

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING**

**BASF S.A. – EMPRESA COM RESPONSABILIDADE SOCIAL**  
**UMA APRESENTAÇÃO**

Aluno: Anderson Bonaldi

**Agradeço à minha esposa Vanessa  
pela paciência e pelo amor  
durante o período do curso.**

## SUMÁRIO

1 -	INTRODUÇÃO.....	1
1.1 -	OBJETIVOS.....	4
2 -	REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 -	Responsabilidade social.....	6
2.1.1 -	Papel das empresas na sociedade.....	10
2.1.2 -	Desempenho econômico e Responsabilidade Social.....	20
2.1.3 -	Atividades e conteúdo da Responsabilidade Social.....	26
2.1.4 -	<i>Corporate Responsiveness</i> – Responsabilidade Social.....	40
2.1.5 -	<i>Corporate Social Performanc</i> – Desempenho Social.....	44
2.1.6 -	<i>Business Ethics</i> – Ética nos Negócios.....	48
2.1.7 -	Atuação orientada para a Responsabilidade Social.....	51
2.1.8 -	Liderança e compromisso da alta administração.....	53
2.1.9 -	Alicerces da Responsabilidade Social.....	61
2.1.10 -	Alinhamento da empresa à Responsabilidade Social.....	64
2.1.11 -	Globalização e a Responsabilidade Social.....	66
2.1.12 -	Responsabilidade Social.....	69
3 -	A EMPRESA BASF.....	73
3.1 -	BASF e a Responsabilidade Social aplicada.....	81
3.1.1 -	Comunidade externa.....	81
3.1.2 -	Comunidade interna.....	87
3.1.3 -	Voluntariado.....	88
3.1.4 -	Negócios Solidários.....	90
4 -	BALANÇO SOCIAL E O MARKETING SOCIAL.....	94
4.1 -	Por que investir em Responsabilidade Social?.....	99
4.2 -	Retorno sobre investimento dos projetos sociais.....	107
5 -	CONCLUSÃO.....	110
6 -	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116

## 1 – INTRODUÇÃO

A responsabilidade social empresarial tem se tornado um dos temas debatidos e propagados para a gestão empresarial, tornando-se um dos temas debatidos e propagados para a gestão empresarial, tornando-se uma variável importante na estratégia competitiva das empresas e na avaliação do seu desempenho.

As empresas competem num ambiente de negócios cada vez mais complexo, onde não é mais suficiente oferecer qualidade e preço competitivo, não é mais suficiente obedecer às leis e pagar impostos. As companhias de sucesso serão cada vez mais pressionadas para olhar intensamente o impacto das suas operações dentro e fora de suas paredes institucionais e, cuidadosamente, verificar os impactos de suas políticas e ações nos seus empregados, clientes, comunidades e na sociedade como um todo.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial é complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos, exigindo reflexões sobre o tema.

O debate sobre a Responsabilidade Social Empresarial é tão antigo quanto as próprias noções de empresa e negócios e tem assumido aspectos diferentes na mesma medida em que o papel e a influência das empresas na sociedade vem se transformando no decorrer das últimas décadas, simultaneamente com as conquistas da humanidade no campo social.

No início a própria instalação de uma grande empresa numa determinada localidade já era considerada uma ação que trazia em seu bojo o cumprimento de uma responsabilidade social. Afinal, geravam-se empregos, o dinheiro circulava, a economia local era dinamizada por meio de numerosos negócios paralelos resultantes das necessidades da empresa e garantiam-se condições mínimas de sobrevivência a uma parcela significativa da população.

Com o decorrer do tempo, porém, tais aspectos passaram a ser vistos como obrigações mínimas necessárias, e não como manifestações de uma consciência social por parte da administração da empresa.

Os movimentos sindicais e trabalhistas no século XX ganharam vulto e passaram praticamente a definir as condições de trabalho; o mínimo que se passou a esperar de uma empresa é que ela gere lucros aos seus acionistas e faça girar a economia à sua volta. Com o desenvolvimento tecnológico, a ampliação gigantesca dos recursos de produção, a evolução das máquinas e ferramentas, outros aspectos da influência da atividade industrial passaram a ser questionados: o cuidado com o meio ambiente em que a indústria se encontra, os benefícios trabalhistas que a empresa se dispõe a conceder espontaneamente de modo a melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, eventuais apoios que a empresa se disponha a dar a projetos locais de modo a contribuir com educação, saúde etc.

O debate, portanto, não passou mais a girar em torno da necessidade e/ou conveniência das ações que implicam responsabilidade social. Organismos internacionais, a evolução de métodos de controle sobre poluição ambiental, a internacionalização das atividades e a conseqüente

universalização de direitos trabalhistas e o ideal do desenvolvimento sustentável passaram a estabelecer regras, ou parâmetros mínimos, para que uma empresa possa atuar numa determinada atividade em determinada região.

A mídia se encarrega de divulgar para a opinião pública atividades que possam ser consideradas social e ambientalmente irresponsáveis, trazendo muitas vezes prejuízos significativos para a imagem da empresa.

Portanto, a discussão sobre as motivações de uma empresa para que esta assuma ações socialmente responsáveis deixa de ter sentido diante da realidade concreta. A atuação das empresas orientada para a Responsabilidade Social não implica que a gestão empresarial abandone os seus objetivos econômicos e deixe de atender aos interesses de seus proprietários e acionistas; pelo contrário, uma empresa é socialmente responsável se desempenha seu papel econômico na sociedade produzindo bens e serviços, gerando empregos, retorno para o seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade. Mas cumprir o seu papel econômico não é suficiente; a gestão das empresas é responsável pelos efeitos de sua operação e atividades na sociedade.

Em princípio, as empresas são responsáveis pelas conseqüências de suas operações, incluindo os impactos diretos assim como as externalidades que afetam terceiros, o que envolve toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos seus produtos e serviços. São postas novas questões de ordem prática: As empresas devem ser responsáveis pelo que? Quanto é suficiente? E quem decide?

A discussão prática se concentra hoje em vários aspectos: a análise e identificação das partes envolvidas direta e indiretamente com as atividades da empresa, bem como o peso e o poder de cada parte na elaboração de uma política de responsabilidade social. A responsabilidade efetiva dentro da empresa sobre uma política de responsabilidade social. A vinculação dos novos conceitos e métodos de administração e liderança com a noção de responsabilidade social. A capacidade da empresa de se antecipar, enxergando áreas críticas e tomando medidas preventivas em vez de corretivas.

## **1.1 – OBJETIVOS**

O tema da Responsabilidade Social tem despertado um grande interesse por parte dos meios de comunicação em geral, por diversos segmentos da sociedade, incluindo o meio empresarial, entidades civis e governamentais. Entretanto, ainda são poucos os estudos sobre a atuação social das empresas no Brasil

Dada a complexidade do tema, cuja análise depende da consideração de uma gama de elementos e inter-relações, há necessidade de uma pesquisa mais aberta, abordando conceitos pouco consolidados para que seja possível compreender e verificar como os princípios, as práticas, os procedimentos da

Responsabilidade Social se relacionam com a dinâmica empresarial, sem testar hipóteses.

O presente trabalho caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva, orientada para a análise da Empresa BASF do Brasil e seu papel na Responsabilidade Social brasileira.

O objetivo da pesquisa é apresentar a atuação social da BASF na dinâmica empresarial, entendida como os aspectos que envolvem a competência e recursos das empresas para atingir seus objetivos.

Subsidiariamente, ao objetivo geral, os específicos serão:

- 1 – Explorar a noção de Responsabilidade Social
- 2 – Analisar a contribuição do Marketing Social à Administração
- 3 – Apresentar os projetos sociais da Empresa e sua contribuição para o Balanço Social

As expectativas do trabalho são de que os resultados sejam relevantes para o avanço do conhecimento e sejam aproveitáveis para outros acadêmicos e futuros empresários responsáveis pela gestão de empresas e contribuam para a reflexão sobre o tema.

## 2 – REFERENCAL TEÓRICO

### 2.1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL

O conceito de responsabilidade social está relacionado a diferentes idéias. Para alguns ele está associado à idéia de responsabilidade legal, para outros pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético, e para outros, ainda, pode transmitir a idéia de contribuição social voluntária e associação a uma causa específica. Trata-se de um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos. Portanto, não é possível estabelecer um manual para as empresas visando adotar práticas para uma gestão socialmente responsável, sem antes compreender a sua evolução e dinâmica.

Carroll, no artigo *Corporate Social Responsibility* (1999), demonstrou que na literatura, o conceito de responsabilidade social é o mesmo no passado e no presente, o que mudou são as questões enfrentadas pelas empresas e as práticas de responsabilidade social, principalmente porque a sociedade mudou e as empresas mudaram, e, conseqüentemente, as relações entre a sociedade e as empresas.

A noção de responsabilidade social empresarial está vinculada, nos seus primórdios, à doutrina econômica baseada no princípio da propriedade e da iniciativa privada que dá origem ao regime da livre empresa. Neste, o indivíduo é considerado livres para exercer qualquer atividade econômica e dispor dos meios de produção da forma que lhe for mais eficiente para atingir o lucro. Para

alcançar esse objetivo, as empresas podem contratar, produzir e determinar o preço que lhe for mais conveniente. O controle seria exercido pelas leis de mercado de livre concorrência, que deveria funcionar sem a intervenção do Estado, cuja função é proteger a concorrência e a propriedade. As decisões no mercado livre são guiadas pelo auto-interesse, se todos os agentes econômicos – produtores e consumidores – tomam decisões racionais segundo seus interesses, os benefícios e as riquezas fluem e as leis de mercado, como uma mão invisível, vão prevenir o abuso do próprio interesse e promover o bem-estar social pelo equilíbrio das forças de mercado. (Dicionário de economia, 1987, p.245).

Em teoria, uma das virtudes da livre empresa na economia é sua habilidade de criar e distribuir riqueza na base de milhões de decisões individuais de soberania dos consumidores e produtores, assim a economia tem sua moral e sua respeitabilidade (Michalos, 1997, p.296).

A natureza das empresas mudou muito neste século e meio, na época em que as idéias de Smith, Ricardo e Mill, os pais da escola clássica de economia, revolucionaram o pensamento econômico, a empresa industrial era uma manufatura geralmente em pequena escala. Uma pessoa, ou um pequeno grupo de pessoas, contratava todos os empregados e dirigiam todas as atividades relacionadas aos negócios, e estes se limitavam a uma escala que poderia ser supervisionada pelo empreendedor. A operação em pequena escala dos negócios ajustava-se aos mercados da época.

Com o desenvolvimento tecnológico, a introdução de inovações permitiu o transporte mais rápido de pessoas, bens e informações por distâncias

continentais, e a comunicação instantânea, possibilitou a realização de negócios numa escala antes impossível. No final do século XIX, grandes empresas emergiram para vender seus produtos em escala nacional e também em mercados internacionais. As empresas, sem a limitação de atuar em mercados locais, começaram a usar novos métodos de produção, desenhando ferramentas especializadas e introduzindo métodos de produção em massa. Estes desenvolvimentos permitiram a produção de grandes quantidades de produtos, com qualidade e a baixo custo.

Essas mudanças estratégicas foram acompanhadas por mudanças significativas nas organizações, os sistemas de preço não eram mais tão essenciais para a coordenação das atividades que exploram as economias de escala. O crescente escopo e complexidade dos negócios sobrepuiu a capacidade dos proprietários de gerenciar suas operações, requerendo a contratação de administradores profissionais que se responsabilizam por parte dos negócios, aumentando a amplitude das atividades das empresas e o número de pessoas que precisa ser monitorado e motivado, tornando-se necessário criar sistemas de informação e avaliação para estimar a credibilidade e as perspectivas das empresas e o desempenho de seus administradores contratados. Além disso, incrementou a competição no mercado, para as empresas que atuavam em mercados locais, fazendo surgir novos competidores. Algumas empresas responderam com inovações, e outros grupos tentaram a proteção do mercado. Ocorreram fusões de empresas, dando origem a alguns grupos ou empresas centralizadas e hierarquizadas. A organização multidivisional foi introduzida. Os administradores que controlam

uma divisão se reportam aos níveis superiores, os quais os avaliam, coordenam e planejam a estratégia das empresas. A partir da evolução dos métodos e sistemas de administração e desenvolvimento dos transportes e telecomunicações tornou-se possível incluir mais atividades nos domínios de uma única empresa, mais do que organizar transações por meio de compras que caracterizavam os arranjos tradicionais de mercado. Ao mesmo tempo, o aumento da renda dos consumidores gerou demanda por maior quantidade de variedade de produtos e serviços e as inovações tecnológicas e comerciais atenderam essas demandas. Ocorreu também a expansão vertical e horizontal das grandes empresas, surgindo os grandes conglomerados, cada um deles podendo envolver uma série de negócios.

As organizações mudam quando o ambiente, o mercado e as tecnologias mudam. Da mesma maneira que as organizações transformam o ambiente em que atuam o impacto dos negócios na sociedade se fez presente com o aparecimento das grandes empresas. Atualmente é inegável que as atividades e as operações das empresas afetam a sociedade como um todo. O público começou a expressar suas preocupações com o comportamento social das empresas em relação aos problemas sociais e ambientais exigindo maior envolvimento delas na solução destes. Mais do que isso, passou a questionar o papel das empresas na sociedade.

Inicialmente, este questionamento manifestou-se na preocupação com as relações de trabalho, como a obtenção e garantia de benefícios e encargos trabalhistas, as questões relacionadas às condições de ambiente de trabalho ou seja aspectos restritos ao universo interno da empresa. Posteriormente, as

questões ultrapassaram os limites internos das organizações, trazendo novas questões como meio ambiente, equidade para grupos em desvantagem (mulheres, minorias visíveis, deficientes físicos), segurança e estabilidade no emprego, tratamento justo entre administradores, proprietários e força de trabalho. O que se verifica atualmente é que não existe mais uma linha divisória entre problemas que estão fora e dentro das empresas: as soluções devem ser compartilhadas com a sociedade de forma geral e as empresas devem contribuir ativamente com as soluções, sob o risco de serem questionadas, processadas e cobradas pelos seus atos.

A significativa transformação da estrutura das empresas, as mudanças no caráter de sua atuação e na abrangência de suas atividades levantaram a necessidade de discutir algumas questões fundamentais que dizem respeito à responsabilidade social daquelas, responsabilidade essa que é consequência da crescente influência que passaram a exercer sobre os mais diversos aspectos da sociedade.

### **2.1.1 – PAPEL DAS EMPRESAS NA SOCIEDADE**

Friedman (1970) argumenta enfaticamente que os negócios devem limitar a sua responsabilidade social à maximização dos lucros e obedecer as leis, opinião que é expressa num artigo no *New York Times Magazine*, um dos mais citados nos ensaios sobre ética e capitalismo (Collins, 2000). Na sua

perspectiva, retrata os negócios como uma autoprocuro do lucro; outras considerações sociais são de responsabilidade da sociedade e não dos negócios. Se a busca da eficiência econômica pelos negócios entra em conflito com as preocupações sociais da sociedade mais ampla, então é prerrogativa da máquina política e social restringir os negócios sob a forma de sanções legais que afetam as decisões econômicas.

*Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação – o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude. Friedman (1985, p.23).*

A organização da sociedade é vista pelos economistas neoclássicos como a divisão em grandes áreas funcionais, cada uma delas com sua função: a função política está a cargo das organizações políticas, como sindicatos e representantes dos trabalhadores que apóiam e defendem seus interesses; a função social compete ao governo que é responsável pelo bem-estar geral; e a função econômica compete aos negócios que são responsáveis pela maximização do lucro pela manutenção de uma competição pujante. A independência dessas três esferas protegeria a liberdade individual e a competitividade do mercado.

Esse modelo pressupõe que as questões éticas estão na esfera individual, já na sociedade elas se manifestam por meio das normas e padrões

de conduta social estabelecidas, as quais se refletem no arcabouço legal e jurídico. Quando essas normas e padrões são violados tornando intoleráveis alguns aspectos dos negócios, cabe à sociedade por intermédio de suas instituições legais coagir as empresas a cumprir as regras e os padrões legalmente estabelecidos.

*O objetivo mais importante dos liberais é deixar os problemas éticos a cargo do próprio indivíduo. Os problemas éticos realmente importantes são os que um indivíduo enfrenta numa sociedade livre – o que ele deve fazer com sua liberdade. Friedman (1985,p.22).*

*A existência de um mercado livre não elimina, evidentemente, a necessidade de um governo. Ao contrário, um governo é essencial para a determinação das regras do jogo e um árbitro para interpretar e por em vigor as regras estabelecidas. O que o mercado faz é reduzir sensivelmente o número de questões que devem ser decididas por meios políticos – e por isso, minimizar a extensão em que o governo tem de participar diretamente do jogo. Friedman (1985, p.22).*

*Papéis básicos do governo numa sociedade livre – prover os meios para modificar as regras, regular as diferenças sobre seu significado e garantir o cumprimento das regras por aqueles que de outra forma se submeteriam a elas. Friedman (1985,p.22).*

Friedman é um crítico feroz das ações e decisões tomadas pelos administradores para contribuição social em detrimento dos interesses da corporação. Cita como exemplos: deixar de aumentar preços dos produtos para contribuir com o objetivo social de prevenir a inflação; com o objetivo de reduzir a poluição despendendo recursos que vão além dos requisitos legais para a

melhoria do meio ambiente, à custa dos lucros da corporação; contratar desempregados em vez de trabalhadores mais qualificados com o objetivo de reduzir a pobreza. Ele vê estas ações como uma violação da função dos negócios. O dinheiro gasto em projetos sociais é uma imposição e o dispêndio de taxas com o dinheiro dos outros para atender ao interesse geral da sociedade reduz os salários e os dividendos dos acionistas e aumenta os preços ao consumidor. (Friedman, 1970, apud Makower, p. 43). Essas ações transformam os executivos em funcionários públicos ou servidores da sociedade civil, os quais tomam decisões seguindo critérios políticos e sociais para alocar recursos e definir quais são os interesses sociais coletivos.

*Se os homens de negócios têm outra responsabilidade social que não obter o máximo de lucro para seus acionistas, como poderiam saber qual é ela? Podem os indivíduos saber o que é interesse social? Podem eles decidir que carga impor a si próprios e aos acionistas para servir ao interesse social? É tolerável que funções públicas sejam exercidas pelas pessoas que estão no momento dirigindo empresas particulares, escolhidas para estes postos por grupos estritamente privados? Friedman (1985, p.23).*

Não faltam críticas à posição de Friedman. Entre estas, a visão da atuação autônoma das empresas, desconectada da esfera política e social de decisão é idealizada e fora da realidade. O modelo da livre empresa pode sugerir como os negócios deveriam funcionar e não como efetivamente funcionam. As empresas são agentes importantes e têm um papel preponderante na sociedade atual, influenciam as esferas políticas e legais de decisão e vice-versa.

Segundo Grant (1991) a suposição de que as empresas se especializam nas atividades econômicas, ainda que as leis fiquem na esfera política e social

de decisão, é refutada empiricamente pela realidade do ambiente de negócios, os quais estão envolvidos na esfera da lei, tanto na dimensão legislativa quanto na jurídica, desempenham um papel político e têm poder econômico para influenciar a formulação de políticas públicas na esfera econômica e social, e sempre o fizeram, desde a Revolução Industrial, para proteger os seus interesses no mercado. As empresas foram e são uma força política na economia mundial, embora seu comportamento nem sempre tenha sido socialmente responsável.

