estado nas áreas sociais, pela proposta de rentabilização de certos serviços públicos tradicionalmente deficitários e, por isto mesmo, sociais, entre outros aspectos”.

É inegável o fato de que a ameaça à política do bem-estar social decorre da proposta neoliberal de um Estado mínimo, o qual se configura como um fenômeno de privatização das políticas sociais, na medida em que o governo transfere a responsabilidade de solucionar ou amenizar as questões sociais para a sociedade civil.

Segundo Coelho (2000), novas combinações de antigos conceitos como caridade, filantropia e ação social começaram a surgir por meio de diferentes formas de organização da sociedade civil, particularmente com a criação dos movimentos sociais e das organizações sem fins lucrativos (conhecidas como organizações não-governamentais e terceiro setor), propondo a realocação e a transformação das funções dos diferentes atores sociais.

Para o presente estudo, importa nesse processo a introdução de um novo ator social: as empresas, que desenvolvem programas, projetos e ações sociais em áreas como a educação, a promoção social, a saúde, a criança e o adolescente, o meio ambiente e a cultura, entre outros.

O setor empresarial, especialmente a partir dos anos 90, vem sendo gradativamente estimulado a intervir nas questões sociais, firmando inclusive parcerias com o Estado e investindo financeiramente nos grupos socialmente desprivilegiados e nas chamadas minorias, que são produto das contradições sociais.

Pode-se afirmar que, com o passar dos anos, a ação humanitária mais simples, inspirada há séculos pela religião (a caridade), evoluiu para um relacionamento mais complexo, cuja característica principal é a intenção de apoiar a cidadania participativa.

Emergem neste cenário a filantropia empresarial e a empresa cidadã, comprometida com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade por meio do investimento social privado.

No que diz respeito à filantropia empresarial sabe-se que esta surgiu nos Estados Unidos, a partir da doação de recursos financeiros de milionários americanos para as ações sociais do governo e da sociedade civil. Posteriormente, alguns empresários criaram seus próprios institutos e fundações, usufruindo dos benefícios fiscais concedidos aos mesmos em função da prática de ações sociais.

Convém mencionar que existem diversos níveis e variadas formas de engajamento no exercício da filantropia empresarial, considerando que este conceito abrange desde o simples donativo até a colaboração mais sistemática, ou ainda o desenvolvimento de projetos próprios.

Já em relação à expressão “empresa cidadã”, é preciso mencionar que só muito recentemente este conceito tem recebido maior atenção, tanto no meio empresarial quanto na mídia, embora ainda hoje haja uma inconsistência acerca de sua definição conceitual.

Costa (2002), afirma que uma empresa cidadã é uma organização que cria um ambiente agradável de trabalho valorizando seus recursos humanos e é capaz de desenvolver um modelo de gestão integrado onde as pessoas têm um papel decisivo no seu compromisso com relação à comunidade e à sociedade em geral. E ainda, é uma empresa que se organiza e constrói maneiras alternativas de participar, conviver e viver melhor.

Sendo assim, o elemento de destaque na literatura acerca da cidadania empresarial se refere à gestão das relações da empresa com dois grupos de *stakeholders*: os funcionários da empresa e a comunidade na qual a mesma está inserida, repercutindo, respectivamente, nos resultados operacionais e econômicos e na qualidade de inserção da empresa e da sua imagem junto ao público.

Certamente uma empresa cidadã não se atém apenas aos resultados financeiros do balanço econômico, mas busca avaliar a sua contribuição para com a sociedade e se posicionar de forma pró-ativa diante dos problemas sociais existentes.

Contudo, a prática da cidadania empresarial resulta em ganhos substanciais para a empresa, tais como o valor agregado à imagem, o desenvolvimento de lideranças conscientes e socialmente responsáveis e, por fim, a melhoria do clima organizacional, que impulsiona a produtividade da empresa e, por consequência, a obtenção do lucro.

Constata-se, desta forma, uma crescente participação do empresariado em ações de responsabilidade social, caracterizando uma nova postura orientada por preceitos éticos, onde a transparência das ações passa a ser requisito fundamental na gestão das empresas.

É preciso ressaltar que esta nova forma de gerir das empresas tendo como pressuposto o investimento na área social tem sua tradução na atual estratégia empresarial: por meio desta postura, as empresas buscam fortalecer sua imagem corporativa e causar impacto na opinião pública, diferenciando-se dos concorrentes.

Já há algum tempo, em função da acirrada competição mercadológica, produzir produtos e/ou serviços de qualidade deixou de marcar a diferença entre as empresas. Cada vez mais, os consumidores estão se tornando exigentes em relação aos produtos que consomem, às normas éticas e à legislação existente.

A mídia, por sua vez, tem contribuído expressivamente na maturação deste processo, influenciando e impulsionando as empresas a repensarem a responsabilidade que possuem em relação à comunidade em que estão inseridas, uma vez que usufruem dos recursos naturais (renováveis ou não) em benefício próprio, na garantia de sua sobrevivência, contraindo, por conseguinte, uma dívida social para com a sociedade.

Além disso, a mídia pode representar um importante instrumento para as empresas que desenvolvem ações de responsabilidade social, ao propiciar que suas ações se tornem públicas por meio de propagandas, campanhas, divulgação de eventos direcionados à temática, ou ainda com a divulgação do balanço social.

Sob esta perspectiva, verifica-se que a lógica do mercado está implícita nas relações de responsabilidade social corporativa, pois as empresas estão convencidas de que precisam ter a comunidade como parceira, sendo que dela dependem para sobreviver e se manter no mercado. Trata-se, portanto, de ações

calculadas e contabilizadas pelas empresas que almejam, naturalmente, um retorno financeiro.

Na realidade, o mercado tende a moldar a sociedade dentro da lógica do lucro e da racionalidade, objetivando encontrar meios adequados para atingir metas no sentido da maximização de seus recursos. Cada vez mais, a eficácia da organização passa a ser mensurada do ponto de vista de sua contribuição direta ou indireta para a maximização das atividades de mercado, embora exista atualmente um consenso em torno da idéia de que as empresas que não praticarem ações de responsabilidade social estarão, em pouco tempo, fadadas a desaparecer.

Drucker (1993, p. 67), deixa clara a importância da responsabilidade social para a sociedade pós-capitalista quando afirma que "as organizações precisam assumir 'responsabilidade social'. Não existe mais ninguém, na sociedade das organizações, para cuidar da própria sociedade".

Diante do exposto, considera-se fundamental a compreensão do atual crescimento de ações empresariais socialmente responsáveis como uma nova estratégia intencional e necessária para as empresas. Do mesmo modo, torna-se imprescindível estudar os indicadores de responsabilidade social existentes, visando avaliar as ações sociais realizadas pelas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente, o primeiro capítulo se ocupa da conceitualização e contextualização teórica da Responsabilidade Social Corporativa, abrangendo a empresa-cidadã e as várias óticas sob as quais a Responsabilidade Social pode se apresentar. No segundo capítulo, descreve-se os vários relacionamentos da Responsabilidade Social que participa como aliada do Governo, em uma parceria que ambos os lados se beneficiam, e o relacionamento com seus stakeholders primários (acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, meio ambiente) e secundários (mídia e grupos de pressão), descrevendo os tipos de ações que podem ser desenvolvidas com os públicos interno e externo. O terceiro capítulo destina-se a relatar sobre a Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: quais os procedimentos para começar a implantação de um processo de Responsabilidade Social na empresa, e como ela pode utilizar-se desta prática como estratégia empresarial competitiva garantindo a sua sustentabilidade, utilizando-se inclusive, do apoio da mídia através do marketing social. No quarto e último capítulo destaca-se os tipos de retornos sociais auferidos com a prática da responsabilidade social e, por fim as ferramentas de mensuração e avaliação.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

2.1.1 Contextualizando e Conceituando a Responsabilidade Social

O desenvolvimento de uma nação não depende somente de mudanças e avanços na área econômica, mas de um reequilíbrio dos desafios sociais e de distribuição de renda causados por este próprio crescimento. Em decorrência disso, no Brasil, as últimas décadas vêm sendo marcadas por uma aceleração de ações sociais e intensificação de discussões em várias esferas da sociedade sobre terceiro setor e responsabilidade social.

Antes de discutir o papel da responsabilidade social empresarial, neste novo cenário brasileiro, é importante relembrar um pouco da história.

O Brasil sofreu quase 30 anos de ditadura, o que feriu os nossos direitos de cidadania de maneira atroz. No entanto, mesmo superada esta fase, outros fatores da nossa estrutura social continuam ferindo os direitos dos cidadãos. Entre eles, a injusta distribuição de renda, terríveis desigualdades sociais, assustadores índices de analfabetismo, um deficiente sistema de saúde, para mencionar alguns.

A partir dos anos 80, no período de transição democrática, diversos grupos de defesa das minorias explodiram pelos quatro cantos do país. Nascia, bem devagarzinho, um conjunto de iniciativas privadas de caráter público, sem fins lucrativos, sem discurso partidário, conhecido como terceiro setor.

Enquanto o terceiro setor engatinhava, o Estado arrastava-se entre problemas econômicos e o empresariado começava a entender o seu papel social. Era o início de uma política de responsabilidade social dentro das empresas. O 2º Setor tornava-se, então, parceiro e co-responsável pelo desenvolvimento social, com projetos em diversas áreas: educação e cultura, saúde e prevenção, promoção social e capacitação, ecologia e preservação etc.

A nova face organizacional dizia respeito à ruptura de paradigmas tradicionais de mercado (modelos de ganhos de capital), criando, paralelamente, outro valor dentro das organizações: o valor solidário.

Assim, com a aceleração das mudanças e o agravamento dos problemas sociais, o bem-estar da sociedade passou a depender da participação direta das empresas na adoção de ações sociais isoladas, no estabelecimento de

parcerias e, inclusive, na formulação e implementação de projetos sociais próprios, enfim, na disseminação dos valores da responsabilidade social.

A esse respeito, Melo Neto e Froes (2001) afirmam que “diante da incompetência dos Governos federal, estaduais e municipais na busca de soluções inovadoras para os problemas sociais, os empresários, mais confiantes em suas capacidades de decisão e ação, chamaram para si o exercício da responsabilidade social”.

Na verdade, o princípio destas ações decorre da prática de ações filantrópicas, as quais se desenvolveram através das atitudes e ações individuais de alguns empresários. Só com o passar do tempo é que as ações de filantropia evoluíram do caráter de caridade para a noção de consciência social, de bem comum e de dever cívico.

Para Melo Neto e Froes (2001), existe uma grande diferença entre as ações de responsabilidade social e as ações de filantropia. Estes autores afirmam que a responsabilidade social está diretamente relacionada com a promoção da cidadania e com a sustentabilidade e a auto-sustentabilidade das comunidades, enquanto a filantropia se baseia em ações assistencialistas que visam contribuir para a sobrevivência de grupos sociais desfavorecidos.

Uma outra característica mencionada pelos autores se refere à extensão das ações de responsabilidade social, considerando que as mesmas abrangem toda a cadeia de negócios da empresa, ou seja, o grupo de *stakeholders*, enquanto as ações de filantropia se restringem ao âmbito dos empresários filantrópicos, concretizando-se através de doações a grupos ou entidades.

Neste sentido, Melo Neto e Froes (2001, p. 27) salientam que “as ações de responsabilidade social exigem periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das “empresas-cidadãs”, enquanto as ações de filantropia prescindem de planejamento, organização, monitoramento, acompanhamento e avaliação”.

Em resumo, a filantropia decorre de uma ação individual e voluntária, enquanto a responsabilidade social parte de uma ação que visa o coletivo e tem por objetivo transformar uma dada realidade, promovendo principalmente a inclusão social.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002) também reconhece a diferença entre responsabilidade social e filantropia. De acordo com este órgão, a filantropia trata basicamente de ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias etc.). A Responsabilidade Social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios.

Assim, a responsabilidade social das empresas tem sido um tema de destaque na sociedade atual. Neste novo milênio, é crescente o movimento em busca da ética e da responsabilidade social corporativa. Empresários, governo e sociedade civil perceberam a importância das ações socialmente responsáveis para o progresso e o desenvolvimento do país.

Certamente, os interesses e fatores que impulsionam a discussão da responsabilidade social nestas diferentes esferas são distintos; porém, deve-se admitir que nos últimos anos vêm se multiplicando os eventos nacionais e internacionais que abordam a temática. O objetivo da grande maioria dos eventos é "discutir conceitos, práticas e indicadores que possam efetivamente definir uma empresa como empresa cidadã" (Santarém, 2001, p. 1).

Além disso, existem órgãos que foram criados especificamente com o intuito de propagar a prática da responsabilidade social, como é o caso do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e do GIFE (Grupo de Instituições, Fundações e Empresas), entre outros. Tais entidades ajudam as empresas a gerenciar seus negócios de forma socialmente responsável, além de avaliar suas ações e tornar públicas essas avaliações. Hoje, também é possível encontrar na Internet vários *sites* direcionados à responsabilidade social e cursos que estão sendo oferecidos no país inteiro. O que não falta é público e interesse pelo tema.

O conceito de responsabilidade social é um conceito amplo, que compreende uma diversidade de fundamentações, de idéias e ideologias

incluídas no espectro do exercício da responsabilidade social corporativa. Mas afinal, o que é responsabilidade social empresarial?

Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002) a, Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

O conceito aferido pelo Instituto Ethos implica na necessidade da empresa assumir a co-responsabilidade pela área social, apesar de segundo afirma Kanitz (2001, p. 23), crescer também “a noção de que a responsabilidade social no fundo é do ser humano, do indivíduo, por meio do trabalho voluntário, da filantropia, das fundações criadas por acionistas das grandes empresas”.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), “A responsabilidade Social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética é centrada no dever cívico (...). As ações de Responsabilidade Social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições”.

Para Duarte (1985), a Responsabilidade Social pode ser entendida de diferentes maneiras. Pode representar a idéia de responsabilidade ou obrigação legal e ainda um comportamento responsável no sentido ético. Muitas pessoas simplesmente equiparam a contribuição caridosa, ou ao sentido de ser socialmente consciente. Uns poucos a vêem apenas como uma espécie de dever fiduciário.

A partir do exposto, entende-se que os esforços para promover o desenvolvimento social demandam a atuação do setor privado — e também de todos os cidadãos — no empenho em formar parcerias, criar e implantar projetos sociais que resultem em benefícios para todos os segmentos.

Para Rabaça (2001, p. 1), a responsabilidade social das empresas deve se expressar num conjunto de decisões que transcendam as ações filantrópicas,

pois acredita que uma empresa socialmente responsável é aquela que tem em conta os problemas sociais existentes no país em que opera; que entende que a incorporação de populações relegadas ou excluídas do mercado é necessária para o próprio desenvolvimento empresarial; que assume os desafios do desenvolvimento, treinando e melhorando a capacidade de seu corpo gerencial; que contribui para criar um marco institucional democrático, transparente e confiável; que cria práticas que reflitam as preocupações e os valores da empresa em todos os níveis hierárquicos; que promove a conservação dos recursos naturais e que estimula a participação dos níveis executivos e gerenciais na vida da comunidade; que respeita e preserva a boa relação com os consumidores, fornecedores e clientes de modo geral; que atenta para a prática de princípios e valores nos negócios.

A avaliação do exercício da responsabilidade social corporativa pressupõe análises detalhadas dos três segmentos:

➤ Análise de como a empresa se comporta (quais os valores que adota, e como os difunde e promove junto a seus diversos públicos). É o que denominamos de responsabilidade social corporativa.

➤ Análise de como a empresa desenvolve suas ações sociais (qual o foco destas ações, seus beneficiários, total de investimentos, retorno obtido, resultados alcançados). É o que denominamos de dimensão pragmática da responsabilidade social corporativa.

➤ Análise de como a empresa se relaciona com os seus diversos públicos-alvo (como a organização relaciona-se com os seus empregados, e dependentes, clientes, governo, fornecedores, distribuidores, acionistas, comunidade e sociedade). É o que denominamos de dimensão político-institucional da responsabilidade social corporativa.

Assim, quanto maior a preocupação da empresa nessas três dimensões, maior e melhor a sua gestão da responsabilidade social.

Há empresas que adotam uma atitude e comportamento ético irretocáveis, mas deixam a desejar em termos de ações e relacionamentos com alguns segmentos de público.

Por outro lado, existem empresas que realizam ações sociais de grande impacto. No entanto, não conseguem atuar como agentes promotores da ética e

da cidadania responsável. Outras são exímias na gestão de seus relacionamentos, mas não conseguem ou não aproveitam tal vantagem para desenvolver ações sociais inovadoras.

O que temos visto em nosso país é a prevalência da dimensão pragmática sobre as demais – a ética e a político institucional. Os relacionamentos começam a melhorar, sobretudo com clientes, fornecedores e governo (governos municipais, principalmente).

Entretanto, quanto à ética de negócios ainda há muito que fazer. Nem sempre as empresas-cidadãs brasileiras primam pelo seu comportamento ético. Denúncias publicadas em jornais, adoção de propaganda enganosa e o número excessivo de recalls atestam este fato.

Surge novamente a questão ética, que exige que se siga uma linha de coerência entre a ação e o discurso, justamente por ser a ética a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização empresarial.

Fica evidente então, que a teia de relações de uma empresa tem seu ápice no público que compra seus bens ou que faz uso de seus serviços. Assim, a imagem que a empresa passa para o público deve ser confiável e respaldada pela transparência de suas ações. De nada adianta tentar transmitir uma imagem de empresa socialmente responsável e não agir de forma ética com seus *stakeholders*.

Para uma empresa ser considerada socialmente responsável é necessário avançar na construção de uma comunidade que busca o melhor para todos os seus membros, e não apenas fazer o que a lei exige.

De acordo com Camargo e Franco (2000, p. 92): “responsabilidade social – conceito adotado para organizações privadas socialmente responsáveis – refere-se às estratégias de sustentabilidade a longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e/ou ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhoria da qualidade de vida das comunidades”.

A ênfase recai sobre o padrão de comportamento social, econômico, cultural e político predominante nas empresas socialmente responsáveis, que

necessitam de um novo modelo de negócios, mais condizente com as exigências da sociedade moderna.

O novo modelo de negócios baseado na prática da responsabilidade social corporativa se concretiza, ainda segundo os autores Camargo e Franco (2000, p. 93), por meio de atitudes, comportamentos e práticas positivas e construtivas, que contribuem para concretizar o bem comum e elevar a qualidade de vida de todos, ou seja, implica o estreitamento do vínculo das empresas com a comunidade, por meio de ações que supram suas necessidades.

Sob a ótica mercadológica, as empresas que querem transmitir uma imagem ética e moral podem, futuramente, ser beneficiadas pelas suas atitudes, por exemplo, através da prática da responsabilidade social como estratégia de valorização de produtos e estratégias sociais de desenvolvimento.

Para Reichstul (2002 p. 1), presidente da Petrobrás, “responsabilidade social é matéria que se transfere cada vez mais, em todo o mundo, do plano das boas intenções para a formulação estratégica das empresas”.

Considera-se importante destacar que a responsabilidade social é um processo que não se esgota no tempo e, conforme afirmam Melo Neto e Froes (2001, p. 79), “A responsabilidade social não é um resultado, uma condição estática atribuída às organizações que demonstram ter cidadania empresarial”. É muito mais do que isto. É um processo dinâmico a ser conduzido com vigilância permanente, de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade.

Enfim, o compromisso com o social ultrapassa a necessidade de compreender definições e conceitos sobre responsabilidade social corporativa. Antes, porém, a responsabilidade social é um valor e uma postura que se refletem nas decisões, atitudes e ações das empresas, empresários, funcionários e parceiros.

2.1.2 O Conceito de Empresa Socialmente Responsável

A cidadania empresarial é um novo conceito. Surgiu em decorrência do movimento de consciência social que vem sendo internalizado por diversas

empresas. Objetiva conferir uma nova imagem empresarial para aquelas empresas que se convertem em tradicionais investidoras em projetos sociais.

A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses e relacionar-se com as “partes interessadas” que influem na empresa ou recebem alguma influência dela, como acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente. Empresa responsável é aquela que consegue incorporar estes interesses no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários, orientadores da sua governança corporativa.

Tem no seu compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos. Busca desta forma, diferenciar-se dos seus concorrentes assumindo uma nova postura empresarial – uma empresa que investe em projetos comunitários de interesse público.

Uma empresa cidadã que é reconhecida pela excelência da sua atuação na área social ganha a confiança, o respeito e a admiração dos consumidores.

Na concepção dos consumidores, a consciência social da empresa entra em sinergia com a consciência cívica e o exercício individual da cidadania. Neste processo sinérgico, o consumidor identifica-se com a empresa sob o prisma do exercício da cidadania.

Portanto, a cidadania empresarial corresponde ao exercício pleno da responsabilidade social pela empresa. Esta torna-se cidadã quando contribui para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais direcionadas para suprimir ou atenuar as principais carências dela em termos de serviços e infraestrutura de caráter social.

A Organização Não-Governamental – ONG norte americana, “Business for Responsibility – BSR”, definiu os mandamentos de uma empresa socialmente responsável (Figura 1).

Figura 1 - Sua empresa é socialmente responsável se ela é:

<p>1. Ecológica</p> <p>Usa papel reciclado em produtos e embalagens.</p>	<p>5. Saudável</p> <p>Dá incentivo financeiro para funcionários que alcançam metas de saúde como redução de peso e colesterol baixo.</p>
<p>2. Filantrópica</p> <p>Permite que os funcionários reservem parte do horário de serviços para a prestação de trabalho voluntário.</p>	<p>6. Educativa</p> <p>Permite que grupos de estudantes visitem as suas dependências.</p>
<p>3. Flexível</p> <p>Deixa que os funcionários ajustem sua jornada de trabalho às necessidades pessoais.</p>	<p>7. Comunitária</p> <p>Cede as suas instalações esportivas para campeonatos de escola das redondezas</p>
<p>4. Interessada</p> <p>Faz pesquisas entre os funcionários para conhecer seus problemas e tentar ajudá-los.</p>	<p>8. Íntegra</p> <p>Não lança mão de propaganda enganosa, vendas casadas e outras práticas de marketing desonesto.</p>

Fonte: MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Embora interessante, pois identifica focos de atuação da empresa socialmente responsável, os mandamentos definidos pelo BSR são restritivos.

A dimensão ecológica envolve muitas outras atividades, e não apenas uso de papel reciclado em produtos e embalagens. Por exemplo, uso de tecnologia limpa, gestão ambiental, política ambiental, e outros procedimentos.

A filantropia é apenas um tipo de ação que se insere no contexto mais amplo da responsabilidade social. Muitos especialistas não a consideram ação de responsabilidade social, mas um estágio de pré-responsabilidade social.

A flexibilidade não é uma dimensão da responsabilidade social, mas de toda a gestão da empresa. A responsabilidade social exige da empresa uma gestão efetiva da sua força de trabalho, do ambiente de trabalho e da qualidade

de vida no trabalho. Vai muito além do ajuste da jornada de trabalho às necessidades pessoais.

O interesse da empresa por seus funcionários é apenas um dos indicadores da sua responsabilidade social interna. Não basta fazer pesquisas somente para conhecer os problemas dos funcionários, mas é necessário também pesquisar os problemas de seus familiares e dos prestadores de serviços.

A ênfase na saúde dos funcionários extrapola questões como redução de peso e colesterol baixo, e engloba outras questões relacionadas à saúde mental, ocupacional, à segurança no trabalho.

No campo da educação, o escopo é ainda maior. Compreende ações de formação, treinamento e capacitação profissional, tanto para funcionários e seus dependentes quanto para clientes, fornecedores e demais parceiros, além da sociedade e da comunidade.

Em suas relações com a comunidade, a empresa socialmente responsável não se limita a ceder suas instalações para a prática esportiva e para atividades de cunho social e cultural dos alunos das escolas e redondezas. O espectro é muito mais amplo: ações de inserção social, ações de fomento do desenvolvimento social, ações de apoio social.

A integridade é a base ética do comportamento da empresa socialmente responsável. E talvez a dimensão de maior amplitude. Envolve a ética não somente aplicada aos negócios (não lança mão de propaganda enganosa, vendas casadas e demais práticas de marketing desonesto), mas também em todo o ambiente organizacional.

A cidadania é uma dimensão que não pode ser esquecida: a cidadania individual de cada funcionário, a cidadania coletiva e a promocional da cidadania pela empresa junto à comunidade e à sociedade.

As empresas socialmente responsáveis destacam-se pelo seu padrão de comportamento social, econômico, cultural e político.

O bom atendimento ao cliente, a garantia de qualidade dos produtos e serviços e preços competitivos já não bastam para assegurar a sobrevivência de qualquer empresa no mercado competitivo. Tais atributos são necessários, mas não suficientes. É preciso algo mais. E as empresas, sobretudo as de vanguarda,

líderes em seus segmentos, conhecedoras deste fato, preparam-se para adequar-se ao mais novo paradigma empresarial deste início de século.

Este paradigma empresarial contemporâneo é o figurino da empresa com cidadania empresarial, cujas principais características listamos abaixo:

- Alto comprometimento com a comunidade;
- Atua em parceria com o governo, demais empresas e entidades em programas e projetos sociais;
- Apresenta progressão de investimentos na área social;
- Viabiliza projetos sociais independentemente dos benefícios fiscais existentes;
- Realizam ações sociais cujo principal objetivo não é o marketing, mas um comprometimento efetivo com a comunidade;
- Seus funcionários, conscientes da responsabilidade social da empresa, atuam como voluntários em campanhas e projetos sociais;
- Os valores e princípios empresariais, além de sua missão e visão estratégica, incorporam responsabilidades diversas, envolvendo o seu relacionamento com o governo, clientes, fornecedores, comunidade, sociedade, acionistas e demais parceiros.

A empresa socialmente responsável torna-se cidadã porque dissemina novos valores que restauram a solidariedade social, a coesão social e o compromisso social com equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade.

Uma forma que alguns institutos, órgãos governamentais e ONG (Organizações Não Governamentais) encontraram para expressar um reconhecimento por ações sociais desenvolvidas por empresas foi a criação do Selo Social. No Brasil o Selo Social IBASE/Betinho é um dos mais difundidos.

Conforme informações extraídas do site Balanço Social (www.Balancosocial.hpg.ig.com), o Selo Social foi lançado em 1998 quando o sociólogo Herbert de Souza (Betinho), juntamente com o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), começou a desenvolver uma campanha para chamar a atenção dos empresários e da sociedade para a relevância do balanço social, utilizando uma planilha de “modelo simples e único”. Os selos são fornecidos apenas para as empresas que publicam seu balanço social no modelo

proposto pelo Ibase. Por meio deste selo a empresa estará divulgando que possui investimentos na área social, demonstrando que está comprometida com a sociedade.

