

Cooperativismo

TCC/UNICAMP
G288r
1290003085/IE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE C
INSTITUTO DE ECONOMIA



**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO UM COMPONENTE DA
ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

MONOGRAFIA

Ana Carolina Sparapan Genofre
RA: 001310

Orientação:
Profa. Dra. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Souza, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de

Campinas, novembro de 2006

CEDOC/IE

20063080

ÍNDICE

RESUMO.....	03
PALAVRAS – CHAVE.....	03
ABSTRACT.....	03
KEY-WORDS.....	03
AGRADECIMENTOS.....	04
INTRODUÇÃO.....	05
CAPÍTULO I - “Componentes das Estratégias Competitivas ”.....	09
1.1 O Papel das Empresas na Sociedade.....	09
1.2 A Responsabilidade Social como um Componente da Estratégia.....	14
CAPÍTULO II - “Responsabilidade Social”.....	17
2.1 Evolução do espaço de Responsabilidade Social nas Empresas.....	18
2.2 Princípios do <i>Global Compact</i>	24
2.3 Balanço Social.....	27
2.4 Âmbito interno.....	29
2.5 Âmbito externo.....	30
2.6 Cenário Nacional.....	34
2.7 Empresas-modelo 2005.....	41
CAPÍTULO III – “Ilustração – A Empresa Natura”.....	45
3.1 Histórico da empresa.....	45
3.2 Perfil da empresa.....	46
3.3 Prática: Sistema de gestão de responsabilidade corporativa.....	50
3.4 Resultados.....	51
4.CONCLUSÕES.....	53
5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

RESUMO

Esta monografia estuda a adoção de práticas de responsabilidade social das empresas como um diferencial estratégico, diante do mercado que se mostra cada vez mais competitivo.

PALAVRAS – CHAVE

Responsabilidade social corporativa, vantagem competitiva, cidadania corporativa, sustentabilidade social, ambiental e econômica.

ABSTRACT

This monograph studies the adoption of corporate social responsibility practices as a tool for competitiveness, in a market that shows more and more competitive.

KEY-WORDS

Corporate social responsibility, competitive advantage, corporate citizenship, social, environmental and economical sustainability.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas pelos preciosos ensinamentos e pela constante preocupação em oferecer um curso de qualidade.

À professora, orientadora e amiga Dra. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza pela orientação precisa e criteriosa, dedicação, paciência e por acreditar no meu trabalho.

Aos meus pais, que me ensinaram a ter coragem e força para enfrentar os problemas da vida, e à minha irmã Isabella pela presença e apoio nos momentos mais difíceis.

Ao meu namorado Décio pela cumplicidade e por compreender meus momentos de ausência.

Meus agradecimentos aos colegas da turma do Curso de Ciências Econômicas, por suas idéias e sugestões.

Aos meus amigos e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para minha formação acadêmica.

Agradeço, acima de tudo, a Deus por ter me dado forças nos momentos em que os obstáculos pareciam intransponíveis.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, o discurso da gestão responsável foi amplamente incorporado pelas empresas brasileiras e as práticas de responsabilidade social corporativa tornaram-se importante fator de diferenciação e admiração das companhias, crescendo em importância este atributo na construção e valorização da imagem. Muitas empresas têm avançado em suas práticas, aprimorando o relacionamento com os funcionários, adotando estratégias de redução do impacto no meio ambiente ou investindo no desenvolvimento das regiões onde atuam.

A Responsabilidade Social Empresarial é definida pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (stakeholders) no curto e no longo prazo. Para facilitar e generalizar o conceito, a responsabilidade social das empresas está organizada em alguns tópicos, como: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; comunidade; consumidores e governo e sociedade.

De acordo com o Instituto Ethos, *“a responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.”*

Desde a década de 90, a idéia de comportar-se e agir socialmente responsável tem ganhado força no meio empresarial de todo o mundo. As empresas começaram a investir mais em outros atributos, além do preço e qualidade, tais como, confiabilidade, serviço pós-venda, produtos ambientalmente corretos, além de adotar um relacionamento ético da empresa com seus consumidores, fornecedores e clientes internos, exigindo, por exemplo, que alguns dos princípios que norteiam os profissionais da companhia sejam seguidos por todos os fornecedores.

A introdução da questão da responsabilidade social nas empresas como parte de sua estratégia competitiva pode levar a ganhos de mercado. Através da prática da responsabilidade social empresarial, cria-se uma imagem positiva da companhia frente aos consumidores e conseqüentemente pode-se ganhar uma nova parcela do mercado.

Segundo Ricca, superintendente do Sebrae-SP, as transformações das relações pessoais, profissionais, sociais e ambientais nos últimos anos têm mudado o eixo da visão de política pública, que deixa de ser somente governamental e de caráter puramente assistencialista e passa a ser aberta e

participativa, envolvendo diversos agentes – públicos, privados, terceiro setor - em sua definição, desenvolvimento e implementação.

A mudança de comportamento do mundo corporativo com relação à responsabilidade social trouxe para as empresas a possibilidade de obter diversas vantagens competitivas ao incorporarem a preocupação com o social em suas estratégias.

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial estão se tornando cada vez mais numerosas e abrangentes no cenário nacional. O ganho quantitativo tem sido acompanhado por um salto qualitativo: as ações desenvolvidas pelas organizações têm deixado de ser voltadas exclusivamente para a comunidade e incluem práticas de interação com os demais públicos das empresas, como colaboradores, consumidores e clientes, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade.

Segundo de Voot, professor da Universidade de Louvain, Bélgica, *“No século XXI somente sobreviverão empresas com estratégia social”*. Muitos empresários já perceberam que contribuir para o bem estar do ambiente em que se está inserido é o divisor de águas entre empresas que se omitem e aquelas que atuam positivamente, respeitando e valorizando os diversos públicos que dele fazem parte, e conseqüentemente divulgando a imagem responsável da empresa.

Enfim, a Responsabilidade Social Empresarial está além do que a empresa deve fazer por obrigação legal. Seu diferencial se dá através do relacionamento e dos projetos com a comunidade e das benfeitorias voltadas ao público interno. Incorporar critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do negócio e traduzir as políticas de inclusão social e de promoção da qualidade ambiental, em metas que possam ser computadas na sua avaliação de desempenho é o grande desafio, segundo relatório do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

A preocupação com o papel e a responsabilidade das empresas diante das questões sociais e ambientais está presente em diversos países do mundo, e atualmente encontra uma tradução nos princípios do Global Compact, iniciativa do Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan.

No Brasil, conforme estudo do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, muitos empresários já perceberam a necessidade de direcionar suas práticas no sentido de alterar o quadro de degradação ambiental, a má distribuição de renda, a baixa qualidade dos serviços públicos, a violência e a corrupção.

O Instituto Ethos assumiu a tarefa de promover e incentivar formas inovadoras e eficazes de gestão do relacionamento da empresa com todos os seus públicos e a atuação em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum.

O Instituto Ethos inspirou-se na instituição norte-americana chamada Business and Social Responsibility e desde 1998 busca disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial,

ajudando as empresas a compreender e incorporar critérios de responsabilidade social de forma progressiva, a implementar políticas e práticas com critérios éticos.

O objetivo deste trabalho é estudar as práticas de responsabilidade social adotadas pelas empresas em busca de um diferencial competitivo, já que uma nova realidade de mercado faz com que as empresas necessitem investir ainda mais em estratégias competitivas para ocuparem uma posição de destaque no mercado.

Ou seja, pretende-se mostrar que oferecer produtos de qualidade, prestar bons serviços, dispor de avançadas técnicas de gestão ou investir na inovação já não é suficiente para consolidar uma boa imagem da empresa junto ao consumidor. Nesse contexto estão mudando os antigos padrões de competição, tornando necessário que as empresas preocupem-se mais com os hábitos dos clientes, tornando-se cada vez mais difícil separar as práticas sociais da empresa. Ao antecipar esses movimentos, a empresa Natura, ganhou uma série de vantagens, tal como o aumento dos lucros, conforme se procurará deixar claro nesse trabalho.

Para aprofundar o entendimento sobre o tema, será necessária uma revisão bibliográfica, mas julga-se que apenas isso não seria suficiente. Portanto, em uma segunda etapa estudar-se-á com mais detalhes o conjunto de ações e práticas englobadas no objetivo de responsabilidade social de uma empresa específica: a Natura. A escolha por essa empresa deu-se pelo fato de essa ser a única empresa que esteve presente nas seis edições do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa¹.

O estudo está dividido em 3 capítulos. No Capítulo 1, estudar-se-á como as forças competitivas moldam as estratégias e vantagens competitivas das empresas e de que forma as empresas conseguem um desempenho superior às outras. Será tratado por que as empresas fazem o esforço de assimilar as melhores práticas através do processo de benchmarking: espera-se que empresas com boa imagem tenham excelentes vantagens competitivas. No período recente as empresas perceberam que novas oportunidades não aparecem apenas do controle de custos e do aumento dos lucros, mas também dos valores, transparência e relacionamentos adotados e praticados pela empresa. E por fim, o capítulo será concluído com as idéias de sustentabilidade e posição estratégica.

No Capítulo 2 será enfatizada a prática de responsabilidade social como estratégia competitiva das empresas. Será destacada, através das práticas de gestão nos diversos setores, tais como educação, geração de emprego e renda, cidadania e direitos humanos, combate à fome, saúde, cultura, habitação, meio ambiente, lazer e recreação e esportes, a constante preocupação das empresas de relacionarem suas marcas às práticas de boa cidadania com o intuito de obterem vantagens competitivas de mercado.

¹Há seis anos a Revista Exame publica anualmente o Guia de Boa Cidadania Corporativa, retratando a evolução das empresas brasileiras no que se refere à responsabilidade social e à sustentabilidade dos negócios

Por fim, o Capítulo 3 é dedicado ao estudo da empresa Natura, companhia considerada por seis anos consecutivos, pela Revista Exame, como a mais socialmente responsável do Brasil. A Natura conseguiu incorporar ao dia-a-dia e à estratégia empresarial os conceitos necessários que formam o tripé para que uma empresa seja realmente socialmente responsável: sustentabilidade social, ambiental e econômica. É uma empresa que já nasceu com o espírito dos princípios que hoje norteiam a prática responsável. A Natura, apesar de ser uma empresa de cosmético, não vincula sua marca a estereótipos de beleza, e sim, a valores éticos e ambientais. Foi escolhida para ilustrar esse trabalho por ser um exemplo de empresa que insere a responsabilidade social em toda a sua estratégia e usa esse diferencial como arma de diferenciação. Uma empresa como essa que antecipa esses movimentos, ganha uma série de vantagens.

CAPÍTULO I

Componentes das Estratégias Competitivas

1.1 O papel das empresas na sociedade

Para Drucker, “a empresa tem duas – e somente essas duas – formas de concorrer: através do marketing e da inovação. Marketing e inovação produzem resultados; o resto são custos” (1997). O marketing tem um papel fundamental para a empresa, pois propicia a visão inteira dos negócios numa perspectiva que abarca os resultados finais, ou seja, as expectativas do consumidor. Porém, logicamente, o marketing sozinho não perpetua a empresa, sendo considerados outros condicionantes para que ela exista, tais como a economia em crescimento, as alterações dos contextos sociais que solicitam sempre mudanças para que haja a satisfação das necessidades surgidas com a evolução dos tempos.

As empresas modificam-se, pois sofrem influência das variações significativas da inovação tecnológica, do mercado e do ambiente. Transformam, com isso, o espaço em que atuam, impactando a sociedade com os seus negócios. Como órgão de crescimento e desenvolvimento econômico, a empresa preocupa-se freqüentemente com o oferecimento de bens e serviços cada vez melhores, com diferencial econômico que possibilite aos consumidores sua aquisição.

Para isso, utiliza-se de estratégias bem elaboradas, conquistam vantagens competitivas que lhes permitem liderança e novas perspectivas junto ao mercado consumidor. As inovações por elas aplicadas incluem tecnologia e formas diferenciadas de produzir ou conduzir sua produção (Drucker, 2001).

As exigências de um mercado, cada vez mais competitivas, trazem a necessidade de inovações e aperfeiçoamentos constantes que criem sustentação e propiciem a permanência dos produtos, bens ou serviços na esfera econômica global.

A percepção que se tem em relação às empresas é de que as suas duas funções básicas (marketing e inovação) são consideradas cruciais para a consolidação de oportunidades de negócios lucrativos. Além disso, representam uma força política na economia, pois o seu poder econômico, por vezes é influenciador da formulação de políticas públicas. Dessa forma, as empresas interagem com o meio externo e provocam reações desse meio, havendo um movimento de mudanças entre ambos (meio e empresas).

Alves analisa que “o papel da empresa como principal geradora de riqueza suscita, portanto, a questão de saber se a empresa tem uma função social e se, nesse caso é possível ou desejável estabelecer que tenha determinadas obrigações com a sociedade, além da geração de riqueza material (2001).”

A contribuição das empresas, ao longo dos anos, na criação de riquezas, faz com que sejam consideradas mananciais de progresso econômicos e sociais, apresentando três estágios que, apesar de distintos, não ocorrem separadamente, em momentos estanques.

O primeiro caracterizado pelo negócio, evidencia o investimento e a lucratividade, como objetivo principal, sendo que os relacionamentos aí existentes visam o aumento do lucro, sem haver a preocupação dos meios para consegui-lo.

O segundo, recebe a denominação de organização social, pois tem em si contidos grupos de pessoas que se relacionam, que estão inter-relacionados com demais grupos de interesses ao qual se dá o nome de stakeholders², os quais, também pertencem a outros sistemas do contexto em que estão inseridos. Essa cadeia de relações é interessante para a empresa, por isso a todo o momento ela demonstra a sua freqüente busca pela satisfação de todos os envolvidos em seu negócio: acionistas, clientes, colaboradores etc. Na visão de Srour, *“nas economias competitivas, os empresários ficam à mercê de um jogo de forças que os leva a estabelecer distinções entre os vários stakeholders como os quais interagem. Aqueles que dispõem de maior cacife – seja a capacidade de retaliar, seja a de agregar valor ao negócio – são tratados com lisura. Os demais, que não dispõem de cacife, são tratados de forma diversa. Vale dizer, a percepção de que é preciso agir com seriedade em relação a alguns dos stakeholders pode ser um resultado de madura reflexão estratégica ou, quiçá, de intuição gerencial (2000).”* Assim, quanto maior o nível de percepção do empresário em relação aos stakeholders amplia-se mais as possibilidades de rentabilidade e sobrevivência futura dos seus negócios.