*A caracterização dos negócios com o envolvimento da busca do lucro sem compromisso constitui um retrato inadequado das operações dos negócios como uma atividade econômica autônoma é abstrata e inacreditável como descrição da natureza dos negócios. (Grant, 1991, p.910).*

Em seu artigo Friedman advoga os interesses dos acionistas, questionando o poder de decisão dos executivos de administrar as organizações e seus recursos para atender outros interesses que não a maximização dos lucros. Os administradores de negócios são agentes dos interesses de lucros dos acionistas, posição compreensível no contexto da época, com uma forte presença do Estado nas atividades econômicas, uma disputa entre o capitalismo e o socialismo, transforma-se no defensor do liberalismo econômico contra as idéias autoritárias e o dirigismo estatal. Os administradores profissionais controlam as empresas pela delegação de autoridade dos proprietários e acionistas, e deveriam representar os seus interesses: a maximização dos lucros.

Entretanto, é preciso considerar que as decisões empresariais envolvem custos e receitas que são incertos e distribuídos ao longo do tempo; os acionistas querem assegurar o valor futuro de seus investimentos e uma variável importante na decisão dos proprietários é o valor de mercado da empresa, e não apenas a maximização dos lucros a curto prazo. (Milgrom e Roberts, 1992).

A relação entre acionistas e administradores profissionais envolve conflitos de interesse: estes buscam a maximização dos lucros, uma vez que é um dos vários objetivos dos executivos. A primeira chamada da administração não é maximizar os lucros para os acionistas, mas assegurar a viabilidade da organização. Paradoxalmente este deve ser o caso para garantir a rentabilidade dos acionistas a longo prazo.

Novamente podem ser entendidos os argumentos de Friedman, em relação às suas preocupações com as ações sociais dos executivos, que também têm seus próprios interesses, os quais podem não estar sempre alinhados com os dos acionistas: por exemplo, os executivos buscam maximizar a sua utilidade – preservar seu emprego, salário, benefícios, gratificações e controle das empresas.

Davis (1973, apud Carroll 1999, p.275), argumenta em resposta a Friedman, que é obrigação das empresas avaliar os efeitos do seu processo de decisão no sistema social externo de maneira a agregar benefícios sociais além dos ganhos econômicos que a empresa procura. Isso significa que a responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma empresa não está

sendo socialmente responsável se ela apenas se conforma com os requisitos mínimos legais, porque isso é o que cada bom cidadão deve fazer.

Drucker também questiona a posição de Friedman. Para ele, as empresas e os empresários são percebidos como liderança e liderança impõe responsabilidade e integridade pessoal:

*Milton Friedman, argumenta que é socialmente irresponsável, economicamente prejudicial que a empresa se preocupe com qualquer coisa que não sejam os resultados dos negócios – isto é, com a maximização dos lucros e, por meio desta, a elevação dos padrões de vida, a criação de capital e a geração de mais e melhores empregos amanhã. Drucker (1992, p.73).*

*Entretanto, por mais efêmero, ilógico, irracional ou mesmo indesejável que possa ser, o fato é que as empresas e os empresários são percebidos como grupo de liderança nos países desenvolvidos de hoje. Existe um segundo fato, igualmente importante. Os executivos de empresas são, inevitavelmente, líderes em suas organizações e vistos, percebidos e julgados como tal. O que os executivos fazem, aquilo em que acreditam e que valorizam, o que premiam e quem, é observado, visto e minuciosamente interpretado por toda a organização. E nada é percebido mais depressa – e considerado mais significativo – que uma discrepância entre aquilo que os executivos pregam e aquilo que esperam que seus associados pratiquem. Drucker (1992, p.73).*

Drucker levanta um outro aspecto dos administradores das empresas em relação aos acionistas, que é a mudança dos proprietários das empresas, de acionistas para investidores, uma nova figura surgida com a formação dos fundos de pensão e investimentos e que tem implicações para a gestão das empresas.

*A passagem da propriedade das grandes corporações de capital aberto para representantes da classe trabalhadora – isto é, fundos de pensão e de investimentos – constitui uma mudança fundamental na localização e no caráter da propriedade. Ela deverá exercer, portanto, um profundo impacto, em especial no controle das empresas: deverá desafiar, acima de tudo, a doutrina, desenvolvida desde a Segunda Guerra Mundial, da gerência autoperpetuada nas grandes empresas: levantar novas perguntas a respeito da responsabilidade e da relação de legitimidade da gerência das grandes empresas. Elas funcionam principalmente porque os fundos de pensão são investidores e não proprietários em suas obrigações legais, e as tomadas hostis de controle colocam realmente em xeque a função da gerência, seu papel e sua própria identidade. Drucker (1992,p.5)*

A análise de Drucker é sobre a crise do capitalismo, posicionando-a como uma mudança do capitalismo corporativo dominante nos anos 60, cuja expectativa era o domínio das grandes empresas multinacionais, dirigidas por gerências autônomas, para o capitalismo especulativo, que emergiu com o investidor institucional. Os gerentes dos fundos de pensão procuram ganhos imediatos pressionando as empresas, e vice-versa.

*O capitalismo corporativo prometia que as grandes corporações seriam dirigidas no interesse de um certo número de apostadores. Em vez disso, as gerências corporativas estão sendo forçadas a subordinar tudo aos ganhos imediatos e ao preço da ação na próxima semana, transformando-se no capitalismo especulador. Drucker (1992, p.194).*

*O capitalismo corporativo fracassou porque, sob ele, a gerência não era responsável diante de ninguém, nem por nada. Nisso os caçadores estão absolutamente certos. O primeiro requisito de uma empresa é desempenho econômico. Na verdade, a primeira responsabilidade social de uma empresa é a de produzir um lucro adequado para cobrir os custos de capital e, com isso, os custos mínimos de permanecer em atividade. Só uma lucratividade adequada pode prover para os riscos, necessidades de crescimento e empregos de amanhã. Essas necessidades, porém, são de longo prazo. Drucker (1992, p.196).*

O que se verifica é uma visão empreendedora e individualista que prevalece nas leis de mercado competitivo, advogada pelos “investidores” contrapondo-se a uma visão assistencialista e protetora que prevaleceu nas corporações gerenciadas por administradores profissionais. Nos anos 80, os “investidores” questionam a legitimidade da administração profissional, e redirecionaram a avaliação das empresas para os resultados de seu desempenho para os acionistas.

*Os caçadores de empresa estão, sem dúvida, certos quando afirmam que uma empresa deve ser dirigida para o desempenho e não para o benefício de sua gerência. Porém, eles estão totalmente errados ao definir desempenho exclusivo em termos de ganhos imediatos, a curto prazo para os acionistas. Isso subordina todos os outros envolvidos – acima de tudo, os funcionários em posições técnicas e gerenciais – à gratificação imediata de pessoas cujo único interesse na empresa é o seu retorno a curto prazo. Drucker (1992,p.5).*

A crítica de Drucker é a visão de curto prazo dos investidores que compromete os resultados das empresas a longo prazo e a própria sobrevivência da organização, e não a visão empresarial dos acionistas-proprietários-empresendedores.

*Os caçadores de empresas também estão errados porque os ganhos imediatos dos acionistas, como já foi amplamente provado, não otimizam a criação de riqueza. É necessário um equilíbrio entre curto e longo prazo, que é precisamente aquilo que a gerência deve prover e pelo que é paga. Drucker (1992,p.5).*

Essa discussão reconhece que as empresas têm um papel social e político e desempenhar e os propósitos dos negócios vão além da maximização dos lucros e do cumprimento da legislação; enfatiza-se que é o

mínimo esperado da conduta das empresas. Uma vez que a liberdade do mercado é fundamental para promover o bem-estar social, e o governo deve limitar a sua intervenção para alguns setores e proteger a concorrência, a atuação das empresas também deve ser mais responsável, as questões sociais não podem ser consideradas como problemas exclusivos dos governos e a omissão das empresas não é uma postura condizente com a liberdade econômica e a desregulamentação e liberalização da economia implicam maior responsabilidade das corporações.

Drucker (1999) é enfático no papel de liderança dos executivos na comunidade, ultrapassando os limites das organizações: *Leaders must learn to be leaders beyond the walls*. Considerando que a ideologia predominante nos anos 60 – de que o Governo-Estado podia e devia cuidar dos problemas da comunidade – foi superada pelas evidências de que os governos não podem tomar conta dos problemas da comunidade, e tampouco os negócios e o mercado livre podem tomar conta dos problemas da comunidade, mas, em parceria com a sociedade civil, representada pelo terceiro setor, compreendido pelas organizações comunitárias não lucrativas, as empresas devem ser responsabilizar pelas soluções dos problemas da comunidade fornecendo os recursos materiais e o trabalho voluntário de seus colaboradores.

## 2.1.2 – DESEMPENHO ECONÔMICO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O debate sobre o conteúdo e extensão da Responsabilidade Social nos negócios foi intenso no sentido de contrapor lucratividade e responsabilidade social, dando a origem a estudos sobre se as empresas socialmente responsáveis eram também empresas lucrativas. Há uma extensa lista de artigos publicados para determinar a relação entre Responsabilidade Social e lucratividade. A relação entre desempenho financeiro e desempenho social é complexa, e os estudos realizados apresentam conclusões contraditórias. Uma hipótese explicativa é que os parâmetros e os indicadores usados para medi-los têm bases conceituais distintas, sendo difícil estabelecer relações lineares de causa e efeito.

Algumas pesquisas de dados aplicaram técnicas estatísticas para investigar a relação entre o desempenho social das empresas e seu desempenho financeiro, rentabilidade e reputação. Pesquisas sobre as ligações entre desempenho social e financeiro têm resultados mistos, isto é, a correlação entre o desempenho social e financeiro foi positiva para alguns, negativa para outros ou não foi encontrada correlação estatisticamente significativa. O estudo de Ullmann (apud Wood, 1996, Peery, 1995, Collins, 2000) revisou uma série de pesquisas que investigou a relação entre a divulgação de desempenho social pelos negócios em seus relatórios anuais e os relatórios requisitados pelo *Security and Exchange Commission* (SEC), para verificar a relação entre desempenho social e desempenho econômico dos

negócios. De sete estudos revistos, quatro não relataram nenhuma correlação, dois encontraram correlação positiva e um apresentou correlação negativa. Ullmann explicou os resultados inconsistentes referentes à divulgação de programas de responsabilidade social de duas maneiras: inferiu que os administradores às vezes não reportam programas de responsabilidade social porque estes têm custos altos e poderia tornar-se embaraçoso se esses custos fossem conhecidos, mesmo que os programas tenham o favorecimento da alta administração. Outras vezes é politicamente vantajoso para os gerentes exagerarem seus programas sociais nos seus relatórios de programas de responsabilidade social para obter maior apoio social em áreas politicamente sensíveis.

Em outro estudo de correlação de responsabilidade social – desempenho econômico de Cochram e Wood, trinta e nove (39) empresas foram examinadas e a principal conclusão foi que “empresas com ativos mais antigos têm um desempenho social mais baixo” (apud Peery, 1995).

Os estudos utilizaram uma grande variedade de metodologias e parâmetros, segundo Wood, a relação entre desempenho social e financeiro é ambígua porque não há uma teoria consolidada que esclareça como devam estar relacionados, não há uma medida válida, compreensível do desempenho social, em muitas pesquisas falta rigor, o que leva a incertezas quanto à validade, confiabilidade e generalidade destas pesquisas. (Wood, 1996).

Entretanto, as pesquisas e os estudos sobre a relação responsabilidade social e desempenho econômico demonstram que a responsabilidade social

empresarial não é uma restrição à maximização de lucros, mas uma variável de valor estratégico empresarial.

Drucker (apud Carroll, 1999, p.282) critica a noção de que a Responsabilidade Social exclui a importância dos negócios maximizarem os lucros, apresentando a nova idéia de que lucratividade e responsabilidade são compatíveis, e que é possível converter responsabilidades sociais em oportunidades de negócios - transformar o problema social numa oportunidade econômica e num benefício econômico, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados e em riqueza.

As estratégias empresariais têm sido avaliadas pelo seu retorno econômico para os acionistas proprietários. Segundo Elkington (2001), de uma perspectiva convencional de avaliação, segundo parte da prática contábil padrão das organizações, o desempenho econômico é o lucro da empresa depois da dedução dos custos e da depreciação do capital. Entretanto, os desafios para avaliar o desempenho econômico da empresa vão além da apuração do lucro contábil. Há uma diferença entre o “capital” publicado no balanço e a avaliação do “valor de capital” de uma empresa para os investidores. O primeiro mira o passado, para os custos e a depreciação: o segundo olha o futuro, para o valor futuro esperado dos lucros que uma empresa provavelmente vai gerar.

O desempenho econômico está associado à competitividade das empresas, atingida quando uma empresa formula e implementa com sucesso uma estratégia que cria valor, de forma que as outras empresas não possam replicar os seus resultados, e propicie um retorno para os investidores acima

da média, para que estes mantenham a provisão de recursos para os negócios, ou seja, o retorno do investidor deve ser acima do custo de oportunidade de outros investimentos. A gestão dos negócios envolve a decisão e a análise de uma série de fatores que vão além da lucratividade, inclui a sustentabilidade dos negócios, os riscos envolvidos e os impactos dos negócios na sociedade.

A vantagem competitiva das empresas é resultante de vários fatores, como maior satisfação do consumidor, fidelidade do consumidor, participação no mercado, desempenho financeiro e operacional (preço, custo, qualidade dos produtos e serviços) das empresas (Miles e Govin, 2000).

A abordagem econômica forçou as corporações a melhorar seu desempenho financeiro continuamente enquanto se ajustavam, obedecendo às regulamentações nos vários mercados em que serviam. Ao mesmo tempo, os consumidores, na maior parte dos mercados internacionais, estão demandando que as empresas produzam produtos e serviços com melhor qualidade e que sejam consistentes com os valores ambientais e sociais, se desejam permanecer em ambientes competitivos globais. Fornecedores, agências governamentais e outros parceiros estratégicos têm-se preocupado com a reputação geral da corporação quando selecionam empresas para criar alianças. Esses requisitos concorrem para simultaneamente melhorar o desempenho financeiro, social e ambiental e encorajar as empresas a procurar maneiras inovadoras de se relacionar de se relacionar com o ambiente social. Essa postura as leva a adotar estratégias para incrementar sua reputação.

Reputação é uma série de percepções das pessoas dentro e fora da empresa (Milles-Govin, 2000, p.302). Publicamente as corporações se

esforçam para satisfazer as demandas de uma série de grupos de agentes para operar na sociedade. A reputação de uma empresa é a percepção desses agentes incluindo: proprietários, sociedade e comunidade (do local para o internacional), bem como as presentes e futuras gerações, clientes, empregados, fornecedores, parceiros estratégicos, governo e agências intergovernamentais, bancos e agências financiadoras e organizações não-governamentais.

Empresas que produzem produtos de maior qualidade, que usam propaganda verdadeira, agem de modo social e ambientalmente responsável e têm uma história a cumprir suas obrigações com os agentes sociais e estão criando vantagens competitivas. (Swanda, 1990, apud Miller-Govin, 2000,p.304). A reputação tem um efeito positivo no valor de mercado das empresas. Os investidores estão mais propensos a investir em empresas que usufruem uma reputação superior devido aos menores riscos percebidos e potencialmente maiores oportunidades de marketing.

Uma reputação superior pode trazer para a empresa oportunidades e benefícios como concessões de preço, redução de risco, aumento na flexibilidade estratégica e possibilidades de atingir segmentos mais sensíveis à qualidade e menos ao preço. Empresas que se ajustaram às expectativas sociais sobre controle e prevenção da poluição podem reivindicar um moral superior sobre as empresas que não demonstraram tal capacidade de resposta a essas expectativas (Logsdon e Yuthas, 1997).

A reputação de uma empresa não é construída isoladamente, mas também é influenciada pela reputação de outras empresas às quais está

associada na cadeia produtiva (Milles e Govin, 2000). Por exemplo, a terceirização de serviços não exime a empresa contratante de sua responsabilidade social em relação aos padrões de conduta dos contratados. A imagem de muitas empresas foi afetada porque seus fornecedores ou contratados sediados em outros países exploravam o trabalho infantil nas suas unidades de fabricação.

A reputação é um recurso intangível que não pode ser imitada e replicada pelos concorrentes; as empresas têm uma imagem a resguardar, patrimônio essencial para a continuidade dos negócios. (Russo e Fouts, 1997). Enquanto as empresas são livres para explorar sua vantagem competitiva pelo mundo afora, também estão ao sujeitas ao julgamento poderoso da opinião pública se o seu comportamento se desvia das normas sociais aceitas.

A Responsabilidade Social tem chamado cada vez mais a atenção da mídia, sendo inegável o poder de influência desta na opinião pública. A reputação das empresas depende de uma comunicação aberta, de um comportamento ético e das relações com os agentes sociais e, particularmente, com as comunidades em que operam. Enquanto a perspectiva de receber publicidade gratuita graças às práticas socialmente responsáveis é atraente, as empresas sabem que se não corresponderem às expectativas das contrapartes e não prestarem contas de suas ações correm o risco de serem atacadas pela mídia, de provocar a insatisfação dos empregados e a decepção dos consumidores e de perderem a sua reputação. Muitas vezes essa perda pode ser irrecuperável. (Svednsen, 1998).

### 2.1.3 – ATIVIDADES E CONTEÚDO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

As questões éticas e sociais são complexas e voláteis, sendo extremamente difícil definir o que é um comportamento socialmente responsável, com uma percepção clara do que é certo ou errado, preto ou branco, as decisões não são dicotômicas. Depende do movimento histórico, varia de cultura para cultura, constituindo-se num desafio para a gestão empresarial e determina a busca de modelos teóricos para se engajar na responsabilidade social.

O intento da responsabilidade social é quase ilimitado. Em princípio, as empresas são responsáveis pelas conseqüências de suas operações, incluindo os impactos diretos assim como as externalidades que afetam terceiros, o que envolve toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos produtos. Responsabilidade Social dobra-se a múltiplas exigências: relações de parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente mediante intervenções não predatórias, participação dos trabalhadores nos resultados e nas decisões das empresas, respeito ao direito dos cidadãos, não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais, investimento em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional. (Michalos, 1997).

Vivemos numa sociedade culturalmente pluralista e globalizada, o que significa que os indivíduos ou grupos de um mesmo país ou região podem não concordar com o que constitui um comportamento socialmente responsável ou pelo que as empresas devem ser responsáveis. Toda tomada de decisões processa-se num contexto em que interesses contraditórios se movimentam, tenham ou não tenham consciência disso os agentes envolvidos. Quais são as questões que a empresa deve responder? Existem valores morais e sociais melhores do que outros?

Algumas questões estão recebendo maior atenção por parte das empresas, principalmente as transnacionais: são as questões que têm uma base amplamente aceita nas normas internacionais, estão no centro do debate internacional pela implementação de instrumentos globais de controle e têm apoio de grupos de poder político e econômico, os quais, na maioria das vezes sediados nos países desenvolvidos, têm desempenhado um papel importante no processo de decisão política e influenciado os consumidores: a pressão que tem exercido sobre as empresas, instituições internacionais de regulamentação e agências governamentais tem sido extremamente efetiva e promissora na mudança de comportamento das empresas. Mas, por outro lado, tem direcionado a atuação das empresas para os temas que têm maior visibilidade na mídia e na opinião pública dos países desenvolvidos. Em conseqüência, muitas questões que realmente são importantes para os países do Terceiro Mundo ficam de fora da agenda social das empresas, como, por exemplo, transferência de tecnologia, capacitação da força de trabalho, promoção do

empreendedorismo local e melhora da capacidade de exportação dos países do Terceiro Mundo, entre outras.