A restrição para a obtenção do selo é para as empresas que trabalham com cigarro/fumo, bebidas alcoólicas ou que estejam envolvidas com a exploração de trabalho infantil; nesses casos específicos o selo não será concedido.

Outro selo bastante conhecido é o Selo Empresa Amiga da Criança, fornecido pela Fundação Abrinq, que pode ser utilizado em embalagens e campanhas realizadas pela empresa. Este selo prima pela não utilização do trabalho infantil pela empresa e seus fornecedores. Ao contrário, a organização merecedora deste selo deverá estar desenvolvendo programas de melhoria de vida para as crianças.

É importante salientar que existem institutos e outras organizações estaduais e municipais que podem conceder este tipo de selo, a exemplo da Câmara Municipal de São Paulo, que criou o Selo Empresa Cidadã.

2.1.3 As Diferentes Visões da Responsabilidade Social

Afinal, o que é responsabilidade social empresarial? É um tipo de comportamento empresarial, um modelo de gestão social, um atributo ético?

Definições são diversas. Sendo um conceito recente, responsabilidade social tornou-se uma nova área de conhecimento do mundo empresarial. Ganhou importância, escopo e complexidade.

Observa-se, todavia, que existem conotações diferenciadas para a responsabilidade social corporativa. Os autores Melo Neto e Froes (2001, p. 39-42) afirmam que a melhor maneira de analisar o conceito de responsabilidade social é identificar as diferentes visões a seu respeito e apontam as seguintes:

a) A responsabilidade social como atitude e comportamento empresarial ético e responsável.

Nesta abordagem da responsabilidade social prevalece o que denominamos de "responsabilidade ética". É o dever e compromisso da empresa em assumir uma atitude transparente, responsável e ética em suas relações com

os seus diversos públicos-alvo (governo, clientes, fornecedores, comunidade, etc.).

b) A responsabilidade social como um conjunto de valores

Próxima da definição anterior, a responsabilidade social vista como um conjunto de valores incorpora não apenas conceitos éticos, mas uma série de outros conceitos que lhe dão sustentabilidade, como por exemplo, auto-estima dos empregados, desenvolvimento social e outros.

c) A responsabilidade social como postura estratégica empresarial

Neste aspecto, a busca da responsabilidade social pelas empresas é centrada na valorização do seu negócio em termos de faturamento, vendas, "market share". A responsabilidade social é vista como ação social estratégica que gera retorno positivo para os negócios.

d) A responsabilidade social como estratégia de relacionamento.

Com o foco na melhoria da qualidade do relacionamento com os seus diversos públicos-alvo, a empresa usa a responsabilidade social como estratégia de marketing de relacionamento, em especial com clientes, fornecedores e distribuidores.

e) A responsabilidade social como estratégia de marketing institucional.

Neste caso o exercício da responsabilidade social é orientado para a melhoria da imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria de sua reputação. São os ganhos institucionais da condição de empresa-cidadã que justificam os investimentos em ações sociais encetadas pela empresa.

f) A responsabilidade social como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor)

Para a gerente de comunicação da Dow Química, Georgete Pereira, "a reputação de uma empresa e o valor de suas ações no mercado andam juntos" (Cecato, 2000).

g) A responsabilidade social como estratégia de recursos humanos

É o uso de ações de responsabilidade social com o foco nos empregados e seus dependentes. O objetivo é garantir a satisfação dos empregados, reter os seus principais talentos e aumentar a produtividade.

h) A responsabilidade social como estratégia de valorização dos produtos/serviços.

O objetivo é atestar não apenas a qualidade dos produtos e/ou serviços da empresa, mas também lhes conferir o status de "socialmente corretos".

i) A responsabilidade social como estratégia social de inserção na comunidade

Neste caso, a empresa busca aprimorar suas relações com a comunidade e a sociedade e também busca definir novas formas de continuar nelas inserida.

j) A responsabilidade social como estratégia social de desenvolvimento da comunidade.

A responsabilidade social é vista como uma estratégia para o desenvolvimento social da comunidade. A empresa socialmente responsável assume o papel de agente do desenvolvimento local, juntamente com outras entidades comunitárias e o próprio governo.

k) A responsabilidade social como promotora da cidadania individual e coletiva

É a empresa que, mediante suas ações, ajuda a tornar seus empregados verdadeiros cidadãos e contribui para a promoção da cidadania na sociedade e na comunidade.

l) A responsabilidade social como exercício da consciência ecológica

É a responsabilidade social vista como responsabilidade ambiental. A empresa investe em programas de educação e de preservação do meio ambiente. Em decorrência disto, torna-se uma difusora de valores e práticas ambientalistas.

m) A responsabilidade social como exercício da capacitação profissional

Tal abordagem é utilizada pela Ação Comunitária do Brasil – ACB que utiliza o seguinte conceito de Assistência: "Criar condições para que as pessoas assistidas se capacitem profissionalmente".

Portanto, o exercício da responsabilidade social está diretamente relacionado ao exercício da capacitação profissional de membros e empregados da própria empresa.

n) A responsabilidade social como estratégia de integração social

Este conceito de responsabilidade social parte do pressuposto de que o maior desafio histórico da nossa sociedade atual é o de criar condições para que se atinja a efetiva inclusão social no país.

São, portanto, inúmeras visões do conceito de responsabilidade social. Há empresas que utilizam diversas visões. Outras se concentram em poucas. E há casos de empresas que só privilegiam o exercício de uma modalidade de responsabilidade social.

O importante para a empresa definir a sua visão social é a escolha do seu principal foco de atuação (meio ambiente, cidadania, recursos humanos, etc.), estratégia de ação (negócios, marketing de relacionamento, marketing institucional, etc.) e papel principal (difusora de valores, promotora da cidadania, capacitadora, formadora de novas consciências, disseminadora de conhecimentos, etc.).

A partir desses três elementos – foco, estratégia e papel - a empresa define a sua visão predominante e visões secundárias de responsabilidade social.

A empresa deve, portanto, definir primeiramente o seu foco de ação social. Em seguida, a sua estratégia social e, finalmente, o seu papel social.

Com esses elementos definidos, surge a visão da responsabilidade social da empresa. Somente depois de definidos tais elementos, a empresa deve definir o elenco de suas ações sociais.

2.2 A Responsabilidade Social e Suas Relações

2.2.1 O Terceiro Setor Como Aliado do Governo

A expressão Terceiro Setor deriva da idéia de que a sociedade civil é dividida em Primeiro Setor - Estado, Segundo Setor - mercado ou empresas privadas e Terceiro Setor - "um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a esfera global" (Cardoso, 1997, p. 12). O Terceiro Setor engloba organizações com objetivos sociais, ao invés de econômicos, e que têm grande influência nas inovações sociais como serviços para pessoas carentes e deficientes, pesquisa científica, grupos de apoio a dependentes químicos, entre outros.

Segundo Melo Neto e Froes (2001, p. 23-24), "a economia deste setor não gira em torno de indicadores econômicos, mas de indicadores socioeconômicos, internos e externos. Elas não distribuem os lucros a seus proprietários, não estão sujeitas a controle político direto e possuem independência para definir seu próprio futuro".

As entidades que praticam a responsabilidade social compõem o chamado Terceiro Setor que Fernandes (1994, p.21) resume como sendo "um composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não -governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

A importância da sociedade civil para o desenvolvimento do Terceiro Setor, conforme Fernandes (1994), está ligada à interação das empresas com a sociedade, respeitando a legislação criada pelo Estado. Assim, surgem as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que se preocupam com os interesses coletivos. Percebe-se que a sociedade deixa de esperar atitudes do Estado e busca, através de voluntários, comunidades de bairros, fundações e associações, resolver os problemas que seriam da alçada do governo. O Terceiro Setor não é mais aquele setor que se contrapõe ao governo e ao mercado. E nem tampouco o ramo de atividades sem fins lucrativos.

O setor constituído pelas Organizações Não governamentais, associações voluntárias, ou organizações sem fins lucrativos, expressa uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante.

O papel corporativo na área social depreende uma transformação importante na forma como as empresas estão encarando o aumento substancial da exclusão social. "As empresas são organismos vivos e, ao longo do tempo, acabam incorporando mudanças e procedimentos para se adaptar às novas realidades e garantir a sobrevivência". É inegável que a questão cultural seja uma barreira enorme ao avanço das ações empresariais nos segmentos não lucrativos, despertando ceticismo quanto a função social das empresas.

Tudo leva a crer que o aspecto cultural de um país, região ou localidade, influencia a mentalidade da sociedade que, em determinados casos, ainda não está condicionada ao intervencionismo do mercado na área social, como alternativa à inépcia do Estado. Mas claramente, o panorama está mudando. O Terceiro Setor ou Setor Social fortalece-se em decorrência da presença cada vez menos ativa do Estado nos aspectos sociais. As fundações privadas, mantidas na sua maioria com recursos empresariais, agem deliberadamente não só com ajuda financeira, mas também, com o gerenciamento e acompanhamento da execução dos projetos estabelecidos.

No entanto, é um erro pensar que só existam objetivos sociais nas ações de intervenção não lucrativa da iniciativa privada. Outros fatores envolvidos, como o econômico e o político, também prevalecem como pontos presentes em alguns casos, se analisados detalhadamente. Hoje, no ramo empresarial, desempenhar a função do Estado significa direcionar os propósitos de mercado em direção a uma nova formatação clássica das corporações, reorganizadas socialmente dentro da sociedade, porém sob uma tendência baseada na propagação de políticas de ações focalistas (ações focalizadas em prol de um determinado grupo social).

A empresa lucra socialmente quando suas ações sociais internas dão bons resultados. Isso pode ser percebido e identificado quando sua produtividade aumenta, os gastos com saúde dos funcionários diminuem, a organização

consegue desenvolver o potencial, habilidades e talentos dos funcionários, multiplicando as inovações.

Externamente, a empresa lucra socialmente com a maior credibilidade e confiança que os clientes nela depositam, o que se reflete no aumento da venda de seus produtos e serviços; com seu reforço de imagem; e, com a maior capacitação profissional da mão-de-obra local.

A relação governo, mercado e Terceiro Setor deve ser conduzida sempre com competência, pois o rompimento desse elo pode dificultar a obtenção dos resultados que se desejam alcançar. A responsabilidade pelo desenvolvimento cultural, por um bom processo educacional e pelo bem estar social, mesmo sendo realmente um dever do Estado, não é só do Estado – na realidade, incumbe também à sociedade como um todo. A parceria, portanto, é uma obrigação, não um favor. A intervenção privada não-lucrativa é apenas uma complementaridade da ação insuficiente do Estado na assistência social. Falar em substituição do Estado é um equívoco.

Quem melhor identificou o surgimento deste novo Terceiro Setor, foi Peter Drucker (1994), que o caracterizou como uma esfera da economia denominada de “economia social”.

Para Drucker, “foi o setor que mais cresceu, movimentou recursos, gerou empregos e foi o mais lucrativo na economia norte-americana nos últimos vinte anos”.

Salamon e Anheier, citados por Gohn, assim se expressam a respeito deste novo setor: “Uma virtual revolução associativa está em curso no mundo, a qual faz emergir um expressivo Terceiro Setor global, que é composto de organizações estruturadas, localizadas fora do aparato formal do Estado, que não são destinadas a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; são autogovernados, envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário”. (Salamon, L. e Anheier, H. “In search of the non-profit sector: the questions of definitions”, in *Voluntas*, vol. 3, no. 2, Manchester, 1992, Manchester University Press, p. 15)

Não nos parece que a característica mais forte deste novo setor é o “novo associativismo”, mas a presença marcante de pequenos e microempresários em atividades sociais.

O seu campo de atuação ampliou-se enormemente. Não mais como um lugar de acesso aos direitos de uma cidadania emancipatória ou de acesso dos direitos de uma cidadania outorgada, como afirma Gohn (2000: 69). E, sim, como espaço de exercício da responsabilidade social, corporativa, comunitária e individual, a partir dos valores éticos e condutas organizacionais difundidas pelas empresas-cidadãs. Na verdade, é uma cidadania outorgada, pois é passada das empresas para a comunidade.

Este processo de difusão da cidadania empresarial é feito com a mediação das empresas, e não mais do Estado, através da formação de redes de emprego e trabalho, estímulo à criação de cooperativas de trabalho, micros e pequenas empresas. Inicialmente, eram redes de serviços de natureza assistencial. Agora predominam as redes produtivas, de pesquisa e desenvolvimento e de inovação tecnológica.

Uma outra característica deste novo Terceiro Setor é a sua capacidade de gerar novos conhecimentos e de contribuir para o aumento da empregabilidade e capacitação profissional de pessoas residentes na comunidade.

Este fenômeno é denominado de “empowerment dos setores populares”, como assim o chama Gohn em seu livro (Salamon, L. e Anheier. Op.cit., p. 80).

Os resultados produzidos pelo desenvolvimento do novo Terceiro Setor são também intitulados de “capitais sociais”. São exemplos de capitais sociais os empreendimentos sociais criados, a profissionalização inerente à ação dos novos agentes de economia social, os novos modelos de parceria implantados, a capacitação profissional dos cidadãos, as ONG’s criadas com o apoio de empresas.

