

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS E TECNOLÓGICAS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
Sustentabilidade ou Estratégia de Negócio?**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégias Empresariais.

Autor: Douglas Montagna

Orientador: Professora Doutora Maria do Rosário Fernandes Justino

Lisboa, Março de 2015.

AGRADECIMENTO

Realizar esta dissertação para o mestrado contou com grandes e importantes participações, incentivos e acima de tudo, apoio incondicional de pessoas que ajudaram a tornar um sonho em realidade. Não é fácil sair do nosso país, da nossa casa, despedir-se de quem amamos e começar um projeto novo, um projeto com tantas incertezas, tantas preocupações e acima de tudo, que provocaria tanta saudade.

Assim, hoje só tenho a agradecer.

Agradecer a Universidade, aos Professores, Funcionários e Colegas, que de alguma forma conseguiram fazer com que eu me sentisse em casa. Que direta ou indiretamente, proporcionaram-me bons momentos e que contribuíram para o meu crescimento intelectual. Em especial a minha orientadora, Professora Doutora Maria Rosário Justino, agradecer pelo apoio e compreensão durante o período em que estive a realizar este trabalho.

Gostaria de agradecer aos Amigos, tantos foram os que deixei de um lado do oceano mas que continuaram a me apoiar, tantos foram os que eu ganhei deste lado e que me apoiaram sem saber ao certo o que eu estava a sentir. A estes todos, obrigado, obrigado pelos sorrisos, mensagens e acima de tudo, apoio.

De maneira especial, quero agradecer a minha Família, difícil descrever o que sinto hoje, o que senti quando embarquei no avião com destino a Lisboa, e o que continuarei a sentir na minha vida, simplesmente o que posso dizer é que sem vocês não teria conseguido. Pai, Mãe, Mano... sabem que se hoje vos orgulho, todo esse caminho teve uma história, e grande parte dela, só quem viveu saberá. Amo-vos!!

E por fim, agradeço a tecnologia existente neste mundo de “loucos”, devido a ela, pude viver três anos longe de casa, mas sentindo-me como se estivesse fechado no escritório em um dia de chuva.

Obrigado a Todos.

“O sentido de urgência e a relativa cegueira em relação às necessidades futuras se alastram e tendem a dominar as ações mesmo quando não há necessidades inadiáveis em jogo e o exercício da espera seria amplamente compensador.”

Eduardo Giannetti

RESUMO

Este trabalho trata-se da Dissertação do curso de Mestrado em Planeamento e Estratégias Empresariais da Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões – UAL.

Desenvolvido sobre a temática de **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: Sustentabilidade ou Estratégia de Negócio?**, o mesmo aborda questões envolventes à gestão atual de algumas empresas, a diferenciação de empresas socialmente responsáveis e empresas sociais, assim como uma reflexão sobre as discussões que acercam este tema quanto à sustentabilidade ou estratégia de negócio.

Utilizando-se da metodologia de estudo dialética e empírica, analisaram-se as ações sociais praticadas pelas organizações e estudadas por pesquisadores, conjuntamente através de um questionário com perguntas abertas e fechadas enviado a 40 empresas brasileiras e portuguesas que desenvolvem ações de responsabilidade social, foram estudados estatisticamente os resultados obtidos e assim trabalhados seguindo uma abordagem qualitativa.

Dentre os principais objetivos pretendidos, destacam-se a diferenciação de conceitos como Empresas Socialmente Responsáveis e Empresas Sociais, ações voltadas para a sustentabilidade e ações voltadas para a busca de resultados. Do mesmo modo pretende-se também analisar os resultados obtidos através de questionário enviado a algumas empresas que contempla questões fundamentais como a existência ou não de um orçamento destinado às ações sociais, existência de um planeamento social, balanço social e certificações, também, a visão das mesmas acerca deste tema.

Palavras-chave: Gestão – Empresas Sociais - Responsabilidade Social – Sustentabilidade - Estratégia Negócio.