Não é possível desconsiderar a liderança e o poder de influência das empresas transnacionais nos países em desenvolvimento, principalmente nas empresas locais que as vêem como modelo organizacional, seguindo seus padrões gerenciais, sem considerar as necessidades locais e as expectativas dos agentes locais na sua agenda de responsabilidade social. Os próprios agentes locais - consumidores, comunidade, agências governamentais – não tem consciência dos efeitos das atividades das empresas e tampouco da organização e articulação necessárias para equacionar os problemas e as questões sociais relevantes de modo a pressionar e intervir no comportamento das empresas. Esses fatores acabam definindo agendas de responsabilidade social distantes da realidade social e da cultural local. E muitas vezes, como diz Srour:

*A empresa capitalista, embora se mova num contexto em que imperam códigos morais, só passa a comportar-se de modo socialmente responsável quando sua continuidade está em risco, quando enfrenta a intervenção organizada das contrapartes com as quais lida ou quando mergulha no cabo-de-guerra das relações de poder. Sem contrapartes ativas a maximização do lucro leva a melhor. (Srour, 1998, p.295).*

As empresas estão tendo de competir num ambiente de negócios cada vez mais complexo, nas quais, questões como as ambientais e sociais são crescentemente mais importantes para assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. Paradoxalmente, para enfrentar as pressões de

mercado e responder aos novos desafios competitivos, a gestão das empresas deve cooperar com os agentes envolvidos nas suas atividades e que lhe dão suporte e aos seus negócios. Cooperar pode significar ser forçado a se ajustar à legislação por meio de campanhas de interesse público, ou pode significar um processo pró-ativo de desempenho superior proeminente como uma corporação socialmente responsável.

O conceito de Responsabilidade Social está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas. Muitas das decisões e atividades dos negócios têm consequência para a comunidade local, para o meio ambiente e para muitos outros aspectos da sociedade. Essas consequências vão muito além do mercado e, portanto, são de interesse de uma sociedade mais ampla que não está diretamente e necessariamente envolvida com uma troca de mercado processada com os negócios. O papel das empresas incluiria lucros, mas, em vez da maximização do lucro de curto prazo os negócios deveriam buscar lucros de longo prazo, obedecer às leis e regulamentações, considerar o impacto não mercadológico de suas decisões maneiras de melhorar a sociedade por uma atuação orientada para a Responsabilidade Social.

O principal pressuposto da Responsabilidade Social é que qualquer relação que a empresa tem com qualquer grupo será dinâmica como será o ambiente, social, político, econômico e legal onde ela existe. Isso implica como novos fatos surgem e as responsabilidades mudam no tempo. A principal

implicação desse pressuposto é de que a Responsabilidade Social é um processo constante de monitoramento do ambiente e das relações e não uma missão fixa em relação a grupos específicos com uma predeterminada prioridade que permanece estática.

O pressuposto básico da Responsabilidade Social é a legitimidade.

As empresas são sistemas sociais cujos membros compartilham valores e uma cultura comum. Esses sistemas de valores partilhados forma a base de uma consciência corporativa. O conhecimento dividido para várias unidades organizacionais ou vários níveis na hierarquia administrativa transforma-se em conhecimento organizacional que transcende qualquer indivíduo. Portanto, pode-se dizer que as empresas têm uma consciência e pode ser responsabilizada moralmente.

Assim, as relações entre a sociedade e as empresas baseiam-se num contrato social que vai evoluindo conforme as mudanças sociais e as conseqüentes expectativas da sociedade. Nesse contrato a sociedade legitima a existência da empresa, reconhecendo suas atividades e obrigação, bem como estabelecendo limites legais para sua atuação. A sociedade tem o direito de mudar suas expectativas dos negócios como um instrumento da própria sociedade.

Keith Davis (apud Peery, 1995, p.13) sugeriu que muitos dos problemas sociais atuais não seriam solucionados sem o conhecimento, as habilidades e os recursos dos negócios. Por isso, uma vez que as expectativas da sociedade são significativas em relação aos negócios, a administração tem a

responsabilidade de usar seus recursos para resolver problemas sociais e fazer da sociedade um melhor lugar para se viver.

A legitimidade, portanto, é o apoio social e político relevante para os negócios como uma instituição. Os negócios cresceram em poder, recursos e tamanho, e a sociedade mudou dramaticamente no século XX. Essas mudanças nas expectativas sociais que pressionaram por mudanças implícitas no contrato social entre a sociedade e os negócios. A legitimidade contínua depende de as empresas perceberem as mudanças nas expectativas sociais e não abusarem de seu poder.

Em consequência disso, as empresas são obrigadas a assumir suas responsabilidades e a responder às exigências da sociedade, cumprindo o papel que delas é esperado. Com frequência a responsabilidade está presente nas políticas, princípios, valores e crenças, formal ou informalmente, declarados pela alta direção das empresas. Mas nem sempre estas conseguem responder efetivamente por suas responsabilidades e inevitavelmente surgem situações particulares que levantam questões de ordem prática: “Quais são as responsabilidades de uma empresa em relação à sociedade?”, “Qual é o limite destas responsabilidades?”

O conceito teórico de Responsabilidade Social originou-se na década de 1950, quando a literatura formal sobre Responsabilidade Social aparece nos Estados Unidos e na Europa. A preocupação dos pesquisadores dessa década era com a excessiva autonomia dos negócios e o poder destes na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas consequências negativas de suas atividades; as primeiras definições eram ambíguas e vagas.

Howard Bowen (apud Carroll, 1999, p.270) foi o precursor da Responsabilidade Social, cujos estudos têm como idéia básica que os negócios são centros vitais de poder e decisão e que as ações das empresas atingem a vida dos cidadãos em muitos pontos. A pergunta que Bowen formula é: “Quais são as responsabilidades com a sociedade que se espera que os “homens de negócios” assumam?. Na sua definição inicial, “refere-se a obrigações dos homens de negócios para seguir políticas, decisões ou ainda as linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e de valores da nossa sociedade”. Ele revigora a idéia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social, e o desempenho social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e incorporado à gestão dos negócios (Zadeck, 1997, Wood, 1996).

Posteriormente, na década de 1960, os estudos e as pesquisas se preocupam com a formalização do conceito e definição de Responsabilidade Social e predomina a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros; implica, sim, a postura pública perante os recursos utilizados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses privados dos indivíduos.

Nessa década, começam a ser reconhecidas as relações das empresas com os agentes externos e, como parte da responsabilidade das empresas, a se considerar os efeitos de suas decisões e ações em todo o sistema social os “homens” de negócios aplicam a noção de responsabilidade social quando consideram as necessidades e interesses de outros que podem ser afetados pelas ações dos negócios (Keith Davis e Robert Blomstrom, *Business and Environment*, 196, apud Carroll, 1999).

Johnson's (1971, apud Carroll, 1999, p.273) considera a multiplicidade de interesses e identifica os grupos de interesse que envolvem as empresas na sua definição de responsabilidade social, constituindo-se no prenúncio da teoria de *stakeholder*. *“Uma firma socialmente responsável é aquela cujo staff gerencial equilibra uma multiplicidade de interesses. Em vez de procurar apenas aumentar os lucros dos acionistas, uma empresa responsável também considera os empregados fornecedores, distribuidores, comunidades locais e a nação.”*

Nos anos 1970, a Responsabilidade Social das empresas fez parte do debate público dos problemas sociais como pobreza, desemprego, relações raciais, desenvolvimento, crescimento econômico, distribuição de renda, poluição. As pesquisas e estudos sobre Responsabilidade Social estavam mais voltadas à especificação do que era Responsabilidade Social Empresarial e refletem uma visão da mudança do contrato social entre os negócios e a sociedade, a incorporação das emergentes e novas responsabilidades sociais surgida no contexto do final de 1960 e início de 1970 com os movimentos ambientais, a preocupação com segurança do trabalho, consumerismo e regulamentação governamental.

Em 1971, o relatório do *Comitee for Economic Development*, entidade formada por homens de negócios e educadores, *Social Responsibilities of Business Corporation Report*, observou que o contrato da sociedade com os negócios estão mudando de maneira importante e substantiva:

*Os negócios estão sendo chamados para assumir responsabilidades amplas para a sociedade como nunca antes e para servir a uma ampla variação de valores humanos (qualidade de vida além de qualidade de produtos e serviços). Os negócios existem para servir à sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder às mudanças de expectativas do público. (CED apud, Carroll, 1999, p.6).*

A função dos negócios, por consenso público, é servir de maneira construtiva às necessidades da sociedade para a satisfação desta. O CED articulou três círculos concêntricos para definir Responsabilidade Social: o primeiro, o círculo central, inclui as responsabilidades básicas para a execução de sua função econômica – produzir bens e serviços, gerar empregos e crescimento econômico. O intermediário inclui a responsabilidade de exercer sua função econômica com uma consciência sensível dos valores sociais e expectativas em constante mudança (conservação ambiental, relações com os empregados e expectativas mais rigorosas dos consumidores por informações, tratamento justo e proteção de injúrias). O círculo externo delinea as responsabilidades ainda amorfas que os negócios devem assumir para se envolver com o ambiente social.

Três linhas teóricas se destacam na literatura: o conceito de responsabilidade pública proposto por Preston e Post (1975); a visão estrutural de responsabilidade social de Archie Carroll (1979); e o conceito de *Corporate Responsiveness*, representado pelo trabalho de Ackerman (1975) e Sethi (1979, apud Wood, 1996).

- **RESPONSABILIDADE PÚBLICA**

Preston e Post propõem o termo Responsabilidade Pública porque entendem que a responsabilidade social é uma função da gestão das organizações no contexto da vida pública. Os gestores devem considerar as consequências de suas ações; não são obrigados a resolver todos os

problemas da sociedade, mas são responsáveis em ajudar áreas relacionadas às suas operações e aos seus interesses. O princípio da responsabilidade pública vai além do cumprimento legal, entretanto não compreende todas as expectativas da sociedade. Eles definem duas áreas de gestão da responsabilidade social: a área do envolvimento primário compreende o comportamento e as transações que derivam diretamente da característica e da operação intrínseca da empresa; e a área de envolvimento secundário, que inclui os impactos e os efeitos gerados por suas atividades primárias. A responsabilidade social das empresas envolve suas áreas primária e secundária. A idéia de responsabilidade pública é vaga e pouco aplicável porque é difícil delimitar o que é público e privado; nesse sentido a atuação social sempre será justificável em benefício público. A contribuição do trabalho de Preston e Post foi reconhecer que os negócios e a sociedade são sistemas interpenetrantes.

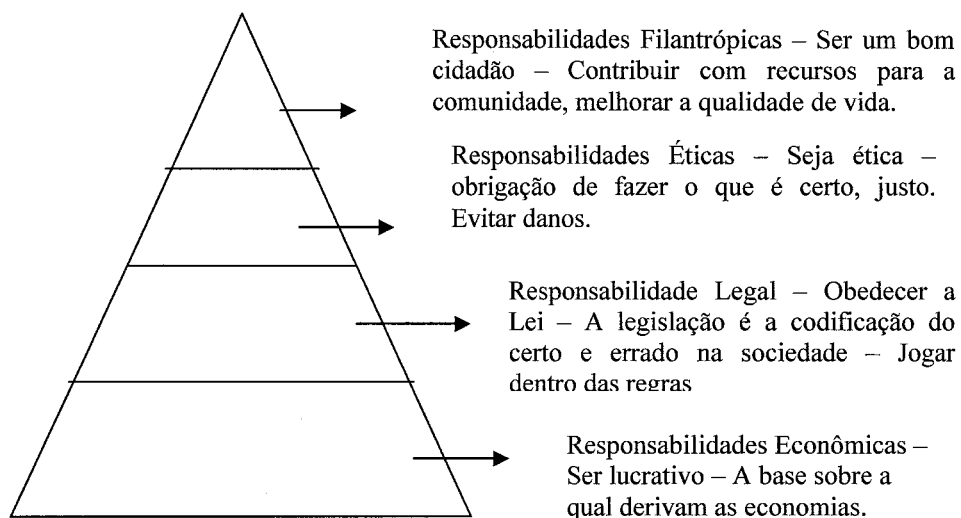
- **PIRÂMIDE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Carroll (1979) propôs um modelo conceitual para os gestores das empresas, que de uma certa forma contempla o significado amplo da Responsabilidade Social. Na sua proposta, a definição deve incluir uma variedade de responsabilidades dos negócios para a sociedade, e, ainda, esclarecer os componentes de Responsabilidade que estão além de gerar lucros e obedecer a lei.

*(...) a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem da organização num dado ponto de tempo. (Carroll, 1979, p.500, apud Carroll, 1999, p.282).*

A pirâmide da responsabilidade social corporativa desenvolvida por Carroll integra a maioria dos argumentos do debate da Responsabilidade Social em um modelo único. A estrutura de quatro dimensões define responsabilidade social como responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica surgidas das expectativas da sociedade, como mostra a figura adiante:

### FIGURA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL



Fonte: *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*

SOURCE: Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons* (July-August, 1991).

#### • RESPONSABILIDADE ECONÔMICA

Os negócios têm uma responsabilidade de natureza econômica, pois, antes de mais nada, a instituição dos negócios é a unidade econômica básica da nossa sociedade, e como tal, tem a responsabilidade de produzir bens e

serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental. Produzir e vender bens e serviços para obter lucro é a base do funcionamento do sistema capitalista. A sociedade espera que os negócios realizem lucros; é um incentivo e uma recompensa para sua eficiência e eficácia.

- **RESPONSABILIDADE LEGAL**

A sociedade espera que os negócios obedeçam às leis. O ordenamento jurídico legal representa as regras do jogo pelas quais os negócios devem funcionar. A sociedade espera que os negócios realizem sua missão econômica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. Obedecer à lei é uma das condições para a existência dos negócios na sociedade; atuar dentro das regras estabelecidas pela sociedade. Espera-se que os negócios ofereçam produtos que tenham padrões de segurança e obedeçam a regulamentações ambientais estabelecidas pelo governo. Leis são o resultado de processos de políticas públicas e formam o ambiente legal e institucional no qual os negócios operam.

- **RESPONSABILIDADE ÉTICA**

Responsabilidade ética representa o comportamento e as normas éticas que a sociedade espera dos negócios, que tem adquirido cada vez maior importância, principalmente porque os níveis de tolerância da sociedade em

relação a comportamentos antiéticos estão cada vez menores. O que implica análise e reflexão ética e exige que a tomada de decisões seja feita considerando-se as conseqüências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros. Também significa procurar justiça e equilíbrio nos interesses de vários grupos atuantes nas corporações: empregados, consumidores, fornecedores e os residentes da comunidade na qual os negócios operam.

- **FILANTROPIA EMPRESARIAL**

A filantropia empresarial consiste nas ações discricionárias tomadas pela gerência em resposta às expectativas sociais e representam os papéis voluntários que os negócios assumem onde a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa como nos outros componentes. Essas expectativas são dirigidas pelas normas sociais e ficam por conta do julgamento individual dos gestores e da corporação. Essas atividades são guiadas pelo desejo dos negócios em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios e que não são expectativas no senso ético, mas estão se tornando cada vez mais estratégicas. Alguns exemplos: contribuições filantrópicas, condução de programas internos para usuários de drogas, treinamento de desempregados, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários, academias no local de trabalho, programas comunitários etc. Programas filantrópicos são a

dimensão mais aberta da Responsabilidade Social, muitos pensam que a responsabilidade econômica é o que as empresas fazem por si mesmas, e os outros componentes o que fazem pelos outros.

A definição de Carroll é mais abrangente porque a Responsabilidade Social é um conjunto de dimensões das relações interdependentes entre empresas e sociedade. Embora Carroll destaque que essas dimensões não implicam uma seqüência ou estágios de desenvolvimento da Responsabilidade Social, fica claro que a ênfase da sua definição é na dimensão econômica e legal, e que não é suficiente e sim essencial o desempenho econômico e o cumprimento das leis. Os outros papéis são derivados da missão econômica. Contudo, a dimensão ética fica à mercê da compreensão do que são comportamentos éticos e antiéticos. E a responsabilidade discricionária fica à mercê da compreensão do contexto e de situações particulares nos quais se desenvolvem as ações e programas sociais específicos.

Segundo Wood (1996) a visão estrutural e funcional de Carroll intuitivamente é atrativa, mas não se distancia muito da visão clássica de que o negócio dos negócios (*The only business of business is business*, (Friedman, 1979, apud Wood, Collins, Carroll) e acaba levando mais a focar no conteúdo e debate ideológico da Responsabilidade Social do que orientar o comportamento social empresarial.

#### 2.1.4 – CORPORATE RESPONSIVENESS – RESPONSABILIDADE SOCIAL<sup>1</sup>

O conceito de *Corporate Responsiveness* tem como idéia central que as empresas devem responder às demandas sociais para sobreviver, adaptando o comportamento corporativo às necessidades sociais, diferente do conceito de Responsabilidade Social, cujas raízes estão na ética.

Frederick (1978, apud Wood, 1996) define *Corporate Responsiveness* como a capacidade de responder às pressões sociais; é a habilidade das empresas em responder de uma maneira responsável aos novos desafios. A ênfase da *Corporate Responsiveness* é no processo ou na prontidão de responder e não no conteúdo de uma resposta real. (Boatright, 1997).

Uma empresa socialmente responsiva usa seus recursos para antecipar as questões sociais e desenvolver políticas, programas e outros meios de lidar com eles. A gestão das questões sociais numa empresa socialmente responsiva está integrada no plano estratégico, em vez de estar atrelada a uma reação a uma crise específica.

Segundo Ackerman (1973), Ackerman e Bauer (1976, apud Carroll), a responsividade social é a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais; a empresa deve agir responsavelmente atendendo às expectativas da sociedade de como os negócios devem funcionar. Articularam um processo de responsividade em etapas, de um estágio reativo, para um estágio antecipatório e preventivo.

---

<sup>1</sup> “RESPONSIVENESS indica a capacidade de resposta e de reação, não existe no idioma português este vocábulo, por isto, optou-se por RESPONSABILIDADE.

Sethhi (1975, apud Carroll, 1999, p.277) define a Responsabilidade Social em duas dimensões em relação ao comportamento das corporações: o comportamento das empresas em resposta às forças de mercado e às restrições legais como obrigações sociais. O que vai além dessas obrigações consiste na Responsabilidade Social, que implica ter um comportamento corporativo congruente com normas, valores e expectativas de desempenho. Ele desenvolveu um modelo para classificar o comportamento empresarial em três tipos: organizações defensivas e reativas; organizações socialmente responsáveis e, organizações pró-ativas e responsivas.

- **ORGANIZAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL**

Organizações com uma perspectiva de responsabilidade social antecipam mudanças nas expectativas sociais, desenvolvem programas Responsabilidade Social para vários grupos de interesses organizacionais e os integram ao planejamento de longo prazo da organização. Os grupos de interesse considerados legítimos pela alta administração incluem acionistas, empregados, consumidores, fornecedores e a comunidade local.

- **ORGANIZAÇÃO PRÓ-ATIVA E RESPONSIVA**

Organizações com uma perspectiva politicamente responsiva são pró-ativas e a Responsabilidade Social faz parte do planejamento estratégico-administrativo. Essas empresas desenvolvem uma capacidade de resposta para a manutenção de sua competitividade, nessas organizações os administradores estão alertas às mudanças no ambiente legal e à importância de envolverem-se no processo de formulação de políticas públicas.

Sethi (apud Peery, 1995) argumenta que o debate ideológico da Responsabilidade Social deixa de ocupar o primeiro plano da discussão, pois a Responsabilidade Social passa a ser uma questão de competitividade. Organizações socialmente responsáveis podem ou não ser mais éticas que as defensivas e reativas. O ponto principal é que as organizações socialmente responsáveis estão mais bem preparadas para responder às mudanças de expectativas sociais de uma maneira mais efetiva e positiva. Antes de ser surpreendida por novas leis e regulamentações, a organização socialmente responsável monitora o ambiente e aceita as mudanças das expectativas sociais que eventualmente serão manifestadas em novas exigências e regulamentações legais.