O terceiro estágio surge nos dias de hoje e, de certa forma, pretende demonstrar o compromisso que a empresa assume com seus parceiros para contribuir com o processo de desenvolvimento social do entorno em que se encontra. Para isso, alia-se a fundações ou institutos, criados ou não pela própria empresa e desenvolve uma prática baseada em valores éticos e em políticas de desenvolvimento, criando com isso uma cadeia de eficácia que, em última instância, propicia a lucratividade. Um novo enfoque desponta no cenário fazendo com que as empresas não se fixem apenas no balanço de resultados financeiros, mas através de uma nova avaliação, denominada balanço social promovam a

² Entendendo *stakeholders* como a evolução do conceito *shareholders* (acionistas), pode-se partir da convicção de que a empresa tem obrigação não apenas com seus acionistas, mas também com outros grupos por ela atingidos - clientes, colaboradores, grupos ambientais, “vizinhos”, fornecedores, concorrentes, sindicatos, associações, autoridades e seus representantes (FERREL, 2001).

visibilidade das conseqüências de suas contribuições na área social. O lema principal, nessas circunstâncias, é a busca de soluções para os problemas ligados ao meio ambiente e aqueles de caráter eminentemente sociais. As empresas passam a ser consideradas empresas-cidadã, entrando no rol das organizações que orientam suas atividades de maneira ética, demonstrando responsabilidade para com o meio em que vivem.

Essas orientações, em nível ético encontram-se intrinsecamente cingidas às estratégias de sobrevivência e de competição na esfera dos negócios globalizados. Srour (2000) enfatiza que, *“agregar valor à sociedade, fazendo o bem, é uma forma de conferir idoneidade à imagem da empresa, enobrecer a marca e promover a reputação; de fortalecer a coesão corporativa, de gratificar e trazer orgulho aos funcionários. Mas ainda, e de modo decisivo, é uma forma de contribuir para a perenidade da organização.”*

O tema da responsabilidade social vem, dessa forma, sendo discutido já há alguns anos, com posições contrárias e a favor à sua existência.

Nos Estados Unidos e na Europa essa idéia era aceita como doutrina até o século XIX, quando o Estado ou a Monarquia possuía o direito de conduzir de forma corporativa os negócios. As corporações de capital aberto que se comprometessem a prestar benefícios públicos, tinham maior facilidade em receber os alvarás dos monarcas. Nas colônias americanas, as primeiras corporações foram fundadas com o objetivo de prestar serviços de construção, transporte e infra-estrutura, sendo reguladas pelos governantes quanto ao seu tamanho e estrutura de capital.

Em 1919, a questão da responsabilidade corporativa foi evidenciada com o julgamento, na Justiça americana, do caso de Henry Ford que, sendo acionista majoritário e presidente da Ford Motor Company, contrariou os interesses de um grupo de acionistas, liderados por John e Horace Dodge, pois, desde 1916, optou por não distribuir parte dos dividendos aos acionistas e investir na capacidade de produção, no aumento de salários e em um fundo de reservas para suprir a diminuição da receita ocasionada pela redução dos preços dos carros. Os argumentos de realização de objetivos sociais não foram suficientes para que a Suprema Corte de Michigan deixasse de se posicionar a favor dos Dodges. Nas suas justificativas ponderou que as corporações existem com a finalidade de beneficiar seus acionistas, não sendo prerrogativa pois, dos diretores corporativos, utilizarem os lucros para outros fins. Investir na imagem da empresa, com o intuito de atrair consumidores, somente seria válido caso isso garantisse os lucros dos acionistas.

Após a Segunda Guerra Mundial, a concepção de que as empresas devem favorecer apenas aos seus acionistas recebe críticas, principalmente da academia, que argumentava serem os acionistas proprietários passivos os quais se desobrigavam do controle e das responsabilidades delegando-as aos

diretores corporativos. Em uma situação em que o crescimento econômico fazia-se presente, com a expansão do tamanho das corporações, várias decisões das Cortes Americanas favoreceram as ações filantrópicas por elas desenvolvidas.

Em outro litígio julgado pela Justiça Americana em 1953, o Caso A. P. Smith Manufacturing Company versus Barlow, foi retomado o debate público sobre a responsabilidade corporativa. Neste caso, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey, sobre a inserção da corporação na sociedade e suas respectivas responsabilidades, posicionou-se favorável à doação de recursos para a Universidade Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. A Justiça determinou, então, que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social. Estabelecendo em lei a filantropia corporativa (2000).

Nas décadas de 50 e de 60, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, se discute nos meios empresariais e acadêmicos, a importância da responsabilidade social corporativa, cujo desenvolvimento se dá mediante a obra de dirigentes das corporações, imprimindo-se a idéia de que a filantropia é uma ação legítima. Assim, as demais ações que priorizassem objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas, passam a ter igual legitimidade “tais como o abandono de linhas de produto lucrativas, porém destrutivas ao ambiente natural e social” (Ashley, 2000).

Alguns estudiosos do assunto defendiam, no entanto, a idéia de que a responsabilidade do desenvolvimento de ações sociais voltadas ao suprimento das necessidades comunitárias deveriam ser realizadas pelo governo, igrejas, sindicatos e outros organismos que não as corporações, pois essas deveriam permanecer apenas satisfazendo a seus acionistas.

Representando esses teóricos, Friedman (1977) argumenta ser a tarefa da empresa a otimização dos lucros para os acionistas. Em sua obra *Capitalismo e Liberdade* é enfático ao afirmar: *“Ultimamente, um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação – o de que os altos funcionários de grandes empresas e os líderes trabalhistas têm “uma responsabilidade social” para além dos serviços que devem prestar aos interessados de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza da economia livre. Em tal economia, há uma e só 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”*.

Assim dito, ele e seus adeptos crêem que as empresas não têm que assumir nem de forma prática ou mesmo teórica a questão da responsabilidade social, pois essa é uma das funções principais dos governos. Também, considera que é uma violação das metas da empresa destinar recursos a projetos sociais, pois esses são retirados dos lucros, reduzindo assim o seu volume. A tese do grande

economista vai encontrar opositores, dos quais Keith Davis que apresenta argumentos favoráveis à responsabilidade social corporativa.

Davis (1973) defende a opinião de que as empresas devem estar abertas aos problemas sociais e, assim, melhorar a comunidade na qual realizam seus negócios e onde se encontram localizadas (Montana, Charnov, 2000). Para ele, as ações sociais voltadas à sociedade podem impedir que pequenos problemas se avolumem, trazendo, assim, benefícios para a empresa e, de forma geral, para todos. Nesse nível de concepção, inclui que a sensibilidade em relação ao social pode levar, em muitos casos, à lucratividade, uma vez que a imagem pública da empresa, por esse fator, é melhorada. Apesar do antagonismo, ambos os teóricos advogam que as organizações empresariais devem, no entanto, obedecer à legislação quanto aos atos de responsabilidade social.

Há também em Drucker (1997) algumas restrições quanto à posição de Friedman. Segundo o autor, *“O bom desempenho econômico não é a única responsabilidade de uma empresa. [...] O poder precisa sempre ser equilibrado pela responsabilidade, caso contrário ele se transforma em tirania. Sem responsabilidade, o poder sempre degenera em mau desempenho. E as organizações possuem poder, embora ele seja apenas social [...] as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem para problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e até e mesmo podem ser transformados em oportunidades para elas”*.

Ao destacar o aspecto relativo ao poder das organizações, Drucker salienta o poder social que delas emana, pois através dele é que muitas decisões são tomadas acerca das pessoas, no estabelecimento de regras e da disciplina imprescindível ao alcance de resultados.

No entanto, a empresa, agente do segundo setor, desenvolve algumas práticas comerciais para lhe garantir sobrevivência econômica. Fixa a sua imagem através de marketing, de publicidade e propagandas, cujos custos, de certa forma, são repassados aos produtos e serviços que chegam aos consumidores. Assim, também, o desenvolvimento das práticas sociais nas empresas passa por esse processo em que princípios e técnicas são utilizados para promover a idéia, ou um novo comportamento em relação a uma determinada causa.

Cabe, nessas considerações, refletir sobre as relações externas que são desenvolvidas, nesse sistema, visando os interesses de realização da produção. A empresa ganha visibilidade e eleva sua posição de vendas no mercado quando demonstra comportamentos éticos, mediante o desenvolvimento de ações que a colocam como socialmente responsável.

No sentido de evidenciar a sua imagem e tornar-se mais conhecida pelo público consumidor, utiliza-se de práticas de campanhas publicitárias objetivando o aumento do volume de vendas de seus produtos. Bowen (1957) considera que há conseqüências preciosas quando se utiliza a publicidade.

Uma delas é que os administradores ao saberem que suas ações serão examinadas pelo público, provavelmente se cercarão de maiores cuidados e tenderão a atender às demandas de responsabilidade social. A outra diz respeito ao público que faz distinção entre aqueles que cumprem com as suas obrigações sociais e os que deixam de privilegiar alguns padrões considerados aceitos e elevados para o funcionamento de seu negócio. Atualmente, a necessidade do marketing, pra evidenciar-se no mercado, assume papel de relevância para a condução das empresas com o envolvimento das questões sociais, assumindo várias nuances, recebendo inclusive, além das denominações que sempre o acompanharam, a de marketing social.

1.2 A responsabilidade social empresarial como um componente da estratégia

A corrente dominante sobre a Responsabilidade Social das Empresas começa com a premissa que as empresas enfrentavam um conflito inerente entre perseguir os seus objetivos comerciais e contribuir para os objetivos da sociedade. Mas serão esses aspectos contraditórios? Uma posição mais radical defende que é papel das empresas ter um objetivo social que seja consistente e necessário aos interesses econômicos de médio e longo prazo, pelo que, as empresas devem ter políticas e programas sociais que envolvam a sociedade (McGee, 1998). Então a Responsabilidade Social das Empresas – e as relações com a sociedade em geral – implicam uma nova perspectiva da gestão estratégica.

Segundo Borger (2001), a Responsabilidade Social deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, o que requer uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, no marketing e nos processos de comunicação.

Aumentar a convergência entre a cultura organizacional e os princípios da Responsabilidade Social das Empresas aumenta a capacidade da organização para promover e desenvolver as mentalidades necessárias para implementar a Responsabilidade Social Empresarial. Quando o processo está em andamento, os estilos de gestão da Responsabilidade Social Empresarial providenciam a coerência essencial para manter o movimento na direção certa, para assegurar as estratégias responsáveis e operações ao longo do tempo. Só desta forma poderá ajudar as empresas a responder às pressões da globalização, expectativas da sociedade e tornar-se um fator de vantagem competitiva³ em vez de uma filantropia simpática.

A forma de abordar a estratégia tornou-se hoje mais abrangente do que a abordagem tradicional de produtos e mercados da época de Adam Smith. A estratégia recomenda que se considere um

³ As fontes de vantagem competitivas refletem a capacidade da empresa em aplicar os seus recursos melhor que a concorrência na prestação de valor aos clientes.

conjunto complexo de fatores, nos quais se inclui o contexto social onde a empresa opera. Isto requer que a função geradora de valor da empresa seja vista como um conjunto de relações – com trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas – as quais podem adicionar ou subtrair valor e da qual deriva a aptidão da empresa para criá-lo (McGee).

Em resumo, *“os programas socialmente responsáveis colocam desafios às empresas em cinco grandes níveis: necessitam ser pensados relativamente aos objetivos estratégicos; necessitam ser incorporados aos processos de gestão estratégica; deverá existir um negócio claramente racional; deverão estar alinhados com uma cultura da empresa, bem como com a sua estrutura e processos; e deverão ser geridos tanto eficiente como eficazmente.”*

A Filantropia

A Responsabilidade Social Empresarial estratégica ou “filantropia estratégica” (Saiia, 2003) ajuda a alcançar os objetivos estratégicos do negócio – boas ações são proveitosas tanto para os negócios quanto para a sociedade (Lantos, 2001). O estudo das ações filantrópicas que melhoram a posição estratégica das empresas tem sido objeto de estudo de vários autores, dos quais se destacam Porter e Kramer e Saiia.

Segundo Porter e Kramer (2002), a maioria das ações designadas de filantropia estratégica raramente é verdadeiramente estratégica. Cada vez mais, a filantropia é utilizada como uma forma de relações públicas ou de marketing. A maioria das ações filantrópicas visa muito mais aumentar a visibilidade da empresa do que ter um verdadeiro impacto social. As doações verdadeiramente estratégicas visam alcançar simultaneamente objetivos sociais e econômicos, escolhendo áreas do contexto competitivo nas quais tanto a empresa como a sociedade, beneficia porque a empresa produz ativos e competências únicos. Isto não significa que todas as despesas da empresa levarão a benefícios sociais ou que todos os benefícios sociais aumentem a competitividade. Só quando essas despesas produzem ganhos sociais e econômicos é que a filantropia e os interesses dos stakeholders convergem.

O contexto competitivo é em base relevante importante para a estratégia. A disponibilidade de trabalhadores dotados e motivados; a eficiência das infra-estruturas locais, incluindo estradas e telecomunicações; a dimensão e sofisticação do mercado local; e os regulamentos governamentais, são variáveis contextuais que sempre influenciaram a capacidade das empresas para competir.

Segundo Porter e Kramer (2002), o ambiente competitivo da empresa é determinado por quatro fatores inter-relacionados do negócio que moldam a produtividade potencial: condições dos fatores, ou

recursos disponíveis para a produção; condições da procura; o contexto estratégico e as rivalidades empresariais; e as indústrias relacionadas e de apoio. Fraquezas em qualquer parte deste contexto podem deteriorar a competitividade de uma nação ou região tal como a localização de uma empresa ou negócio. Porter e Kramer argumentam que os investimentos filantrópicos pelos membros de um cluster, tanto individualmente como coletivamente, podem ter um poderoso efeito na competitividade do mesmo e na performance de todas as empresas que o constituem. A filantropia pode ser a forma mais eficiente – e por vezes a única maneira – de melhorar o contexto competitivo. Por exemplo, contribuições para uma universidade podem ser a maneira menos dispendiosa de reforçar competências avançadas de um conjunto de trabalhadores numa dada região.