ABSTRACT

The present work refers to the dissertation of the Master's Degree in Corporate Planning and Strategies of Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões – UAL.

Developed on the theme **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Sustainability or Business Strategy?**, this work addresses issues regarding the current management of some companies, the differentiation of socially responsible companies and social companies, presenting a reflection on the discussions regarding this theme in terms of sustainability or business strategy.

The social actions carried out by organizations were analyzed using dialectic and empirical study together with a questionnaire with open and closed questions, sent to 40 Brazilian and Portuguese companies developing social responsibility actions. The obtained results were statistically studied following a qualitative approach.

Among the main intended goals, it is given special emphasis to the differentiation of concepts such as Socially Responsible Companies and Social Companies, actions focused on sustainability and actions focused on the search for results. It is also carried out an analysis of the results obtained in the questionnaire sent to some companies, which comprises fundamental issues such as the existence or inexistence of a budget specifically destined to social actions, the existence of a social planning, a social report and certifications, as well as the their points of view on this topic.

Key words: Management – Social Companies – Social Responsibility – Sustainability – Corporate Strategy.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos da Investigação.....	14
1.2 Metodologia.....	14
1.3 Organização do Texto	15
2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	17
2.1 Definição de Responsabilidade Social	17
2.2 Responsabilidade Social Empresarial.....	19
2.3 Balanços Sociais.....	24
2.4 Certificações.....	27
2.5 Sustentabilidade.....	28
2.6 Desenvolvimento Local.....	31
2.7 Empresas Sociais.....	33
3. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	36
3.1 Introdução.....	36
3.2 Atualização e Alteração nas Dinâmicas	37
3.3 Visão Social na Busca de Resultados	40
4. SUSTENTABILIDADE OU ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO?	43
4.1 Empresas Socialmente Responsáveis X Empresas Sociais	43
4.2 Sustentabilidade x Estratégia de Negócio	45
5. RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA.....	51
5.1 Resultados	51
5.1.1 Taxa de Retorno	51
5.1.2 Perfil das pesquisadas.....	52
5.2 Análises	52
6. CONCLUSÃO	57
7. BIBLIOGRAFIA.....	59

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	63
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO	66
ANEXO 3 – RESULTADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO	70
ANEXO 4 – LEI Nº 77.769 DE 12 DE JULHO 1977 (PARIS/FRANÇA)	73
ANEXO 5 – SA 8000 RESPONSABILIDADE SOCIAL 8000.....	75

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social	18
FIGURA 2 – Aspectos Envolventes da Responsabilidade Social Empresarial	21
FIGURA 3 – Fundamentos da ISO 26000	26
FIGURA 4 – Triângulo da Sustentabilidade	28

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – A Empresa Realiza Ações Sociais para a Comunidade?	20
GRÁFICO 2 – Resultados obtidos no questionário	52

LISTA DE ABREVIATURAS

CSV – Creating Shared Value

GRI – Global Reporting Initiative

ISO – International Organization Standardization

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não-governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

RSA – Responsabilidade Social Ambiental

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA – Social Accountability

SAI – Social Accountability International

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	63
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO	66
ANEXO 3 – RESULTADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO	70
ANEXO 4 – LEI Nº 77.769 DE 12 DE JULHO 1977 (PARIS/FRANÇA)	73
ANEXO 5 – SA 8000 RESPONSABILIDADE SOCIAL 8000	75

PREFÁCIO

O tema escolhido para o desenvolvimento deste trabalho é **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: Sustentabilidade ou Estratégia de Negócio?**, atualmente de grande importância e com diversas interpretações, tanto por estudiosos como pela sociedade.

Este trabalho é resultado da pesquisa de estudos desenvolvidos por diversos estudiosos e também pelas respostas de algumas empresas a um questionário previamente enviado. Questionário este que demonstrou que as mesmas possuem diferentes interpretações sobre o que é e como deve ser exercida a responsabilidade social no universo corporativo e qual a sua finalidade.