Outrossim, a organização pró-ativa e politicamente responsiva provavelmente será mais capaz de adaptar-se a mudanças sociais do que as organizações socialmente responsáveis. A organização socialmente responsável é essencialmente reativa no que se refere ao monitoramento do ambiente e adapta seu planejamento de longo prazo para incorporar mudanças

que são previsíveis na lei. A organização politicamente responsiva se reconhece como tão envolvida quanto outros grupos de interesse no processo de políticas públicas. Além de monitorar, antecipar e planejar-se para mudanças sociais e exigências legais, também comunica suas necessidades e preocupações aos legisladores e a outros constituintes externos. Portanto, existe maior chance de que novas leis incorporarão o interesse dos negócios e serão menos onerosas para a organização socialmente responsiva, que procuram ser politicamente competentes.

A crítica aos modelos de responsividade concentra-se no fato de que eles procuram responder ao ambiente em mudança para sobreviver e não para melhorar o mundo; os resultados são dar maior ênfase nas ações políticas corporativas em questões públicas. (Wood, apud Makower, 1994, p.73). Isto implica que as empresas são primeiramente reativas às pressões externas, respondendo às elas em vez de trabalhar na natureza das suas responsabilidades corporativas; assim agem porque se sentem forçadas a fazê-lo, o que leva a crer que acabam cedendo às expectativas dos que têm maior poder de pressão, em especial os agentes que têm maior influência na mídia, os que têm maior poder de barganha e os que podem prejudicar mais as empresas.

### **2.1.5 – CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE – DESEMPENHO SOCIAL**

Wartick e Crochan (1985, apud Wood, 1996) propõem avançar no modelo além das discussões sobre responsabilidade social, responsabilidade social versus responsabilidade econômica, ou responsabilidade versus responsividade. Em direção a esse objetivo, incorporam no seu modelo desafios e preocupações da relação entre os negócios e a sociedade em três segmentos:

- 1 – princípios de responsabilidade social empresarial (econômico, ético, legal e discricionário)
- 2 – processos de responsividade (reativo, defensivo, acomodativo e interativo)
- 3 – administração das questões.

Os autores enfatizam mais o conceito de desempenho social como a integração dessas linhas teóricas básicas das relações entre sociedade e negócios, e o termo desempenho pode ser traduzido como ação, atos, obras e efeitos que podem ser identificados e avaliados.

Wood (1991a, 1991b, apud Wood, 1996, Carroll, 1999) propõe um modelo de avaliação do desempenho social com base no conceito desenvolvido por Wartick e Cochran, que inclui as três faces da atividade empresarial com relação às preocupações sociais: os princípios da responsabilidade social, os processos da responsividade e os efeitos

observáveis relacionados com as relações da sociedade em três domínios – institucional, organizacional e individual.

A figura a seguir mostra o modelo da performance social:



Fonte: Wood, Donna, 1996. *Research in Corporate Social Performance*, p.51

Os princípios da Responsabilidade Social são:

O princípio da Legitimidade em Nível Institucional Formulado por Keith

Davis:

“ A sociedade garante legitimidade e poder aos negócios. Na longa corrida, aqueles que utilizam o poder de uma maneira que a sociedade não considere responsável irão perdê-lo. (Keith Davis, apud Peery, 1995).”

### O princípio da Responsabilidade Pública em Nível Organizacional:

*“ (...) a empresa é responsável pelas consequências de suas atividades na área primária e secundária de envolvimento. (Preston e Post, apud Wood, 1996).”*

### O Princípio da Prudência em Nível Individual.

*“(...) administradores são atores morais, o que implica serem eles obrigados a exercitar a prudência da forma viável e na direção de resultados socialmente responsáveis. (Wood, 1996).”*

Isso significa que eles são sensíveis à dimensão moral de suas decisões, cuidadosos e cômicos dos efeitos prejudiciais das suas decisões de negócios e cientes das maneiras de aumentar o caráter moral de suas decisões de modo que o bem social seja incrementado em suas atividades diárias.

Tal princípio na prática, pode consistir em: fabricar produtos ambientalmente amigáveis de maneira a melhorar sua posição competitiva, aproveitar-se das oportunidades propiciadas por requisitos legais para inovar produtos que possam dar uma contribuição especial para a sociedade, atender às necessidades sociais vendendo produtos que ajudem grupos específicos como deficientes, crianças, minorias, voluntariamente utilizar recursos da organização para ajudar resolver problemas sociais em áreas onde a organização pode Ter uma repercussão especial.

O quadro a seguir indica como as tomadas de decisões orientadas para a responsabilidade social com os princípios da legitimidade social, responsabilidade pública e prudência administrativa podem realçar a qualidade moral em nível institucional, organizacional e individual da Responsabilidade social por todas as dimensões do desempenho social.

Quadro 1: Política social Corporativa: Amostra de Resultados da Atuação Orientada para os Princípios de Responsabilidade Social nos domínios da Responsabilidade.

Domínios	Legitimidade Social (institucional)	Responsabilidade Pública (organizacional)	Prudência Administrativa (individual)
Econômico	Produzir bens e serviços, criar empregos	Os preços dos bens e serviços devem refletir os custos de produção verdadeiros incorporando todas as externalidades	Produzir produtos ecologicamente amigáveis, utilizar tecnologias pouco poluidoras, cortar custos com a reciclagem.
Legal	Obedecer a leis e regulamentos. Não esperar posições privilegiadas em políticas públicas	Trabalhar por políticas públicas expondo informações do próprio interesse	Transformar as exigências legais e normativas em oportunidades para inovação tecnológica e de mercado.
Ético	Seguir princípios éticos fundamentais (p.ex. honestidade na rotulação dos produtos)	Fornecer informação completa e acurada do uso do produto para aumentar a segurança do usuário, além dos requisitos legais.	Informações de uso de produtos dirigidos a mercados específicos (p.ex. crianças e minorias em desvantagem) e promover como uma vantagem do produto.
Prudência	Agir como um bom cidadão em todos os assuntos, além das leis e regras éticas. Devolver uma parte das receitas para a comunidade.	Investir os recursos da empresa destinados à filantropia em problemas sociais relacionados aos envolvimento primários e secundários da empresa na sociedade.	Escolher investimentos em filantropia que realmente trazem retorno para a solução de problemas sociais (p. ex. aplicar um critério de eficácia).

Fonte: Donna J. Wood, "Corporate Social Revisited", *Academy of Management Review* 16, n. 4, apud Peery, 1995, p.262.

O processo de responsabilidade foi além da articulação das dimensões de Responsabilidade Social propostas por Carroll, proporcionando uma visão instrumental para o tema. O conceito de desempenho social foi uma contribuição para articular princípios, processos e efeitos.

No ano 1990, o conceito transitou para temas alternativos como *Business Ethics*, Cidadania Corporativa e *Stakeholder Organization*, novos modelos para operacionalizar o conceito e articular outros conceitos que eram consistentes com Responsabilidade Social Empresarial.

#### **2.1.6 – “*BUSINESS ETHICS*” – ÉTICA NOS NEGÓCIOS**

A análise ética dos negócios se preocupa com o processo de julgamento da correção moral de uma decisão.

A ética tem sido um dos temas mais debatidos na história da civilização, é o estudo dos juízos de valor referentes à conduta humana suscetível de qualificação do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto. A preocupação com respeito a certos padrões éticos de comportamento aplicáveis ao mundo dos negócios não chega a se constituir numa novidade. Ocorre que, no passado, essa era vista como uma preocupação do empresário como indivíduo e não da empresa, conforme argumentos de Friedman; o que se verifica é que com a maior complexidade e dimensão das empresas e dos impactos de suas operações nas relações com

a sociedade as questões éticas tornam-se imperativos da atividade econômica, um instrumento de trabalho e não uma questão de foro íntimo dos empresários (Carneiro, 1991).

Refere-se como a companhia integra os valores essenciais (honestidade, confiança, respeito e justiça) nas suas políticas, práticas e no processo de tomada de decisões em todos os níveis da organização. E, adicionalmente, envolve o cumprimento das normas e padrões legais e a aderência, às regras internas e regulamentos. Até há pouco tempo, referia-se primeiramente à implementação de códigos legais que especificavam o que os empregados podiam ou não fazer para evitar desvios de conduta (como conflito de interesses, uso dos bens da empresa). Hoje, um número crescente de empresas está formulando programas de ética baseados em valores, definições de valores éticos e proporcionando diretrizes para os processos de tomada de decisão e ferramentas necessárias para lidar com dilemas éticos complexos e mais rotineiros, e com o grupo amplo de agentes. As empresas de diferentes setores e tamanhos têm demonstrado o seu compromisso em desenvolver processos de tomada de decisões éticos. Os processos têm levado a institucionalizar iniciativas éticas que incluem, mas não se limitam, a declaração de missão, o comitê de ética, os princípios éticos e valores, as ouvidorias, as estratégias de comunicação de ética, os cursos e treinamentos em ética, avaliação contínua e prêmios e sanções (*Business Social Responsibility* – BSR).

Há várias abordagens da ética nos negócios, entre elas a utilitarista, direitos e deveres e justiça.

A abordagem utilitarista enfoca o valor das conseqüências ou dos resultados de uma decisão, uma decisão é ética se os resultados trazem maior felicidade para a sociedade. Nas decisões empresariais, a visão utilitarista tem como instrumento de avaliação a análise custo/benefício. Outra abordagem de análise ética se preocupa se uma ação é inerentemente certa ou errada independentemente dos resultados. (Peery, 1995). Um exemplo dessa abordagem é o modelo proposto por L' Étang (1995, p.125), pesquisadora da área de relações públicas que propõe um modelo a partir da noção de que responsabilidade social é uma obrigação ética da empresa. Essa abordagem é derivada do pensamento de Kant e preocupada com a natureza intrínseca da ação, suas motivações (se é feita fora do senso de dever ou da prudência, fora do auto-interesse) e a natureza do doador e receptor. Sugere que os programas de Responsabilidade Social considerem diferentes categorias de responsabilidade baseada no conceito de obrigações da corporação com a sociedade. A fonte dessa obrigação é baseada no poder e na influência que as organizações têm, e que as levam a causar, direta e indiretamente, efeitos morais na sociedade. A justificativa e finalidade desses efeitos são os fins em si mesmos, e não o auto-interesse das organizações. Sugere três categorias de responsabilidade: direta, indireta e filantropia corporativa – classificação que se caracteriza pelas atividades e relações às quais a empresa é diretamente responsável interna e externamente.

Outra abordagem é a que foca os direitos e deveres das partes envolvidas nas atividades empresariais. Direitos são prerrogativas que alguém possui de exigir de outrem de praticar ou se abster de um ato por concessão

legal ou moral. Os direitos são contrabalançados por deveres. O dever é uma responsabilidade moral e legal para honrar os direitos de outrem. As relações das empresas implicam direitos e deveres com empregados, consumidores, governo. /a questão da legalidade implica que as empresas devem cumprir o ordenamento jurídico legal nas esferas federal, estadual e municipal e bem como códigos internacionais. Entretanto, os direitos e deveres são discutíveis e em muitas situações um direito é contraditório com outros direitos.

A abordagem da justiça econômica preocupa-se com a distribuição dos benefícios e custos dentro da sociedade e entre as partes interessadas. Os efeitos das decisões gerenciais que afetam economicamente os grupos de interesse.

A análise ética dos negócios tem como propósito melhorar o comportamento ético e conseqüentemente, a responsabilidade da gestão. O essencial é encontrar respostas éticas ou, mais ainda, melhorar a capacidade de resolver problemas desenvolvendo e considerando alternativas que são eticamente aceitáveis, prevenindo o conflito de interesses, a violação dos interesses de terceiros e nas quais as alternativas seriam justas para os que são afetados pelas decisões.

### **2.1.7 – ATUAÇÃO ORIENTADA PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Um modelo de engajamento na atuação de Responsabilidade Social requer que os gestores definam os elementos básicos da Responsabilidade

Social Empresarial, compreendendo as questões que envolvam a responsabilidade social, identificando os agentes sociais com os quais a empresa tem responsabilidade, relações ou dependência e especificando a filosofia de resposta a estas questões. Refere-se ainda, ao processo de tomada de decisão relacionada aos valores, normas que dizem respeito às pessoas, à comunidade e ao meio ambiente. Inclui uma série de práticas desejáveis igualmente para sociedade em geral bem como para as empresas. A responsabilidade social empresarial está se desenvolvendo rapidamente por meio de uma variedade de iniciativas conhecidas pelas empresas e pelo público como o financiamento da educação dos empregados, a organização de programas de treinamento em ética, a adoção de políticas ambientalmente compatíveis e o patrocínio de eventos e projetos comunitários. (*Business Social Responsibility, 2000*).

A emergência da cidadania corporativa é bem aceita como uma prática gerencial e está ligada à crença de que uma “Organização exemplar é um bom negócio”. Mas as empresas que estão engajadas no aperfeiçoamento da responsabilidade social, que desempenham um papel de liderança por suas iniciativas na área social, evidenciam que a Responsabilidade Social Empresarial é mais do que uma série de iniciativas, gestos ou práticas isoladas motivadas pelo marketing social, relações públicas ou outros benefícios. Permeando várias atividades das empresas, as iniciativas podem ser tomadas em vários setores da empresa, mas devem ser expressões de um esforço sistemático da empresa para atingir as metas e os objetivos sociais. As políticas, processos, práticas e programas são vistos como partes integrantes

das operações de negócios das empresas, do processo de tomada de decisão, com o apoio da alta administração.

A incorporação da responsabilidade social e a atuação são vistos como um processo com diversas fases, as quais Wheeler e Sillanpää (1997) denominam de a inclusão dos *stakeholders* ou *stakeholding*; trata-se de um processo contínuo, sendo necessário revisar constantemente os objetivos e as metas. É preciso Ter como filosofia a melhoria contínua, com base na cooperação e na construção da relação com os stakeholders. A relação tem como fundamento a confiança, a integridade e o foco é a sustentabilidade de longo prazo. A base do processo são a liderança e o comprometimento, ou o primeiro passo do processo.

#### **2.1.8 – LIDERANÇA E COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO**

A liderança pode ser interpretada em dois níveis: o primeiro é o nível das decisões que determinam a direção da empresa, decisões que governam a operação dos negócios (produto e mercado) e a estratégia da empresa. Num segundo nível, é a liderança que transmite os valores, os princípios e o caráter da organização. (Minkes, Small e Chatterjee, 1999).

Em qualquer organização existe um clima de opinião e comportamento em que se refletem as percepções dos membros, do que se espera deles e de suas expectativas de como e o que receberão em troca de seu desempenho. É

amplamente aceito que parte da função da liderança na organização é a articulação das expectativas, o estabelecimento de normas que governam o comportamento das pessoas na organização e a transmissão de valores para os membros da organização (Bennis e Nanus, 1985, apud Minkes et al, 1999).

Num sentido estrito isso pode apenas significar que os empregados numa organização conformam-se com o que acreditam que seja aceitável pelos seus superiores, fazendo o que eles querem: “O chefe é o principal cliente”. Num sentido amplo, entretanto, pode significar o padrão dos valores expressos num código explícito ou numa compreensão compartilhada que permeia o ambiente organizacional.

No primeiro nível de liderança a autoridade é assentada nos cargos e posição ocupados, e as decisões de direção são tomadas por um alto executivo e um grupo dominante do conselho da diretoria. No segundo nível, a liderança deve ser exercida em todos os níveis organizacionais-funcionais, departamentais e divisionais, ou seja, o conceito de liderança não se restringe ao chefe. A legitimidade da autoridade não é apenas o cargo e a posição, isto é, o poder de mando existe, mas é legitimado pelo grupo e não, necessariamente, pela hierarquia.

Os métodos mais diretos de liderança incluem comando, decisões sobre recursos e promoções e direção pessoal dos indivíduos e pessoas. Quando as organizações se tornam maiores e mais complexas, as intervenções diretas vão se distribuindo pelos níveis hierárquicos, e a liderança exercida pela alta administração concentra-se em comunicação para inspirar visão e valores, em ouvir e cuidar dos seguidores, liderando pelo exemplo pessoal. (Pinchot, 1996).

A autoridade deve ser ganha, e não ter apenas como suporte a posição, o que em termos práticos significa que os líderes devem ter o tempo e o espaço para se aprovarem. Os líderes crescem – não são feitos – e as oportunidades de liderança devem surgir em todos os níveis hierárquicos da organização. O crescimento profissional não está mais associado a uma escala de funções e posições, mas à capacidade de fazer as coisas acontecerem. A liderança não vem apenas do topo da organização; está distribuída por toda a organização e ultrapassa os seus limites internos. (Handy, 1996).

Segundo Schein, uma das constatações mais consistentes dos historiadores, sociólogos e empiristas é que a liderança depende de uma situação particular, da tarefa a ser assumida e das características dos liderados. Mas um aspecto importante que ele destaca no seu artigo *Leadership and Organizational Culture*, é a dinâmica organizacional como um elemento fundamental para analisar a relação entre liderança e cultura organizacional, particularmente o fato de as organizações terem necessidades e problemas diferentes nos estágios da sua evolução, sendo importante especificar qual a relação da liderança com a organização num dado tempo. (Schein, 1996).

As organizações são sistemas dinâmicos com um ciclo de vida próprio e, conforme o estágio da organização, pode-se identificar os desafios únicos, para os empreendedores e para os dirigentes administradores, nos diversos estágios do ciclo de vida da organização e as implicações para o comportamento da liderança.

Nos estágios iniciais da criação da organização, o líder é o empresário, imprimindo a sua visão à organização, sendo visto como a mola propulsora da empresa. O empresário tem uma missão a cumprir, a qual se traduz em valores genuínos para a organização e clientes. Segundo os diversos autores, o empreendedor não tem como propósito ganhar dinheiro, mas a necessidade de realização, o sucesso financeiro é uma consequência da realização de sua missão. A missão é definida como o produto e o mercado certo e deve estar apoiada na cultura organizacional. (Farel, 1993, Pinchot, 1989). É o espírito do empreendedor que leva à geração de riqueza, à inovação e ao bem-estar da sociedade, que seria o papel da empresa segundo economistas como Adam Smith, Milton Friedmann e Schumpeter.

Além da visão, o líder empreendedor fornece a energia necessária para levar a empresa adiante, com base nas suas convicções pessoais. Essa capacidade e habilidade que os empreendedores têm de inspirar e compartilhar os valores com os outros é uma das formas de criar novas oportunidades para a liderança; as organizações são vistas como comunidades, das quais seus membros são participantes ativos; e o trabalho desenvolvido por todos, que gostam do que fazem, estão satisfeitos e comprometidos com a organização.

Uma vez criada e estabelecida a empresa, os valores, as crenças e os pressupostos básicos do empresário estes são transferidos para o modelo mental dos subordinados. Os fundadores constroem a identidade da organização. Se a organização foi bem-sucedida e o sucesso é atribuído ao líder, a personalidade deste é embutida na cultura da organização, sendo um reflexo da personalidade dele.

A grande dificuldade das empresas é manter o espírito do empreendedor e comunitário, quando as organizações começam a crescer, enfrentar a competição, o amadurecimento dos produtos e mercados e o envelhecimento da geração do fundador. O que é bom para a organização jovem, o alto nível de energia e a visão compulsiva do fundador, torna-se uma deficiência quando aquela deve se estabilizar, tornar-se mais eficiente, lidar com o fato de que os seus produtos tornaram-se commodities, e, o mais importante, desenvolver novos líderes para um futuro diferente. É necessário criar oportunidades para os novos líderes, processo este que pode ser conduzido pelo fundador, mas não sendo este capaz de atender os desafios dessa fase da organização, sua geração pode ser substituída, encontrando-se formas de desenvolver novos centros de poder.

Nestas circunstâncias destaca-se o papel do administrador profissional, que precisa entender a cultura da organização, com suas forças e fraquezas, e consolidar os elementos necessários para manter a empresa funcionando e crescer, este é o período da institucionalização, que consiste em identificar os elementos de sucesso, dar a permanência e estabilidade, desenvolver processos que ocorram em pequena escala e com pessoas jovens e processos que funcionem numa escala global e com empregados maduros; nesse estágio da organização, o líder é visto como o sustento da cultura.