Analisando com cuidado os elementos do contexto competitivo, uma empresa pode identificar as áreas que proporcionam valor social e económico e que melhoram a competitividade da empresa e dos seus concorrentes.

CAPÍTULO II

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.

Embora seja ampla a gama de abordagens da Responsabilidade Social Empresarial, as suas principais características reúnem consenso generalizado: por Responsabilidade Social das Empresas entende-se um comportamento que as empresas adotam voluntariamente e para além de prescrições legais, porque consideram ser do seu interesse a longo prazo; a Responsabilidade Social Empresarial está estreitamente associada ao conceito de desenvolvimento sustentável: as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental; a Responsabilidade Social das Empresas não é um adicional opcional às atividades nucleares de uma empresa, mas sim a forma como a companhia é gerida.

A responsabilidade social das empresas, tal como é defendido pela Comissão Europeia (COM, 2001, 2002) é, essencialmente, um conceito segundo o qual *“as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.”*

Como referido em COM, existe hoje na esfera empresarial a percepção de que o sucesso das empresas e os benefícios duradouros para os agentes e seus associados não se obtêm através de uma tônica na maximização de lucros a curto prazo, mas sim de um comportamento orientado pelo mercado, porém coerente e responsável. Nesse contexto, são cada vez mais frequentes empresas que optam por uma cultura de responsabilidade social.

O Livro Verde da Comissão Europeia defende que a Responsabilidade Social deve ser abordada e gerida de forma integrada, o que significa numa fase inicial, que as empresas comecem adotando uma declaração de missão, um código de conduta, valores fundamentais e responsabilidades com as diversas partes interessadas. Em seguida, as empresas deverão aplicar estes valores a toda a sua organização,

desde as estratégias até às decisões correntes. Isto pressupõe que a dimensão social ou ambientalmente responsável esteja presente no planejamento estratégico, planos de atividades e orçamentos.

De acordo com a tese apresentada pelo Livro Verde da Comissão Europeia, a responsabilidade social das empresas contribui para uma maior produtividade e maior competitividade das mesmas. Destaca-se a importância da responsabilidade social para a estratégia de uma organização pelos seguintes motivos:

(i) as empresas podem 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 opções;

(ii) através da responsabilidade social é possível adotar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, que tende a uma estratégia a longo prazo;

(iii) a experiência adquirida, com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis, sugere que ir além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa.

2.1 Evolução do espaço de Responsabilidade Social nas Empresas

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas tem uma história longa e variada. As primeiras idéias sobre responsabilidade social das empresas tiveram sua gênese no final do século XIX e início do século XX e, um dos pioneiros nesse assunto foi Andrew Carnegie, autor da obra “O evangelho da riqueza”, publicada nos Estados Unidos da América em 1899. Carnegie concebe as organizações como instituições sociais e identifica a responsabilidade social das empresas com dois princípios básicos: o da caridade e o do zelo (Alves, 2001).

A literatura sobre Responsabilidade Social Empresarial surgiu no século XX, especialmente nos últimos 50 anos, com grande maioria das contribuições originárias dos EUA. Carroll (1999) efetua um resumo da evolução deste conceito começando pelas principais contribuições ocorridas na década de cinquenta, os quais, segundo o autor, marcam o início da era moderna do conceito, que se popularizou, de fato, apenas em 1953, nos Estados Unidos da América, e posteriormente em 1960 na Europa, através da publicação do trabalho de Howard R. Bowen - “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios” cujo patrocínio se deu através do Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América. Segundo Carroll, o pai da Responsabilidade Social das Empresas é Howard Bowen, que colocou a questão “*Que responsabilidades se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade?*” e para quem, o

homem de negócios tinha a responsabilidade social de prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que fossem desejáveis no âmbito dos objetivos e valores da sociedade (Bowen, 1953). Certamente, a conotação que o autor dá em sua obra sobre a questão da responsabilidade social reforça os preceitos difundidos pela Igreja e pelo próprio governo americano, como mais uma das formas de controle social, em atendimento à ideologia vigorante (Alves, 2001).

É inegável o forte cunho religioso dessas obras, tanto a de Carnegie quanto a de Bowen, comprovando que as primeiras noções acerca do tema estão fortemente ligadas ao caráter religioso da sociedade americana retratando a moral social vigente da época (Alves, 2000).

Drucker (1997) reforça que a discussão sobre responsabilidade social das empresas remonta há mais de um século, porém, somente a partir dos anos de 1960, essa terminologia passou por mudanças significativas.

Anteriormente a essa época, o assunto era focado sob três dimensões: a primeira dizia respeito às questões éticas que envolvem o comportamento dos responsáveis pelas organizações; a segunda, referente à responsabilidade desses para com a comunidade interna da organização, os empregados; e a terceira direcionada às ações de apoio às demandas culturais da sociedade. Enfatizava-se muito mais a posição dos homens da empresa, seu comportamento responsável e as atitudes por eles tomadas, do que propriamente a posição da organização frente às questões sociais. Com as ocorrências da Segunda Guerra Mundial, para a reconstrução das comunidades, muito se recorreu às empresas, sendo que “a ênfase ainda permanecia sobre as ‘causas’ externas, e não no comportamento e nas ações da empresa em si (Drucker, 1997).

A década de sessenta evidencia um crescimento significativo na tentativa de formalização do conceito Responsabilidade Social das Empresas. McGuire (1963), citado por Carroll, defendeu a idéia que a responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e econômicas mas também algumas responsabilidades para com a sociedade. Walton (1967), também citado por Carroll, afirma que o conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade da relação entre a empresa e a sociedade e salienta que tal relação deve ser lembrada pelos gestores de topo à medida que a empresa e os grupos relacionados prosseguem os respectivos objetivos.

Na década de setenta proliferaram as definições de Responsabilidade Social das Empresas. Davis (1973) definiu como a “*consideração e resposta das empresas às questões que ultrapassam os seus aspectos econômicos, técnicos e legais*”. Segundo este autor, a responsabilidade social começa onde a lei termina. Posteriormente, Carroll (1979) defendeu que a “*responsabilidade social de um negócio envolve as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em determinado período de tempo*”. Esta definição apresenta quatro componentes, onde se espera que a

empresa produza bens e serviços e que os venda com lucro (componente econômica), que respeite a lei (componente legal), que tenha comportamentos éticos e respeite as normas (componente ética) e que de forma voluntária desempenhe papéis que beneficie a sociedade (componente filantrópica).

Na década de oitenta surgiram mais aplicações e estudos empíricos sobre o tema. Em 1984, Drucker defendeu a idéia de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares, bem como, a idéia de que é desejável para os negócios a “conversão” das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Como referido por Drucker (1984) *“To do good in order to do well”*, isto é, converter as necessidades e problemas sociais em oportunidades de negócio rentáveis. Assim, a primeira responsabilidade social de qualquer negócio deve ser ter proveitos suficientes para cobrir os custos do futuro.

Para Oded Grajew⁴ (2000) ,“a responsabilidade começa com a avaliação da importância e do poder das empresas. Elas são detentoras de meios de influência muito grandes, o que implica ter muita responsabilidade. Toda empresa é uma força transformadora poderosa, é um elemento de criação e exerce grande ascendência na formação de idéias, de valores, nos impactos concretos na vida das pessoas, das comunidades, da sociedade em geral.

Conceitos relacionados

Surgiram desenvolvimentos em conceitos complementares aos de responsabilidade social, tais como, corporate social responsiveness, corporate social performance, ética nos negócios, gestão dos stakeholders, cidadania empresarial, etc. Na tabela seguinte apresenta-se um resumo de cada um destes conceitos.

⁴ Oded Grajew, juntamente com demais empresários da indústria de brinquedos, criou em 1990 a Fundação Abrinq pelos Direitos das Crianças, é o idealizador do Fórum Social Mundial e Presidente licenciado do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – associação de empresas interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável.

Tabela 2.1.1 Responsabilidade Social das Empresas e conceitos relacionados

Conceito	Definição	Autores
Corporate Social Performance	Conjunto de princípios de responsabilidade social, processos socialmente responsáveis, políticas, programas e resultados observáveis que evidenciem as relações da empresa com a sociedade. O Modelo de Corporate Social Performance inclui princípios, processos e resultados socialmente responsáveis.	Wood (1991)
Ética nos negócios	Refere-se como a empresa integra os valores essenciais (honestidade, confiança, respeito e justiça) nas suas políticas, práticas e no processo de tomada de decisão em todos os níveis da organização. Adicionalmente, envolve o cumprimento das normas e padrões legais e a aderência às regras internas e regulamentos.	Borger (2001)
Social responsiveness	Capacidade de responder às pressões sociais; é a capacidade das empresas para responderem de modo responsável aos desafios. A empresa usa os seus recursos para antecipar as questões sociais e desenvolver políticas, programas e outros meios de lidar com eles. A gestão das questões sociais está integrada no plano estratégico.	Borger (2001)
Cidadania Empresarial	A cidadania empresarial inclui preocupações básicas como desenvolver a competência empresarial, assegurar o futuro, evitar riscos e proteger a reputação e inclui fazer as coisas certas, refletir sobre as crenças das pessoas e ser um lugar onde as pessoas se sintam bem.	Borger (2001)
Stakeholder Theory	A stakeholder theory incorpora a noção de que as empresas têm obrigações para com os grupos existentes na sociedade para além dos acionistas e trabalhadores. Este modelo personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos que devem ser considerados na orientação da responsabilidade e atuação social.	Freeman (1984)

Fonte: Construída a partir de Carrol (1999) por Leal

Ética Empresarial e Responsabilidade Social

Para discutir as noções básicas de ética e todas as suas relações diretas com o conceito de responsabilidade social, o estudo apoiar-se-á nas obras de alguns autores, tais como Ashley (2002) e Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001). Todos eles, de uma forma ou de outra tecem considerações acerca da distinção dos conceitos de moral e ética, que na linguagem usual, por vezes, são confundidos e utilizados como sinônimos.

Segundo Ashley , *“os argumentos éticos derivam dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser conduzidas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa”* (2000).

Ferrel e seus colaboradores acrescentam: *“Os sistemas de valores da organização e dos stakeholders produzem um efeito profundo na implementação da estratégia empresarial.[...] as estratégias da empresa devem obrigatoriamente refletir a compreensão dos valores de seus membros e dos stakeholders; [...] devem obrigatoriamente refletir a compreensão da natureza ética da opção estratégica; [...] devem levar em conta as implicações de suas atividades para importantes stakeholders”* (2001).

A ética tem um papel acentuado quanto às estratégias que direcionam os rumos das organizações as quais estão sempre em relação direta com o pensar da sua alta administração, pois é nela que se concentra a autoridade para a tomada de decisões. Essa, como é de conhecimento geral, influencia, sobremaneira, o estabelecimento de norma e de valores, tornando-se exemplo a ser imitado pelos demais colaboradores e, dessa forma, instala-se e desenvolve-se a cultura da empresa, que orienta a conduta da organização e de todos que dela fazem parte, delimitando os valores a serem compartilhados, os costumes, os rituais, os conceitos e as convicções.

A prática da ética é que vai determinar em grande escala esse desenvolvimento pois, a simples prescrição de códigos não significa a promoção de uma cultura empresarial que tenha como base o comportamento legal e ético.

A análise da ética empresarial tem como escopo melhorar o comportamento ético e a responsabilidade da gestão. Apesar de diferentes significados, existe uma sinonímia entre os conceitos de ética empresarial e responsabilidade social. Na realidade, o primeiro precedeu o segundo, havendo, pois, uma forte vinculação entre ambos.

Níveis de Responsabilidade Social

Para uma melhor compreensão do conceito de Responsabilidade Social das Empresas, é útil referir os diferentes níveis de responsabilidade social propostos por Carroll. Segundo o autor, a responsabilidade social das empresas engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem da organização em dado período de tempo. Na tabela seguinte apresenta-se uma breve caracterização de cada um destes níveis.

Tabela 2.2.1 Níveis de responsabilidade social

Níveis	Caracterização
Responsabilidade Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas têm uma responsabilidade de natureza econômica. Têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e de vendê-los de forma rentável.
Responsabilidade Legal	<ul style="list-style-type: none"> • A sociedade espera que as empresas realizem a sua missão econômica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. • Espera-se que os produtos e serviços oferecidos pelas empresas tenham padrões de segurança e obedeçam às regulamentações ambientais vigentes.
Responsabilidade Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Representa comportamentos éticos que se espera que as empresas tenham. Este aspecto vem adquirindo maior importância, porque a tolerância da sociedade face aos comportamentos não éticos é cada vez menor. • A tomada de decisão deverá considerar as conseqüências das suas ações, honrando os direitos dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar terceiros.
Responsabilidade Filantrópica	<ul style="list-style-type: none"> • Representa ações discricionárias levadas a cabo pela empresa em resposta às expectativas sociais. • Respeitam a atividades desenvolvidas pelas empresas assumindo um papel social que extrapasa a obrigatoriedade legal e ética, assumindo cada vez mais uma importância estratégica. • Exemplos: formação dos trabalhadores, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários.

Fonte: Construído a partir de Carroll (1999) por Leal

Estágios da Responsabilidade Social das Empresas

Simon Zidek, presidente da AccountAbility, organização internacional que promove a ética e a transparência na prestação de contas das empresas, afirma que as companhias preocupadas em adotar práticas de negócios responsáveis costumam passar por estágios clássicos em seu aprendizado. Um deles é o defensivo: a empresa se preocupa com o comportamento ético somente depois de ser criticada publicamente por práticas inadequadas. É o que aconteceu, por exemplo, com a Nike, que passou a promover boas condições de trabalho em sua cadeia de suprimentos depois de ter sido alvo de escândalos nos anos 90. Algumas companhias evoluem para o estágio gerencial, no qual os executivos responsáveis pelas operações começam a adotar estratégias que vão além da mera conformidade. Algumas empresas atingem o estágio estratégico, no qual a responsabilidade social está integrada à visão de negócios e se transforma em vantagem competitiva.