Nesse contexto percebe-se que alguns defendem a ideia da responsabilidade social ser uma atitude sustentável e até muitas vezes sendo ela confundida com o conceito de empresas sociais, e outros que defendem a ideia da mesma ser uma estratégia de negócio para um aumento efetivo nos lucros das empresas, portanto, algumas defendem a ideia de sustentabilidade e outras de estratégia de negócio.

Baseado portanto nessa inconstante e apoiado por materiais desenvolvidos por estudiosos deste tema, pretendeu-se de forma clara e objetiva neste trabalho demonstrar quais são as diferenças entre alguns conceitos como empresas sociais e socialmente responsáveis, e da mesma forma, aproveitar-se para analisar questões intrínsecas relacionadas à intenção da ação por parte das organizações.

Análise esta que resultou no que segue, estudo que não se encerra neste, mas sim, proporciona conteúdo para maiores e mais detalhadas análises assim como discussões e debates entre os interessados.

1. INTRODUÇÃO

O tema aqui abordado visa confrontar a realidade e os desafios das sociedades empresárias como um todo, muitas têm sido as dúvidas a cerca do futuro do planeta e da sociedade, muitas dúvidas e manifestações têm surgido sobre como e qual a melhor forma de gerir um planeta que notadamente não se recompõe na mesma rapidez em que é consumido.

Na constância de atingir um equilíbrio efetivo entre economia, sociedade e ambiente, estudiosos e pesquisadores, começaram a desenhar novas ideias de gestão e responsabilidades. E foi em meio à tamanha necessidade e vontade de mudança, que surgiram os conceitos e ideais de responsabilidade social empresarial, ideias que apontam atitudes que produzam um retorno social e ambiental, provocando o surgimento de valores necessários aos tempos atuais.

1.1 Objetivos da Investigação

Dentre os principais objetivos pretendidos, destacam-se a diferenciação de conceitos como Empresas Socialmente Responsáveis e Empresas Sociais, ações voltadas para a sustentabilidade e ações voltadas para a busca de resultados. Assim como, pretende-se também analisar os resultados obtidos através do questionário que contempla questões fundamentais como a existência ou não de um orçamento destinado a ações sociais, existência de um planejamento social, balanço social e certificações, assim como a visão das mesmas acerca deste tema.

1.2 Metodologia

Utilizando-se da metodologia de estudo dialética¹ e empírica², serão analisados argumentos diversos sobre as ações sociais praticadas pelas organizações, conjuntamente

¹ Método de estudo baseado nas contradições, confronta opiniões, pensamentos. Metodologia utilizada quando se busca chegar a uma conclusão observando os diversos pontos de vista.

através de um questionário com perguntas abertas e fechadas enviado a 40 empresas brasileiras e portuguesas que desenvolvem responsabilidade social, serão estudadas estatisticamente as respostas obtidas e trabalhadas seguindo uma abordagem qualitativa³.

Ainda, para maior delimitação e para torna-lo o mais compreensível e dinâmico, neste estudo foram observadas principalmente as atividades de médias e grandes empresas no mercado atual, principalmente o mercado brasileiro e português, mercados estes que se apresentam em um momento económico divergente e com elevados impactos sociais, empresas essas do setor bancário, construção e de alimentação.

1.3 Organização do Texto

Neste contexto, o presente capítulo vem introduzir o tema RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: SUSTENTABILIDADE OU ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO? que surge com a intenção de avaliar os motivos que vem levando tantas empresas a praticarem ações consideradas sociais.

O segundo capítulo, **Responsabilidade Social Empresarial**, tem como objetivos definir o que é responsabilidade social, como surgiu e como se enquadra a responsabilidade social empresarial, assim como definir balanços sociais e quais os tipos de certificações existentes acerca deste tema no panorama mundial. Também se pretende argumentar sobre os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento local, contextualizando ainda o que são as atuais empresas que formam o Quarto Setor Emergente, as chamadas Empresas Sociais.