As mudanças tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e culturais do ambiente crescem, as empresas devem se adaptar às mudanças, as forças que foram institucionalizadas na organização tornam-se deficiências e os líderes são agentes de mudanças; nessa fase, o desafio é adquirir novos

conceitos e habilidades, mas também desaprender coisas que não servem mais para a organização. É um processo de destruir e construir que exige das organizações e da liderança empresarial capacidade de aprendizagem e desaprendizagem; trata-se de um processo doloroso que envolve assumir os riscos das mudanças e enfrentar as resistências por parte das pessoas que têm medo de mudar, não se pode ignorar o custo de desconstruir uma cultura – o custo humano, a saída de pessoas da organização. Para as organizações construírem os novos conceitos e permitirem que as mudanças nos sistemas e nas atitudes ocorram, necessita-se de algum tempo.

O ponto crítico para entender a dinâmica cultural é que líderes não podem mudar arbitrariamente a cultura para anular os elementos disfuncionais, mas têm de desenvolver a cultura construindo nas suas forças e atrofiando suas fraquezas. A cultura não pode ser manipulada pelo anúncio de mudanças ou pela institucionalização de programas.

*As transformações não ocorrem porque são anunciadas ou através de programas formais. Elas ocorrem através de uma genuína mudança no comportamento dos líderes e através do embutimento das novas definições nos processos e rotinas organizacionais. (Schein, 1996, p.65).*

*O líder pode criar uma nova organização, novos processos, mas a formação de uma cultura requer o aprendizado coletivo e repetidas experiências de sucesso e fracasso. (Schein, 1996, p.66).*

A experiência demonstra que estruturas burocráticas e autocráticas têm menos condições de responder às questões sociais e ambientais e às expectativas dos grupos de interesse. As ações sociais derivam da vontade pessoal de alguns, sem um processo de consulta regular às partes interessadas, e acabam sendo iniciativas isoladas que dependem da esfera pessoal de decisão daqueles que têm o poder para, podendo ser interpretadas como atitudes paternalistas.

O envolvimento da alta administração na atuação social da empresa é objeto de várias pesquisas. Antal (1992, apud Wood, 1996) constatou que a inovação no comportamento e na atitude das empresas em relação à Responsabilidade Social pode acontecer em vários dos seus níveis, comunicada e apoiada em várias direções não precisa ser um processo de cima para baixo. Entretanto, essa constatação não exime a alta administração do apoio aos programas e projetos sociais da empresa, para que estes sejam efetivos, e de proporcionar o ambiente e as condições para que estes se desenvolvam. A alta administração é “responsável” pelo desempenho econômico e social da empresa e responde legal e moralmente perante a sociedade pela atuação desta.

A alta administração nas suas seleções normativas e no estabelecimento dos compromissos constituem o tom moral e o clima ético da organização. Os fatores que influenciam o desenvolvimento moral da organização são as expectativas da Alta Administração junto aos membros da organização, que, por sua vez, são influenciadas por fatores individuais e ambientais. (Logsdon e Yuthas, 1997).

Os fatores individuais são as características pessoais dos administradores, a sua formação ética e moral. Os fatores ambientais são as expectativas da sociedade em relação ao desempenho e à atuação empresarial, às normas da indústria e expectativas sociais do setor de atividade e da comunidade local dos negócios, leis e regulamentações. O ambiente organizacional é turbulento e o processo de adaptação, contínuo e duradouro, às forças ambientais afeta a maneira como os gerentes compreendem e agem sobre as organizações. As expectativas da sociedade manifestam-se pela opinião pública sobre o comportamento social e ético da empresa e cabe à alta administração estar atenta à opinião e proteger a reputação da empresa junto às partes interessadas. (Logsdon e Yuthas, 1997).

A seleção das estratégias e ações é feita pelos indivíduos na organização, os quais têm o poder, os recursos e a responsabilidade de desenvolver e implementar os processos para que as suas expectativas sejam compreendidas pelos membros das organizações e das partes interessadas. Os processos organizacionais críticos para desenvolver a orientação ética e os compromissos normativos da empresa são a formulação de estratégias, a distribuição dos recursos e poder, os processos de socialização dos empregados e o sistema de recompensa. (Logsdon e Yuthas, 1997).

## 2.1.9 – ALICERCES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, requer uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, manual dos empregados, marketing e comunicação com todos.

Makower (1994) diz que: “Nós acreditamos que a Responsabilidade Social é menos programática que filosófica. Sustenta-se numa visão profunda dos líderes das empresas de que os negócios podem e devem desempenhar um papel além de fazer dinheiro. Portanto, os objetivos corporativos, missão e políticas devem considerar os constituintes. Assim, ter um ou mais programas condecorados não faz uma empresa socialmente responsável a não ser que estes programas façam parte de uma visão ampla”.

Se a Responsabilidade Social faz parte integral dos negócios e do processo de tomada de decisão, deve ser declarada em todos os documentos que expressam a missão, os valores, os princípios e os objetivos sociais da empresa. As empresas precisam definir os que apoiam, os que desejam das relações com as partes interessadas e o que esperam em troca, precisam desenvolver uma série de valores e princípios éticos que sustentam o crescimento das mútuas relações. Desenvolver a missão social de uma empresa implica compartilhar uma visão de que a empresa vai além da maximização de lucros. Valores e princípios éticos definem como as relações

com as partes interessadas serão desenvolvidas, provêm o contexto dentro do qual as políticas, práticas, processos e decisões éticas serão tomadas.

Os valores podem ser formalmente explicitados e/ou são implícitos ou informais, influenciando as práticas diárias. A formalização da incorporação da Responsabilidade Social na missão, princípios e códigos de conduta não significa que faça parte da cultura organizacional.

A missão não é suficiente para criar um clima moral desejado; ela fornece um indicador forte da filosofia da administração que, provavelmente, será observado pelos empregados e outros grupos afetados pela atuação da empresa e terá sustentação mediante os processos organizacionais que transformam o discurso em prática.

O engajamento na responsabilidade social leva a mudanças nas empresas – a estrutura organizacional, os sistemas de avaliação e o ambiente organizacional estão na esfera da direção empresarial.

Para Wheeler e Sillanpää (1997), trata-se de governança corporativa, do processo pelos quais as decisões são tomadas, implementadas e reforçadas, tem como funções interagir com desafios externos, evitar que conflitos entre os membros provoquem uma destruição irreparável, buscar recursos para a preservação e o bem-estar dos membros da organização e definir objetivos e condutas destinadas a alcançar os objetivos organizacionais.

Incorporar a responsabilidade social é administrar as relações contratuais e institucionais das corporações para atender às demandas e expectativas das partes interessadas, as quais definem a arquitetura

organizacional das firmas – o poder de decisão, a avaliação de desempenho e o sistema de compensação.

O objetivo da governança corporativa no modelo do acionista é proteger os interesses dos investidores externos que confiam os seus recursos aos executivos e controladores das empresas.

Para Wheeler e Sillanpää (1997), a principal questão da governança corporativa é a estrutura de poder – quem dirige, quem controla e quem supervisiona a distribuição do poder. Se os negócios devem ser mais responsáveis, devem-se equilibrar os interesses de longo prazo e curto prazo para todos os *stakeholders*.

Essa não é uma questão fácil, não implica que as empresas devem transformar-se em democracias, cooperativas, ou ter em seus conselhos de diretorias representantes das partes interessadas, mas reconhecer que as partes interessadas investem recursos, tempo e energia nas empresas. É graças aos esforços conjuntos dos vários participantes que se cria o valor da empresa e, portanto, as partes interessadas têm direito de pedir que a alta administração que dirige as empresas lhes preste contas.

Muitas empresas estabelecem comitês de ética e responsabilidade social nos seus conselhos para rever as estratégias, monitorar as atividades, dar orientação e tomar decisões sobre questões que emergem. Outras não estabelecem comitês, mas os conselhos de diretoria consideram as questões de responsabilidade social, e ainda criam-se diretrizes e normas de conduta para dirigir as questões de responsabilidade social. Pode ter um executivo responsável pela Responsabilidade Social Empresarial.

O fundamental para o engajamento na responsabilidade social é o compromisso de toda a corporação, e a alta administração tem um papel a desempenhar: ser líder no processo. Em outras palavras, cabe à alta administração construir a ética corporativa.

#### **2.1.10 – ALINHAMENTO DA EMPRESA À RESPONSABILIDADE SOCIAL**

As questões sociais e ambientais são multidimensionais, exigem abordagens interdisciplinares e o envolvimento de equipes multidisciplinares. Antes de partir para as relações externas, deve-se avaliar a situação interna da empresa, a fim de propiciar as condições e os recursos para aderir ao modelo de colaboração com as partes interessadas. A Responsabilidade envolve a discussão de todos os aspectos e áreas organizacionais, a revisão das políticas, diretrizes e procedimentos da gestão empresarial com a participação das partes interessadas.

O processo de alinhamento da organização interna envolve estruturas para remover barreiras e adicionar incentivos e mecanismos de suporte para desenvolver as relações de cooperação com as partes interessadas. Se os processos de comunicação são limitados, criam-se dificuldades para implementar programas e ações sociais, que são protelados e cujos recursos para a sua execução não se viabilizam, bem como não se criam condições e

ambiente para a Responsabilidade Social e não há incentivos para a colaboração. (Boone, 1997).

É preciso promover um ambiente que permita o diálogo, o fluxo de informações, a discussão dos problemas, a admissão do erro como uma oportunidade para a reflexão, não premiar o sucesso apenas e punir as falhas, reconhecer que o ambiente é complexo e a incerteza é inevitável, conhecer outros pontos de vista. Criar uma cultura organizacional orientada para a Responsabilidade Social exige mudanças de valores, sistemas e padrões de conduta, e, certamente, resistências externas serão encontradas – a cultura do segredo, da exclusão e de manutenção do poder sobre as operações. As pessoas precisam se convencer de que vale a pena investir tempo e energia na Responsabilidade Social, estar conscientes, motivadas e confiantes.

Deve-se diminuir ou eliminar a distância entre o que a organização e a administração dizem do que realmente se faz. O processo de construção das relações presume o estabelecimento de objetivos conjuntos, o compartilhamento de informações e recursos, a busca de soluções conjuntas. As relações são mutuamente definidas e têm como base os contratos implícitos, os quais se fundamentam na confiança, na integridade e na credibilidade. Mas estes valores são construídos no decorrer do processo. São necessários a transparência e o compromisso das empresas para proporcionar um ambiente de confiança e troca e a participação efetiva dos *stakeholders*.

O alinhamento começa com a revisão dos sistemas existentes para identificar áreas em que as mudanças são necessárias, este é um processo de auto-avaliação das políticas, processos e sistemas internos da empresa. É

fundamental rever os sistemas e recursos internos para promover a capacitação dos empregados para tomar as decisões, engajar-se na Responsabilidade Social, reconhecer seus esforços na avaliação de seu desempenho e promover a comunicação interna e externa de forma transparente e aberta.

### **2.1.11 – GLOBALIZAÇÃO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS**

Confrontadas com os desafios de um meio em mutação no âmbito da globalização e, em particular, do mercado interno, as próprias empresas vão também tomando consciência de que a sua responsabilidade social é passível de se revestir de um valor econômico direto. Embora a sua obrigação primeira seja a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações. (Donaire, 1995).

Dado que a responsabilidade social é um processo pelo qual as empresas gerem as suas relações com uma série de partes interessadas que podem influenciar efetivamente o seu livre funcionamento, a motivação comercial torna-se evidente. Assim, à semelhança da gestão da qualidade, a

responsabilidade social de uma empresa deve ser considerada como um investimento, e não como um encargo. Através dela, é possível adotar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, condizente a uma estratégia a longo prazo que minimize os riscos decorrentes de incógnitas. As empresas deverão assumir uma responsabilidade social tanto na Europa como em outros continentes, aplicando o princípio ao longo de toda a sua cadeia de produção.

*No parecer “Releasing Europe’s employment potential: Companies’ views on European Social Policy beyond 2000”, a UNICE (União das Confederações da Indústria e do Patronato da Europa) sublinhou que as empresas se consideram como parte integrante da sociedade, agindo de forma socialmente responsável, encaram a obtenção de lucros como o seu objetivo principal, mas não a única razão para a sua existência, e optam por uma reflexão a longo prazo em termos de decisões e de investimento estratégicos.*

A nível europeu, o desafio reside em identificar de que forma é que a responsabilidade social das empresas pode contribuir para o objetivo enunciado: construir uma economia dinâmica, competitiva, coesiva e baseada no conhecimento. A Agenda Social Européia, apresentada pela Comissão e posteriormente apoiada pelo Conselho Europeu de Nice, vincava o papel da responsabilidade social das empresas para fazer face às conseqüências da integração da economia e do mercado sobre o emprego e para adaptar as condições de trabalho à nova economia. Além disso, o Conselho Europeu de Nice convidou a Comissão a associar as empresas a parcerias com os parceiros sociais, as ONGs, as autoridades locais e organismos de gestão de serviços sociais, com vista a reforçar a sua responsabilidade social. (Ribeiro, 2000).

A nível internacional, através das políticas comerciais e de cooperação para o desenvolvimento, a União Europeia participa diretamente em questões relacionadas com o comportamento dos mercados. Uma abordagem europeia da responsabilidade social das empresas deverá refletir. Uma abordagem europeia de responsabilidade social das empresas deverá refletir, bem como integrar, o contexto mais lato de diversas iniciativas, tais como a *UN Global Compact* (2000), a *Tribartite Declaration on Multinational Enterprises and Social Policy* (Declaração Tripartida sobre as Empresas Multinacionais e a Política Social) da OIT – 1998, as *Guidelines for Multinational Enterprises* (Orientações para as Empresas Multinacionais – 2000) da OCDE. Embora estas iniciativas não sejam vinculativas do ponto de vista jurídico, no caso das orientações da OCDE, beneficiam do compromisso por parte dos governos que as subscreveram para a promoção de uma efetiva observância dessas orientações<sup>2</sup> pelas empresas – empenho, aliás, partilhado pela Comissão Europeia.

O cumprimento das normas fundamentais da OIT (liberdade de associação, igualdade, abolição do trabalho forçado e erradicação do trabalho infantil) é um aspecto nuclear da responsabilidade social das empresas, pelo que se deverá reforçar o acompanhamento da aplicação<sup>3</sup> dessas normas. (Gonçalves, 1990).

---

<sup>2</sup> O texto da OCDE prevê mecanismos de aplicação que envolvem os governos e os parceiros sociais em Pontos de Contato Nacionais. Além disso, o seu conteúdo abrange diversas áreas da responsabilidade social das empresas, nomeadamente o trabalho infantil e o trabalho forçado, as relações sociais, a proteção do ambiente, a defesa do consumidor, a transparência e a informação, a luta contra a corrupção, as transferências da tecnologia, a concorrência e a fiscalidade.

<sup>3</sup> A comissão apresentará uma comunicação sobre a Promoção das Normas Laborais Fundamentais e a Melhoria da Governação Social no Contexto da Globalização.

Uma abordagem europeia constituiria principalmente uma mais-valia e um complemento para as atividades em curso mediante:

- A definição de um quadro global europeu, com vista a promover a qualidade e a coerência dos procedimentos de responsabilidade social das empresas através do desenvolvimento de princípios, abordagens e instrumentos abrangentes, bem como a difundir as melhores práticas e idéias inovadoras;
- O apoio às melhores práticas em termos de avaliação rendível e de verificação independente das ações de responsabilidade social, garantindo assim a sua eficácia e credibilidade.

#### **2.1.12 – RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A maioria das definições descreve a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas.

Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa. Assim, o fato de se transcender

as obrigações legais elementares no domínio social – por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações administração-trabalhadores – é passível de ter também um efeito direto sobre a produtividade. Possibilita igualmente uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada. (Arruda, 2001).

No entanto, a responsabilidade social das empresas não pode ser encarada como um substituto da regulação ou legislação no domínio dos direitos sociais ou das normas ambientais, designadamente da aprovação de legislação nova e apropriada. Nos países em que esta regulação não exista, deverão ser enviados esforços no sentido de estabelecer um quadro regulador ou jurídico adequado, por forma a definir uma base equitativa a partir da qual se possam desenvolver as práticas socialmente responsáveis. (Donaire, 1999).

Embora tenha sido promovida principalmente por um conjunto de grandes empresas ou multinacionais, a responsabilidade social é pertinente para todos os tipos de empresas em todos os setores de atividade, desde as PME às multinacionais. A sua aplicação generalizada pelas PME, incluindo as microempresas, é de importância capital, uma vez que elas são os maiores contribuintes para a economia e emprego. Se bem que inúmeras PME assumam já a sua responsabilidade social, designadamente através de um empenho a nível local, a prossecução das iniciativas de sensibilização e de apoio à difusão de boas práticas poderá contribuir para uma maior divulgação do conceito. As cooperativas de trabalhadores e os regimes de participação, bem como outras empresas de tipo cooperativo, mutualista e associativo,

integram na sua estrutura os interesses de outras partes e assumem espontaneamente responsabilidades sociais e civis. (Duarte, 1996).

Um conjunto de empresas que obteve bons resultados em termos sociais e ecológicos indica que estas atividades podem resultar num desempenho, crescimento e capacidade de gerar lucros superiores. Para muitas empresas trata-se de uma nova atividade que requer ainda uma avaliação a mais longo prazo. (Froes, 1999).

O impacto econômico da responsabilidade social das empresas traduz-se em efeitos diretos e indiretos. Os resultados positivos diretos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenho e uma maior produtividade dos trabalhadores ou de uma utilização mais eficaz dos recursos naturais. Os efeitos indiretos são consequência da crescente atenção dos consumidores e dos investidores, o que aumentará as oportunidades de mercado. Inversamente, as críticas dirigidas à prática de uma empresa poderão, por vezes, ter um efeito negativo sobre a sua reputação, afetando ativos fundamentais – as suas marcas e a sua imagem. (Gaioto, 2001).

As instituições financeiras recorrem mais sistematicamente a listas de verificação de carácter social e ambiental para avaliarem os riscos da concessão de empréstimos a empresas ou de investimento nelas. Do mesmo modo, o reconhecimento de uma empresa como socialmente responsável – através, por exemplo, da sua inscrição num índice bolsista de valores éticos – reforça sua a cotação, acarretando, assim, vantagens financeiras concretas. (Gaioto, 2001).

*Os índices sociais dos mercados de valores constituem indicadores úteis para demonstrar o impacto positivo da seleção social em matéria de resultados financeiros: desde o seu lançamento, em maio de 1990, o Domini 400 Social Index superou o S&P 500 por uma margem superior a 1% em termos de rendimento total atualizado e considerando um ajustamento de riscos, enquanto o Dow Jones Sustainable Index cresceu cerca de 180% desde 1993, contra os 125% do Dow Jones Global Index no mesmo período.*

*É difícil avaliar com rigor os fatores que determinam a rentabilidade financeira de uma empresa socialmente responsável. Estudos demonstraram que 50% do desempenho acima da média de empresas socialmente responsáveis se pode imputar à sua responsabilidade social, enquanto os outros 50% se devem ao seu desempenho no respectivo setor de atividade. Espera-se que os lucros financeiros das empresas socialmente responsáveis se situem acima da média, porquanto a capacidade de uma empresa de dar uma resposta cabal a questões ecológicas e sociais constitui um indicador credível da qualidade da gestão.*

### 3 – A EMPRESA – BASF

A BASF está presente em todos os países da América do Sul, com exceção das Guianas e Suriname. Com forte presença nesses mercados, por meio das suas áreas de negócios e projetos com a comunidade e o meio ambiente, garante a liderança nos segmentos em que atua.

A BASF é uma indústria química com atuação mundial em diversos segmentos de negócios: Químicos, Plásticos, Produtos de Performance, Produtos para Agricultura e Nutrição e Petróleo e Gás.