Para Gohn (2000, p.80), os novos agentes da economia social – os componentes do novo Terceiro Setor – “não lutam contra a exclusão social gerada pelo modelo econômico, mas buscam novas formas de inclusão e a integração social no modelo econômico atual” (Id., ibidem, p. 80-81).

Kisil (2000, p.137) também visualiza esta possível integração entre o mercado e o Terceiro Setor: “O mercado pode contribuir com o processo produtivo gerando empregos e oferecendo mercadorias e serviços” .

2.2.2 A Importância dos Stakeholders

Com a propagação da responsabilidade social, a noção de *stakeholder* tornou-se bastante conhecida, especialmente entre empresários e estudiosos do tema. Por certo, há na literatura diferentes definições para o termo *stakeholders*. Alguns autores adotam classificações mais abrangentes, considerando *stakeholders* todas as pessoas ou "partes interessadas".

Independente das classificações existentes, não se pode negar que existem *stakeholders* mais relacionados à empresa (os chamados primários) e *stakeholders* que não são diretamente influenciados ou atingidos pelas ações empresariais (os secundários).

No primeiro grupo, figuram os acionistas, os funcionários, os clientes, os fornecedores, a comunidade e o meio ambiente, entre outros. Dentre os *stakeholders* secundários pode-se citar como exemplos a mídia e os grupos de pressão.

Na verdade, ao se estudar a responsabilidade social, é preciso compreender que existe uma rede interdependente de relacionamento entre a empresa e os *stakeholders*, a qual tende a evoluir em decorrência das práticas sociais. Esta rede interdependente de relacionamento irá definir a interação dos seus vários componentes e será responsável por ganhos ou perdas empresariais, de acordo com a atuação da empresa.

Os ganhos empresariais podem ser traduzidos no fortalecimento da imagem organizacional; na fidelidade à marca e ao produto; no acesso a novos mercados e capitais; no maior empenho e motivação dos funcionários em produzir; na diminuição de conflitos; no retorno publicitário; no retorno financeiro para os acionistas e investidores; na capacidade de recrutar e de manter talentos e, por fim, em ganhos sociais, pelas mudanças de comportamento da sociedade.

Por outro lado, se a empresa tratar seus *stakeholders* com negligência e menosprezar a conduta ética e responsável em suas relações, poderá ter revertido os seus ganhos em perdas empresariais, ou seja: enfraquecimento da imagem; desvalorização e boicote à marca e ao produto; restrição de mercados e capitais; baixo desempenho e motivação dos funcionários em produzir; aumento de conflitos; publicidade negativa; queda das ações e afastamento dos acionistas;

reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, além do pagamento de multas e indenizações.

Diante do exposto, conclui-se que a construção de um relacionamento sólido com os *stakeholders* é fundamental para o sucesso da empresa. É preciso manter um canal de comunicação com os *stakeholders* específicos de cada empresa para poder ouvi-los e considerar suas opiniões e reivindicações, pois as expectativas de cada grupo podem ser divergentes.

Assim sendo, as empresas primeiramente devem definir quais são os seus *stakeholders* e quais as suas áreas de interesse e de atuação. É preciso certificar-se de que as áreas de interesse da empresa são as mesmas dos *stakeholders*. Em seguida, faz-se necessário ganhar e manter a confiança dos *stakeholders*, criando um clima de receptividade e de confiabilidade para se atingir objetivos afins.

2.2.3 O Foco no Público Interno e na Comunidade

Se o exercício da responsabilidade social corporativa vem crescendo e ganhando visibilidade em todo o país, é preciso que as empresas saibam gerenciar com eficiência e eficácia suas ações sociais.

Autores como Melo Neto e Froes (2001, p. 79) afirmam que “o que falta às empresas é uma prática gerencial bem estruturada, inovadora e condizente com as demandas sociais de hoje”.

Para Grajew (2002a), “A responsabilidade social empresarial é a gestão da empresa baseada em princípios e valores, expressos formalmente em seu código de ética e que devem nortear todas as suas relações, planos, programas e decisões. A empresa precisa mapear todos os públicos impactados por suas atividades (funcionários, clientes, fornecedores, governo, comunidade, acionistas, meio ambiente, concorrentes e credores) e traduzir seus valores em normas que balizam as relações”.

Diante da afirmação do autor, é possível mencionar que uma empresa que busca implementar uma gestão socialmente responsável necessita tomar suas decisões com base na ética e na transparência de suas ações. Caso contrário, será facilmente reprimida pelo seu público interno e externo.

O exercício da cidadania empresarial se dá em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa. Em outras palavras, a gestão da responsabilidade social implica no gerenciamento das demandas de todos os *stakeholders*.

A responsabilidade social interna focaliza o público interno da empresa, seus empregados e seus dependentes. O seu objetivo é motivá-los para um desempenho ótimo, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem estar. Com isso, a empresa ganha a sua dedicação, empenho e lealdade. Os ganhos de produtividade são enormes.

A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde ela está situada.

Atuando em ambas as dimensões, a empresa exerce a sua cidadania empresarial e adquire o seu status de “empresa cidadã”.

Entretanto, não é sempre que ocorre este novo paradigma de cidadania empresarial e exercício pleno de responsabilidade social. Há casos de empresas que são mais eficazes em apenas uma das dimensões. Por exemplo: fazem doações para obras e campanhas sociais do governo, e demitem muitos empregados, pagam mal e não possuem quaisquer programas de benefícios.

Alguns autores acreditam que o exercício da responsabilidade social deve começar com uma conduta exemplar junto ao público interno das empresas, para só depois abranger o público externo. Todavia, nem sempre ocorre este movimento. É comum as organizações inverterem este processo, causando o descontentamento dos empregados e, o que é pior, criando um quadro de conflitos e de total desmotivação.

Ações de gestão interna de responsabilidade social interna compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizados pelas empresas em benefício de seus empregados, bem como os demais programas de benefícios voltadas para a participação dos resultados e atendimento aos dependentes. Dá-se ênfase também às áreas de educação, salários e benefícios, bem como assistência médica, social e odontológica. O objetivo principal é obter maior retorno de produtividade e para os acionistas.

Para Costa (2002), “a responsabilidade social interna tem como foco trabalhar o público interno da organização, desenvolver um modelo de gestão participativa e de reconhecimento de seus empregados, promovendo comunicações transparentes, motivando-os para um desempenho ótimo”. Este modelo de gestão interna compreende ações dirigidas aos empregados e dependentes, aos funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedoras e parceiras.

Cabe neste momento ressaltar que nem todos os autores estendem a rede de ações internas de responsabilidade social ao público-alvo citado por Costa (2002). Para alguns estudiosos, como, por exemplo, Melo Neto e Froes (1999, p. 85), a responsabilidade social interna tem como foco o empregado e seus dependentes.

As ações socialmente responsáveis dirigidas a este público são desenvolvidas com o objetivo de motivá-los para desempenhar com excelência suas funções. Para isso, é preciso criar um ambiente de trabalho agradável, melhorando o clima organizacional e a interação entre os funcionários e os membros do alto escalão da empresa.

Para o Instituto Ethos (2002c), a prática da responsabilidade social revela-se internamente na constituição de um ambiente de trabalho saudável e propício à realização profissional das pessoas. A empresa, com isso aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos.

Costa (2002) elenca algumas das ações que a empresa pode começar a implementar, visando a prática da responsabilidade social interna:

- cuidar da qualidade de vida do empregado e investir nas instalações sanitárias;
- atender às necessidades básicas dos empregados fornecendo cestas básicas para seus dependentes e realizando obras de infra-estrutura, como por exemplo, a criação de refeitório para seu público interno, para empresas terceirizadas e contratadas;
- criar o hábito do uso de uniforme, contribuindo para melhorar as condições de segurança no trabalho;

- buscar um Plano de Saúde e assistência odontológica que atenda a todos os empregados e familiares;
- cuidar das condições de moradia dos empregados;
- implantar um Plano de Cargos e Salários;
- implantar programas de reconhecimento e valorização do empregado como: Café com o Presidente, Empregado Destaque, Ginástica na Empresa, Participação nos Resultados;
- investir na qualificação dos empregados através de programas de capacitação e treinamento, internos e/ou externos, visando a sua melhor qualificação profissional e a obtenção de escolaridade mínima.

Portanto, o foco das ações de responsabilidade social interna é o público interno da empresa, ou seja, seus empregados e dependentes. Algumas empresas estendem a sua rede de ações internas de responsabilidade social aos funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedores e parcerias.

Os programas de educação são os que mais crescem neste segmento. Em 1998, a Springer/Carrier investiu US\$ 1,1 milhão no financiamento de cursos de 1º. e 2º grau, graduação e pós-graduação para seus funcionários.

Além de pagar integralmente os cursos, "a empresa empresta livros aos funcionários estudantes e ainda concede até 3 horas livres por semana para facilitar a preparação de provas e trabalhos". Mais de 35% dos empregados da Springer/Carrier já participaram do programa.

No grupo Random foram investidos em média US\$ 327,33 por funcionário em cursos de formação, escolas, capacitação ou especialização.

Como já foi afirmado anteriormente, algumas empresas preferem investir no exercício da responsabilidade social externa, que tem como foco a comunidade. Suas ações se concentram em áreas como a educação, a saúde, a assistência social e a ecologia.

Ainda de acordo com Costa (2002), a realização de ações de responsabilidade social externa pode ocorrer através de:

- doações de produtos, equipamentos e materiais em geral;
- transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONG, beneficiando escolas públicas, visando uma educação de qualidade, viabilizando cursos técnicos, estágios e a formação de futuros profissionais;

- prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos empregados da organização, reformando creches e asilos;
- aplicação de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, adotando uma praça, reciclando o lixo da empresa ou através da coleta seletiva;
- patrocínio para projetos sociais do governo;
- investimento direto em projetos sociais criados pela própria organização;
- investimento em programas culturais através da lei do incentivo à cultura.

Este último item refere-se à Lei Rouanet de Incentivo à Cultura, pela qual as empresas podem deduzir dos impostos fiscais o valor investido em projetos sociais de incentivo à cultura. Houve um grande incremento nas atividades culturais no Brasil desde a criação dessa lei. Porém, conforme afirmou Vorländer (2001), de 236 mil empresas aptas a fazer uso da Lei Rouanet no ano 2000, apenas 1.340 se beneficiaram da mesma, deixando de repassar recursos a projetos socioculturais.

O exercício da responsabilidade social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade.

Estas ações podem ser realizadas através de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONG'S, prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos funcionários da empresa, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos sociais do governo e investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria empresa.

A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade, através de ações sociais voltadas principalmente para as áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia. Visa um maior retorno social, de imagem publicitária e para os acionistas.

Figura 2. Responsabilidade Social Interna e Externa.

	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	Público Interno (empregados e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de atuação	Educação, salários e benefícios, assistência médica, social e odontológica.	Educação, saúde, assistência social, ecologia.
Instrumentos	Programas de RH, planos de previdência complementar.	Doações, programas de voluntariado, parcerias, programas projetos sociais.
Tipo de retorno	Retorno de produtividade, retorno para os acionistas.	Retorno social propriamente dita, retorno de imagem, retorno publicitário, retorno para os acionistas.

Fonte: MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Externamente, a responsabilidade social da empresa é feita das doações, dos programas e projetos que desenvolve, das parcerias com o governo, as ONG'S e a sociedade civil em diversos programas e projetos sociais e dos programas de voluntariado dos quais participam seus empregados, fornecedores e demais parceiros.

2.3 A Gestão da Responsabilidade Social Corporativa

2.3.1 Como Implantar um Processo de Responsabilidade Social na Empresa

A implantação de um programa de responsabilidade social empresarial não acontece por decreto, portaria e/ou comunicado interno, como também pela realização de grandes eventos ou campanhas publicitárias. A implantação destes programas de maneira efetiva significa uma mudança de mentalidade e cultura, fazendo com que acionistas, gestores, colaboradores, fornecedores e de todos demais envolvidos na rede de relacionamentos da empresa acreditem e internalizem a ética como a única maneira de realizar negócios e atingir seus resultados, de forma sustentável.

Este processo só irá ocorrer a médio prazo em algumas empresas, em outras a longo prazo e em algumas nunca. Mas, todo processo deve começar por uma ação ou conjunto de ações que irão abrir as portas para esta mudança, a esta ação ou conjunto de ações denominamos sensibilização.

Por sensibilização entendemos como o ato ou efeito de sensibilizar a si mesmo ou a outros envolvidos direta ou indiretamente em um processo ou situação definidos previamente.

Pelo próprio conceito fica claro que precisamos conhecer e definir a situação envolvida, respondendo algumas questões: Qual o cenário da sensibilização? Quem iremos sensibilizar? Como iremos realizar esta sensibilização? Utilizaremos instrumentos, metodologias e/ou linguagens específicas para cada público-alvo? Quanto tempo necessitaremos para realizar este processo? As ações serão realizadas simultaneamente ou não? Quem irá realizar estas ações? O presidente da empresa, diretores, gestores, e/ou consultores? Entre outras questões.

Independente de considerarmos que as respostas irão variar de empresa para empresa, considerando porte, cultura organizacional, valores, momento presente, algumas questões devem ser destacadas. O processo de sensibilização deve ser realizado antes da concepção do programa de responsabilidade social empresarial, como também da divulgação para o público interno e/ou externo.

Deve-se utilizar também da intranet e de informativos, palestras, grupos de estudos, fóruns de discussão e workshops. Estas atividades ajudam a empresa no estabelecimento de uma linguagem comum, ou seja, que a empresa tenha clareza dos conceitos de responsabilidade social empresarial corretos, independente do nível hierárquico, da escolaridade ou da área que pertencem.