Seguindo, o terceiro capítulo **Estratégia de Negócio**, explica no que consistem as estratégias de negócio e porque a sua importância para as empresas. Este capítulo mostra a atualização e alteração nas dinâmicas empresariais e ainda, busca apontar uma visão social na busca de resultados para a empresa, como: conquista e fidelização de clientes, diferencial competitivo, sobrevivência em longo prazo e aumento de lucros.

² Estudo baseado em análise de informações obtidas por experiências, questionários, é um método de tentativa e erro baseado em fatos.

³ Método de carácter exploratório, utiliza perceber e entender as questões abrindo espaço para interpretações. Demonstra características subjetivas atingindo geralmente motivações implícitas.

No capítulo seguinte que trata da **Sustentabilidade ou Estratégia de Negócio?**, confronta as variadas interpretações e diferenciações entre empresas socialmente responsáveis e empresas sociais, demonstrando ainda que algumas organizações praticam ações sociais para fins realmente sustentáveis e com responsabilidade para com a comunidade e gerações futuras, sendo que outras praticam tais ações almejando o benefício próprio, utilizam portanto tais ações como uma estratégia de negócio.

No quinto capítulo, **Resultados e Análise da Pesquisa**, procura demonstrar e definir o panorama e intenções atuais das empresas através dos dados coletados em um questionário enviado a várias corporações praticantes de ações sociais. Baseado nas respostas, procurou-se analisar de forma estatística e qualitativa a posição destas, uma vez que as mesmas são vistas pela sociedade como organizações que possuem responsabilidade social empresarial.

Por fim, no sexto capítulo **Conclusão**, encerra o estudo buscando analisar qual a importância real que as empresas estão dando a essa alteração de postura, se estão mesmo engajadas nos fins sociais ou se simplesmente estão alterando suas estratégias e se adequando as mudanças do mercado.

No sétimo e último capítulo **Bibliografia**, encontram-se elencadas em ordem alfabética, as fontes utilizadas para a pesquisa bibliográfica e eletrônica do presente estudo.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

No capítulo introdutório apontamos quais os principais enfoques que serão apresentados neste estudo, no presente capítulo definiremos os conceitos de responsabilidade social, de responsabilidade social empresarial, balanços sociais e certificações, ainda trabalharemos os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento local, assim como definições de empresas sociais.

2.1 Definição de Responsabilidade Social

Responsabilidade social é a postura de uma empresa que por livre e espontânea vontade, decide praticar comportamentos e ações que gerem o benefício coletivo, seja esse para o seu público interno (funcionários, acionistas etc), assim como para o público externo (clientes, fornecedores, sociedade em geral). Ações estas tomadas voluntariamente e que não estão ligadas a benefícios ou obrigações promovidas pela legislação ou a sociedade a qual está inserida. Utilizando as palavras de ADRIANA SOUZA (2011:17) podemos caracterizar a responsabilidade social como:

“A responsabilidade pelo desenvolvimento das ações sociais apresenta fins beneficentes e visam a atender àqueles que necessitam de apoio financeiro, emocional ou físico, através de ações sistemáticas e focais. Seu objetivo é resgatar os direitos básicos do ser humano, conforme a Declaração Universal dos Direitos Humanos: “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”.”

A responsabilidade social nas empresas na forma pela qual está sendo estudada atualmente apresenta três definições distintas, mas que em uma visão generalista acabam por serem sinônimas, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Responsabilidade Social Ambiental (RSA).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é o conceito mais utilizado pelos estudiosos para definir a responsabilidade social das grandes empresas, empresas que geralmente praticam ações sociais observando o seu público interno ou ambiente de negócio.

Entre os principais princípios que norteiam a RSC destacam-se o de ação social, auditoria social, código de conduta, código de bom governo, desenvolvimento sustentável empresa cidadã, ética empresarial, gestão ambiental e sustentabilidade.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é o conceito mais popular de responsabilidade social praticada pelas empresas, considerada por muitos um sinônimo de RSC, ela tem um diferencial facilmente perceptível, foca em ações destinadas aos diversos envolvidos (*Stakeholders*⁴), além de observar a comunidade e ambiente.