A BASF *Aktiengesellschaft* é uma indústria química de origem alemã, com sede em Ludwigshafen. Suas unidades de produção, distribuídas em 39 países, conduzem negócios com clientes em mais de 170 nações. Seus produtos têm oferecido importantes contribuições para as áreas de produtos para agricultura e nutrição, corantes e produtos acabados, químicos, plásticos, produtos de performance e tintas, petróleo e gás.

O Grupo BASF, composto de 114 empresas conta com aproximadamente 105 mil colaboradores. Cerca de 10 mil profissionais trabalham diretamente com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processo de produção, que visam não apenas aspectos econômicos como também ecológicos.

Os laços comerciais de BASF já tinham uma longa tradição quando a empresa estabeleceu seu escritório no Rio de Janeiro, em 1911. Hoje, estão espalhados pelo Brasil 9 centros produtivos: São Bernardo do Campo (SP),

Mauá (SP), São José dos Campos (SP), Guaratinguetá (SP), Santa Cruz (RJ), Camaçari (BA), Jaboatão (PE), Resende (RJ) e Paulínea (SP). Em 1959, a BASF do Brasil inaugurou as primeiras unidades de produtos químicos e *Styropor*® (poliestireno expansível), em Guaratinguetá, hoje o maior complexo químico da América do Sul.

Atualmente, a BASF no Brasil disponibiliza uma linha diversificada de produtos químicos, corantes, tintas e vernizes (tintas imobiliárias, industrial, automotiva e repintura), dispersões, pigmentos, auxiliares, vitaminas, produtos para agricultura, tintas de impressão, pré-misturas vitamínicas, plásticos de engenharia, sistemas de poliuretanos e poliestireno. Além disso, a BASF mantém uma estação experimental agrícola em Santo Antônio da Posse, interior de São Paulo e um Centro de Pesquisa Agronômicas em Iracemápolis.

A BASF é uma empresa química líder mundial comprometida com o sucesso de seus negócios e fornece produtos e serviços que beneficiam a coletividade. Na América do Sul, a BASF faz parte de uma empresa inovadora e de sucesso, atuando no cenário mundial da indústria química.

O Grupo BASF atua permanentemente como empresa responsável e íntegra. Os “Valores e Princípios” descrevem e indicam de que modo os objetivos da Visão 2010 devem ser alcançados nas relações de trabalho no dia-a-dia. Para alcançar esses objetivos, a confiança dos clientes, os parceiros comerciais, acionistas, órgãos públicos e a comunidade em geral fazem parte do todo. A base para isto é a conduta responsável dos colaboradores.

Como empresa transnacional observa os diferentes aspectos legais e parâmetros culturais. Por isso, espera-se dos colaboradores que obedeçam as

leis e os costumes dos países nos quais atuam. Principalmente a liderança, servindo de exemplo, deve mostrar um alto grau de comprometimento com as questões legais, sociais e éticas. O elevado grau de exigências esperado com relação à conduta de nossos colaboradores será proporcional à obrigação que a empresa tem de informar e apoiar todos os colaboradores.

A conduta dos colaboradores deverá se adequar às diferentes exigências das normas regionais e nacionais. Por isso, as empresas do Grupo BASF, nas diferentes regiões e países, estão elaborando um Código de Conduta correspondente. Este será baseado no manual de Valores e Princípios e levará em consideração a legislação local. Desde que haja necessidade, o Código de Conduta poderá sofrer modificações. Este código de conduta vale para os colaboradores do Grupo BASF na América do Sul, entretanto, as negociações comerciais conduzidas no exterior (ou que tenham efeitos no exterior) por colaboradores de uma empresa brasileira também devem observar as leis e normas em vigor naquele país.

O respeito a todas as leis para a proteção da coletividade e do meio ambiente é para a BASF, um princípio elementar resultante de princípios igualmente jurídicos e éticos. Elas estão expressas na Política de Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente. Isto vale para os produtos, bem como para os processos.

Cada colaborador é responsável, em sua unidade de trabalho, pela proteção da coletividade e do meio ambiente. Todas as leis e normas referentes à proteção do meio ambiente ou à segurança de instalações e do trabalho devem ser rigorosamente obedecidas. O mesmo vale para as normas

e regulamentos internos da empresa. Cada superior imediato tem a obrigação de cobrar, fiscalizar e apoiar esta responsabilidade de seus colaboradores. Em casos para os quais não existam normas de segurança, saúde ou meio ambiente específicos, nem normas e diretrizes internas, as decisões estão sob a responsabilidade de cada um e devem ser tomadas em conjunto com o superior imediato.

Quanto à Saúde e Meio-Ambiente, os recursos naturais, tais como ar, água e solo só poderão ser utilizados para fins de produção com as devidas autorizações. O mesmo vale para a construção e o funcionamento de instalações produtivas, bem como modificações ou ampliações. Não é permitida emissão de qualquer tipo de material que não esteja de acordo com a legislação.

O descarte de resíduos deve ocorrer de acordo com as determinações legais. Caso sejam utilizados serviços de terceiros, é preciso garantir que estes também obedeçam às determinações legais e outras normas da BASF em relação ao meio ambiente.

A BASF é signatária voluntária do programa de Atuação Responsável®, da ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química. De acordo com este programa, todo colaborador deve ser treinado para atender às exigências dos códigos e das práticas previstas no mesmo.

A BASF trabalha continuamente na melhoria de processos e procedimentos para reduzir impactos ambientais e riscos à saúde – muitas vezes além do cumprimento às legislações vigentes. Caso, mesmo assim, ocorram acidentes ou interrupções na produção, as unidades competentes

(Plano de Contingências) devem ser informadas imediatamente e detalhadamente. O objetivo é colocar em prática, o mais breve possível, as medidas necessárias para eliminar o perigo e averiguar a causa. Estas unidades devem providenciar também as comunicações determinadas por lei aos órgãos governamentais de forma rápida e detalhada. Caso seja necessário, as unidades responsáveis pela segurança e proteção ao meio ambiente devem também informar a comunidade. Os responsáveis por estas comunicações não devem sofrer represálias. Ao contrário, omissões, comunicados atrasados ou incompletos vão contra os interesses da empresa.

É política comercial da BASF incentivar e praticar uma concorrência leal. Por isso, todos os colaboradores são esperados para atuarem de acordo com os parâmetros estabelecidos por lei contra qualquer tipo de restrição à concorrência.

São proibidos acordos e condutas pré-combinadas entre concorrentes (acordos de concorrência horizontal), que objetivam ou causam impedimentos ou restrições à concorrência. A proibição inclui não somente acordos formais e informais (verbais) como também como consequência de comunicação unilateral (anúncios de aumento de preços com o propósito de causar a mesma reação na concorrência, seja na imprensa, meios eletrônicos ou associações de classe).

Quando o fluxo de informações com concorrentes torna-se absolutamente necessário, não é permitido que seja trocada qualquer informação que tenha implicações sobre o atual ou o futuro comportamento de mercado.

Muitas restrições de concorrência vertical, por exemplo, acordos verbais ou escritos entre fornecedores e clientes ou portador de patente e licenciado, são proibidos no Brasil e em diversos países como na Alemanha e nos Estados Unidos, apesar de haver, em alguns casos, diferenças insignificantes entre as legislações. As conseqüências podem ser multas e/ou anulação dos respectivos acordos, quando houver, com relação a clientes e distribuidores:

- Restrições na liberdade de formação de seus preços ou acordos de fornecimentos com seus parceiros comerciais (restrições geográficas, pessoais ou técnicas).
- Determinadas cláusulas de maior favorecimento.
- Compromisso de exclusividade tal como suprimento total de demanda, fornecimento exclusivo, bem como proibições de concorrência.

Em muitos casos, a permissão e conseqüentemente a validade da relação comercial depende de sua duração ou intensidade, bem como do posicionamento dos participantes no mercado.

Por causa de sua posição de liderança no mercado de um grande número de produtos, a BASF muitas vezes está sujeita a regras especiais. O abuso de uma posição dominante no mercado não é permitido e, como conseqüência, pode resultar em pagamento de multas e/ou anulação dos respectivos acordos no Brasil e em diversos países, tais como na Alemanha e nos Estados Unidos, mesmo que haja diferenças insignificantes entre as legislações. Esse tipo de abuso pode ocorrer, por exemplo, no tratamento

diferenciado de clientes sem justificativa clara (proibição de discriminação), recusa de fornecimento, vendas seletivas, imposição de preços de compra/venda e condições inadequadas ou negócios vinculados sem justificativas claras referente ao produto ou serviço complementar.

Integrante do Programa Atuação Responsável® no Brasil, uma iniciativa voluntária de âmbito mundial promovida pela indústria química, a BASF encara como dever a melhoria contínua de seu desempenho em relação à segurança, saúde e proteção ao meio ambiente. Por acreditar na importância do Programa, a BASF está empenhada em manter o equilíbrio entre suas operações e a necessidade de preservação da qualidade de vida, como determinam os princípios do desenvolvimento sustentável. Para a empresa, esta é a melhor forma de demonstrar e operacionalizar seu compromisso ético perante a sociedade brasileira.

A BASF é uma empresa química transnacional que visa aumentar e sustentar seu valor corporativo por meio de crescimento e inovação. A gama de produtos da empresa inclui um alto valor agregado, como químicos, plásticos, corantes e pigmentos, dispersões, tintas de repintura, automobilísticas e industriais, produtos para a agricultura e química fina, bem como petróleo e gás. O enfoque da BASF é a integração, em alemão conhecido como *Verbund*, que é uma das suas forças específicas, assegurando liderança em custos e uma vantagem competitiva exclusiva.

- **DIRETRIZES DA QUALIDADE**

O caminho para a excelência empresarial, a BASF possui altíssima competitividade e êxito empresarial duradouro.

A Gestão da Qualidade é um componente importante da atividade empresarial diária. Os colaboradores da BASF, empenham-se em aperfeiçoar constantemente os produtos e serviços. Os resultados das atividades, levam à excelência empresarial, são medidos continuamente e os seus progressos avaliados. A partir destas ações, são definidas medidas que fazem progredir o processo de melhoria.

A base do progresso está na cooperação de parceria com os clientes e fornecedores, no trabalho em equipe e na comunicação dentro e fora de cada unidade do Grupo. Consolidação e fortalecimento da posição no mercado por meio da intensificação da força inovadora, da busca da proximidade com o cliente, da comparação com o que há de melhor no mercado e do aproveitamento específico e eficaz dos mais modernos avanços científicos e tecnológicos. Os métodos e as ferramentas da Gestão da Qualidade promovem este processo.

Os sistemas de gestão não são um objetivo em si. Eles são sempre adaptados às exigências atuais e ajudam as unidades e a empresa a atingir os seus objetivos. Para isso, diretrizes válidas para todo o Grupo pontuam as bases necessárias, que asseguram um enfoque homogêneo e melhoram a comunicação entre as unidades da empresa.

São aplicados de forma consistente os conceitos da Qualidade em harmonia com o Programa Atuação Responsável - *Responsible Care* e o conceito do Desenvolvimento Sustentável - *Sustainable Development*, visando alcançar a excelência empresarial, ou seja, a altíssima competitividade. Isso contribui enormemente para aumentar a produtividade e para agregar valor em toda a cadeia empresarial.

### **3.1 – BASF E A RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA**

A missão da BASF é valorizar a cidadania por meio do comprometimento com as comunidades interna e externa, aplicando recursos e conhecimentos para o desenvolvimento social e respeitando a cultura e as necessidades dessas comunidades e o meio ambiente.

#### **3.1.1 - COMUNIDADE EXTERNA**

A Responsabilidade Social da BASF ultrapassa suas fronteiras. Em todas as unidades, a busca de relacionamento estreito com a comunidade é marca de sua atuação. Esse convívio harmonioso e de mútua cooperação iniciou-se em Guaratinguetá (SP), onde a BASF mantém o maior Complexo

Químico da América Latina há mais de 40 anos. Essa prática pode ser observada hoje em todo o Brasil.

- **ESPAÇO ECO**

A idéia que surgiu no programa de sugestões da BASF, sai do papel e se torna um dos principais projetos na empresa. No complexo industrial de tintas e vernizes da BASF, em uma grande área verde, com aproximadamente 400 mil metros e que é considerada pela UNESCO parte brasileira da reserva da biosfera, começa a ser criado o Espaço ECO. O principal objetivo da BASF é promover a preservação da natureza provocando a interação com o meio ambiente por meio da educação ambiental. O investimento que se inicia em 2001, tem em sua primeira fase a construção da sede e a criação de trilhas o que abrange cerca de R\$500 mil. O espaço não será aberto como um parque mas terá sua gestão voltada às comunidades externa e interna. A forma de gestão do Espaço ECO terá um grande enfoque nas parcerias com órgão já atuantes na comunidade com conhecimento em educação ambiental. A iniciativa da BASF é pioneira no setor químico. A empresa vê esta ação consolidada em seu conceito de responsabilidade social que tem como premissa maior valorizar a cidadania por meio do comprometimento com as comunidades interna e externa, aplicando recursos e conhecimentos para o desenvolvimento social respeitando a cultura e as necessidades destas comunidades e o meio ambiente. No Bloco Institucional será composto pela Educação e Ambiente para a comunidade, no Bloco de Eventos, haverá os eventos propriamente ditos e a área ambiental, no Bloco de Ensino Técnico

Ambiental, os cursos, divulgação, pesquisa, fóruns, preparação de liderança, no Bloco de Reflorestamento, haverá estufa e manejo da área.

- **CONSELHO COMUNITÁRIO CONSULTIVO**

A BASF, comprometida com a implantação do Programa Atuação Responsável, tem concretizado nas diversas localidades onde está inserida, a ação de diálogo com a comunidade, das quais pode-se destacar o Conselho Comunitário Consultivo. São foros de debate formados por membros representativos de comunidades próximas à indústria química ou por ela interessada e por representantes da empresa. O Conselho Comunitário Consultivo tem como objetivo estabelecer uma interação entre a BASF e a comunidade dos bairros vizinhos as suas unidades, buscando a melhoria contínua e a solução de problemas no que se refere aos aspectos de segurança, saúde e meio ambiente comuns às partes representadas. A primeira unidade da BASF que implantou o Conselho Comunitário foi a de Camaçari. O modelo foi implantado no complexo químico de Guaratinguetá e está em fase de implantação no complexo industrial de tintas e vernizes de São Bernardo do Campo e Unidade Resende.

- **CRESCENDO COM O ESPORTE**

Em São Bernardo do Campo (SP), o projeto Crescendo com o Esporte reúne crianças carentes da comunidade para a prática esportiva desde 1991 e envolve investimento de R\$96 mil por ano.

- **CULTURA, SUVINIL COR, ARQUITETURA E MEMÓRIA**

O Projeto Suvnil Cor, Arquitetura e Memória (SCAM) tem por objetivo o resgate da cultura e a preservação do patrimônio histórico nacional. Criado em 1988, promoveu a primeira intervenção no Estádio do Pacaembu e em seguida no Conjunto Poliesportivo do Ibirapuera e em um quarteirão do tradicional bairro da Bexiga, na cidade de São Paulo. As ações de recuperação e pintura de prédios históricos, no entanto, acontecem em todo o Brasil. O SCAM restaurou o Convento de Santo Antônio, no Rio de Janeiro, o Pátio de São Pedro em Recife, o Museu de Arte de São Paulo (MASP), projetado pela arquiteta Lina Bo Bardi, que ganhou suas colunas na cor vermelha, a sede da Associação Comercial de Santo André (SP), o Paço dos Açorianos, onde fica a prefeitura de Porto Alegre e a Cidade da Criança em São Bernardo do Campo. Na fachada do hospital da Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte foram utilizados 28 mil litros de tinta. Mais recentemente, o Projeto concluiu as obras da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, onde foram investidos R\$300 mil.

- **PROJETO CRESCER**

Criado em 1982, o Projeto atende adolescentes de baixa renda com o objetivo de proporcionar-lhes profissionalização e educação para a vida. Oferece orientação vocacional, bolsa de estudo no ensino médio com qualificação profissional, material didático, transporte escolar, assistência médica e curso de idiomas. A profissionalização envolve um processo voltado

ao ensino de competências e técnicas de ocupações específicas, além de conceitos de atitudes e comportamentos visando à inserção do adolescente no mercado de trabalho. O Projeto Crescer está implementado no Complexo Industrial de Tintas e Vernizes de São Bernardo do Campo e no Complexo Químico de Guaratinguetá, atendendo 111 jovens. Em 19 anos de existência, passaram pelo Projeto 430 adolescentes entre 14 e 18 anos. O programa prepara esses jovens para o mercado de trabalho e transmite-lhes conceitos de cidadania e valorização da vida. No processo de preparação para a vida, semanalmente são realizadas oficinas sócio-educativas-culturais que abordam temas como cidadania, saúde, desenvolvimento pessoal e profissional. Os adolescentes participam ainda de atividades de teatro, música e esportes, que fortalecem a auto-estima, a iniciativa, o espírito de equipe, a criatividade e o autodesenvolvimento. O sucesso do projeto fez com que os colaboradores, antes não envolvidos, reivindicassem participação ativa nos grupos como voluntários. Em 2000, o projeto recebeu o investimento de R\$470 mil.

- **EQUOTERAPIA**

Em agosto de 2000, a parceria da BASF com a prefeitura de São Bernardo do Campo (SP) possibilitou o surgimento do Centro de Equoterapia, para reabilitação de pessoas com comprometimentos físicos e mentais. O método terapêutico utiliza o cavalo no tratamento dos pacientes, auxiliando-os em seu desenvolvimento físico, psíquico e social. O investimento foi de R\$35 mil.

- **PROGRAMA BASF COMUNIDADE DE GUARATINGUETÁ**

Em 2000, o Programa BASF Comunidade destinou R\$670 mil para a concretização de projetos em parceria com instituições governamentais, filantrópicas e outras empresas da região. Dentre eles destaca-se a compra de equipamentos para a construção de um Centro de Atendimento a Deficientes Audiovisuais e Biblioteca Braille, aberto à comunidade, a doação de uma praça com área verde para recreação, no bairro circunvizinho à empresa, além do apoio ao programa de alfabetização de adultos. Além disso, destacam-se o incentivo da BASF para a realização da Gincana Estudantil da Solidariedade “Criança sem Fome”, em parceria com a TV Vanguarda Paulista, que arrecadou 9,1 toneladas de alimentos. A BASF também patrocinou a equipe esportiva da terceira idade do Fundo Social de Solidariedade que participou dos Jogos Regionais e Estaduais do Idoso, envolvendo cerca de 1500 atletas de todo o Estado de São Paulo.

- **RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE**

A responsabilidade Social da BASF ultrapassa suas fronteiras. Em todas as unidades, a busca de relacionamento estreito com a comunidade é marca de sua atuação. Esse convívio harmonioso e de mútua cooperação iniciou-se em Guaratinguetá (SP), onde a BASF mantém o maior Complexo Químico da América Latina há mais de 40 anos. Essa prática pode ser observada hoje em todo o Brasil.

### **3.1.2 - COMUNIDADE INTERNA**

Se o objetivo é tornar o mundo um lugar melhor para viver, e preciso investir na Qualidade de Vida. É isso que a BASF faz em seus próprios domínios, a partir dos colaboradores e suas famílias. A empresa desenvolve programas voltados à responsabilidade individual e à saúde, proporcionando o equilíbrio necessário à convivência harmônica do ser humano com o ambiente em que vive.

- **PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA**

A Associação Desportiva Classista da BASF (ADC da BASF), com atuação em diversas unidades produtivas, administra um extenso programa de prática esportiva, atividades sociais e culturais para o colaborador e seus dependentes. Os colaboradores-atletas representam a empresa em competições esportivas oficiais e amistosas, quando literalmente vestem a camisa da BASF, mas a prática das diversas modalidades pode contar com a participação de todos. Entre as opções disponíveis há natação, vôlei, basquete, capoeira, futebol, boliche, hipismo rural, caminhadas ecológicas e torneios de pesca.