No ponto mais alto da responsabilidade social, as empresas se antecipam às demandas da sociedade, buscando nesse processo o apoio de outros parceiros, como governos e organizações da sociedade civil. Uma declaração de Jeffrey Immelt, presidente mundial da General Electric (GE), dá uma idéia do tamanho dessa ambição. Em meados de 2005, a GE anunciou que vai investir 1,5 bilhão de dólares por ano em um programa de desenvolvimento de tecnologias limpas. O objetivo é fazer com

que todos os produtos da empresa – de lâmpadas residenciais a turbinas de aviões- tenham o menor impacto possível no meio ambiente. Segundo Immelt, *“ao se voltar para novas preocupações globais – como a escassez de água ou a necessidade de encontrar fontes renováveis de energia -, a GE poderá contribuir para a solução desses problemas e, ao mesmo tempo, encontrar novas oportunidades de crescimento”*.

2.2 Princípios do Global Compact

O Global Compact é um programa da Organização das Nações Unidas que procura mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente. Desenvolvido pelo secretário-geral, Kofi Annan, ele determina que as empresas devem contribuir para a criação de uma estrutura socioambiental consistente, assegurando que todos desfrutem os benefícios da nova economia global. O programa propõe um pacto global para atuação das empresas em torno de nove princípios básicos, inspirados em declarações e princípios internacionais.

Princípio 1

As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente. Se um empregador infringir os direitos humanos dos empregados, estará, no mínimo, perturbando sua motivação e produtividade. Há passos muito simples que os empregadores podem seguir para assegurar aos funcionários um tratamento decente. Assim como é desejo dos empregadores que seus direitos humanos sejam respeitados, os empregados esperam a mesma atitude de sua parte.

Princípio 2

Assegurar-se de sua não-participação em violações desses direitos. Os empregadores não devem tirar vantagem de situações onde abusos de direitos humanos estão ocorrendo, ou utilizar-se da situação para agir de maneira imprópria; não devem inclinar-se a esse nível de cumplicidade, mas, por meio de sua conduta, procurar reter e restaurar o reconhecimento social desses direitos. Os empregadores podem também transmitir a idéia de conduta apropriada a seus fornecedores e evitar abusos que possam comprometer sua reputação junto a funcionários e clientes.

Princípio 3

As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. A liberdade de associação não significa abrir as portas aos sindicatos ou forçar a sindicalização. O princípio prevê respeito. Se o empregado optar por filiar-se a um sindicato, deve ter esta escolha respeitada. O princípio pede aos empregadores que não exerçam influência indevida sobre a decisão de um empregado. Sobre negociação coletiva, o Global Compact pretende divulgar e apoiar a constatação de que muitas empresas de porte reconhecem as vantagens do diálogo e da negociação, bem como sua influência no aumento da competitividade. Negociar coletivamente é questão de livre escolha. Só acontecerá se houver a concordância de todos.

Princípio 4

Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório. Este princípio refere-se a diversos tipos de trabalho forçado (prestado, por exemplo, como forma de pagamento de dívidas) e de trabalho obrigatório. Os empregados têm o direito de receber por seu trabalho em moeda, e não em espécie; as atividades de trabalho devem ser designadas livremente e, caso desejarem, os trabalhadores poderão renunciar ao trabalho, em concordância com as leis e práticas nacionais. Eles não devem ser retidos ou sujeitos à violência em seu local de trabalho.

Princípio 5

Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil. Os empregadores não devem usar o trabalho infantil, seja nos seus locais de trabalho ou nas cadeias produtivas, por intermédio de subcontratações. As crianças representam a força de trabalho do futuro. Mantê-las no mercado de trabalho, em detrimento de sua frequência à escola, compromete o desenvolvimento integral delas, a competitividade futura das empresas e da economia, e também a capacidade sustentável de desenvolvimento de um país. Em situações em que necessidades de renda familiar promovam o trabalho familiar, é fundamental uma atuação forte e conjunta de governos, sociedade civil e empresas, de maneira a não expor crianças a qualquer tipo de exploração ou perigo e de forma que não comprometa seu desenvolvimento físico, educacional, moral e psicológico. Todos devem colaborar para melhorar essa situação, buscando maneiras de substituir as crianças no mercado de trabalho, de modo a preservar suas vidas, elevando o índice de desenvolvimento de capital humano de sua sociedade.

Princípio 6

Apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego. Os empregadores devem contratar pessoas baseados unicamente em suas habilidades e capacidade de desempenhar o trabalho oferecido. Focalizar aspectos como gênero, raça, religião ou outros preconceitos significa prestar desserviço à empresa e à sociedade. As promoções devem ser baseadas em mérito. O impacto positivo das práticas não discriminatórias na produtividade e rentabilidade da empresa está amplamente documentado.

Princípio 7

As empresas devem adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais. A obrigação de adoção de leis e regulamentações ambientais em nível nacional é atribuição nacionais, mas a comunidade deve prosseguir o debate sobre abordagem preventiva. É conhecer os impactos ambientais ao utilizar ou processos. A empresa deve promover que busquem evidência científica sobre eventuais riscos de seus produtos e processos.

Princípio 8

Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental. A resposta varia de acordo com o porte e a natureza da empresa. Ao aplicar políticas e práticas ambientais responsáveis, empregadores aumentam sua produtividade e dão exemplo para outras empresas. As companhias são encorajadas a apoiar a responsabilidade ambiental no âmbito de seus contratos empresariais.

Princípio 9

Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis. As empresas são encorajadas a explorar o uso e o desenvolvimento de tecnologias que não agridam o meio ambiente e que, além de lhe trazer benefícios, seja local ou global, propiciem o aumento da produtividade e a eficiência da Organização. Essas tecnologias servirão para garantir que ar e água, bem como outros recursos naturais, estejam disponíveis a custos razoáveis, não apenas hoje, mas também no futuro. Além disso, devem aperfeiçoar tecnologias não-agressivas ao meio ambiente.

2.3 Balanço Social

O Balanço Social numa organização, geralmente cumpre um papel de aglutinador de informações sociais e ambientais direcionadas aos vários públicos da empresa. O balanço social é uma peça informativa de grande valor estratégico para a empresa e a sociedade, pois relata pontos e ações importantes no processo de fortalecimento das relações sociais da organização.

A empresa pode considerar, portanto, que este instrumento é uma espécie de raio-X de sua atuação nos campos social e ambiental. Por meio dele, a empresa terá à disposição resultados que servirão como base para a tomada de decisões em relação às estratégias de intervenção para o próximo período, o que qualifica como um verdadeiro mecanismo de avaliação.

Existem alguns princípios e critérios que a empresa deve apresentar em seu balanço social a fim de que esse demonstre a maior consistência e credibilidade possível. A empresa tem que perceber as necessidades de informações que seus mais diversos públicos queiram receber, para que no documento constem apenas as informações mais relevantes. As informações serão consideradas confiáveis na medida em que apresentem neutralidade e consistência na sua formulação e apresentação. Na hora de redigir o documento deve-se levar em consideração que serão os mais diversos públicos que terão acesso ao mesmo. Dessa forma, o ideal é que o balanço social seja escrito de maneira clara e que se tenha muita cautela quanto ao uso de termos técnicos e científicos.

Uma das principais expectativas dos públicos que têm acesso ao balanço social é a possibilidade de se comparar os dados apresentados pela empresa em relação aos outros períodos, e também a possibilidade de comparar as ações realizadas em relação a outras empresas.

Nota-se que o balanço social possui uma função estratégica para as empresas, principalmente para aquelas que possuem programas, projetos ou planos sociais. Sua existência pode ser comparada a uma ponte que liga a estrutura empresarial às estruturas da comunidade (ONGs, entidades assistenciais, governos, universidades), estabelecendo uma comunicação que é alimentada por informações oriundas da responsabilidade social e ambiental da própria empresa.

É importante que a empresa atente para a questão de uma periodicidade regular para a publicação do documento. Dessa forma, diferentes públicos podem acompanhar os resultados e tendências econômica, social e ambiental da empresa.

Numa definição mais abrangente, Cappellin & Giuliani (1999) afirmam que *“o balanço social é um documento que reúne um conjunto de informações sobre as atividades da empresa orientado para melhor gerência dos recursos humanos e naturais e das relações com seus partners externos. É, antes de tudo, um instrumento capaz de aperfeiçoar o planejamento da própria empresa que o redige.*

Sua publicação também pode contribuir para atrair a atenção e a simpatia dos que o lêem. Sua difusão nas mídias revela aspectos encobertos da cultura da empresa, qualifica as iniciativas orientadas a responder às demandas sociais, mostrando a disponibilidade desta para o diálogo com a sociedade.”

Pode-se então, entender a publicação do balanço social como uma responsabilidade assumida pela empresa diante de seus públicos. É evidente, todavia, que esta mesma responsabilidade precisa ser exercida dentro de padrões éticos estabelecidos pela própria empresa e pela sociedade, além, da espontaneidade reivindicada em relação à prática social empresarial. Assim, a empresa exercerá o seu papel de agente social e, ao mesmo tempo, incorporará em sua estrutura organizacional procedimentos que podem fortalecer a sua existência, enquanto membro efetivo da sociedade à qual pertence.

O profissionalismo e a maturidade na transmissão de informações podem se constituir em um bom diferencial para as empresas que adotarem a prática de publicação do balanço social.

Para as empresas sintonizadas com essa realidade e responsabilidade, a prática de publicação do balanço social está diretamente ligada à sua cultura organizacional. Há no caso dessas empresas a clara percepção de que a prestação de contas de suas atividades não pode ficar restrita à sua função econômica de agente econômico. Deve-se avançar no sentido de explicar as suas atividades relacionadas à sua função de agente social, estabelecendo, assim, uma amplitude organizacional que ultrapassa a sua existência econômica.

A publicação de balanços sociais está se tornando cada vez mais comum entre as empresas brasileiras. Estima-se que atualmente 400 companhias editem os seus balanços no país, de acordo com as mais diversas metodologias disponíveis, de organizações como Global reporting Initiative (GRI), Instituto Ethos ou Ibase. É o dobro do que se registrava há cinco anos. Embora a prática se dissemine, ainda há um longo caminho para aprofundar e padronizar o conteúdo desses relatórios em todo o mundo, segundo levantamento recente realizado pela consultoria inglesa SustainAbility, com apoio da agência de classificação de risco Standard & Poor's. Mais de um terço dos 350 relatórios analisados pela consultoria tropeçou em dois aspectos: a falta de clareza e a descrição pura e simples de ações sociais e ambientais, sem vinculá-las ao impacto econômico sobre o negócio.

Uma das principais tendências apontadas pela SustainAbility entre as 50 melhores publicações de todo o mundo é a análise dos riscos sociais e ambientais que podem ameaçar a continuidade do negócio. A informação interessa a todos aqueles que se relacionam com qualquer companhia, de acionistas e funcionários a analistas de mercado. Trata-se ainda de algo raro no Brasil.

Os relatórios geralmente possuem mais profundidade no caso de companhias brasileiras com negócios no exterior, seja por meio de abertura de capital no mercado internacional, seja pela instalação

de fábricas. Um exemplo é a Aracruz, maior produtora de celulose de eucalipto, integrada ao índice Dow Jones de Sustentabilidade, da Bolsa de Nova York, em setembro de 2005. A companhia tem se esforçado para não apenas descrever ações sociais e ambientais, mas também apresentar no relatório a gestão de risco do seu negócio. O balanço expõe as invasões de integrantes do Movimento dos Sem terra e de povos indígenas em suas plantações de eucalipto e a maneira com a qual a empresa lida com a situação. *“Pretendemos fazer uma avaliação mais estruturada sobre outros riscos sociais e ambientais da nossa operação”*, diz Luiz Fernando Brandão, gerente de comunicação corporativa da Aracruz.

O laboratório dinamarquês Novo Nordisk, um dos mais bem conceituados no ranking do SustainAbility, tem o hábito de ouvir com frequência acionistas e outros leitores de sua publicação para conhecer suas impressões sobre as informações divulgadas. As críticas e sugestões colhidas não só são usadas para melhorar o relatório como influenciam as práticas de negócios da empresa.

No Brasil, o ABN Amro real relata críticas de funcionários e de membros da comunidade em seu balanço social. *“Expor nossos dilemas nos ajuda a ter um negócio melhor”*, afirma Carols Nomoto, superintendente de educação e desenvolvimento sustentável do ABN.

2.4 Âmbito interno

No âmbito interno do ambiente industrial, o fato de se transcender as obrigações legais elementares no domínio social pode promover também um efeito direto sobre a produtividade, pois as preocupações sociais apontadas pela empresa, refletem não só na sociedade externa à organização, mas também ao núcleo social formado internamente, os funcionários. Possibilita uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada.

De acordo com o estudo da professora Fernanda Borger, *“as questões sociais e ambientais são multidimensionais, exigem abordagens multidisciplinares e o envolvimento de equipes multidisciplinares. Antes de partir para as relações externas, deve-se avaliar a situação interna da empresa, a fim de proporcionar as condições e os recursos para aderir ao modelo de colaboração com as partes interessadas. A responsabilidade Social 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”*.

Ainda de acordo com esse estudo, *“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.” Desta forma, a reflexão que se dá sobre este aspecto da responsabilidade Social, conduz para uma prática que envolve um extenso processo de alinhamento da organização interna.

A revista Harvard Business Review, edição jul/2003, na reportagem Causas e Efeitos, cita que segundo a edição 2001 do Cone/Rooper Corporate Citizen Study, “88% dos funcionários cientes de que a empresa em que trabalham conduz programas ligados a causas nobres exibem um “forte sentimento de lealdade” à mesma. E 53% dos funcionários de empresas que contam com tais programas resolveram trabalhar nelas em parte por causa do compromisso que elas têm com várias questões sociais”.

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 estabelecem comitês de diretoria que consideram as questões de responsabilidade social, e ainda criam-se diretrizes e normas de conduta para dirigir as questões de responsabilidade social. Pode-se até ter um executivo responsável pela responsabilidade Social ou o próprio CEO pode se responsabilizar.

Embora a Responsabilidade Social das Empresas só possa ser assumida pelas mesmas, as partes interessadas, nomeadamente os trabalhadores, os consumidores e os investidores, podem desempenhar, no seu próprio interesse, ou em nome de outras partes, um papel decisivo ao incentivarem as empresas a adotar práticas socialmente responsáveis em domínios como as condições de trabalho, o meio ambiente ou os direitos humanos. Exigem uma transparência efetiva quanto ao desempenho social e ambiental das empresas, veiculada através de relatórios de informação social.