A linguagem, os exemplos, os atrativos e as situações também devem ser desenhados de acordo com a característica de cada público-alvo. Por exemplo, quando pensamos no público interno podemos estabelecer grandes especificidades entre acionistas, diretores e colaboradores em geral.

Devemos também reconhecer que nem sempre “santo de casa” faz milagre, assim, a utilização de outros dirigentes de empresas, como também professores e consultores podem dar maior peso às informações apresentadas. Reconhecer alguns limites é um fator importante, como tempo, recursos financeiros, dificuldade em atrair alguns públicos (ex: fornecedores), pois, assim, as estratégias serão concebidas e fortalecidas a partir destas variáveis.

O mais importante é que percebamos a importância desta atividade, como também que a sensibilização não deve ser realizada apenas no momento inicial do programa de responsabilidade social empresarial, mas sempre que necessário. Desta forma, o processo de implantação como a formação de multiplicadores da causa e do programa de responsabilidade social acontecerão de maneira menos sacrificada, minimizando o insucesso do mesmo.

2.3.2 Responsabilidade Social e Sustentabilidade como Garantia de Longevidade às Empresas

Ao longo da história das organizações formais, foi constante a preocupação no sentido de desenvolver ferramentas e métodos capazes de garantir o principal objetivo e razão de ser das organizações, qual seja: a maximização dos lucros. No entanto, na busca ilimitada do lucro, ignorou-se o desenvolvimento social, gerando como principal conseqüência sérios problemas sociais.

Por sua vez, estes mesmos problemas sociais incidiram sobre as próprias organizações econômicas, dificultando o desenvolvimento de seus

negócios e o seu crescimento; foi assim que a questão social deixou de ser apenas um problema do Estado.

O fato é que a adoção de políticas socialmente responsáveis tem sido incorporada ao dia-a-dia das empresas, que passam a atuar como agentes promotores da ética e da cidadania empresarial. Convém lembrar que manifestações deste tipo de comportamento tiveram início com a cobrança da própria sociedade por maior responsabilidade social das empresas, sendo que estas, diante da atual competitividade do mercado, precisaram deslocar-se para uma perspectiva de empresa cidadã, preocupada com valores como a cidadania, a ética, a justiça social, a qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável.

Esta mudança em relação às práticas de negócios teve como um dos seus pressupostos a percepção do desenvolvimento sustentável como uma oportunidade para a empresa e uma fonte de vantagem competitiva.

É interessante mencionar que as primeiras manifestações a respeito do desenvolvimento sustentável estavam voltadas somente para a questão ambiental. Porém, em meados da década de 90, surgiu uma nova corrente, considerando as questões econômicas e as sociais. Formou-se, portanto, o tripé do desenvolvimento sustentável.

Conforme menciona Montibeller Filho (2001, p. 47-48), o novo paradigma do desenvolvimento sustentável despontou na Conferência Mundial sobre a Conservação e o Desenvolvimento, no Canadá, em 1986 e abrangeu os seguintes princípios:

- integrar conservação da natureza e desenvolvimento;
- satisfazer as necessidades humanas fundamentais;
- perseguir equidade e justiça social;
- buscar a autodeterminação social e respeitar a diversidade cultural;
- manter a integridade ecológica.

As preocupações acima expressas demonstram a visão holística do conjunto dos aspectos que constitui o conceito de desenvolvimento sustentável e que se tornaram prioridades.

Neste sentido, as pressões que as empresas sofreram nos últimos anos exigiram que o atual modelo de negócios integrasse um amplo conjunto de temas, como "prestação de contas, desrespeito aos direitos humanos, códigos de

governança corporativa, ética nos ambientes de trabalho, relacionamento com os *stakeholders* e estratégias de sustentabilidade” (HOLLIDAY Jr; SCHMIDHEINY; WATTS, 2002, p. 148).

Portanto, a necessidade de demonstrar que as empresas estão repensando o seu papel na sociedade e a sua filosofia empresarial, forçando os gestores a provocar mudanças ambientais de forte impacto que visem o bem-estar social, é notória e determinante no sucesso mercadológico. Hoje, já não é mais possível ignorar esses temas que fazem parte da responsabilidade social corporativa.

A responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial.

Tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para a imagem da empresa. De repente, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de preços abusivos, demissões e fonte geradora de lucros exorbitantes e, em muitos casos, a responsável pela depredação da natureza. Torna-se uma empresa cidadã, que se traduz numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade. Muda sua imagem, fruto do seu novo posicionamento de empresa-cidadã.

Com a imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo sua marca ganham maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes tornam-se orgulhosos de comprar produtos e/ou contratar serviços de uma empresa com elevada responsabilidade social. Fornecedores sentem-se motivados em trabalhar como parceiros de uma empresa desta natureza. O governo e a sociedade civil tornam-se parceiros desta empresa com seus empreendimentos sociais. Os concorrentes reconhecem o ganho de valor desta empresa. Os seus funcionários orgulham-se e sentem-se motivados em trabalhar nesta empresa. E, como resultado final, as vendas crescem, a empresa fortalece sua imagem, ganha respeito e confiabilidade e assegura a sua autopreservação.

A seguir apresentamos a listagem dos principais benefícios decorrentes das ações sociais das empresas:

- Ganhos de imagem corporativa;
- Popularidade dos seus dirigentes, que se sobressaem como verdadeiros líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social;
- Maior apoio, motivação, lealdade, confiança e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros;
- Melhor relacionamento com o governo;
- Maior disposição dos fornecedores, distribuidores, representantes em realizar parcerias com a empresa;
- Maiores vantagens competitivas (marca mais forte e mais conhecida, produtos mais conhecidos);
- Maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes.

Segundo o presidente da Fundação Abrinq. O Grajew (1997), "as empresas sabem que o investimento social é tão importante para seus negócios quanto o preço e a qualidade dos produtos" A vinculação entre o investimento social e o negócio da empresa é vital para o reforço da sua imagem empresarial. E graças a uma imagem fortalecida, a empresa potencializa a sua marca, ganha maior visibilidade, e adquire o status de empresa-cidadã.

Sabemos que os conceitos da liderança, inovação e sucesso no negócio não são suficientes para assegurar a permanência de uma imagem empresarial forte e consistente. E não será através de preços competitivos e qualidade assegurada que este objetivo concretiza-se. São fatores que contribuem para a formação de uma boa imagem empresarial, porém insuficientes para garantir-lhe sustentabilidade a médio e longo prazo.

O representante do Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF no Brasil, Agop Kayayan, chama a atenção para este fato, podendo-se afirmar que "a autopreservação empresarial das empresas privadas depende da consciência de sua responsabilidade na construção do país" (Op. Cit).

O presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP -, Carlos Eduardo Moreira Ferreira, também cita a cidadania empresarial

como fator de reforço de imagem: “deduzir recursos do imposto de renda e canalizá-los diretamente para as crianças e adolescentes carentes é uma ação de cidadania a ser cada vez mais estimulada”.

O interesse pelo incentivo fiscal (de apenas 2% sobre o lucro operacional) não é o fator determinante dos investimentos sociais empresariais. Em primeiro lugar, como afirmou, o representante da UNICEF, é a busca da autopreservação empresarial. O atributo social é perene, pois não depende de ações e de monitoramento constante de fatores de mercado e projetos de concorrência, além de mudanças freqüentes de tecnologia, legislação e gostos e preferências dos consumidores.

Uma ação social bem conduzida garante a qualquer empresa posição de destaque na sociedade onde atua e frente ao governo, cidadãos, consumidores, fornecedores e concorrentes. E esta posição de destaque é fator decisivo na autopreservação empresarial. Com uma imagem empresarial fortalecida, sujeita a poucos riscos, pois o consenso existe sobre a necessidade de satisfazer e de dar prioridade às carências sociais, a empresa canaliza a sua busca da competitividade para fatores como preço, qualidade, marca, serviços e tecnologia. Através do exercício permanente da cidadania empresarial, a empresa garante a sua autopreservação, mesmo nos casos de uma pequena perda de competitividade por razões operacionais.

A elevada consciência social de uma empresa, o exercício pleno da sua cidadania empresarial e o volume dos seus investimentos sociais constituem o que denominamos de tripé da autopreservação empresarial.

Portanto, a sua autopreservação empresarial somente será assegurada se tais precondições existirem, ou seja, elevada consciência social, exercício pleno da cidadania empresarial e volume crescente de investimentos sociais.

Para Heitor Chagas de Oliveira, Diretor de Assuntos Corporativos da Xerox do Brasil, “os empresários de visão há muito descobriram a importância do investimento social” (Op. Cit.). É o desenvolvimento de ações de promoção social como fator de melhoria da imagem corporativa e de vantagem competitiva para a empresa. O diretor da Xerox do Brasil também afirma que “além da solidariedade humana, essa é uma condição que poderá determinar a própria sobrevivência de

suas organizações”. Neste aspecto, a ação social desponta como fator de sobrevivência empresarial.

2.3.3 Marketing Social: um jogo de ganha-ganha

As organizações vivem um momento onde está cada vez mais difícil e competitivo construir e aumentar a participação no mercado para adquirir novos clientes. Há também uma preocupação cada vez maior de que a verdadeira fidelidade não pode ser comprada, ela precisa ser conquistada.

Assim, é crescente, a participação de empresas em atividades sociais, demonstrando que essas se preocupam não só em produzir bens e serviços, mas também buscar o bem estar social através da preocupação com a valorização do homem, do meio ambiente e da cultura. Esses elementos são fatores determinantes do sucesso mercadológico. Pode-se dizer que a eficiência não é só fazer as coisas bem, mas fazer as coisas boas, segundo princípios éticos.

Assim, exige-se dos profissionais de marketing uma mudança de comportamento, onde eles devem, a partir de agora, se preocupar com uma nova idéia humana ao desenvolver suas proposições de marca e propaganda direcionada ao consumidor, pois estes anseiam em tornar realidade o desejo de participar, pertencer, compartilhar e sentir a auto-realização, adquirindo produtos da organização que associou a sua marca a uma causa social.

Para um melhor entendimento de marketing social é importante definir, primeiramente, o que é marketing utilizando um enunciado clássico realizado por Kotler (2000, p. 30): “é um processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Em uma visão mais ampla, Las Casas (1993) afirma que o marketing é uma área do conhecimento que engloba atividades direcionadas às relações de trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto destas relações com a sociedade.

Neste último conceito pode-se perceber uma preocupação direcionada para a sociedade. Uma das derivações do marketing chama-se de marketing social, definido por Kotler (1978, p. 287) como: "(...) o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo".

Segundo Cobra (1986), o marketing social é conceituado como um intercâmbio de valores não necessariamente físicos nem econômicos, mas que podem ser sociais, morais ou políticos, sendo utilizado para vender idéias ou propósitos que proporcionem bem-estar à comunidade.

A busca da ampliação do conceito de marketing social pode ser caracterizada pela transposição dos conceitos da área comercial para a social. Como demonstra Kotler e Roberto (1992), o marketing social é uma estratégia de mudança de comportamento, combinando os melhores elementos das abordagens tradicionais de mudança social num esquema integrado de planejamento e ação aproveitando os avanços na tecnologia das comunicações e na própria capacidade de marketing.

A expressão marketing para causas sociais, em vez de marketing social, foi utilizada pela primeira vez por Thompson e Pringle (2000, p. 03), segundo os quais: "o marketing para causas sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo".

Assim, o marketing social pode ser entendido como uma estratégia de mudanças comportamentais e atitudinais, que pode ser utilizada em qualquer tipo de organização (pública, privada, lucrativa ou sem fins lucrativos), desde que esta tenha uma meta final de produção e de transformação de impactos sociais.

Esta subdivisão do marketing vem tomando proporções cada vez maiores nos últimos anos e trazendo benefícios para as empresas que a praticam, para as entidades e para a sociedade. A empresa se beneficia, pois a imagem vinculada a uma causa social traz visibilidade perante seu público e mercado.

Segundo Melo Neto e Froes (2001, p. 74): "(...) o verdadeiro marketing social atua fundamentalmente na comunicação com os funcionários e seus familiares, com ações que visam aumentar comprovadamente o seu bem estar social e da comunidade. Essas ações de médio e longo prazos garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social (...) a empresa ganha produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e, sobretudo, vendas maiores".