- **PROGRAMA CIDADANIA**

O Programa Cidadania, iniciado em 1998, tem como principal objetivo proporcionar educação formal de ensino fundamental (1ª a 4ª série) para

colaboradores da empresa. Através de aulas que seguem o modelo de Telecurso 2000 os colaboradores recebem capacitação e benefícios como livros e materiais didáticos, refeição e transporte. O público-alvo beneficiado são os colaboradores da empresa. Os resultados atingidos foram: Alfabetização de 24 colaboradores, alfabetização e aumento do nível de escolaridade, integração total em sua comunidade, maior poder de assimilação de informações (leitura e escrita), participação em diversos temas, crescimento da carreira profissional dentro ou fora da BASF, mais independência, menos preconceito e mais respeito por parte dos colegas, facilidade de raciocínio, preparação para dar melhor educação aos filhos, contribuindo para o futuro deles, participação ativa na política e história do país, possibilidade de evolução em todos os sentidos.

### **3.1.3 – VOLUNTARIADO**

O ano de 2001 foi declarado pela Assembléia Geral das Nações Unidas como Ano Internacional do Voluntário. Como acontece há anos, a BASF manteve seus projetos e, aproveitando o momento propício, incentivou seus colaboradores em torno da causa:

- **PROJETO PILOTO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

Implementado em dezembro de 2001, em Guaratinguetá (SP), serve de modelo para as ações futuras da BASF em todo o Brasil.

- **VOLUNTARIADO NO PROJETO CRESCER**

Continuou em 2001, pelo segundo ano e contou com 67 colaboradores da BASF.

- **PALESTRAS EM FAVELAS**

A equipe de assistência técnica Suvinil, em parceria com a Casa & Construção e a ONG HOPE, deu palestras em favelas da região Sul de São Paulo, num projeto de profissionalização de pessoas de baixa renda.

- **I FEIRA DO VOLUNTARIADO**

Evento organizado pela FIESP/CIESP, em São Bernardo do Campo (SP), em maio de 2001, a BASF investiu R\$2mil como patrocinadora.

- **NATAL SOLIDÁRIO**

Esta campanha contou com a doação de mais de 25 mil litros de leite e 1.150 quilos de cereais para instituições infantis na Argentina, como Carasucias, Lar Don Orione Caritás, entre outras. Os colaboradores da empresa doaram mais de 1.500 brinquedos.

### **3.1.4 – NEGÓCIOS SOLIDÁRIOS**

- **LIVRO INCLUSÃO DÁ TRABALHO**

Os autores Cristina Abranches, Maria do Carmo Rosário Archer, Maria Elisabete Tomasini, Romeu Sasaki e Tânia Brandão contam histórias sobre inclusão de deficientes no mercado de trabalho. Um dos relatos diz respeito à iniciativa da BASF e da APAE/SP no ensino de técnicas de repintura automotiva.

- **CENTRO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL GLASURIT**

Construído nas instalações do Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET-RJ. A parceria permite a qualificação profissional de jovens do Centro nas técnicas da repintura automotiva. Nos intervalos das aulas, acontece o treinamento promovido pela unidade de repintura da BASF.

- **CASA DA CRIANÇA**

A BASF apoiou o projeto social de reforma de instituições de atendimento a crianças e adolescentes em risco social, Casa da Criança. Em 2001, a Suvnil fechou contrato com a entidade para a recuperação de mais

três casas. Para a Casa Transitória Nossa Senhora Aparecida, de Jundiá (SP), foram doados quatro mil litros de tinta. A Creche Beatriz de Souza Aranha, de Natal (RN), e a Associação do Movimento de Amparo à Infância (AMAI), de Maceió (AL), receberam, juntas, 1200 litros.

- **CAPACITAÇÃO PARA USO DE PRODUTOS**

O Programa Bio Verde, no Peru, capacitou agricultores e população para o uso de produtos agrícolas. No Brasil, a BASF investe mais de R\$ 1 milhão nesse tipo de capacitação.

- **DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

As demonstrações financeiras da BASF S.A . referentes às atividades encerradas em 31 de dezembro de 2003 foram submetidas à apreciação dos acionistas, após as devidas avaliações de auditores independentes.

Todos os indicadores de 2003 tiveram boa performance e entre eles destacou-se o excelente resultado do negócio de produtos para agricultura. Em relação a 2002, o aumento da receita operacional líquida foi de 29% e o incremento no lucro bruto de 30%. Os resultados antes e após o imposto de renda foram positivos.

A consistente política financeira de diminuição de endividamento, redução de Ativos Circulantes e os aportes de capital em dinheiro, mantida pela BASF S. A. durante todo o ano, contribuíram para o bom resultado geral,

atingindo um patamar de custo muito próximo do Certificado de Depósito Interbancário. O endividamento foi reduzido em 25% e, conseqüentemente, as despesas financeiras foram diminuídas em 32%. O Hedge para o risco em dólar foi um mecanismo amplamente adotado para evitar riscos cambiais. Os investimentos foram ajustados de acordo com a política financeira da empresa para permitir o crescimento necessário, porém não causando ociosidade.

Entre 1999 e 2003, a BASF S. A. desenvolveu um plano de investimentos e aquisições que visaram garantir um crescimento sustentável para a empresa no mercado sul-americano ao longo prazo. Aliada a ele, foi efetuada a política de concentração de esforços em áreas mais lucrativas e de melhor performance, bem como a reavaliação dos produtos e estruturas da empresa.

O ano de 2003 foi de transição governamental em que as adversidades foram enfrentadas por meio de ajustes necessários, onde o ajustamento por meio de uma gestão financeira consistente seguiu um bom resultado e erradicou possíveis vulnerabilidades futuras. O movimento também foi orientado pela política interna mundial da companhia de melhores resultados financeiros que garantam a lucratividade de longo prazo e respeitem a confiança depositada por acionistas.

Em 2004 busca-se acreditar no sucesso e solidificação do Mercosul e no Brasil, busca-se otimizar as boas oportunidades da projeção do crescimento econômico que deverá ser concretizada.

Por isso, a BASF S. A. reforçou sua posição como empresa química líder mundial. Mesmo sob uma difícil atmosfera de mercado, as vendas

criaram em 3,6%, chegando ao valor de 33,4 bilhões Euros. Se não fossem os efeitos da moeda, o crescimento teria sido substancialmente maior, e as vendas teriam alcançado a casa dos 35,7 bilhões de Euros. As previsões feitas em 2003 sobre os resultados das operações (EBIT) antes de itens especiais foram superadas: cresceram em 2003 em cerca de 4% chegando ao valor de quase 3 bilhões de Euros. O capital provido pelas atividades em operação atingiu o nível recorde de 4,9 bilhões de Euros. O EBIT em 2003 contou com encargos especiais no valor de 335 milhões de Euros. Esses encargos especiais se relacionaram, sobretudo às medidas de reestruturação tomadas a fim de melhorar a eficiência da empresa, como parte do Projeto *Ludwigshafen Site*.

As vendas e ganhos cresceram substancialmente no segmento de produtos para a Agricultura e Nutrição e no segmento de Petróleo e Gás. Nos segmentos de Químicos, Plásticos e Produtos de Performance, os ganhos ficaram abaixo dos níveis obtidos no ano anterior, porém as vendas aumentaram em algumas divisões.

Segundo Jurgen Hambrecht, presidente da Junta Diretiva da BASF Aktiengesellschaft, o prognóstico a médio prazo para a economia global são, de certa forma, favoráveis.

#### **4 – BALANÇO SOCIAL E O MARKETING SOCIAL**

O Balanço Social na sua concepção mais ampla envolve a demonstração da interação da empresa com os elementos que a cercam ou que contribuem para sua existência, incluindo o meio ambiente natural, a comunidade e economia local e recursos humanos.

Em termos ideais uma empresa somente poderia exercer suas atividades se o custo-benefício da sua existência fosse positivo. A empresa que agride o meio ambiente, conseqüentemente coloca em risco a continuidade da vida humana ou reduz a qualidade desta; aquela que não propicia condições adequadas para a degeneração psicológica e social dos trabalhadores, e aquelas que não adicionam valor à economia local fazem com que a aplicação de recursos governamentais não resulte nos benefícios esperados na região onde estão situadas. (Keegan, 2000).

- **QUESTÃO AMBIENTAL**

Ao longo dos séculos as atividades econômicas foram instaladas e mantidas sem qualquer preocupação com seus efeitos sobre o meio natural. Com isso, encontram-se hoje grandes extensões de águas correntes e solos totalmente improdutivos ou inabitáveis em função dos dejetos poluentes deixados por empresas que ali estavam ou estão sediadas. O ar carregado de grandes teores de emissões tóxicas, em algumas regiões, provocaram e provocam, ainda, elevadas quantidades de casos de doenças respiratórias e dermatológicas. (Leisinger, 2001).

Diante desta alarmante situação, a produção de novas tecnologias foi impulsionada no sentido de conter, se não eliminar tais efeitos danosos, dado que a continuidade das atividades econômicas é fator crucial para o desenvolvimento econômico e social.

Os efeitos da interação da empresa com o meio ambiente podem ser identificados por meio:

- Dos estoques de insumos antipoluentes para inserção no processo operacional,
- Dos investimentos realizados em tecnologias antipoluentes (máquinas, equipamentos, instalações etc),
- Do montante de obrigações assumidas pela empresa para recuperação de áreas degradadas ou águas contaminadas, para pagamento de penalidades ou multas decorrentes de infrações à legislação ambiental,
- Das reservas para contingências constituídas a partir da forte probabilidade de ocorrência de perdas patrimoniais provocadas por eventos de natureza ambiental,
- Do montante de custos e despesas incorridos em prol da contenção dos níveis de poluição e/ou por penalidades recebidas por procedimentos inadequados.

O Balanço Patrimonial, reflete a situação econômica-financeira das empresas, poderia discriminar entre os bens e direitos as aplicações de recursos cujo objetivo básico esteja relacionado a proteção, recuperação e restauração ambiental, como os investimentos em estoques de insumos

preventivos aos efeitos poluentes, e em bens de longa duração, que serão utilizados no processo de contenção/eliminação da poluição.(Leisinger, 2001).

Uma empresa considerada potencialmente poluidora, que não adote medidas preventivas para reduzir tal potencial, poderá encontrar dificuldades na sua continuidade em virtude das penalidades, hoje bastante rigorosas seja em função dos altos valores das multas por infrações, seja em decorrência da obrigatoriedade legal de recuperação ou restauração de extensas e geograficamente complexas áreas contaminadas, seja por interdição governamental em casos de infrações abusivas ou reincidentes, seja também, pela falta de crédito junto aos seus fornecedores ou instituições financeiras em face do risco a que estes se vêm submetidos de não recebimento dos valores envolvidos ou pela co-responsabilidade que lhes pode ser atribuída em caso de inviabilidade da empresa. (Scour, 1998).

## - RECURSOS HUMANOS

Por muito tempo, ter um emprego, Ter quem empregasse era por si só um grande benefício. A escassez de empregos induzia as pessoas a sacrifícios exagerados para a manutenção dos mesmos. Os cargos disponíveis eram largamente disputados em troca de uma remuneração irrisória, sem qualquer condição de segurança ou de saúde ocupacional, muitas vezes obrigando crianças ao trabalho para a complementação da renda familiar mínima. Sabe-se que esta não é uma situação totalmente extinta, porém, quantitativamente houve grandes avanços.

Este tipo de situação fortemente para a degeneração do ser humano no que tangia o seu convívio na sociedade e mesmo na vida familiar, uma vez que eram condenados à marginalidade e à abstinência de fatores elementares para sobrevivência. Por força das pressões dos movimentos sindicalistas, governamentais, de direitos humanos surgiu a consciência de responsabilidade social, também sob este aspecto. Atualmente, com maior ou menos nível de escassez de cargo, as empresas são obrigadas à implementação e manutenção de condições adequadas quanto a segurança e saúde ocupacional de seus funcionários, bem como, estão proibidas de utilizar mão-de-obra infantil e, também, tem de limitar a ocupação de seus funcionários a 8 horas diárias ou até menos, conforme as características da atividade desenvolvida.

Aliados a isto, as entidades de classe passaram a exigir remunerações condizentes com os cargos ocupados, na forma direta ou indireta (planos de assistência médica, auxílio transporte, vales-refeição, cesta básica alimentar, auxílio natalidade, salário família etc). O conjunto destes fatores que remuneram o trabalho da mão-de-obra empregada resulta na satisfação, realização e valorização pessoal do trabalhador social, econômica e psicologicamente e, por conseguinte da sociedade como um todo.

O empresariado conscientizou-se de que benefícios adicionais aos determinados por lei eram necessários para estimular seus colaboradores. Sob o ponto de vista empresarial, estes benefícios visam a otimização dos resultados esperados das atividades. Apesar das resistências iniciais quanto à

sua instituição, percebe-se que eles contribuem para a produtividade da empresa.

A assistência médica oferecida pelas empresas reduz as ausências dos funcionários, fazendo com que estes recorram em número bem menor aos serviços público de saúde, os quais, abarrotados pela imensa procura e carentes de profissionais para atendimento, consumiam grande parte do tempo de seus usuários somente em filas de espera. O fornecimento de refeições, ou de vales-alimentação, contribuiu para a melhor alimentação dos empregados, ainda que em alguns casos esteja distante da necessidade real destes e de seus familiares e, conseqüentemente, resultou em mais forças e energia para a execução das tarefas. Os programas de treinamento profissional e de formação básica refletem na produtividade à medida que, mais esclarecidos, os funcionários incorrem em menor quantidade de erros. A limitação da carga horária de trabalho diário em geral, e, por profissões específicas, de acordo com as características das atividades, também é um fator fundamental na redução de falhas, diante das melhores condições físicas de que dispõe um trabalhador que tem as horas adequadas para o necessário descanso. A ajuda de custo para transportes também é um fator decisivo nas condições físicas do empregado que muitas vezes se via obrigado, em função de baixa remuneração, a percorrer longas distâncias a pé. A cesta alimentar também constitui fator estimulante para os funcionários, pois como os demais benefícios representa um complemento salarial, o qual muitas vezes serve para aliviar as preocupações do trabalhador com os recursos para sua alimentação mínima e

de seus familiares, revertendo portanto em maior atenção para o processo operacional da empresa.

A concessão destes benefícios reflete a responsabilidade social da empresa no que tange à contribuição para a melhoria das condições de vida da sociedade, essencialmente dos habitantes da comunidade onde está instalada.

#### **4.1 – POR QUE INVESTIR EM RESPONSABILIDADE SOCIAL?**

Qual a razão estratégica de uma companhia destinar parte de seus recursos para projetos sociais, ligados à educação, meio-ambiente, saúde, lazer, cultura?

De acordo com o PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais), uma organização que reúne executivos e empresários das principais corporações brasileiras, “o melhor capital deste país é o capital social, e o Estado tem se mostrado ineficiente para cuidar deste bem precioso. Assim, o PNBE entende que a iniciativa privada pode e deve empreender ações sociais, sobretudo nas áreas em que a atuação do Estado deixa a desejar.

Segundo o Instituto Ethos, a gestão com responsabilidade social propicia a valorização da imagem institucional e da marca, uma maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade. A entidade se dedica a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as empresas a incorporar o conceito, implementar políticas e práticas voltadas à gestão de

seus negócios, demonstrar aos acionistas vantagens e resultados e atuar em parceria com as comunidades com as quais se relacionam. Criado há cinco anos, pelo empresário brasileiro Oded Grajew, que deixou a presidência da fabricante de brinquedos Grow justamente para dedicar-se à gestão de causas sociais, o Instituto Ethos tem hoje 178 empresas associadas, que juntas empregam 450 mil funcionários, e faturam anualmente R\$ 120 milhões, correspondentes a 14% do PIB brasileiro. Os principais ramos de atividade das associadas são finanças, siderurgia e metalurgia, consultoria e auditoria, fornecimento de serviços públicos, construção civil e prestação de serviços diversos. Sua atuação está mais concentrada em São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bahia.

Hoje o papel das empresas na sociedade, incluindo negócios éticos, é muito discutido. A questão envolve corporações, escolas de negócios, políticos, empregados, acionistas, e mesmo grupos de interesse científicos. A comunidade completa do que se tornou conhecido como *stakeholders*, cujo sentido original de pessoas ou grupos que detêm aplicações financeiras ou sob cuja custódia se encontram aplicações, foi ampliado para os públicos atingidos diretamente pela atuação de uma empresa. Com a diminuição do papel e do tamanho do Estado em praticamente todos os países, o questionamento sobre o qual a função social das empresas é cada vez mais atual, ainda que existam discordâncias como a de economistas da Escola de Chicago<sup>4</sup>. “Dirigir um país

---

<sup>4</sup> A resistência a este movimento de responsabilidade social corporativa é liderada pela Escola de Chicago, nos Estados Unidos. Da mesma forma como Milton Friedman acredita que a maximização dos lucros para os acionistas é a única meta para uma corporação, outro economista da mesma escola, Herbert Stein, vem atacando o movimento voltado para os interesses dos stakeholders. “To rely on corporation responsibility to solve major social problems – other than the problema of how to put our people and other resources to work mos efficiently – would be a wasteful diversion from their most important function”, em WIND, J. Y. e MAIN, J. Driving change, 1998, p.52.

não pode ser encarado como uma tarefa governamental”, destaca Viviane Senna, à frente do Instituto que leva o nome de Ayrton Senna, investiu R\$ 12 milhões para atender 180 mil crianças no Brasil em projetos de educação, saúde, artes, esportes e profissionalização.

Para o Gife, não se trata apenas de responsabilidade social e sim de *social accountability*. O termo, sem tradução direta para o português, é emprestado da contabilidade e significa a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. É uma prestação de contas ética, exigida pela sociedade. (Gaioto, 2001).

Responsabilidade social hoje não é mais uma questão de opção, mas de sobrevivência corporativa a longo prazo. Em reunião realizada no Rio de Janeiro, em 1999, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) formado por 120 grandes companhias que somam faturamento de U\$3 trilhões, discutiu os ganhos de eficiência e de imagem obtidos com responsabilidade social. No evento, os presentes ressaltaram que com ações de marketing social as empresas podem ganhar o respeito do mercado, a dedicação dos funcionários, a satisfação dos consumidores, os lucros e a perenidade da organização. Fazendo da comunidade um lugar melhor para se viver, a empresa terá um lugar melhor para fazer negócios. Uma comunidade saudável é um lugar melhor para vender seus produtos, para instalar seu escritório, para se estabelecer. (Keegan, 2000).

Ao adotarem comportamentos ou práticas de responsabilidade social, as empresas têm como objetivos de marketing os seguintes aspectos:

- Proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo imagem corporativa positiva.

Em uma economia global, imagem de marca e reputação estão entre os ativos mais valiosos de uma empresa. Práticas de marketing, por sua natureza, são altamente visíveis para os consumidores e têm o potencial de fortalecer ou enfraquecer a identidade pública de uma empresa ou de uma marca. Ações de marketing vistas de forma negativa podem comprometer a marca e sua reputação, mesmo para uma empresa com mercadorias e serviços de alta qualidade.

- Diferenciação da empresa ou da marca.

As companhias utilizam estratégias mercadológicas para se diferenciar dos competidores. Além dos modelos clássicos de diferenciação – como fornecer alta qualidade, preços baixos ou serviços mais rápido – muitas empresas estão se voltando para ações associadas com responsabilidade social corporativa. Outra forma de diferenciação vem pelo uso crescente de apoio a campanhas de caridade ou a causas defendidas por consumidores.

- Geração de mídia espontânea

As ações sociais das empresas costumam ter repercussão na mídia, um espaço espontâneo que gera muito mais credibilidade do que campanhas de publicidade, cujo alto custo nem sempre tem o retorno desejado.