2.5 Âmbito externo

Mas a responsabilidade Social não está contida apenas no universo interno das organizações. Assim como nas relações comerciais, o aspecto de integração social de uma companhia com o meio e os indivíduos de uma comunidade de relacionamento, ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo além dos trabalhadores e acionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas.

Parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas, ONG’s, entre outros, são stakeholders importantes para as empresas pois exercem suas atividades junto às comunidades locais.

Além dos ganhos sociais, ficam explícitas também vantagens práticas para as empresas que, naturalmente, contribuem para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações,

benefícios e impostos. Ao desenvolver a Responsabilidade Social nas suas organizações e transpor o muro das fábricas com estas perspectivas, apresentando-as às comunidades, as companhias geram ganhos de competitividade, já que as empresas dependem da salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam.

Assim, com a melhoria do nível de vida dos cidadãos, elas têm a possibilidade de recrutar a maioria dos seus assalariados nos mercados de trabalho locais. Além disso, as pequenas e médias empresas, geralmente fornecedoras das grandes corporações, angariam também a maior parte dos seus clientes na área envolvente.

A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só como empregador e produtor, mas também como agente do plano local, são fatores que influenciam a competitividade e, conseqüentemente, geram ganhos financeiros.

As empresas interagem igualmente com o meio físico local. Algumas que apostam num ambiente limpo para a sua produção ou prestação de serviços – ar ou água limpos ou ainda redes rodoviárias des congestionadas – podem ampliar também a capacidade de atrair trabalhadores para a sua zona de implantação, pela preocupação existente com o meio físico local. As empresas mais sensíveis às questões ambientais podem estar duplamente envolvidas na educação ambiental da comunidade, se naquela área houver um conjunto de atividades poluentes, como ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo e os problemas ambientais inerentes ao transporte e eliminação de resíduos. A ação de educação pode tanto gerar benefícios para aquela comunidade em termos de consciência ambiental como gerar técnicas de produção mais limpas, produtivas e até lucrativas.

Os autores Peter Wright, Nark Kroll e John Parnel, por exemplo, acentuam a necessidade de que as empresas operem de modo consistente com os interesses da sociedade. *“A responsabilidade Social refere-se às expectativas de que as empresas hajam de acordo com os interesses públicos. Sem dúvida, sempre se esperou que as empresas oferecessem empregos para as pessoas e bem e serviços aos clientes. Mas a Responsabilidade Social implica mais que isso. Hoje, a sociedade espera que as empresas ajudem a preservar o meio ambiente, vendam produtos seguros, tratem bem seus funcionários com igualdade, sejam verdadeiros com seus clientes e, em alguns casos, cheguem até mais longe, oferecendo treinamento aos desempregados, contribuindo para a educação e as artes e ajudando a revitalizar áreas urbanas onde há também concentrações e favelas.”*

Esta mentalidade se manifesta também no campo da vivência prática, como mostra Oded Grajew, salientando que as empresas e seus líderes têm um papel determinante na construção de um futuro melhor. *“É preciso entender o conceito de Responsabilidade Social como o compromisso de cada um com a qualidade de vida, com a preservação da natureza e com uma sociedade mais justa.*

Também é fundamental que cada líder assuma seu papel como cidadão e como dirigente empresarial, cuidando para que os valores, políticas e práticas da organização se orientem por uma política de responsabilidade diante da sociedade”.

As empresas que alcançam este patamar de relacionamento com a sociedade e de cumplicidade com os indivíduos, tendem a ser companhias mais integrais, com foco mais global, que entende os reflexos de sua presença na comunidade, exhibe virtudes, identifica seus problemas e tenta melhorá-los, não só como elementos de exposição de sua imagem, mas como co-participe da evolução deste meio.

Consumidores

A origem da Responsabilidade Social das Empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade onde atua. Esta relação de compromisso com a sociedade fica mais acentuada quando se trata do consumidor, que é um participante ativo na vida das empresas pois além de exigente está cada vez mais consciente do seu papel na sociedade. Por esta razão, o consumidor questiona o ciclo produtivo, a atuação dos acionistas e a cidadania corporativa, e prefere, por exemplo, adquirir um produto mais caro, por saber que este não resulta de mão-de-obra infantil ou de concorrência desleal.

Segundo o Cone Corporate Citizenship, estudo conduzido pela Cone, em 2002, nove entre dez americanos querem tomar conhecimento de atividades filantrópicas de empresas. De acordo com o GIFE, Grupo de Instituições, Fundações e Empresas, empresas que são socialmente responsáveis e expõe esse novo valor ético para o mercado, ganham maior espaço junto aos consumidores, *“havendo igualdade de preço e qualidade, 76% dos consumidores estão dispostos a trocar de produto ou loja para a marca que esteja associada à promoção de uma causa nobre”, e ainda, “34% das empresas líderes do reino Unido acreditavam que vincular suas campanhas à imagem de ONGs respeitadas aumentava o prestígio da sua própria marca (pesquisa entre 170 diretores de marketing 1998)”.*

Uma pesquisa Ethos/Jornal Valor Econômico, de 2000, revela que *“54% das pessoas julgam empresas pela Responsabilidade Social. Pelo menos 24% prestigiam pelo mesmo motivo e 19% punem por não identificar nas empresas ações, projetos, políticas e condutas de Responsabilidade Social”.*

Relação com os fornecedores

Diversas empresas no mundo já estão exigindo que seus fornecedores adotem um comportamento responsável na maneira de conduzir os negócios. Um exemplo é a rede americana de cafeterias Starbucks. Antes de comprar os grãos, a Starbucks avalia as ações ambientais e sociais de seus fornecedores. Analisa se elas fazem o manejo correto do solo, se possuem projetos de redução do uso da água ou se oferecem salários e benefícios adequados aos agricultores. Aqueles fornecedores que somarem mais pontos nesses critérios têm preferência na venda de café para a rede.

No Brasil, uma pesquisa realizada com 70 grandes companhias, pela Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, mostrou que muitas delas já adotam um comportamento semelhante. A pesquisa apontou que 54% das empresas exigem que seus fornecedores possuam a certificação ISO 14000, que trata da qualidade da gestão ambiental. E 77% das empresas exigem o mesmo de seus distribuidores.

Tabela 2.1.1 As empresas e os métodos de gestão

Empresas brasileiras que utilizam alguns dos principais métodos de gestão disponíveis	%
ISO 9000	84,3
ISO 14000	70,6
Indicadores Ethos	31,4
FNQ ¹	23,5
SA 8000 ²	7,8

Fonte: Fundação Dom Cabral

¹ Critério de excelência da Fundação Nacional da Qualidade

² Norma internacional que trata da conduta ética nas relações de trabalho e do respeito aos direitos humanos

Tabela 2.1.2 As empresas e seus fornecedores e os métodos de gestão

Empresas que exigem a utilização desses métodos por seus parceiros de negócios	%
Fornecedores	
ISO 9000	95,8
ISO 14000	54,2
Indicadores Ethos	4,2
FNQ ¹	0
SA 8000 ²	0
Distribuidores	
ISO 9000	92,3
ISO 14000	76,9
Indicadores Ethos	7,7
FNQ ¹	7,7
SA 8000 ²	0

Clientes	
ISO 9000	92,3
ISO 14000	57,7
Indicadores Ethos	15,4
FNQ ¹	0
SA 8000 ²	11,5

Fonte: Fundação Dom Cabral

¹ Critério de excelência da Fundação Nacional da Qualidade

² Norma internacional que trata da conduta ética nas relações de trabalho e do respeito aos direitos humanos

Segundo Cláudio Boechat, professor do Núcleo de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa da Fundação Dom Cabral, *“muitas companhias pesquisadas declararam já ter obtido algum tipo de diferencial competitivo no mercado por agir de forma responsável. Algumas citaram, por exemplo, o aumento do lucro líquido.”* Na pesquisa realizada, 51% das empresas afirmaram incluir critérios específicos de responsabilidade social na seleção e na avaliação de fornecedores.

Algumas empresas procuram influenciar não somente os fornecedores, como também outros parceiros de negócios. A Belgo Mineira, por exemplo, criou, em 2004, o programa Compartilhamento de Práticas de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial na Cadeia produtiva, voltado para distribuidores, fornecedores e clientes. Os representantes das companhias parceiras respondem a um questionário sobre temas como: ética, relações de trabalho e relacionamento com o governo e a comunidade. As empresas mal pontuadas são incentivadas a implementar planos de melhoria com o apoio de uma consultoria especializada. Leonardo Gloor, gerente da Fundação Belgo, acredita que dessa maneira, a Belgo mostra a seus parceiros que a conduta responsável contribui para a diminuição dos riscos e para a perpetuação do negócio.

Com a disseminação de gestão responsável na cadeia produtiva, a tendência é que fornecedores de grandes companhias que não se adequarem às novas exigências corram o risco de perder seus contratos.

2.6 Cenário Nacional

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial estão se tornando cada vez mais numerosas e abrangentes no cenário nacional. Elas representam a compreensão de uma nova dimensão da empresa, que vai muito além de obter bons resultados operacionais, ter fôlego financeiro, dispor dos

melhores produtos e serviços, oferecer preços competitivos e um bom padrão de atendimento, contar com a mais avançada tecnologia e com quadros altamente qualificados. Significa a opção estratégica por práticas sociais e ambientais que contribuam para a melhora da qualidade de vida.

A literatura retrata que as idéias sobre responsabilidade social das empresas chegaram aos países da América Latina nos anos de 1970, tendo um desenvolvimento maior com as ocorrências da crise econômica dos anos de 1980.

Considera-se, no entanto, que desde a década de 60 pode-se sentir o início de um novo movimento que se instala entre as empresas e os interlocutores sociais da sociedade, transformando padrões de comportamento que afetam a cultura e a gestão empresarial, através de posturas e comprometerimentos diferenciados daqueles até então vigentes.

Um movimento ascendente de fortalecimento do tema faz despontar algumas entidades representativas, tais como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social; o Instituto de Cidadania Empresarial; o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial Social (Fides), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais (IBASE).

Alguns destaques são necessários nesse contexto, tais como a figura do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que é uma organização de caráter privado, sem fins lucrativos, fundado em São Paulo, em 1998, cuja manutenção é efetivada por um conjunto de empresas associadas. Tem como função a disseminação do conceito de responsabilidade social, através da promoção de encontros, fóruns e debates e outras atividades de divulgação, como a elaboração de manuais e a publicação de dados.

O Instituto de Análises Sociais (IBASE), que em 1996, presidido pelo sociólogo Herbert de Souza, iniciou uma campanha que incitou empresários e a sociedade civil a participar de uma campanha de programas contra a fome e a pobreza. O IBASE deu grande impulso quanto à importância e a necessidade de ser realizado um balanço social das empresas, propondo para tal um modelo único, que contou com o apoio de lideranças empresariais, bem como da Comissão de Valores Mobiliários (CMV) e do Jornal Gazeta Mercantil. No mesmo ano, em novembro, foi lançado o Selo Balanço Social, para certificar as empresas socialmente comprometidas com o desenvolvimento das áreas de educação, saúde, cultura e meio ambiente.

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), foi também criado em 1996, e tem por missão aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum e estabelece como um de seus objetivos contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à

atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público. Mediante encontros e debates com empresários interessados no assunto da responsabilidade social, o GIFE elabora um código de ética, buscando restringir as ações que não estejam relacionadas ao empenho do desenvolvimento social.

O protagonismo social das empresas, no Brasil, passa a ocupar, assim, um espaço no cenário social, assumindo compromissos éticos dentro de uma concepção estratégica que inova sua imagem perante a sociedade.

Com os acontecimentos gerados pela Reforma do Estado, no ano de 1990, principalmente no que diz respeito à desnacionalização de empresas brasileiras ocasionou um processo de entrada de capital internacional influenciando, praticamente, todos os setores da economia brasileira. Essa nova realidade impulsionou as organizações a voltarem-se para outros níveis de investimentos que não somente o preço e a qualidade de seus produtos. Uma onda de conceitos inovadores figura nesse cenário como atributos imprescindíveis à realidade do novo mercado. Confiabilidade, relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores e com o seu ambiente interno, bem como a preservação do meio ambiente, encontram-se na ordem do dia e dizem respeito ao tema que, nos últimos anos, se evidenciou como a responsabilidade social das empresas.

Um grande esforço vem sendo realizado, no sentido de se difundir o ideário social no ambiente das empresas brasileiras, pois, de certa forma, está evidente que um diferencial é apontado às empresas que contribuem com as comunidades as quais fazem parte, atuando para o seu bem-estar. Uma das observações mais aguçadas de Paoli, em um de seus artigos, revela: *“É ilustrativo acompanhar a evolução dos nomes e objetivos dados ao ato de doação empresarial: da filantropia à responsabilidade, e desta ao investimento social, foi ficando cada vez mais central às empresas responsáveis a discussão dos temas de rentabilidade (mercantil e social) e sua discussão interna, pois a atuação social tornou-se que se chama na linguagem do mercado um diferencial de competitividade”* (2002).

O sentido da responsabilidade social apresenta aspectos que se fundem à ideologia do mercado e à lógica da lucratividade. Reforça esse pensamento o artigo publicado na Gazeta Mercantil de São Paulo em que Caropreso entrevistado por Lessa, explica que: *“não se trata apenas de organizar a filantropia das grandes empresas, mas de aumentar os lucros delas, fazendo a ação social reverter para as marcas que elas comercializam. Tornar a ação social mais eficiente não tem o objetivo de aumentar a milhagem das empresas em algum programa celeste, mas sim aumentar o próprio valor de suas marcas e seus lucros”* (07 de fevereiro de 2002).

Segundo publicação da revista Exame, edição 12/2005, o avanço dessas práticas ajudou a colocar o Brasil no centro das discussões internacionais sobre responsabilidade social empresarial. Entretanto, não é suficiente cuidar apenas dos processos internos, e sim garantir que as práticas responsáveis sejam adotadas em toda a cadeia produtiva.