Ainda Segundo Melo Neto e Froes (2001), existem várias formas de se utilizar marketing social, a saber:

a) **Marketing de filantropia:** fundamenta-se na doação feita pela empresa a uma entidade que será beneficiada. Um exemplo é as ações recentes de filantropia da Microsoft que doou US\$ 200 milhões para abastecer bibliotecas públicas americanas com softwares educacionais. No Brasil, temos o projeto de doação de computadores feito pelo Citibank, para as crianças da favela da Rocinha. O objetivo é dotar as bibliotecas, instaladas em diversas favelas, com computadores, facilitando a consulta de dados e a aprendizagem de usos e aplicações do equipamento na educação. Para alguns especialistas, a filantropia jamais é utilizada como uma ação de marketing, pois é vista como o exercício de um mecenato. No entanto, muitas empresas utilizam-se desta prática, cuja ênfase é a doação de equipamentos como estratégia de promoção de produtos e marcas e de vendas ao promoverem vendas especiais, cuja parte do volume de recursos obtidos é destinada a entidades beneficentes.

b) **Marketing das campanhas sociais:** significa veicular mensagens de interesse público através de embalagens de produtos, organizar uma força de vendas para determinado percentual ou dia de vendas a ser destinado a entidades, ou veicular em mídias televisivas como em novelas. No Brasil, a onda das campanhas sociais surgiu na década de 80, com o Movimento Nacional em Defesa das Crianças desaparecidas e a Campanha pela Cidadania e contra a Miséria e a Fome, de Betinho. Outro bom exemplo é a promoção Mc Dia Feliz Mc'Donalds. O dinheiro arrecadado neste dia é transferido para entidades que atuam na prevenção e combate ao câncer.

c) **Marketing de patrocínio dos projetos sociais:** o patrocínio pode ser a terceiros, com as empresas atuando em parceria com os governos no financiamento de suas ações sociais, como o Programa Comunidade Solidária, e

também o patrocínio próprio em que as empresas através de seus institutos e fundações, criam seus projetos e implementam-nos com recursos próprios. Muitas dessas empresas escolhem áreas específicas de atuação social e se especializam em desenvolver projetos em tais áreas.

d) Marketing de relacionamento com base em ações sociais: utiliza o pessoal de vendas, representantes e distribuidores para orientar seus clientes, como usuários de serviços sociais. Como exemplo, citamos a Avon que usa suas representantes para fornecer informações sobre exames e orientar suas clientes nos procedimentos preventivos para evitar doenças como o câncer de mama. Suas representantes dão conselhos, distribuem folhetos e divulgam endereços de hospitais e casas de saúde especializadas na prevenção desta doença.

e) Marketing de promoção social do produto e da marca: a empresa utiliza o nome de uma entidade ou logotipo de uma campanha, agregando valor ao seu negócio e gerando aumento de vendas. Tal prática é muito comum entre as empresas de cartões de crédito.

O marketing social pode ser aplicado somente pela empresa ou mediante parceria com uma entidade do terceiro setor que necessite de seu apoio para que ambas possam em conjunto melhor oferecer uma campanha em virtude de uma causa que afeta a sociedade ou parte dela.

“Um programa de marketing para causas sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre a empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida ou diretamente em benefício da causa em si” (THOMPSON e PRINGLE, 2000, p. 03)

Assim, as empresas do segundo setor podem aliar-se a uma entidade para apoiá-la no propósito de realizar, por exemplo, campanhas de ajuda a crianças portadoras de deficiência, de combate ao fumo, etc.

Seja qual for o procedimento escolhido, a adoção de uma causa pode dar a uma marca um credo ou sistemas de crenças e resultar numa percepção e intenção de compra significativamente melhor, por parte do consumidor. Também pode estabelecer relacionamentos valiosos com uma série de outras partes importantes envolvidas numa empresa, como os funcionários, fornecedores e órgãos do governo. Assim, é uma forma efetiva de melhorar a imagem

corporativa, diferenciando produtos e aumentando tanto as vendas quanto a fidelidade.

De fato, muitos consumidores apóiam essas idéias e as vêem como algo bom e que trará benefícios à sociedade, dispendo-se até mesmo a pagar mais por determinado produto por saber que este adicional no preço destina-se a uma entidade que defende uma causa social.

Quando bem utilizado, o marketing de causa social é uma poderosa ferramenta estratégica de posicionamento, pois, ao utilizar algumas técnicas do marketing tradicional, consegue associar a marca de uma empresa a uma questão ou causa social.

O resultado dessa parceria é que todos os atores se beneficiam. As empresas incrementam as suas vendas e a visibilidade de sua marca, graças, principalmente, à exposição na mídia espontânea. As entidades divulgam suas causas atraindo, conseqüentemente, mais simpatizantes, voluntários e maior volume de recursos. Por fim, a sociedade é a principal beneficiada dessas ações.

Trata-se de um jogo de ganha-ganha, válido e que deve ser incentivado, desde que a comunicação por parte dos agentes envolvidos seja feita de forma clara e transparente, de modo a não induzir a sociedade ao erro ou ao ludíbrio, especialmente, pelo caráter solidário do brasileiro.

Portanto, não existe mal nenhum em uma empresa desenvolver ações sociais visando a melhoria de seu negócio ou imagem. O que não deveria ocorrer, é a forma como essas ações têm sido informadas ao mercado, à mídia e à sociedade. Algumas empresas, quando questionadas, afirmam estar apenas apoiando uma causa, sem admitir seus reais interesses e vantagens. Além da falta de transparência, deixam, dessa forma, de servir de bom exemplo para outras companhias.

Contudo, o segundo setor deve analisar criteriosamente qual será a causa de interesse social mais relevante para seu público, pois caso contrário o consumidor não se identificará com a campanha e poderá haver uma recusa do produto.

“Para uma campanha a empresa deve focar-se nos valores da marca e os valores que são importantes para o consumidor da marca e em seguida distinguir as causas que melhor representarão os valores entre cliente e empresa.

Portanto, a empresa que utiliza a prática do marketing social deve analisar bem suas ações, pois se a mesma utilizar desta ferramenta indiscriminadamente poderá sofrer acusações de postura antiética vindo a sofrer prejuízos em termos de imagem” (SIMANTOB, 2002).

Portanto, deve ser avaliada cuidadosamente qual campanha a empresa irá apoiar, pois esta deve ir ao encontro dos princípios dos consumidores. Recomenda-se realizar uma segmentação de mercado para analisar qual público deverá ser atingido, quais são suas características, suas opiniões e seu modo de vida, fazendo previamente uma pesquisa de mercado. Após estas etapas devem ser formuladas as estratégias e os objetivos da campanha, observando o volume financeiro que a empresa tem disponível para a campanha.

Finalmente, deve-se levar em conta o composto de marketing: produto, preço, praça e comunicação; o que será oferecido para o público, qual será seu custo financeiro, onde será oferecido e como esta campanha será divulgada, como o produto social será promovido.

De qualquer forma, construir e sustentar um relacionamento de Marketing para Causas Sociais nem sempre é fácil, à medida que opera entre dois mundos diferentes – o comercial e o voluntário. Ambas as partes precisam se unir com transparência e com a intenção de assumir um compromisso de parceria de longo prazo, marcada por metas adotadas publicamente.

Nessa iniciativa conjunta, é vital que todas as partes envolvidas se responsabilizem por uma agenda compartilhada e por metas passíveis de serem alcançadas. O compromisso da direção da empresa com a causa e a reserva de recursos significativos à campanha é fundamental.

É necessário, olhar com desconfiança para empresas que se propõem a mascarar sua atuação socialmente irresponsável na comunidade. O marketing social realmente legítimo não é aquele que se pratica com o dinheiro, mas com a consciência e o coração.

2.4 A Responsabilidade Social como Estratégia Empresarial

2.4.1 O Fator Competitivo da Responsabilidade Social

Pensar a empresa como um organismo vivo, dinâmico e que possui uma lógica baseada na racionalidade funcional, que busca a maximização de vantagens em benefício próprio, implica diretamente em abordar as estratégias organizacionais como elemento de diferenciação empresarial.

Sabe-se que a falta de estabilidade política e social é uma ameaça à sociedade e, igualmente, ao mundo dos negócios. Até poucas décadas atrás, as grandes corporações se preocupavam, basicamente, em oferecer produtos e serviços a seus clientes. Hoje, é preciso acompanhar a nova realidade de um mercado onde a acirrada competição vem mobilizando ações que visam garantir, no mínimo, a sobrevivência das empresas.

O crescimento vertiginoso da concorrência exigiu mudanças no modo de atuar das empresas. Exigiu a redefinição de suas funções, de seus princípios e valores éticos. Num curto espaço de tempo, elas se viram compelidas a mudar radicalmente suas estratégias de negócios, seus modos de gerenciar e de enfrentar os desafios da era da globalização, da informação e do conhecimento.

Como resposta, as empresas passaram a investir numa postura de empresa cidadã preocupada com o bem estar social, com a valorização do homem e do meio ambiente. Perceberam, portanto, que investimentos na imagem que transmitem à sociedade são de suma importância no mundo atual.

Para Betto (2001, p. 1), "Uma empresa é a qualidade de seu produto ou serviço, somada à imagem que projeta na opinião pública. Essa imagem é tão importante a ponto de mobilizar bilhões de dólares anuais, através de agências de publicidade e veículos de mídia".

Diante do exposto, constata-se que a imagem da empresa é realmente muito importante. Ignorá-la seria pôr em risco a estabilidade de qualquer organização. Mas, por meio de iniciativas próprias a empresa pode melhorar sua imagem corporativa e agregar valor à mesma.

A respeito do assunto, os autores Camargo e Franco (2000, p. 94), afirmam que "O investimento social agrega valor à imagem da empresa, trazendo

como consequência, uma imagem positiva perante seus empregados, fornecedores, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidade”.

A fidelização dos clientes e consumidores deixou de ser assegurada por fatores como qualidade, preço baixo, bons serviços e atendimento personalizado. Para ampliar sua credibilidade, as empresas precisam aplicar parte de seu capital na área social e ter senso de urgência para a resolução dos problemas sociais e ambientais.

Desta forma, a atuação do setor privado na área social passa a ser uma questão de estratégia, considerando que suas ações de responsabilidade social oferecem retornos tangíveis e intangíveis que, por fim, conduzem ao aumento da produtividade e do lucro.

Nos últimos anos, as empresas que investem em projetos de responsabilidade social já são vistas como mais atrativas para investidores; índices como o Dow Jones da Bolsa de Nova York costumam tratar de forma diferenciada as empresas socialmente responsáveis destacando-as em uma lista específica.

No Brasil é possível destacar órgãos financiadores como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social), o qual tem vinculado parte de suas ações a projetos que agregam valor às comunidades. Os projetos ligados a investimentos sociais têm uma taxa de juros mais baixa, diferenciada das aplicadas aos demais dispêndios. Esta é, sem dúvida, uma boa estratégia de mercado, que visa perpetuar a imagem da empresa socialmente responsável, agregando valor e prestígio à mesma.

O mundo das pesquisas revela que empresas cidadãs são pólos de atração de talentos. Ainda que tenham que ganhar salários inferiores à média, alguns candidatos estão preferindo trabalhar em negócios socialmente responsáveis, em empresas que possuem bons padrões de conduta e que se preocupam com o social. E o contrário também é verdadeiro: muitas empresas procuram saber, em entrevistas de seleção, se os candidatos estão dispostos a desenvolver trabalhos e a se engajar nos projetos sociais que a empresa apóia.

A preocupação com o social surge ainda na academia, quando estudantes começam a demonstrar interesse em estudar o tema e a participar de

pesquisas relacionadas com a cidadania corporativa. Por conseqüência, já existem grupos de estudos sobre a responsabilidade social, bem como núcleos de pesquisas em universidades do Brasil.

Os donos do capital que desenvolvem boas práticas também conquistam títulos e certificados como “Melhores Empresas Para se Trabalhar”, “Empresa Cidadã” e “Empresa Amiga da Criança”, entre outros. A conquista de um destes títulos gera excelentes resultados para a empresa, que passa a ser reconhecida nacionalmente, destacando-se no universo das empresas existentes.

A revista “Exame” é um exemplo de como as empresas utilizam a mídia a favor de sua imagem. A cada ano, a revista publica uma relação das “100 Melhores Empresas Para se Trabalhar” e também já editou pela terceira vez consecutiva o “Guia da Boa Cidadania Corporativo”, lançado sempre no final do ano.

O Guia Exame – As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar está na sua sexta edição e é considerado o maior e mais amplo levantamento sobre o clima organizacional do país. Em 2002, foram pesquisadas 320 que optaram por se inscrever para que seu modelo de gestão fosse avaliado nos quesitos remuneração, benefícios, treinamento e oportunidades de carreira, segurança e confiança na gestão, orgulho em relação ao trabalho e à empresa, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho e responsabilidade social.

Como resultado, no ranking das “10 mais” classificaram-se: Siemens Metering, Mc Donald’s, Magazine Luiza, Redecar, Movelar, AES Sul, Marcopolo, Algar, Todeschini e Pão de Açúcar.

No Guia da Boa Cidadania Corporativa podem-se encontrar algumas das melhores práticas de responsabilidade social corporativa no Brasil. São ações desenvolvidas por empresas em benefício da sociedade que despertam especialmente a admiração do mercado e o respeito de todos, promovendo ainda excelentes resultados financeiros.

Publicações como estas indicam que o consumidor está cada vez mais atento às ações empresariais, observando-se as empresas utilizam mão de obra infantil, se poluem o meio ambiente, se investem em estudos de desenvolvimento

sustentável, se há preocupação com um sistema de gestão coerente, de participação nos lucros. Não basta uma gestão centrada nos interesses dos acionistas, denominados *shareholders*. É preciso que a gerência se volte aos interesses e contribuições do grupo maior, ou seja, dos *stakeholders*.

Para Vassalo (2000, p. 9), "Nesse novo ambiente, os interesses dos acionistas dividem espaços com as demandas da comunidade e dos clientes, funcionários e fornecedores. É para esse grupo, os chamados *stakeholders*, que a empresa do futuro terá que gerar valor".

Deixou de ser uma opção para virar estratégia empresarial competitiva.

Pensando desta forma, o raciocínio lógico demonstra que as empresas estão dispostas a se submeter às novas regras do mercado e a quebrar paradigmas. Tais procedimentos podem resultar no sucesso empresarial. E, por este motivo, muitas empresas estão atualmente investindo em ações de responsabilidade social, objetivando estrategicamente mudar e influenciar a percepção do cliente e do consumidor, tornando-o fiel à empresa, ganhando seu respeito, reconhecimento e admiração.