A Responsabilidade Social Ambiental (RSA) é o conceito mais atual de responsabilidade social e talvez o mais abrangente, foca em ações socioambientais além das questões comumente tratadas em relação às pessoas (internas e externas).

Devido à existência de confusões de interpretação, de conceitos e práticas entre filantropia e responsabilidade social, COSTA (2007:17) demonstra a diferença entre elas da seguinte forma:

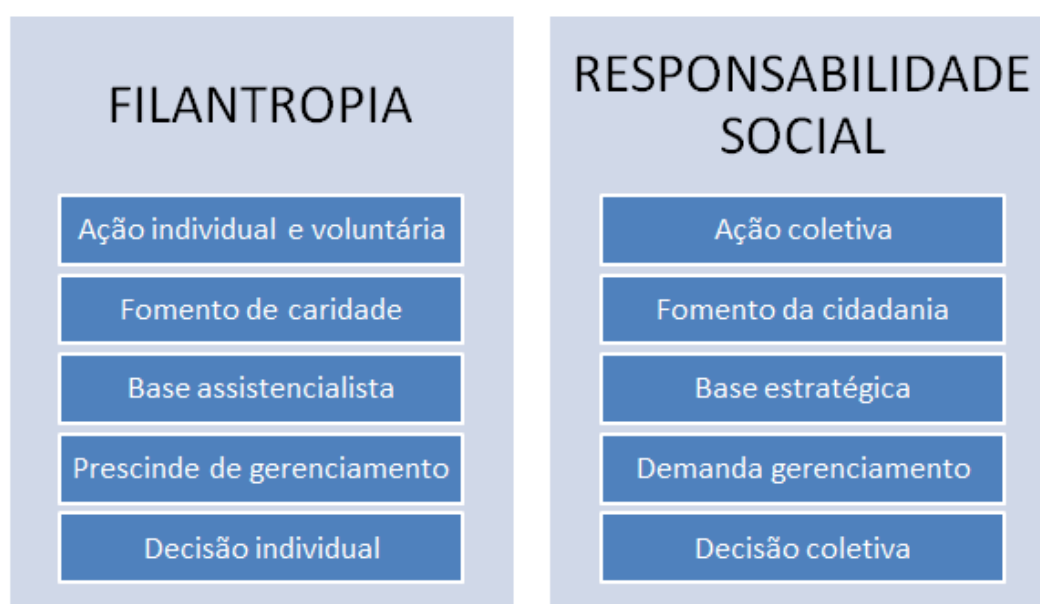


Figura1. As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social

⁴ *Stakeholders*: termo inglês utilizado para referir-se às partes interessadas em algum assunto ou negócio.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial

Foi no início do século que XX que aconteceram as primeiras manifestações abrangendo responsabilidade social ou comportamento socialmente responsável. Mas, foi somente nos anos de 1960 e 1970, nos Estados Unidos da América e em alguns países da Europa, que a sociedade começou a demandar maior responsabilidade social das empresas, e nesse âmbito que em 12 de Julho de 1977 na França, o governo aprovou a Lei nº 77.769, onde se tornaria obrigatória à realização de balanços sociais nas empresas com mais de 700 funcionários (Anexo 4), obrigando assim deixarem disponíveis tais informações a quem as interessasse. Seguindo a mesma atitude, muitos outros países também o tornaram obrigatório.

“Os conceitos de Responsabilidade Social levam em conta não apenas as obrigações impostas por lei, mas uma filosofia de gestão empresarial que pode ser considerada como uma questão de sobrevivência no mercado.” (COSTA, 2007:24)

Pode-se dizer que a responsabilidade social refere-se ao compromisso que se tem com às gerações futuras, com a sociedade e meio ambiente, assumido de livre vontade e que vem ao encontro de normas, filosofia e ideais, trata-se da busca constante de um mundo melhor.