Primeiramente, por uma questão de coerência. Uma companhia que conquista uma boa reputação por tratar bem seus funcionários, pode ter seus esforços anulados se eles souberem que ela compra serviços de empresas que não respeitam direitos humanos básicos. Em segundo lugar, pela necessidade de administrar riscos. Segundo Ricardo Young, presidente do Instituto Ethos, *“em um ambiente em que a cooperação é parte do negócio, uma empresa com ações condenáveis pode comprometer a imagem de outras na mesma cadeia”*. Uma terceira razão é a escala. Uma companhia atuando sozinha tem uma influência limitada em seu ambiente de negócios, ao passo que várias em conjunto podem conseguir mudanças importantes.

Nunca antes as empresas investiram tanto em programas sociais, nem com tantos critérios profissionais, como mostrou o Fórum de Responsabilidade Social, realizado de março a outubro de 2005, com patrocínio da Petrobrás e apoio do Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

Durante o Fórum, profissionais de empresas privadas e públicas, representantes de órgãos públicos e dirigentes de organizações não-governamentais conheceram projetos sociais que se destacaram pela coerência com as práticas das empresas, pela eficiência em sua gestão, pela capacidade de mobilizar voluntários, pelo sucesso alcançado em parcerias com o setor público e com instituições sociais.

Os casos apresentados no Fórum de Responsabilidade Social confirmaram que a atuação das empresas no campo social não se resume mais a iniciativas pontuais como acontecia há alguns anos. Observamos que está surgindo uma nova cultura corporativa, na qual não basta oferecer produtos de qualidade ou prestar bons serviços, nem dispor de avançadas técnicas de gestão, contar com moderna tecnologia ou investir na inovação. É preciso ir além de tudo isso para obter vantagens competitivas, através da adoção e efetivação das melhores práticas sociais e ambientais.

Para adquirir sustentabilidade social, as empresas que antes investiam em ações sociais isoladas, agora elaboram estratégias, desenvolvem ou apóiam projetos estruturados que tenham continuidade, concentrando seus recursos e talentos em busca de resultados, perseguidos com o mesmo empenho que adotam para cumprir metas operacionais e financeiras.

Os projetos sociais devem se destacar pela coerência com as práticas das empresas, pela eficiência em sua gestão, por sua capacidade de mobilizar voluntários, pelo sucesso alcançado em

parcerias com o setor público e com instituições sociais e, ainda, pela possibilidade de serem reproduzidos, ganhando abrangência maior.

Instituto Ethos

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

Nesse contexto, o Instituto⁵ também acredita que as empresas também podem atuar com Responsabilidade Social, utilizando como ferramenta a filantropia, que é a ação social externa das empresas, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias, etc.). Indica o site do Instituto: *“A responsabilidade Social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios. Assim, a Responsabilidade Social trata diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz”*.

Ainda no entender do Instituto Ethos, a ética é a base da Responsabilidade Social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade Social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa, por um lado pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, por outro lado, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de Responsabilidade Social. É importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso.

E mais, a responsabilidade Social é um processo que nunca se esgota. Não dá para dizer que uma empresa chegará ao limite de sua Responsabilidade Social, pois sempre há algo a fazer. Assim, o primeiro passo é a empresa fazer uma auto-avaliação que possa indicar onde é necessário melhorar suas

⁵ Ethos, Instituto – Sessão do site sobre Perguntas mais Frequentes, São Paulo.

políticas e práticas, e, a partir daí, estabelecer um cronograma de ações que devem ser realizadas pela empresa.

Na prática, uma empresa que pratica a Responsabilidade Social, só traz resultados positivos para a sociedade, e para a mesma, se for realizada de forma autêntica. A empresa deve incorporar a cultura de Responsabilidade Social ao seu pensamento, pois desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis a longo prazo. Segundo o Instituto Ethos, os resultados para quem pratica responsabilidade Social como parte real de sua cultura, tende a ter maior valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade.

Em artigo da revista OBJ do Instituto Ethos, o presidente do Instituto, Oded Grajew, comenta: *“O setor empresarial possui imenso poder (financeiro, econômico, tecnológico, cultural, de informação e comunicação, político e eleitoral). Quanto maior o poder, maior deve ser a responsabilidade, especialmente neste momento histórico de desafios sociais e ambientais. Ao adotar de fato e de forma séria e consistente a gestão socialmente responsável, as empresas podem se transformar em poderosas parceiras na construção de uma sociedade mais justa, próspera e sustentável.”*

Oded, ainda em seu artigo, lembra, por exemplo, que *“todas as empresas denunciadas recentemente em escândalos financeiros, como a Eron, WorldCom, tinham projetos sociais. O CEO da Enron dava discursos em conferências sobre ética e elaborou uma declaração de valores enfatizando ‘comunicação, respeito e integridade’ e mesmo assim, os balanços financeiros da empresa foram fraudados. Colocar em prática um projeto de Responsabilidade Social não significa apenas executar, mas se comprometer com a transparência e dispor a empresa a ser controlada e auditada.”*

Resultados

As empresas Basf, Elektro, Kraft, Natura, Serasa, Unilever, Suzano e Philips que obtiveram bons resultados em termos sociais e ecológicos indica que essas atividades podem resultar em um desempenho, crescimento e capacidade de gerar lucros superiores. Para muitas empresas, trata-se de uma nova atividade que requer ainda uma avaliação a longo prazo. O impacto econômico da responsabilidade social das empresas traduz-se em efeitos diretos e indiretos.

Um bom exemplo é o Case Daimler Chrysler do Brasil, da tese de doutoramento da professora Fernanda Borger (2001), que cita a empresa como um dos exemplos do impacto positivo de uma política de responsabilidade social. No item produtividade, quando ela relata o impacto no clima organizacional, fica claro o benefício: *“Os entrevistados percebem que a atuação orientada para a Responsabilidade Social das Empresas afeta a motivação e a produtividade, mesmo que não tenham indicadores quantitativos precisos e exatos. Melhorar os padrões de meio ambiente e segurança e implantar o sistema de gerenciamento ambiental, estimula a participação e motiva as pessoas. A participação nos resultados no sistema de remuneração dos funcionários e a inclusão das metas ambientais, de segurança e de satisfação dos clientes, motivam os colaboradores a cumprirem as metas. Na pesquisa de clima organizacional, 80% dos entrevistados se sentem motivados a aumentar a produtividade do setor, se o cumprimento do cronograma e das metas relacionadas com meio ambiente e segurança estão incluídas nos indicadores de produtividade.”*

Na empresa do ramo alimentício De Nadai, *“a adoção das políticas, normas e procedimentos melhoraram a produtividade dos funcionários. Alguns efeitos podem ser percebidos quantitativamente, como a redução das horas extras (o índice foi reduzido de 9% para 2%). O número de causas trabalhistas também foi reduzido, assim como a taxa de rotatividade”*

Transparência

Se a Responsabilidade Social das Empresas 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 necessitam definir o que apóiam, o que desejam da sua relação com os stakeholders e o que esperam em troca, precisam desenvolver valores e princípios éticos que sustentem o desenvolvimento de boas relações mútuas. Os valores e princípios éticos vão definir como se desenvolverão as relações com os stakeholders, e definirão o contexto dentro do qual as políticas, as práticas, os processos e as decisões éticas serão tomadas (Borger).

Ter políticas responsáveis do ponto de vista social e ambiental, com um grau de transparência que permita avaliações técnicas e exposição das informações, reforça positivamente o lado financeiro da organização. A prática de Responsabilidade Social, se bem conduzida, fornece aos investidores um bom indicador de uma gestão sã, tanto em nível interno como externo. Ao anteciparem e prevenirem as crises que podem afetar a reputação da empresa ou provocar quedas abruptas no valor das suas ações, essas políticas contribuem para a minimização de riscos.

Essas atitudes ampliaram a popularidade do investimento socialmente responsável (ISR), que aumentou nos últimos anos junto aos principais investidores. *“As principais instituições de investimento reagem positivamente ao crescimento acelerado da procura de capitais de ISR, ainda que as informações quanto ao número, à dimensão e aos resultados desses investimentos ainda sejam escassas, salvo no Reino Unido, onde os investimentos socialmente responsáveis representam 5% dos capitais investidos”*, conforme tese da Professora Borger.

Os fundos de ISR investem capital em empresas que cumprem critérios sociais e ambientais específicos. Os critérios podem ser negativos, excluindo assim as indústrias de tabaco, de bebidas alcoólicas e de armamento. Os critérios podem ser positivos e incluir empresas social e ambientalmente pró-ativas. Outra opção importante aberta aos investidores consiste no seu dinamismo como acionistas, que lhes permite influenciar a gestão da empresa no sentido da adoção de práticas socialmente responsáveis. Desta forma o desenvolvimento da responsabilidade social da empresa tem diversos caminhos, mas, um único sentido: para assumir uma responsabilidade dessas, é preciso que o conceito de Responsabilidade Social, como atitude de transformação micro, gerando influência e uma mudança macro no social esteja no cerne da organização e esta prática escolhida seja reflexo da atividade profissional e filosófica da empresa em questão.

2.7 Empresas-modelo Revista Exame 2005

No ano de 2005, 222 empresas de todos os portes e regiões do país participaram do levantamento do Guia Exame, realizado em parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Essas companhias responderam a um questionário baseado na versão 2005 dos Indicadores Ethos. O questionário de 34 perguntas foi dividido em 7 temas: valores e transparência; relacionamento com funcionários; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade.

Tabela 2.3.1 Destaques da Boa Cidadania Corporativa 2005

Os números do Guia 2005
222 empresas de todo o país responderam ao questionário baseado nos Indicadores Ethos 2005
10 empresas foram apontadas como modelo em responsabilidade corporativa – 5 delas são controladas por grupos brasileiros
2 empresas – uma do Nordeste e outra do Sul – foram apontadas como destaques regionais
Mais de 1000 práticas de gestão foram descritas em sete categorias
1 empresa esteve presente nas 6 edições do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa: a Natura

Fonte: Revista Guia Exame 2005 – Boa Cidadania Corporativa

As respostas apontaram, entre outros aspectos, o nível de integração das empresas com os diversos públicos, o tratamento dado à transparência e à comunicação nesses relacionamentos e a adoção de práticas de negócios voltadas para a promoção da sustentabilidade, entendida como a necessidade de buscar resultados do ponto de vista não somente econômico-financeiro, mas também social e ambiental.

As 30 companhias com melhor pontuação no questionário foram analisadas por um grupo de especialistas nacionais em responsabilidade social empresarial. Nessa análise, que envolveu também uma avaliação do conjunto das práticas de gestão descritas por essas empresas, pesaram critérios como a integração da responsabilidade social à gestão e o entendimento dos princípios do desenvolvimento sustentável. Com base nessa avaliação foram apontadas as dez empresas-modelo da edição do ano de 2005 do Guia de Boa Cidadania Corporativa: Basf, Elektro, Kraft, Natura, Perdigão, Philips, Serasa, Suzano, Unilever e Weg.

Tabela 2.3.2 Popularidade das boas práticas

Popularidade das boas práticas	%
GOVERNANÇA	
Possuem conselhos de administração, com auditoria independente	94
Contam com sistemas formais para avaliação dos membros do conselho	92
TRANSPARÊNCIA	
Auditam as informações sobre os aspectos sociais e ambientais	58
Afirmam comunicar de maneira transparente estratégia da empresa	50
Elaboram balanço social todos os anos	30
FUNCIONÁRIOS	
Empregam moradores das regiões em que operam	73
Possuem processos formais de promoção da diversidade	60
MEIO AMBIENTE	
Têm um profissional da área de meio ambiente	76
Promovem a reciclagem de resíduos após o consumo	50
Declaram identificar riscos ambientais relacionados ao negócio	33
FORNECEDORES	
Declaram saber como fornecedores tratam questões relacionadas aos direitos humanos e ao meio ambiente	58
Incluem a responsabilidade corporativa na avaliação de fornecedores	51
GOVERNO	
Contribuem regularmente para projetos executados pelo governo	34
Prevêem punições a funcionários envolvidos em corrupção de agentes do governo	20

Fonte: Revista Guia Exame 2005 – Boa Cidadania Corporativa

Práticas de gestão

Alguns exemplos de possíveis práticas em cada uma das sete categorias são descritos a seguir:

Valores e transparência

Políticas relacionadas à adoção de compromissos éticos na organização, como a elaboração de manuais de condutas éticas ou a adoção de um sistema de auditoria interna para verificação dessas condutas na prática;

Boas práticas de governança corporativa, como o tratamento justo aos acionistas minoritários ou a participação de conselheiros independentes no conselho de administração;

Elaboração de um balanço social ou documento semelhante.

Relacionamento com funcionários

Adoção da gestão participativa;

Existência de políticas e programas voltados para a promoção da diversidade no ambiente de trabalho;

Programas voltados para a saúde, segurança e desenvolvimento profissional.

Meio ambiente

Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços;

Programas internos ou externos de educação ambiental.

Relacionamento com fornecedores

Adoção de critérios de responsabilidade social e ambiental na avaliação de fornecedores;

Controle do trabalho infantil ou do trabalho forçado na cadeia produtiva;

Apoio ao desenvolvimento de pequenos fornecedores.

Relacionamento com consumidores e clientes

Transparência na política de comunicação comercial;

Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produção e serviços.

Relacionamento com a comunidade

Gerenciamento do impacto da empresa nas regiões de entorno;

Envolvimento com a ação social.

Relacionamento com o governo e a sociedade

Transparência nas contribuições para campanhas políticas e adoção de práticas anticorrupção e antipropina;

Apoio ou participação em projetos sociais governamentais.

CAPÍTULO III

Ilustração – A Empresa Natura

O objetivo do presente capítulo é ilustrar o estudo com um exemplo prático de negócio, a empresa Natura, que conseguiu incorporar ao dia-a-dia e à estratégia os conceitos de sustentabilidade social, ambiental e econômica. E pelo que já foi mostrado neste estudo, não existe empresa responsável sem que essas três pernas estejam firmes.