- Formação de *good will* com determinados *targets*.

O desenvolvimento de ações sociais ou o apoio a projetos ligados a causas sociais gera uma visão positiva da empresa, principalmente em mercados-alvo, com uma eficácia maior do que a de outras ações de marketing.

- Formação de mercado futuro

Como muitas das ações sociais que as empresas patrocinam estão relacionadas com a redução da pobreza e com a melhoria da qualidade de vida das populações, elas também estão formando seu público consumidor, garantindo a sua sobrevivência no longo prazo. Pobreza, instabilidade econômica e política podem interferir no bom desempenho dos negócios.

*Business works best when there is a level playing field, when the rules are known and agreed. Business needs a strong civil society to supply educated employees and consumers, as well as healthcare and the administration of the rule of law.(...) If we put the global and local communities at the centre of attention, rather than the company, we can begin to tackle the growing wealth disparity that exists at present.*<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> McIntosh, M.: Leipziger, D.: Jones, K. e Coleman, G., "Corporate Citizenship. Successful strategies for responsible companies", 1998, p.276

- Garantia de *share* no mercado

Uma vez que a utilização do marketing social traz visibilidade, imagem positiva e mídia espontânea, esta ferramenta auxilia a manutenção do *share* da marca ou da empresa. Em alguns casos, pode até alavancar este *share*, impedindo o avanço dos concorrentes.

#### Segurança patrimonial

Algumas empresas, por estarem localizadas em áreas extremamente pobres ou violentas, dominadas pelo narcotráfico, decidem investir na comunidade local como maneira de resguardar a sua segurança patrimonial e a de seus empregados.

- Proteção contra ações negativas de consumidores

Consumidores podem acionar, sozinhos ou em grupos, empresas que venham a ser consideradas irresponsáveis socialmente. Boicotes são uma ferramenta comum para grupos organizados de consumidores para pressionar empresas a mudar suas práticas de negócios. Um estudo de 1998 conduzido por cooperativas de distribuidores baseados na Grã Bretanha apontou para o fato de que 60% dos consumidores de alimentos evitaram uma loja ou produto que fosse associados com comportamento antiético.

- Redução de riscos e do passivo

Um enfoque proativo para produzir ações de marketing socialmente responsáveis pode permitir à empresa economizar recursos no longo prazo por evitar multas, *recalls*, e processos judiciais resultantes de práticas pouco éticas.

- Atrair e reter clientes.

Um grande número de pesquisas no mundo inteiro vem revelando que há um crescente número de consumidores que dão preferência, no momento da compra, a produtos e serviços de empresas vistas como socialmente responsáveis. Um estudo de 1997, conduzido pela empresa norte-americana Walker Research descobriu que quando preço e qualidade são iguais, 76% dos consumidores mudariam de marcas ou de varejistas se a empresa for associada com uma boa causa. Critérios freqüentemente citados pelos consumidores pesquisados são responsabilidade ambiental, marketing social e o não-uso de trabalho infantil ou de exploração de mão-de-obra.

- Atrair e reter talentos

Cada vez mais os empregados valorizam empresas que têm ações de marketing social e que apostam na sua responsabilidade social corporativa. Segundo Oded Grajew, “as pessoas preferem trabalhar em empresas com responsabilidade social porque se sentem mais respeitadas e integram-se mais às metas do empreendimento.”<sup>6</sup> *(In the information age most organizations rely on the ability of their employees to think, learn, innovate and implement to give them competitive edge (...))*<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Jornal da Tarde, 26 de agosto de 1999.

<sup>7</sup> McIntosh, M.; Leipziger, D.; Jones, K. e Coleman, G., “Corporate Citizenship. Successful strategies for responsible companies”, 1998, p.276.

- Controle reduzido

Empresas que demonstram comportamento ético proativo no mercado pode experimentar menos controle e auditoria. Nos Estados Unidos, p. ex., o Congresso e as agências administrativas encorajam as empresas a adotar práticas de marketing social e mecanismos de auto-regulação antes de instituir vigilância regulatória.

- Atrair investidores

Existem evidências que muitos investidores individuais e institucionais são atraídos por empresas guiadas por estratégias de marketing social. Em 1997, mais de US\$ 1 trilhão dos ativos dos investidores americanos estavam em portfólios que continham ações de empresas com valores éticos e responsabilidade corporativa social.

- Dedução fiscal

Muito embora a maioria das empresas que realizam programas de marketing social afirme que um tratamento mais ameno do fisco não é o seu objetivo ao iniciar uma ação desta natureza, este aspecto não pode ser ignorado, principalmente num país com uma carga tributária tão elevada quanto no Brasil.

## 4.2 – RETORNO SOBRE INVESTIMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS

Existe nos meios empresariais uma pergunta sobre qual o retorno que uma empresa pode ter ao investir em projetos sociais. Como seria feita a medição de um projeto de marketing social. Na verdade, isto parece ser uma resposta difícil de obter e existe um consenso de que fica muito difícil medir o retorno financeiro que uma empresa teria quando resolve investir em marketing social em aumento no volume de vendas, no valor de suas ações na bolsa ou aumento possível em seus preços.

Existe contudo, uma certeza entre as empresas que resolvem investir em marketing social, o chamado valor corporativo da responsabilidade social, e isto pode ser medido, tanto qualitativamente quanto quantitativamente. (Kroetz, 1999).

Diversas empresas tem-se beneficiado de uma gama de resultados financeiros, incluindo acesso a capital. O Fórum de Investimentos Sociais reportam que em 1997, mais de R\$1 trilhão estão, nos Estados Unidos, nos ativos administrados em portfólios ligados à ética, meio ambiente e responsabilidade social corporativa. As comunidades de negócios e de investimentos por um longo tempo vem debatendo a legitimidade e conexão entre responsabilidade social e performance financeira positiva e muitos trabalhos acadêmicos tem comprovado tal correlação. Um estudo da DePaul University de 1997 comprovou que empresas com um compromisso definido

com os princípios da ética saem-se melhor financeiramente, isto baseado em vendas anuais e receita, do que empresas que não têm esse compromisso.

Um estudo recente de 11 anos da Universidade de Harvard descobriu que empresas que são responsáveis socialmente apresentaram uma taxa de crescimento quatro vezes maior e uma taxa de empregos oito vezes maior do que as empresas unicamente voltadas para os interesses dos acionistas. Da mesma forma um estudo da University of Southwestern Louisiana, chamado “O Efeito de Relatórios de Conduta Antiética nos Preços das Ações” demonstrou que a publicidade sobre o comportamento antiético corporativo reduz os valores das ações em um prazo reduzido de seis meses.

Algumas iniciativas de responsabilidade social, particularmente ambientais, também, podem reduzir custos drasticamente, cortando gastos e ineficiências, ou aumentando a produtividade. Por exemplo, muitas iniciativas para reduzir a emissão de gases que contribuem para a mudança do clima do globo terrestre, também reduziram o consumo de energia, reduzindo o valor das contas a serem pagas. Muitos programas de reciclagem de materiais reduziram o desperdício e geraram receita através da venda de material reciclado. Programas internos para funcionários com objetivo de reduzir o absenteísmo e aumento da retenção de funcionários, reduzem os custos de contratação e treinamento.

O mercado sempre procura estar ao lado de empresas que têm um compromisso com a sociedade. Uma empresa considerada socialmente responsável pode se beneficiar tanto de sua boa reputação junto ao público

consumidor quanto junto a comunidade financeira e de negócios, aumentando sua capacidade de atrair investimentos e parceiros.

Outro ponto destacado por vários estudos sugere que existe um mercado crescente par as empresas que produzem serviços e produtos e são percebidas como engajadas com a responsabilidade social. Não só os critérios de preço, qualidade, aparência, gosto, disponibilidade, segurança e conveniência são atraentes, mas também, existe um desejo crescente de obter-se produtos que atendam a critérios de produção de forma socialmente responsável, tendo como conseqüência as vendas e a lealdade do consumidor. Da mesma forma, empresas percebidas como compromissadas com o social geralmente têm facilidade para recrutar empregados. Os índices de retenção também são altos, impactando positivamente os custos de recursos humanos.

## 5 - CONCLUSÃO

Após o término deste trabalho, pode-se extrair algumas conclusões importantes, onde a primeira é que esta pesquisa é só o começo de uma longa caminhada para entender a Responsabilidade Social e sua interação com o Marketing Social Empresarial.

Abraçar uma causa social e se tornar conhecido como o seu mantenedor é muito mais interessante do que praticar uma política de doações ao acaso, já que os esforços estarão concentrados em um mesmo problema ou necessidade. O marketing social tem a função de colocar a marca na empresa e não nos produtos: define a companhia como uma organização séria, um cidadão corporativo, uma empresa com conteúdo, com integridade. “Nesta era, devido ao culto da individualidade, empresas serão vistas e julgadas pelos mesmos padrões que costumamos julgar indivíduos”, diz Stephen Kanitz.

Dessa forma, produtos e serviços de empresas que atuam junto ao Terceiro Setor passam a ser preferidos em detrimento a outros de mesma qualidade e preço.

O marketing de causa relacionada ou a filantropia estratégica representa uma oportunidade de diferenciação em um ambiente extremamente competitivo. O produto passa a agregar um valor de “simpatia” para as pessoas que também consideram aquela causa relevante e, conseqüentemente, para os consumidores. Isso porque estes podem ver esse produto como uma

oportunidade para apoiarem causas sociais de maneira simples por meio do uso ou da compra.

As ações sociais da empresa devem ser tratadas de modo cada vez mais profissional para assegurar a transparência daquilo a que ela se comprometeu, o que é justamente aquilo que vai garantir uma boa imagem do mercado. Nesse contexto, o Balanço Social é o instrumento que efetivamente apresenta para o mercado e para a comunidade sua identidade social. Como diz Kroetz (1999), “o Balanço social, antes de ser uma demonstração endereçada à sociedade, é considerada uma ferramenta gerencial, pois reúne dados qualitativos e quantitativos sobre as políticas administrativas, sobre as relações entidade/ambiente e outros, os quais poderão ser comparados e analisados de acordo com as necessidades dos usuários internos, servindo como instrumento de controle e de auxílio para a tomada de decisões e adoção de estratégias”.

A atuação voltada para a sociedade, para a construção de valores, imagens e projetos coletivos está se tornando parte indissociável de uma empresa de sucesso. A prática social nas empresas é um negócio; pode e deve ser utilizada como instrumento de Marketing nos dias de hoje.

O imenso número de pessoas desesperadas, vivendo na miséria sem praticamente nada a perder, excluídas e rejeitadas pela sociedade a cada dia aumenta no mundo, conforme informa o Instituto Ethos nos seus relatórios anuais. A falta de estabilidade política e social é uma grande ameaça para a sociedade e por conseqüência ao mundo dos negócios. A sociedade brasileira passa por um processo de grande mudança e reconhece que somente o

Estado é insuficiente para solucionar os problemas sociais, fazendo que um número grande de pessoas físicas e jurídicas reflitam sobre a importância de cada um na sociedade.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos em 2000 mostrou que 31% dos consumidores estão cobrando e exigindo uma responsabilidade social por parte das empresas e marcas que adotam. Foi neste cenário que surgiu há poucos anos o Marketing social, e, com ele, todas as interpretações errôneas e confusas no mercado. As empresas entendem por Marketing Social um proveitoso oportunismo, acreditam que basta desenvolver algum projeto filantrópico para ser percebidas como marcas cidadãs ou uma empresa responsável socialmente. Engano, uma vez que marca – cidadã ou empresa responsável socialmente é a que expressa a sua responsabilidade social de forma contínua, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida social, não podendo assim, em hipótese alguma, ser encarado como modismo passageiro. Responsabilidade social é, antes de tudo, responsabilidade, reflexo de todo um leque coerente de valores e éticas. Nada que possa existir apenas pelo prazo de uma promoção.

As organizações voltadas à construção de uma responsabilidade social estão desenvolvendo sólidas pontes de empatia com os consumidores, atualmente. Desta forma, como uma boa comunicação divulga uma marca ou produto, no caso das empresas cidadãs quando são responsáveis sociais os consumidores costumam ser mais fiéis. Mas isso deve ser sempre a bem-vinda consequência. A motivação precisa ser legítima, intimamente ligada aos valores internos (missão e visão) da empresa e ao desejo sincero de beneficiar

a sociedade. Ações sociais duradouras, bem planejadas com base na responsabilidade social e ética, comunicadas de forma adequada, trazem frutos duradouros, o restante é irresponsabilidade social. Com base na responsabilidade social aliada ao princípio da ética, o Marketing Social é uma excelente ferramenta mercadológica, pois através do uso do Marketing Social se consegue mudar o comportamento por parte da sociedade de forma a melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade.

Responsabilidade Social não é somente ajuda, o comportamento ético e a transparência no trato de todas as questões que envolvem a empresa e que influenciam direta ou indiretamente a comunidade próxima – e a sociedade de uma forma geral – também fazem parte da responsabilidade social corporativa. O conceito de empresa cidadã está deixando de ser uma filosofia que conduz à prática freqüente de ações socialmente responsáveis, tornando-se um dever. Hoje, uma organização para ser responsável social deve analisar seu papel com seus empregados, fornecedores, clientes e consumidores e também com o governo, a sociedade e o meio ambiente. Por outro lado, uma das conseqüências positivas para a empresa que tem uma conduta socialmente responsável é o retorno do público, que muitas vezes se traduz em lucro, mas que nem sempre acontece em curto prazo. Os resultados, do ponto de vista institucional, geralmente são satisfatórios e em muitos casos contribuem para melhorar o desempenho nas vendas. As campanhas de Marketing Social dão credibilidade ao nome da empresa junto aos clientes e consumidores, somente quando a base da campanha estiver fundamentada com a responsabilidade

social corporativa e ética. São sempre pontos positivos que surgem após os efeitos. Tanto para a sociedade quanto para a empresa.

Assumir o compromisso com a prática da responsabilidade social através da valorização do ser humano e da busca do bem-estar da comunidade são posturas que agregam diferenciais competitivos às empresas. A BASF representa esta responsabilidade.

No decorrer do trabalho apresentamos que a responsabilidade social empresarial usa como base para seu desenvolvimento três pilares da sustentabilidade: o social, o ambiental e o econômico. A empresa pode desenvolver projetos em diversas áreas, com diversos públicos e de diferentes maneiras.

A prática demonstra que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizada de forma autêntica. A empresa precisa ter a cultura da responsabilidade social incorporada ao seu pensamento. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo.

Para uma gestão estratégica da responsabilidade social recomenda-se que as empresas desenvolvam ações em áreas como: valores e transparência com auto-regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade, público interno através de diálogo e participação, respeito ao indivíduo, qualidade de vida, meio ambiente com gerenciamento de impacto ambiental, educação ambiental e fornecedores com políticas de seleção, relações com trabalhadores terceirizados e outras áreas.

Cabe então, ao homem, praticar o respeito à vida. O papel das empresas nesta busca é visto como complemento das ações responsáveis à humanidade.

## 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, M. C. C. Fundamentos de ética empresarial e econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

BOATRIGT, J. R. Ethics and the Conduct of Business. Prentice Hall, New Jersey, p.343-365, 1997.

BOONE, C.; HOWES, H. Accouting for the Environment. CMA Magazine, p.22-24, June, 1997.

BUSINESS SOCIAL RESPONSABILITY. Introduction to Corporate Social Responsibility. BSR Education Fund and Resource Center, 2000.

CARNEIRO, J. G. P. Uma nova visão da ética empresarial. In: TEIXEIRA, N. G. org. A ética no mundo da empresa. Fundação Fides, Pioneira, 1998.

CARROLL, A .B. Corporate Social Responsibility Business and Society. Chicago, vol. 38, p.268-295, set.1999.

CHURCHILL, Jr. G. Criando valor para os clientes. São Paulo, Saraiva, 2000.

COLLINS, D. The quest to improve the human condition: the first 1500 articles published in Journal of Business Ethics. Journal of Business Ethics, Dordrecht, vol.26, p.1-73, jul.2000.

DONAIRE, D. Gestão Ambiental na Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, P. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Ed. 1992.

\_\_\_\_\_. Creating community. Executive Excellence, Provo; v.16, 5-9, Oct.1999.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. M. Responsabilidade Social: a empresa hoje. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

ELKINGTON, J. The Triple Botton Line for the 21<sup>st</sup> century business. In: STARKEY, R. & WELFORD, R. Business & Sustainable Development. Earthscan, London, p.20-43, 2001.

FARREL, L. Enterpreurship: Fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FRIEDMAN, M. Capitalismo e liberdade. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

FROES, C.; MELO NETO, F. P. de Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GAIOTO, F. R. Da responsabilidade social à ética empresarial. Florianópolis: UFSC, 2001, Ensaio.

GONÇALVES, E. L. Balanço Social da Empresa na América Latina. São Paulo: Pioneira, 1990.

GRANT, C. F. F. Journal of Business Ethics. Dordrecht, vol. 10, 907-914, 1991.

HANDY, C. The new language of organizing and its implications for leaders. In: HESSELBEIN, F. ; MARSHALL, G. ; BECKARD, R. editors. Leaders of the future, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <http://www.institutoethos.org.br>. Acesso em: 11 de junho de 2004.

KEEGAN, W. Princípios de Marketing Global, São Paulo, Saraiva, 2000.

KROETZ, C. E. S. Auditoria do Balanço Social. Revista Brasileira de Contabilidade, n.116, mar/abr.1999.

LEISINGER, K. M. *Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LOBSDON, J. ; YUTHAS, K. Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation and Organizational Moral Development, *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, Vol. 14, p.1213 a 1226, Set. 1997.

MAKOWER, J. *Beyond the bottom Line: putting social responsibility to work for your business and the World*. New York: Simon & Schuster, 1994.

MICHALOS, A . *Issues for Business Ethics in the Nineties and Beyond*, *Journal of Business Ethics*, Netherlands, vol. 16, p.219-230, 1997.

MILES, M. P. ; GOVIN, J. G. Environmental Marketing: A source of Reputacional, competitive and financial advantage – *JBE*, vol.23, p.299-311, Feb. 2000.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MINKES, A . L. ; SMALL, N. W.; CHATERJEE, S. R. Leadership and business ethics: does it matters? Implications for management, *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, vol. 20.p.327-335, jul1999.

PEERY JR. N. Business, Government, Society, Managing Competitiveness, Ethics and Social Issues. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.

PINCHOT, G. Creating Organizations with many. In: HESSELBEIN, F.; MARSHALL, G. ; BECKARD, R. editors. Leader of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 25-39, 1996.

PINCHOT, G. Intrapreneuring. São Paulo: Ed. Harbra Ltda. 1989.

RIBEIRO, M. de S. Qualidade para o Futuro. Revista Original. São Paulo: Origin C & P Brasil, Ano III, n. 14, nov/dez 2000.

RICHERS, R. Marketing, uma visão brasileira. São Paulo, Nobel. 2001.

RUSSO, M. V. ; FOUTS, P. A. A Resource based perspective on corporate environmental performance and profiability. Academy of Management Journal. Vol. 40, p.435-559, 1997.

SCHEIN, E.H. Leadership and Organizational Culture. In: HESSELBEIN, F.; MARSHALL, G. ; BECKARD, R. editors. Leader of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

SCOUR, H. R. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

SVEDSEN, A. The stakeholder strategy. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

WHELLER, D. ; SILLANPÄÄ, M. The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value. Great Britain: Pitman Publishing, 1997.

WOOD, D.J. ; RAYMOND, J. Research in Corporate Social performance. In: BURLINGAME, D. F.; YOUNG, D.R. editors. Corporate Philantropy at the Crossroads, Indiana University Press, p.41-86, 1996.

ZADEK, S. Balancing Performance, Ethics and Accountability. In: STARKEY, R. ; WELFORD, R. Business & Sustainable Development. Earthscan, London, p. 185 – 215. 2001.