“(...) a responsabilidade social pode ser definida como compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afectem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico (...). Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”. (ASHLEY, 2005:11)

Responsabilidade social empresarial, é o reflexo do desenvolvimento ético e também responsável que envolve a todos, trata-se das ações do Governo, Empresas e Cidadãos diante das suas obrigações perante a sociedade.

“Ser socialmente responsável não está restrito ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além promovendo investimentos em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais, ultrapassando a esfera da própria empresa, envolvendo, além dos trabalhadores e acionistas, outras partes interessadas.” (REETZ, 2006:22)

“A noção de responsabilidade social por parte das empresas tem sido bem difundida. Isso ocorre principalmente em países considerados mais desenvolvidos por exigência do mercado consumidor, pela pressão da sociedade civil organizada e por mudanças profundas nas legislações para gerar produtos mais seguros e menos prejudiciais à natureza.” (COSTA, 2007:20)

Vários são os fatores que podem motivar as empresas a serem socialmente responsáveis, fatores, por exemplo, que envolvam as novas expectativas dos consumidores, preocupações com a depredação do meio ambiente, perda dos valores sociais na comunidade, o novo contexto delineado pela globalização assim como as alterações nas formas tradicionais de gestão.

“A responsabilidade social empresarial (RSE) é outro termo que às vezes se confunde com negócio social. A RSE frequentemente designa um fundo beneficente destacado por uma empresa voltada para o lucro para fazer algo de bom na comunidade local. Por exemplo, o departamento de RSE de uma empresa pode doar dinheiro para um hospital ou escola, conceder bolsas de estudo para umas poucas crianças pobres ou patrocinar um dia de limpeza na praia ou num parque. Os programas de RSE são usados principalmente para construir a imagem de uma empresa, promover a ideia de que é uma “boa vizinha” ou uma “boa cidadã”.” (YUNUS, 2010:27).

O crescimento da indústria, a globalização e o crescimento no consumo, certamente lava-nos a repensar sobre a forma de vida que levamos, faz-nos repensar sobre os efeitos desse crescimento econômico desenfreado.

A complexidade dos negócios, principalmente nos processos de globalização e da velocidade das inovações e da informação, atribui as empresas uma nova maneira de realizar suas transações. A disparidade e desigualdade social obrigam a repensar o desenvolvimento econômico, social e ambiental, assim, as empresas passaram a assumir responsabilidade social nos diversos ambientes em que se encontra envolvida e inserida.

“A expressão “responsabilidade social” suscita uma série de interpretações. Para alguns, representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever fiduciário, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há os que a traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social. Outros a vêem associada ao comportamento eticamente responsável ou à uma contribuição caridosa.” (ARRUDA, 2002:05)

Segundo análise de dados obtidos no último relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA do Brasil, através de uma pesquisa realizada no ano de 2004 que estudou um total de 870.953 empresas, chegou-se a constatação de que 69% das empresas estudadas afirmaram realizar algum tipo de ação social para a comunidade, número este superior em 10% comparado ao estudo realizado pelo mesmo instituto no ano de 2000 com 781.623 empresas.