3.1 Histórico da empresa

A história da Natura descreve uma trajetória de constante expansão. A empresa iniciou suas atividades em 1969, sendo fundada por Antonio Luis Cunha Seabra e Jean-Pierre Berjeaut como uma pequena fábrica na Vila Mariana, em São Paulo. Suas filosofias eram vincular o cosmético com o processo de autoconhecimento e, dessa maneira, transformar a vida das pessoas e permitir, através das relações a expressão da vida. Como contava com um capital pequeno, de US\$ 9 mil, a forma de expandir seus negócios foi, em 1974, optar pela venda direta (sendo essa, ainda, a principal forma de venda dos produtos Natura). Surgiram, assim, as Consultoras Natura, participantes de um sistema hoje vitorioso não só no Brasil como nos outros países nos quais a companhia mantém operações. Com a fase de expansão, estes sócios criaram sociedades com outros empreendedores e criaram outras empresas de cosméticos que operavam de forma independente. No final dos anos 70 entram na sociedade Guilherme Leal e Pedro Passos.

Com a ajuda das consultoras e dos lançamentos de produtos inovadores, a Natura tem mostrado que é capaz de avançar mesmo em períodos adversos da economia. Um exemplo disso é o fato de a companhia ter crescido mais de 30 vezes em faturamento durante a “década perdida” no Brasil.

Na década de 80 a companhia viveu um novo ciclo de crescimento que levou à promoção de uma ampla reorganização. Novas empresas que tinham se agregado ao grupo, fundiram-se em 1989, durante uma crise acionária que provoca a saída de Berjeaut. Neste ano surgiu a Natura S.A, tal qual conhecemos hoje, a partir da fusão de quatro pequenas empresas que formavam o sistema Natura.

No início dos anos 90 a empresa vivencia uma mudança corporativa contratando veteranos de multinacionais para integrar a diretoria e investindo pesadamente em qualidade e tecnologia. Dessa

maneira conseguiu resistir e crescer mesmo com a abertura às importações do mercado brasileiro. Ao mesmo tempo, a Natura explicitava suas crenças e razão de ser e formalizava seu compromisso social.

Em 1994, a Natura deu início à internacionalização rumo à países da América Latina, com presença na Argentina, no Chile e Peru, países nos quais estabeleceu centros de distribuição e trabalhou na formação de Consultoras. Em 1999, a Flora Medicinal, tradicional fabricante nacional de fitoterápicos, também foi adquirida.

Em 2000, inicia-se o terceiro ciclo na vida da empresa, uma fase de investimentos em infraestrutura e capacitação, com a construção do Espaço Natura, um importante centro integrado de produção, logística, pesquisa e desenvolvimento de cosméticos, no município de Cajamar, inaugurado em 2001, e o lançamento da linha Ekos, com produtos que incorporam ativos da biodiversidade brasileira obtidos de forma sustentável.

Nos anos seguintes a Natura apresentou resultados históricos em 2003, tanto em termos de produção como de vendas e de rentabilidade, acompanhados de importantes avanços nas áreas sociais e ambientais.

Em 2004, ao completar 35 anos, a companhia consolidou não somente sua posição de liderança no setor de cosméticos e produtos de higiene e de perfumaria, mas também reafirmou seu comprometimento com a qualidade das relações que estabelece com seu público e com a inovação e o aperfeiçoamento constante dos seus produtos e serviços, dentro de um modelo de desenvolvimento sustentável de negócios. Outro passo importante dado pela companhia foi a abertura de capital, passando a emitir ações ordinárias na bolsa de valores. Depois de anos resistindo à abertura, a criação do novo mercado, nicho da Bolsa de Valores de São Paulo para empresas com boa governança corporativa, incentivou a Natura, em maio de 2004, a abrir seu capital. A estréia teve grande êxito, sendo que a demanda superou em dez vezes a oferta e, em um só dia, o preço subiu cerca de 15%.

Atualmente, suas operações estão concentradas no Espaço Natura Cajamar, que abriga um importante e moderno centro integrado de pesquisa, produção e logística. Possui também unidades comerciais e de distribuição em Itapeverica da Serra, e Uberlândia e Matias Barbosa.

3.2 Perfil da empresa

A Natura é considerada a empresa mais socialmente responsável no Brasil, segundo pesquisa da revista Carta Capital/InterScience. Esteve presente nas seis edições do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa. Trata-se de uma companhia que já nasceu com o espírito dos princípios sociais, éticos e

transparentes que hoje norteiam a prática responsável. É considerada uma empresa comprometida, não só com a qualidade dos produtos e serviços que desenvolve, produz e comercializa, mas também com seu comprometimento com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável. Por esse motivo essa empresa foi escolhida para ilustrar este trabalho.

Segundo Gonzalez, diretor de estratégia social da CorpBrasil, por ter incorporado o conceito antes de tantas outras empresas e por ser amparada por uma significativa presença midiática, não é novidade que a Natura venha sendo considerada a primeira colocada do ranking de responsabilidade social. Ela antecipou tendências até mesmo antes do Instituto Ethos, que ajudou a fundar. Com isso a empresa passa a imagem de que não aderiu à responsabilidade social para aproveitar o momento, ao contrário, aplicou conceitos sociais nas formas de gerenciar os seus negócios e construir sua imagem.

Através dos resultados da pesquisa realizada pela Interscience, verificamos que a empresa Natura destaca-se na maioria dos quesitos responsabilidade social: comprometimento com recursos humanos, preservação ambiental, postura não discriminatória das minorias, ética e transparência e respeito pelo consumidor. Da mesma maneira, a empresa é vista como a mais envolvida no segmento de meio ambiente.

A associação da marca Natura à idéia de responsabilidade social é caracterizada pela antecipação e pelo pioneirismo, segundo avaliação da própria empresa. De acordo com o diretor de Assuntos Corporativos, Rodolfo Guttila, a Natura se posiciona de forma transparente com seus públicos e sabe captar o espírito de época e o surgimento de novos interlocutores. É tudo isso que a torna diferente.

O compromisso da governança da Natura com os princípios da sustentabilidade está explicitado neste trecho da “mensagem da presidência” do relatório anual Natura 2004: *“Na incorporação contínua dos princípios do desenvolvimento sustentável ao dia-a-dia da empresa, houve expressiva evolução dos sistemas de gestão ambiental e de responsabilidade corporativa. Definimos as prioridades estratégicas com base em aspectos econômico-financeiros e sócio-ambientais, culminando com a estruturação de planos de ação para toda a companhia. Avanços importantes foram a certificação NBR ISO 14001 e a ampliação da análise do ciclo de vida dos produtos. Passos consistentes também foram dados no relacionamento com as comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade e com as de entorno, com destaque para a participação ativa da Natura em parceria com o governo local e a sociedade civil, nas ações para implementação da Agenda 21 em Cajamar.”*

Desde 2001, a Natura elabora seu relatório de sustentabilidade, prestando contas sobre as dimensões econômica, ambiental e social das suas atividades. Para tanto, utiliza as diretrizes do Global

Reporting Initiative (GRI) ⁶ e juntamente com a CPFL Energia, recebe a qualificação “de acordo com”, significando que ambas seguem integralmente as diretrizes de relato estipuladas.

A maior fabricante de cosméticos brasileira iniciou a negociação de suas ações no dia 26 de maio de 2004. Com a adesão ao Novo Mercado da BOVESPA⁷, a companhia se comprometeu a adotar boas práticas de governança corporativa, como maior grau de transparência e equidade no tratamento ao acionista minoritário. Com quase 80% das vendas para investidores externos, no primeiro dia de negociação suas ações obtiveram valorização de 16% e, até março de 2005, acumulavam uma valorização de 103%.

A Natura considera o desenvolvimento como sustentável somente se for socialmente justo (a serviço de muitos, e não como privilégio de poucos), ecologicamente correto (sem trazer danos à natureza) e economicamente viável.

A empresa é movida por duas paixões – a cosmética como veículo de autoconhecimento e promoção do bem-estar e as relações humanas como forma de expressão da vida –, e desta forma a Natura conquistou posição de destaque no cenário empresarial brasileiro. Uma das empresas mais admiradas do Brasil é líder no mercado nacional de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, e sua marca está entre as mais valorizadas do país. Atualmente, conta com cerca de 600 produtos em seu portfólio no Brasil, nas categorias maquiagem, perfumaria, proteção solar, cuidados com o rosto, o corpo e os cabelos, entre outras.

Segundo Gutilla, *“a abertura política dos anos 80 permitiu o fortalecimento das entidades sociais e a abertura econômica dos anos 90, por sua vez, colocou o foco no consumidor, uma vez que até então a concorrência entre as empresas era menor”*.

De acordo com o executivo, o conjunto desses dois fatores criou uma dinâmica de responsabilidade social. *“Algumas empresas, entre elas a Natura, começaram a transformar uma atitude limitada a ações isoladas em uma prática sistêmica, aberta a todos os agentes envolvidos. Esse posicionamento começou a ser percebido pelos interlocutores e as companhias passaram a ter um diferencial corporativo”*. Na opinião do diretor, hoje se destacam as empresas que integram ação social ao seu negócio.

⁶ Presentemente, cerca de 630 organizações em todo o mundo utilizam o modelo GRI em seus relatórios, sendo 6 no Brasil: CPFL Energia, Mc Donald's, Natura Cosméticos, Petrobrás, Souza Cruz e Usiminas. Do Brasil apenas a CPFL Energia e a Natura Cosméticos receberam o “in accordance” (de acordo com) da instituição, de um total de 56 organizações no mundo todo, em 20 países.

⁷ O Novo Mercado da BOVESPA é um segmento da listagem destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa e disclosure adicionais em relação ao que é exigido pela legislação.

Alguns indicadores podem ser vistos como provas do pioneirismo da Natura no assunto. A empresa é fundadora do Instituto Ethos (1998), considerado um grande propulsor dessas políticas no Brasil. Segundo Gutilla, a Natura foi a primeira empresa a lançar um olhar sustentável sobre o ativo florestal não madeireiro, por meio da remuneração das comunidades extrativistas.

Na outra ponta da cadeia, na comunicação com o mercado, a empresa é até hoje a única brasileira a usar integralmente o modelo do Global Reporting Initiative (GRI), relatório anual que descreve impactos econômicos, sociais e ambientais. "A Natura é o melhor exemplo de aplicação das diretrizes da GRI no Brasil", afirma o presidente do UniEthos e do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos, Ricardo Young, eleito recentemente membro do Conselho Diretor da GRI. Segundo ele, a instituição internacional contribui para a gestão social e ambientalmente responsável de uma empresa principalmente por sua amplitude. Seu modelo vem sendo usado por organizações internacionais, em diferentes situações e legislações, além de ter sido reconhecido pelo Pacto Global. Do ranking da SustainAbility, 47 empresas adotam suas diretrizes.

Rodolfo Gutilla conta que o processo de elaboração do Relatório Anual "mobiliza muita gente nas áreas financeira, de Responsabilidade Corporativa, Meio Ambiente, Inovação, Relações Institucionais e Produção". Uma parte da equipe é interna e outra externa (redação, editoração e impressão). "A redação só acontece depois de todos os principais executivos terem escrito de próprio punho o balanço de suas áreas", enfatiza ele.

De acordo com a gerente de Comunicação Corporativa da Natura, Cynthia Rosenberg, uma das pessoas que coordenam a produção do Relatório Anual, o trabalho inclui ainda entrevistas com vários executivos, definição da estrutura e dos destaques e a apuração dos indicadores, que é feita durante todo o ano. A empresa criou um instrumento de organização de informação em que as áreas vão arquivando dados, com diferentes periodicidades, para serem consolidados no fim do ano. "O interessante é que temos uma visão global da companhia, mas, ao mesmo tempo, específica, uma vez que mergulhamos em cada área".

A gerente de Comunicação Corporativa ressalta ainda que o documento, depois de pronto, é muito usado no dia-a-dia no planejamento das áreas e como referência, por conter dados que não existem em nenhum outro lugar. "No plano estratégico, o balanço social permite que a empresa demonstre concretamente que é o que diz ser", destaca Gutilla. "O Relatório Anual provoca na empresa um exercício de reflexão que é muito importante".

Segundo o executivo da Natura, a política de responsabilidade social da empresa, se reflete no bom desempenho financeiro da Natura. "Em 2003, a Natura cresceu 37% em um mercado que cresceu 18%". Numa situação de pequenas chances de criação de empregos, a empresa gerou 50 mil

oportunidades de trabalho, com a expansão das consultoras. A busca do equilíbrio e a integração entre os aspectos econômico-financeiro, social e ambiental caracterizam a gestão de negócios da Natura e encontra-se na base do crescimento da companhia.

Há mais um dado a favor da empresa: uma pesquisa anual interna sobre a imagem da marca, realizada com os consumidores, aponta a responsabilidade social como o principal atributo positivo da Natura, dentre os 14 apresentados aos entrevistados.

3.3 Prática: Sistema de gestão de responsabilidade corporativa

Em 2004, os executivos responsáveis pelos departamentos da Natura fizeram um diagnóstico e levantaram os pontos críticos do relacionamento da empresa com fornecedores, clientes e comunidades, entre outros parceiros com os quais a empresa interage. A análise foi feita por meio do sistema de gestão de responsabilidade corporativa. O instrumento foi criado para ajudar os funcionários a mapear esses pontos, incorporá-los ao planejamento estratégico e avaliar sua assimilação no dia-a-dia dos negócios.

Um dos pontos críticos identificados pelos executivos foi a limitação dos canais de comunicação com os diversos públicos. Segundo Nelmara Arbex, gerente de responsabilidade corporativa da Natura, o desejo da empresa é receber não somente dúvidas e reclamações dos consumidores sobre os produtos, mas também comentários sobre sua publicidade ou a respeito do atendimento prestado pelas revendedoras.

Depois que temas como esses são levantados, o sistema de gestão conduz os executivos a mais três etapas. Na primeira, eles selecionam os aspectos que devem ser tratados com prioridade pela empresa. Em seguida, definem planos de ação e indicadores de desempenho. Em 2005, todas as diretorias da Natura tiveram, pela primeira vez, que começar a colocar seus planos em prática. Nos municípios de Cajamar e Itapeverica da Serra, em São Paulo, onde a Natura tem operações, pesquisas estão sendo feitas para avaliar a percepção que as pessoas têm sobre a empresa. Na área de suprimentos, os fornecedores também estão sendo alvo de pesquisas de satisfação e funcionários estão sendo treinados para discutir com eles temas como gestão ambiental, diversidade e ética.