Além disso, e também de forma estratégica, a empresa que valoriza seus recursos humanos, propicia motivação no seu ambiente interno e cria uma relação de confiança que se converte em dedicação, empenho e aumento da auto-estima e da produtividade.

É incontestável que o exercício da responsabilidade social interna proporciona um retorno positivo imediato para a empresa adepta das ações socialmente responsáveis, pois o sentimento de pertencer a este tipo de empresa é motivo de orgulho para os funcionários. Eles se sentem parte da empresa e, de certa forma, protegidos por benefícios que extrapolam as obrigações legais.

Assim, uma empresa socialmente responsável deve considerar como prioridade a gestão de suas ações internas e externas e definir suas estratégias visando o gerenciamento eficiente e eficaz de sua atuação. Somente assim suas ações sociais poderão ser reconhecidas por seus *stakeholders* como exemplo de prática empresarial socialmente responsável.

2.4.2 Os tipos de retornos sociais

O retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas.

Quando falamos de retorno dos investimentos sociais é necessário definir claramente este conceito.

O retorno social corresponde aos ganhos materiais e imateriais obtidos pela empresa investidora que canaliza recursos para projetos sociais e ações comunitárias de interesse da comunidade e do governo local.

O retorno é assegurado de duas formas: a obtenção do lucro social, expresso nos diversos indicadores que constam do balanço social dessas empresas, e o alcance do reconhecimento junto a seus empregados e dependentes, cidadãos, governo, clientes, fornecedores, distribuidores colaboradores e parceiros, acionistas e até mesmo a seus concorrentes e à sociedade.

Para o superintendente do Instituto Ethos, que agrupa mais de 306 empresas associadas e comprometidas com práticas éticas na relação com seus vários públicos, Valdemar Oliveira Neto, a melhoria da imagem representa "o retorno institucional que se traduz na divulgação do nome da empresa".

São exemplos de benefícios diretos o aumento da produtividade dos funcionários, a sua maior motivação e lealdade à empresa, a criatividade e inovação que se traduz em novas práticas e modelos de gestão, redução de custos, agilização de processos, racionalização de procedimentos, além da diminuição com gastos de saúde e diminuição do absenteísmo, turn over.

Ainda no campo dos benefícios diretos, há os benefícios fiscais previstos na legislação que regula os projetos sociais voltados para crianças e adolescentes.

Os benefícios indiretos se refletem em ganhos institucionais, com a divulgação e maior visibilidade da marca, o aumento da confiança na empresa

devido à sua condição de empresa cidadã e o maior respeito e reconhecimento pelos seus diversos públicos-alvo.

No entanto o maior dos benefícios é a contribuição social da empresa para a solução dos problemas sociais e o resgate da dívida social do país.

A empresa assume o papel de promotora do desenvolvimento social e, conseqüentemente, reforça a sua imagem.

Isto se traduz em maiores vendas porque os consumidores dão preferência às empresas socialmente responsáveis.

As empresas que obtiveram o selo de Amigos das Crianças, em face do seu investimento em programas sociais direcionados para este segmento, receberam diversas cartas de clientes confessando terem mudado de marcas e feito sua opção pelas empresas premiadas.

Para o presidente da Natura, Guilherme Leal (1998), "a marca é o maior patrocínio que uma empresa pode ter, e ela só se fortalece se houver um conceito amplo de responsabilidade social" (D'Ambrósio, D. & Mello, P. C. "A responsabilidade que dá retorno social", Gazeta Mercantil, 10/11/98).

Assim, o conceito de retorno social institucional é amplo, compreendendo uma série de ganhos e benefícios, os quais enumeramos a seguir:

- fortalecimento da imagem (a empresa ganha a confiança de todos e é alvo de admiração em seu conjunto);
- potencialização da marca (marca mais conhecida e divulgada na mídia);
- conquista de novos clientes (clientes que mudam de marca);
- aumento do nível de recall (a empresa torna-se "Top of Mind");
- obtenção do reconhecimento público (a empresa ganha prêmios);
- maior apoio dos seus empregados e parceiros (todos querem trabalhar numa empresa responsável).

Para Antônio Carlos Martinelli, presidente do Instituto C&A de Desenvolvimento Social, "os investimentos sociais tornam a imagem da empresa fortalecida perante o consumidor e a sociedade". É o denominamos de retorno institucional ou retorno de imagem. Melhorando a sua imagem, a empresa ganha a simpatia do consumidor e alavanca suas vendas (retorno sobre vendas).

Ao direcionar suas ações sociais para as comunidades onde ainda não possui pontos de venda, a empresa obtém retorno de mercado.

Uma empresa institucionalmente forte e com suas vendas em ascensão tem suas ações valorizadas em bolsa. Todas as empresas que se adequaram ao perfil de investidores sociais tiveram suas ações majoradas em bolsas de valores nos últimos sete anos, trazendo retorno para os acionistas.

O retorno publicitário é medido através da divulgação na mídia. As ações sociais da empresa-cidadã viram notícia, porque são direcionadas para a solução de problemas sociais.

O retorno tributário advém das deduções fiscais, previstas em lei.

Em seguida temos o retorno de produtividade. Os funcionários e parceiros da empresa socialmente responsável trabalham mais motivados e produzem melhor. Muitos participam como voluntários nos programas e projetos sociais da própria empresa.

E, finalmente, o retorno social propriamente dito, que corresponde aos benefícios sociais gerados pela ação social e empresarial. Tais benefícios traduzem-se na solução dos problemas sociais existentes na comunidade ou na diminuição das carências sociais existentes. É quando a empresa, ao exercer a sua responsabilidade social, torna-se verdadeiramente uma empresa-cidadã. De suas ações sociais surgem os meios de satisfação das demandas sociais da comunidade.

O conjunto de todas essas modalidades de retorno dos projetos sociais constitui o que denominamos de "retorno social institucional".

Além destes, os investimentos sociais trazem para as empresas um tipo de retorno que, para muitos, não é visível no campo social. É o retorno tributário-fiscal, que permite às empresas socialmente responsáveis deduzirem parte do valor investido em projetos e ações comunitárias do valor devido dos impostos.

No sentido de demonstrar algumas vantagens conseguidas por empresas que investem em ações sociais Ashlei (2002) cita uma pesquisa realizada pela IBM, onde 75% dos profissionais entrevistados afirmaram que uma empresa com responsabilidade social e um plano de trabalho voluntário atrai e retém talentos. E outra pesquisa feita pela You & Company com aproximadamente 2000 alunos de MBA, constatou que 83% dos que procuravam

por empregos afirmaram que escolheriam a oferta da empresa que demonstrasse maior Responsabilidade Social, e 50 % deles mencionaram preferir trabalhar em companhias éticas, mesmo com salários menores.

Segundo Orchis (2002), a prática da Responsabilidade Social de forma correta pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazos, proporcionando, dentre outros fatores, valor agregado à imagem corporativa da empresa; motivação do público interno; posição influente nas decisões de compras; vantagem competitiva; influência positiva na cadeia produtiva; reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais e melhoria do clima organizacional.

Porém, Melo Neto e Froes (1999) esclarece que a partir do momento em que a empresa deixa de cumprir com suas obrigações sociais em relação aos seus empregados, comunidade, fornecedores, acionistas, clientes e parceiros, ela perde o seu capital de Responsabilidade Social, a sua credibilidade prejudica sua imagem e ameaça a sua reputação. No âmbito interno pode ocorrer a deterioração do clima organizacional, a desmotivação generalizada, o surgimento de conflitos, greves e paralisações, baixa produtividade e aumento de acidentes de trabalho. No âmbito externo, podem ocorrer prejuízos maiores como: acusações de injustiça social; boicote de consumidores; reclamações dos fornecedores e revendedores; queda nas vendas; gastos extras com passivo ambiental e até mesmo risco de falência.

A Responsabilidade Social Corporativa tem sido disseminada entre várias empresas, através de instrumentos como selos, certificações e a divulgação pela mídia das ações sociais de empresas responsáveis. Para a difusão dessas ações sociais as organizações podem lançar mão do Marketing Social que tem caráter fundamental para a formação da imagem da instituição.

2.4.3 As Ferramentas de Mensuração e de Avaliação

A prática tem demonstrado que uma empresa que adota políticas de responsabilidade social precisa avaliar constantemente suas ações. A vontade política e a cultura da responsabilidade social são essenciais, mas não suficientes. A empresa deve se submeter a uma auto-avaliação que possa indicar

onde é necessário melhorar suas diretrizes e, a partir desta, estabelecer um cronograma de ações a serem realizadas pela empresa.

A partir desta argumentação, foram criados instrumentos para medir e avaliar as ações de responsabilidade social corporativa.

A sociedade tem exigido que as empresas explicitem suas ações de responsabilidade social corporativa e por isso surgiu, ainda muito recentemente, a necessidade de definir um modelo único e simples de balanço social, também denominado relatório social.

De acordo com Torres (2002, p. 1), desde o início do século XX registram-se manifestações a favor deste tipo de comportamento. Contudo, foi somente a partir dos anos 60 nos Estados Unidos da América e no início da década de 70 na Europa – particularmente na França, Alemanha e Inglaterra – que a sociedade iniciou uma cobrança por maior responsabilidade social das empresas e consolidou-se a própria necessidade de divulgação dos chamados balanços ou relatórios sociais.

Como a prática da responsabilidade social corporativa se popularizou inicialmente nos Estados Unidos e em seguida na Europa, naturalmente o primeiro registro de balanço social haveria de surgir nestes territórios, e foi exatamente o que aconteceu. Em 1971, ocorreu a produção de um demonstrativo das atividades sociais da companhia alemã STEAG. No entanto, resgatando a literatura especializada referente ao histórico do balanço social, verifica-se que foi em 1972, na França, que se consolidou, através da empresa SINGER, o primeiro balanço social da história das empresas.

A propósito, a França é um país que se destaca em termos de iniciativas sistemáticas direcionadas a tornar públicas as ações sociais das empresas, pois já no ano de 1977 foi aprovada a Lei 77.769, que torna obrigatória a realização de Balanços Sociais em empresas com mais de 700 funcionários, número este que foi reduzido posteriormente para 300 funcionários.

Em relação ao Brasil, na década de 80 a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) tentou elaborar um modelo de balanço social, embora o balanço social da empresa Nitrofértil, sediada na Bahia, seja considerado o primeiro do Brasil. Este balanço foi desenvolvido no ano de 1984.

Pelo exposto acima e de acordo com Menegasso (2001, p. 131), o conceito de balanço social é algo novo no ambiente empresarial brasileiro.

Todavia, o balanço social passa a ser cada vez mais utilizado como um indicador de qualidade empresarial, e com isso a empresa passa a fazer jus ao slogan “empresa cidadã”.

A partir dos anos 90, esta prática foi se disseminando no país e passou a ser amplamente valorizada por todos os *stakeholders*, suscitando a possibilidade de avaliar e de comparar as ações socialmente responsáveis das empresas que divulgam anualmente o balanço social.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) criou, em parceria com o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), o modelo de balanço social que hoje é utilizado por várias empresas brasileiras, independente do tamanho e do setor.

Para o próprio Ibase (2002c), “O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa”.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Bueno (2002, p. 1) afirma que : “O balanço social foi criado para ser o instrumento de análise, catalização e divulgação do trabalho social corporativo para os públicos internos e externos com os quais as empresas se relacionam. Por meio do balanço social, fica transparente a maneira com que a empresa encara a responsabilidade pública e o retorno que oferece à sociedade”.

Para Torres (2002, p. 1), “a função principal do balanço social é tornar pública a responsabilidade social da empresa”. Afirma ainda que “faz parte do processo de pôr as cartas na mesa e mostrar com transparência para o público em geral, para os atentos consumidores e para os acionistas e investidores o que a empresa está fazendo na área social”.

As empresas que praticam a Responsabilidade Social encontraram no Balanço Social uma forma de divulgar as suas ações com relação a seus funcionários, comunidade e meio ambiente. Esse balanço é um documento

divulgado anualmente pela empresa, como uma forma de comprovar a sua atuação no campo social.

Segundo Kroetz (2000), o balanço visa demonstrar os impactos sofridos e causados pela entidade em relação aos ambientes social e ecológico, identificando a qualidade das relações organizacionais com seus empregados, com a comunidade e com o meio ambiente, quantificando-as sempre que possível.

Muitas empresas começaram a divulgar o balanço social principalmente para tornar público o que elas têm feito na área social, pois perante seus clientes isto torna um fator importante na decisão de compra de seus produtos e serviços, e também pode ser um diferencial perante seus concorrentes, acionistas, investidores e funcionários. Dessa maneira, a empresa que cumpre seu papel social aumenta a capacidade de atrair maior quantidade de consumidores.

O balanço social pode ser utilizado também como uma fonte de marketing para a empresa, pois a sua divulgação funciona como um instrumento de publicidade, constando a política da empresa, a forma como é administrada e quais são os fatores que ela preza. Pode funcionar como uma publicidade da empresa, sendo um aspecto de extrema relevância que pode seduzir empresários e o público em geral (KROETZ, 2000).

Como incentivo à divulgação das atividades realizadas pelas empresas, o Ibase também criou o “Selo Balanço Social”, uma forma de reconhecimento e de valorização das empresas que publicam o balanço social anualmente e que seguem a metodologia e os critérios propostos pelo modelo do Ibase.