A última etapa do sistema de gestão de responsabilidade corporativa consiste em comunicar a todos os envolvidos no processo os resultados conquistados. A Natura faz essa divulgação em seu relatório anual seguindo as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), modelo que determina uma descrição rigorosa e detalhada de como todas as etapas foram cumpridas. A expectativa da Natura é

que a disseminação da gestão responsável contribua não só para o fortalecimento da marca como também para a economia de custos e a gestão de riscos. Afinal, ao incorporar as demandas dos públicos externos, a empresa mapeia riscos, antecipa problemas e direciona recursos com mais eficiência.

3.4 Resultados

“A Natura foi fundada em 1969, com uma fábrica e uma pequena loja na Rua Oscar Freire em São Paulo. Hoje, a empresa é reconhecida por muitos como um exemplo de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.” Essa citação consta no site da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e traduz o reconhecimento do mercado de que a Natura é uma referência quando se trata de gestão voltada para o desenvolvimento sustentável.

A companhia tem mantido um crescimento consistente nos últimos anos, maior que o dos setores de cosméticos e de venda direta, que, por sua vez, evoluem a taxas muito superiores às da economia brasileira. Em 2005 a receita bruta consolidada chegou a 3.243,6 milhões de reais, valor 27,7% maior que o do exercício anterior, acumulando evolução de 129,5% em três anos. Um dos fundamentos dessa expansão é a busca constante pela excelência de seus produtos e serviços, essencial para o estabelecimento e a manutenção da qualidade na relação com nossos públicos. Por isso, é uma das empresas brasileiras que mais investem em pesquisa e desenvolvimento.

O lucro líquido em 2005 aumentou 32,2% sobre o do ano anterior e somou 397 milhões de reais. As ações valorizaram-se 38%, ante 27,7% do índice Bovespa, gerando benefícios superiores para investidores e acionistas e mostrando a confiança do mercado em sua proposta. Além de manter a liderança do setor brasileiro de cosméticos, a Natura tornou-se a maior empresa de venda direta do país.

No caso do segmento de venda direta, os números são ainda mais expressivos. Enquanto o crescimento do emprego formal, no Brasil, apresenta nos últimos anos cifras modestas, a venda direta oferece oportunidade de ocupação e renda para mais de 1,5 milhão de pessoas. Essas pessoas movimentaram em 2005, de acordo com informações da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas, ABEVD, 12,3 bilhões de reais – volume superior 20,4% ao registrado em 2004 e 51,8% ao de 2003.

Atualmente a empresa conta com uma produção de mais de 209 milhões de unidades por ano na fábrica de Cajamar, um crescimento de 24,5% em relação ao ano de 2004.

O EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) vem aumentando ano a ano. Essa ampliação de capacidade de geração de caixa pode ser associada ao crescimento das vendas externas da empresa e também ao crescimento das vendas internas.

Segundo o presidente executivo da empresa, Pedro Passos, à revista Exame (07/2004) “o objetivo principal, deste aumento de gastos com marketing, foi fortalecer a associação da empresa com valores como a biodiversidade e com o desenvolvimento sustentável”. Também neste ano, a presença da Natura foi reforçada no exterior onde aumentou sua participação na Argentina, Chile e Peru.

Estimulados pelos bons resultados nos mercados de Argentina, Chile e Peru, com mais de 36 mil Consultoras, e pelo crescimento consolidado de 45,4% em moeda local ponderada em relação a 2004, reforçou-se a convicção de que há um amplo espaço a ocupar no mercado internacional nos próximos anos, e ampliou-se ainda mais a base internacional. No dia 22 de abril de 2005, deram início às operações na França, inaugurando a Casa Natura em Paris, primeira loja aberta ao público, no berço da cosmética mundial. Os produtos comercializados fazem parte da linha Ekos, sendo produzidos de acordo com as prescrições do desenvolvimento sustentável a partir de ativos da biodiversidade da Amazônia. Para garantir que os insumos vindos da flora brasileira para compor seus produtos sejam extraídos de forma ambientalmente correta e socialmente justa, a empresa iniciou, em julho de 2000, seu Programa de Certificação de Ativos. Em agosto, deram os primeiros passos no mercado mexicano, iniciando as atividades em um dos maiores e mais competitivos mercados de venda direta do mundo.

No último exercício, foram destinados R\$ 31,8 milhões ao processo de internacionalização, contra R\$ 7,5 milhões em 2004. A intensificação dos investimentos se justifica não só pelo forte crescimento dos negócios registrado nos mercados externos em que a Natura já está presente, mas, sobretudo, pelo potencial de expansão que é possível vislumbrar, na América Latina e em outras partes do mundo, diante do amadurecimento da experiência internacional, da aceitação do modelo de negócios proposto e dos valores disseminados pela companhia. Para 2006, está previsto o início das operações na Venezuela e, para 2007, na Colômbia.

Na área de responsabilidade social, o destaque do ano de 2005 foi a mobilização das consultoras Natura para a promoção da Educação de Jovens e Adultos, EJA, e do uso de refil como forma de reduzir o impacto ambiental do descarte de nossas embalagens. Outro marco importante foi a instalação oficial do Fórum Permanente da Agenda 21 de Cajamar, resultado do esforço conjunto de representantes da empresa, da comunidade local e do governo municipal.

4. CONCLUSÕES

A Responsabilidade Social das Empresas é a integração de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas. A globalização redefiniu de tal forma as fronteiras econômicas que a competição que as empresas atualmente enfrentam é cada vez maior. Os novos tempos se caracterizam por uma rígida postura dos clientes voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável. Diante desse quadro, as empresas buscam formas para que seus produtos ou serviços tenham um diferencial nos postos de vendas e serviços.

Efetuando benchmarking, as empresas têm conseguido lançar produtos e serviços no mercado, parecidos ou até mesmo similares ao que as outras empresas estão oferecendo. Portanto, para destacar-se em uma época em que não se consegue manter por muito tempo um diferencial da concorrência, as empresas têm optado pela adoção da Responsabilidade Social Empresarial como um fator chave para as empresas melhorarem a sua competitividade. Para diferenciar os bens e serviços de uma empresa da concorrência é necessário desenvolver relações de confiança entre os diferentes stakeholders e conseqüentemente melhorar a sua reputação. A reputação pode tornar-se um ativo importante para o alcance de uma maior competitividade, bem como, uma forma dos consumidores escolherem entre diferentes bens ou serviços ou diferentes fornecedores dos mesmos.

Neste estudo procurou-se mostrar que companhias preocupadas em manter relações equilibradas com seus stakeholders crescem mais do que as empresas que são focadas apenas em obter resultados para seus acionistas. Assim, cidadania empresarial tem se constituído em um fator importante para a consolidação da imagem e da marca de uma companhia.

Entretanto, conclui-se que não basta somente atuar com ações sociais. Comportar-se eticamente está relacionado com o reconhecimento da existência de questões éticas. A responsabilidade social engloba posturas muito mais abrangentes do que ajudar um ou outro e coerentes, já que não adianta construir creches e ao mesmo tempo contribuir para um desmatamento.

Algumas empresas já estão se preocupando em mostrar posturas coerentes, bem como valores e políticas convergentes. Desde que uma empresa atenda o mercado e faça seu marketing social de forma transparente, o produto tenderá a se destacar e vender, por si próprio.

Buscou-se focar a relevância do papel social das empresas, ao mesmo tempo em que se procurou reforçar a demanda pela transparência através da publicação do Balanço Social que avalia a contribuição da empresa cidadã à sociedade, como parte de sua estratégia e compromisso ético.

Além disto, outro enfoque foi argumentar, através de algumas pesquisas realizadas, que fazer o bem coletivo tem contribuído para um melhor desempenho nas vendas por parte das empresas.

De forma simplificada e resumida, o estudo realizado permitiu identificar um conjunto de dimensões importantes da Responsabilidade Social das Empresas, tais como:

- **Cultura de responsabilidade social:** a organização recolhe e dissemina informação de suas práticas socialmente responsáveis; a Responsabilidade Social das Empresas faz parte dos seus critérios de desempenho; há informação ao público dos seus esforços sociais (como nos relatórios anuais); explicitação das pessoas da organização que são responsáveis pela responsabilidade social; a Responsabilidade Social Empresarial é uma preocupação diária da organização e faz parte da sua cultura; aplicação de mecanismos para assegurar que os seus fornecedores não usem mão-de-obra forçada nem explorem mão-de-obra infantil, independentemente do país onde atuam; os gestores do topo desempenham um papel de liderança e apóiam os trabalhadores no desempenho de tarefas concretas que reforcem a responsabilidade social da organização; a seleção dos fornecedores, além do preço, qualidade, expectativas e reputação tomam em consideração outros fatores como as práticas comerciais ou relativas ao meio ambiente.
- **Relações com a comunidade:** cooperação de organizações de formação (entidades de formação profissional, universidades, escolas), troca de experiências com outras organizações; oferecimento de estágios, por exemplo, para estudantes, recém-licenciados, deficientes, etc; esforço para manter os trabalhadores durante os períodos de menor atividade utilizando estes períodos para investir em formação; gestão de topo para afetar recursos para iniciativas de âmbito social; persuasão dos seus clientes a respeitar regras; estabelecimento de planos de prevenção de riscos para o meio ambiente.
- **Prevenção de exclusões sociais,** providenciando mais formação ou transferência para outras tarefas e criando responsabilidades para os trabalhadores de idade; investindo no desenvolvimento e na formação dos seus trabalhadores pra assegurar que se mantenham

empregáveis no mercado de trabalho; coordenando a formação e as necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores de forma a garantir que estes tenham as qualificações adequadas para continuarem na organização.

- **Preocupações sociais extraleais:** providência de assistência quando os trabalhadores tornam-se gravemente doentes, sofrem uma crise pessoal ou similar; ajuda para pagamento de tratamentos em clínicas privadas ou disponibilidade de outras formas de ajuda financeira; se perante problemas nas relações comerciais, expansão dos seus compromissos, além do que está contratualmente estabelecido com o cliente; prevenção de lesões relacionadas com o trabalho, saúde precária e as exclusões sociais resultantes através de esforços acima da média para melhoria do ambiente de trabalho.
- **Relação com os fornecedores,** evitando litígios desnecessários com os fornecedores; e fazendo o possível para pagar os fornecedores no tempo devido.

Por fim, conclui-se que a responsabilidade social deixou de ser uma opção para as empresas, sendo, portanto, uma questão de visão, de estratégia competitiva e muitas das vezes, de sobrevivência.

Através do estudo de caso da empresa Natura, foi possível concluir que a companhia se diferencia das outras empresas estudadas porque as políticas e estratégias setoriais incluem a Responsabilidade Social das Empresas, a política e estratégia de comunicação da empresa têm o foco na transparência e ética nas relações. A Natura Inclui o desenvolvimento sustentável na política e estratégia específica para a ação social.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E. A. Responsabilidade Social da empresa e o neoliberalismo no Brasil contemporâneo. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas. Faculdade de Ciências Econômicas, FACEF. Franca/SP, 2000.

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

ASHLEY, P. A. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

BORGER, F. G. Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2001

BOWEN, H. R. Social Responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row, 1953.

CARROLL, A. A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. Academy of Management Review, Vol. 4, pp. 497-505. 1979.

CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society, vol. 38, n.º 3, pp.268-295. 1999

Carta Capital. Responsabilidade Social em Evolução. Edição Especial. Editora Confiança. Agosto 2004.

CERTO, S. C. & PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

COM - Comissão das Comunidades Europeias, Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. COM (2002) 347. Bruxelas: Comissão Europeia.

Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

DAVIS, K. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, Academy of Management Journal, Vol. 16, 1973.

DRUCKER, P. F. Fator humano e desempenho: o melhor de P. F. Drucker sobre administração. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, P. F. The new meaning of corporate social responsibility, California Management Review, Vol. 26, 1984.

FERREL, O. C. Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos. Tradução Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman. 1984

FRIEDMAN, M. capitalismo e liberdade. Tradução Luciana Carli. Ed. Artenova S. A, 1977.

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas. In www.gife.org.br.

GONÇALVES, L. E. Balanço Social da empresa na América Latina. São Paulo: Pioneira, 1980.

GONÇALVES, L. E. Um novo instrumento de gestão empresarial: o balanço social na empresa. Revista de Administração. São Paulo: FEA-USP, v.14, n.2, out-dez. 1979.

GRAJEW, O. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, S. A. P. O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axix Mundo: AMCE, 2000.

Guia EXAME 2005. Boa Cidadania Corporativa. Editora Abril.

Informe Publicitário. Caminhos para Construir um Novo País. PETROBRÁS.

INSTITUTO ETHOS. In www.ethos.org.br.

LANTOS, G. The boundaries of strategic corporate social responsibility, Journal of Consumer Marketing. Vol. 18, n. ° 7. 2001

LEAL, S. A Responsabilidade Social das Empresas e a Competitividade: Um estudo Empírico. Escola Superior de Gestão de Santarém.

LESSA, R. Marketing social melhora a imagem e aumenta o lucro. Gazeta mercantil de São Paulo. 07 de fevereiro de 2002

MCGEE, J. Commentary on ‘Corporate Strategies and Environmental Regulations: an Organizing Framework’ by A.M. Rugman and A. Verbeke”, Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 377-387. 1998.

MELO NETO, F. P. de & FROES, C. Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de janeiro: Qualitymark, 1999.

MONTANA, P. J. & CHARNOV. B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2000.

MONTGOMERY, C. A. & PORTER, M. E. Estratégia: A busca da vantagem competitiva. 4ª Edição. Editora Campus. 1998.

PAOLI. M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. S. Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. São Paulo: Publifolha, 2002.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 3ª Edição. Editora Campus, 1999.

PORTER, M. E. & Kramer, M. “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, December, 3-14. 2002.

Responsabilidade social nas micro e pequenas empresas do estado de São Paulo. 1ª Edição. São Paulo: SEBRAE, 2005.

Revista Harvard Business review, julho de 2003, reportagem Causas e Efeitos.

ROBERTO, A. A. Responsabilidade social empresarial: um estudo sobre as maiores instituições financeiras privadas. Campinas, SP. 2006.

SAIIA, D. & CARROLL, A. Philantropy as Strategy, Business & Society, Vol.42, n.º2, pp. 169-201. 2003

SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SROUR, R. H. Ética empresarial: postura responsável nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WALTON, C. C. Corporate social responsibilities. Belmont, CA: Wadsworth. 1967.

WOOD, D. Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Review, Vol. 16, nº4, pp.691-718. 1991.