Para Camargo e Franco (2000, p. 97), “por esse selo fica atestado que a organização é uma empresa cidadã, ou seja, comprometida com a qualidade de vida da sociedade e que investe em diversos projetos socioculturais”.

De qualquer forma, a publicação do balanço social implica em tornar público o investimento privado no aprimoramento do bem público. Segundo Menegasso (2001, p. 14), “No plano interno, as informações devem refletir aquelas iniciativas que contribuem para a qualidade de vida e promoção humana dos seus empregados, tais como: educação profissional e formal, saúde, segurança no trabalho, alimentação e transporte. No plano externo, o balanço social deve informar os investimentos em educação, cultura, esporte, meio

ambiente (reflorestamento, despoluição, gastos com a introdução de métodos não poluentes e outros), habitação, saúde pública, saneamento, assistência social, segurança, urbanização, defesa civil, obras públicas e, de modo especial, atividades que privilegiem as comunidades carentes”.

É preciso mencionar que existem algumas razões que justificam a importância de se publicar o balanço social, pois a sua publicação favorece a todos os grupos que interagem com a empresa. Além de agregar valor, o balanço social é um moderno instrumento de gestão empresarial que fornece informações valiosas para a tomada de decisões dos dirigentes e demonstra a forma como a empresa é administrada.

Por fim, por meio do balanço social é possível analisar as políticas e ações sociais das empresas e avaliar como compreendem suas responsabilidades e como buscam consolidar sua marca.

O crescente número de empresas que praticam a Responsabilidade Social demandou também a criação de uma certificação para aquelas que atuam neste meio, pela qual podem ser reconhecidas por suas ações socialmente responsáveis e por atuarem preocupadas com a sociedade, seu público interno e externo, bem como com o meio ambiente.

Dentre as várias possibilidades existentes no âmbito nacional e internacional, tem-se a Certificação SA 8000 – Social Accountability 8000, criada em 1997 pelo The Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) e coordenada pelo Social Accountability International, uma organização não governamental sediada nos Estados Unidos.

A norma SA 8000 tem por objetivo melhorar o bem-estar e as boas condições de trabalho e também a criação de um mecanismo de verificação que garanta a contínua conformidade com seus padrões estabelecidos. A norma serve para demonstrar os valores éticos que a empresa utiliza para com aqueles a que ela está ligada, como seus colaboradores, fornecedores, consumidores e comunidade. Esta norma tem validade de três anos, devendo a empresa ser auditada a cada seis meses.

A base da norma é o respeito a instrumentos internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Declaração Universal dos Direitos da Criança e a Convenção dos

Direitos das Nações Unidas e considera os princípios da gestão da qualidade (ISO 9000) e requer da empresa o cumprimento de uma série de leis que, no Brasil, correspondem à Constituição da República Federativa do Brasil de 1998, à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), às Normas Regulamentadoras (NRs) executoras da Lei 3.214 de 1978, destinadas à Segurança e Medicina do Trabalho e ao Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Somado a isto, uma empresa que deseje implantar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social deverá necessariamente contemplar os nove requisitos da responsabilidade social estabelecidos pela Norma SA 8000 e seus respectivos critérios fundamentais. Os requisitos são: 1) ausência de trabalho infantil, 2) ausência de trabalho forçado, 3) saúde e segurança, 4) liberdade de associação e direito à negociação coletiva, 5) ausência de discriminação, 6) ausência de práticas disciplinares, 7) sistema estruturado de controle e remuneração das horas de trabalho, 8) política de salários e 9) sistema de gestão.

Vale lembrar que estes requisitos são constantemente avaliados, passando por revisões periódicas.

A primeira empresa a ser certificada pela SA 8000 foi a Avon, no ano de 1998. No Brasil, a empresa De Nadai, localizada no estado de São Paulo, recebeu a certificação em janeiro de 2000, após ser concluído o processo de auditoria, o qual evidenciou que a empresa possuía um sistema de gestão de responsabilidade social e que a mesma estava em conformidade com os requisitos exigidos pela Norma.

Atualmente, muitas empresas estão investindo na certificação da SA 8000, com o objetivo principal de evidenciar a conduta ética e revertê-la em ganhos financeiros. Todavia, o processo de certificação é complexo e implica, inclusive, em visitas de auditores internacionais à empresa. O certificado tem validade de 03 anos, sendo que uma nova supervisão é realizada na empresa a cada seis meses.

3 CONCLUSÃO

Em conformidade com os objetivos propostos neste trabalho e, mais particularmente, depois de expostos os conhecimentos adquiridos junto à literatura utilizada na elaboração do presente, bem como em função da compilação e sistematização dos dados coletados através da pesquisa empírica, pretende-se neste momento tecer algumas conclusões e recomendações que se fazem necessárias.

O assunto ora abordado incide sob a temática responsabilidade social corporativa. No decorrer do trabalho, afirmou-se que nos últimos anos ocorreu uma intensificação desta discussão, não somente no "mundo dos negócios", mas também no espaço acadêmico e entre inúmeras outras instituições que se beneficiam da prática da responsabilidade social.

Por meio dos registros bibliográficos, verificou-se que as ações de caridade e de filantropia foram se aperfeiçoando com o passar dos anos, mas que, no entanto, fazem parte da história do desenvolvimento do homem.

Sabe-se que as ações de caridade e de filantropia sempre se fizeram presentes. No passado, porém, tais práticas se caracterizavam por ações humanitárias simples, realizadas esporadicamente e sem qualquer acompanhamento, planejamento ou avaliação. Eram, na verdade, ações isoladas da sociedade civil, fundamentadas em princípios religiosos.

Há também indícios de que a participação da sociedade civil e posteriormente do empresariado nas questões sociais ocorreu em grande parte por causa da diminuição da presença do Estado na área social: os serviços públicos tradicionais se tornaram deficitários e insuficientes no modelo socioeconômico neoliberal legitimado no país.

A redução dos investimentos públicos nas políticas sociais implicou na atuação das empresas como agentes formuladores de políticas sociais privadas, transferindo boa parte da responsabilidade do Estado para o setor privado. Este fato ocorreu com maior intensidade durante a década de 90, sob o impacto da globalização e da crescente pressão da sociedade.

Gradativamente, as empresas foram pressionadas a intervir nas questões sociais e, por conseguinte assumiram mais esta atribuição. É preciso

ressaltar que não é responsabilidade da empresa assumir o papel do Estado no que diz respeito à produção de serviços públicos, mas sim ser uma parceira na co-produção do bem público.

Atualmente, além das empresas necessitarem alcançar a excelência em seus produtos e serviços, devem da mesma forma ser reconhecidas por suas ações de responsabilidade social e por sua postura ética e transparente no mercado.

Ao longo da exposição do assunto, procurou-se registrar o novo cenário que se configura para as empresas. Verificou-se que, embora existam para gerar lucro, as empresas podem no futuro ter sua sobrevivência seriamente ameaçada caso ignorem a importância de se praticar ações de responsabilidade social. Assim, ainda que se preocupem em não ferir a sua lógica empresarial, as empresas passam a investir na área social, desenvolvendo parcerias e/ou criando projetos sociais, institutos e fundações.

A discussão principal recai sobre os diferentes ambientes nos quais as empresas operam, influenciando e, ao mesmo tempo, sendo influenciadas por eles. Isto porque as empresas interagem diariamente com diversos ambientes e estão sujeitas a constantes transformações e desafios gerenciais.

Aliás, como se pôde verificar na fundamentação teórica da presente dissertação, as empresas, para atingirem resultados satisfatórios de desempenho, estão sendo forçadas a se reestruturarem, adaptando o seu “negócio” às tendências do mercado.

Neste sentido, o planejamento das ações administrativas torna-se imperativo para o sucesso das empresas que pretendem se antecipar às mudanças e desenvolver seu potencial de diferenciação para obter vantagens competitivas diante da concorrência.

Assim, no âmbito das novas atribuições empresariais, emergiu a responsabilidade social corporativa, como tendência e requisito fundamental para o funcionamento dos mercados, redefinindo o legado corporativo e instituindo o compromisso das empresas com as demandas sociais e, de forma mais abrangente, com o desenvolvimento sustentável.

Todavia, é preciso mencionar que responsabilidade social diz respeito a um estágio mais avançado do exercício das ações de filantropia, pois se

caracteriza como uma opção coletiva, de promoção da cidadania e que requer o planejamento e a avaliação freqüente de suas práticas. A prática da responsabilidade social implica na participação de todos os membros da organização e no desenvolvimento de sistemas capazes de garantir a sua efetiva gestão.

Um outro aspecto que merece destaque se refere à observação de que nem todos os estudiosos do tema consideram a responsabilidade social como uma função que deve ser atribuída às empresas. O fato é que, estrategicamente, as empresas estão se preocupando com o exercício da responsabilidade social, visando investir na área social como forma de reduzir as desigualdades sociais mas, sobretudo, com o objetivo de projetar, para seus *stakeholders*, uma imagem positiva de si mesma.

Em contrapartida, constatou-se que, com o passar dos anos, alguns instrumentos de mensuração e avaliação de práticas socialmente responsáveis foram criados, com a intenção de auxiliar as empresas no processo de auto-avaliação de suas ações e de publicação dos resultados, a exemplo do Balanço Social e da SA 8000.

Para concluir, é preciso reafirmar que a disseminação da responsabilidade social corporativa é uma tendência universal que deverá se consolidar entre as empresas brasileiras, sejam elas micro, pequenas, médias ou de grande porte. A prática de ações sociais se consagra como uma nova forma de gestão e como fonte de credibilidade para a imagem das empresas.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETTO, Frei. **Responsabilidade Social das Empresas**. Disponível em: <http://www.akatu.com.br/empresas/responsabilidade_artigo_frei.asp?submenu=1>. Acesso em: 17 jul. 2001.

BUENO, Ary Silveira. **O Balanço Social em 3 enfoques**. Disponível em: <<http://www.expressodanoticia.com.br/conteudo.asp?Codigo=571>>. Acesso em: 20 set. 2002.

CAMARGO, Mariângela; FRANCO, Suzuki; MAYMI, Fabiana; et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: estratégia de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2000.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estado Unidos**. São Paulo: Senac, 2000.

COSTA, Tânia Maria Zambelli de Almeida. **Organização e Responsabilidade Social**. Disponível em: <http://www.pauloangelim.com.br/artigos_3_4.html>. Acesso em: 13 mar. 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Sociedade pos-capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

GUIA EXAME 2002 – 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar. São Paulo: Editora Abril, 2002.

GOHN, Maria da Glória. **Classes Sociais e Movimentos Sociais, Capacitação em Serviço Social e Política Social: Módulo 1: Crise Contemporânea, Questão social e Serviço Social**. Brasília: CEAD, 1999.

GRAJEW, Oded. **Custos e ganhos da responsabilidade social**. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 29 jan. 2002a.

_____. **Entrevista**. Disponível em: <<http://www.cidadefutura.com.br/observatoriodacidade/entrevista.html>>. Acesso em: 16 jul 2002b.

_____. O futuro está em nossas mãos, **Revista Veja**, Edição Especial: guia para fazer o bem. São Paulo: Editora Abril, ano 34, n. 51, p.30, 2001.

_____. Por um mundo mais seguro, **Revista Exame**: guia de boa cidadania corporativa. São Paulo: Editora Abril, n. 754, p. 20-21, 2001.

HOLLIDAY JR., Charles O., SCHMIDHEINY, Stephan; WATTS, Philip. **Cumprindo o Prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KANITZ, Stephen. O importante é começar, **Revista Veja - Edição Especial: guia para fazer o bem.** São Paulo: Editora Abril, ano 34, n. 51, p. 23, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENEGASSO, Maria Ester. Responsabilidade social das empresas: um desafio para o Serviço Social, **Revista Katálysis.** Florianópolis: Ufsc, n. 5, p. 63-71, jul/dez 2001.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Incentivos Fiscais sob os Auspícios da Lei Roaunet.**

Disponível em: <<http://www.minc.gov.br/projs/projsb.htm>>. Acesso em: 05 dez. 2002a.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadoria.** Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

RABAÇA, Carlos Alberto. **Empresas socialmente responsáveis.** Disponível em: <http://www.akatu.com.br/emnpresas/responsabilidade_artigo_empresas.asp?submenu=1>. Acesso em: 17 jul. 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

_____. **Administração e Contexto Brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RAMOS, Alexandre Luiz; ARRUDA JUNIOR, Edmundo Lima de. **Globalização, neoliberalismo e o mundo do trabalho.** Curitiba: IBEJ, 1998.

REICHSTUL, Philippe. **Mensagem do Presidente.** Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/portugue/acompanh/RELAT99/b_mensag.htm>. Acesso em: 23 set. 2002.

SANTARÉM, Robson. **Ética e Responsabilidade Social.** Disponível em: <<http://www.crarj.org.br/bcases/art001.htm>>. Acesso em: 16 ago. 2001.

SPOZATI, Aldáza. Globalização da economia e processos de exclusão social, **Capacitação em Serviço Social e Política Social: Módulo 1: Crise Contemporânea, Questão Social e Serviço Social.** Brasília: CEAD, 1999.

TORRES, Ciro. **Um pouco da história do Balanço Social**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/historico.html>>. Acesso em: 23 set. 2002.

VASSALLO, Cláudia. Um novo modelo de negócios, **Revista Exame**: guia de boa cidadania corporativa. São Paulo: Editora Abril, n. 728, p. 8-11, 2000.