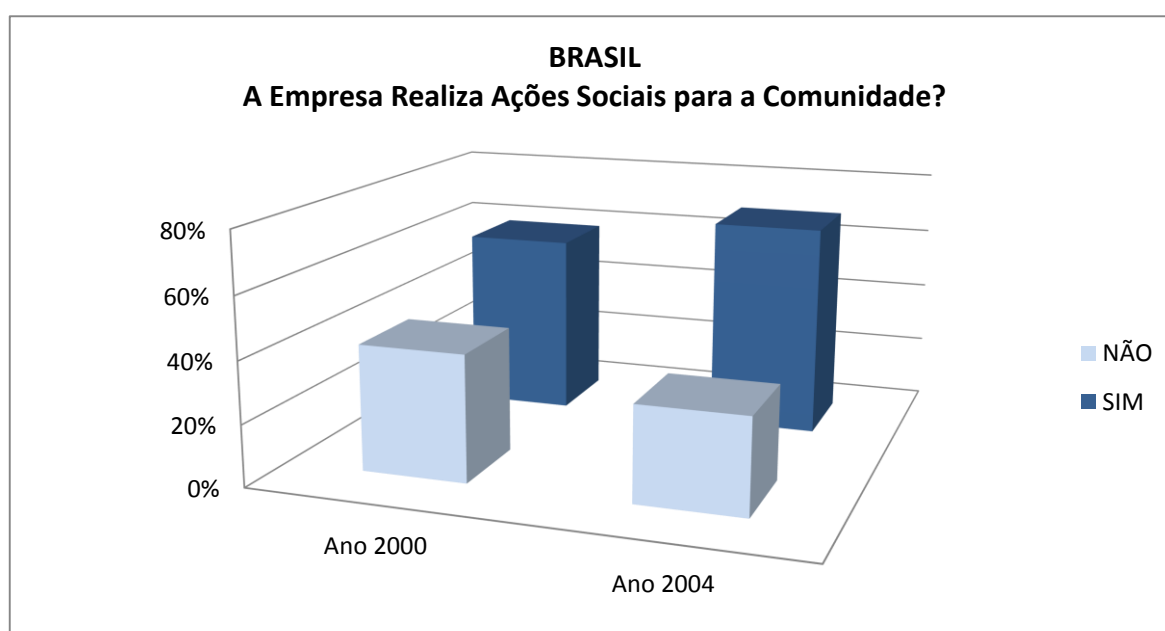


Gráfico 1: A Empresa Realiza Ações Sociais para a Comunidade? (IPEA, 2006:09)

Com base portanto nestas informações, pode-se constatar que as empresas (pelo menos as brasileiras) estão a cada dia mais se tornando praticantes de ações de responsabilidade social, ou seja, tais empresas “acreditam” estarem praticando ações de responsabilidade social, mesmo que grande parte delas não apresente conhecimentos plenos do tema e logo não apresentam maneira de diferenciação entre responsabilidade social e outras ações como filantrópicas, doações etc.

Por outro lado, o aumento da produtividade em função de novas tecnologias e conhecimentos, leva a formação de um universo muito mais competitivo entre as empresas, “obrigando-as” a investir cada vez mais em novos e modernos processos de gestão corporativa com a finalidade de obterem diferenciais competitivos.

“O mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. Além disso, essas profundas transformações mostram-nos que o crescimento econômico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas. Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis.” (ARRUDA, 2002:03)

Para responder a esse crescente desafio, governos, empresas e sociedade organizam-se para trazer novas respostas que englobem um desenvolvimento sustentável tanto nos aspectos econômicos como nos sociais e ambientais, assumindo portanto um papel socialmente responsável. Visando na maioria dos casos diminuir os impactos diretos ou indiretos na sociedade ou no planeta devido ao exercício do negócio, a responsabilidade social nas empresas assume cada dia mais importância, uma vez que os impactos estão ligados a economia, sociedade e ambiente.

“Apesar de encarada como modismo por alguns, a responsabilidade social empresarial pode ser considerada como concreta e permanente. Não obstante existir um movimento mundial, liderado pelas grandes empresas de produtos, ela ainda não é uma realidade na maioria das empresas. (...) A responsabilidade social define o grau de amadurecimento de uma empresa privada em relação ao impacto social de suas atividades. Abrange, em termos gerais, desenvolvimento comunitário, equilíbrio ambiental, tratamento justo aos funcionários, comunicações transparente, retorno aos investidores, sinergia com parceiros e satisfação do consumidor.” (COSTA, 2007:23)

Uma empresa socialmente responsável deve buscar preservar o ambiente, incentivar o desenvolvimento da comunidade, obedecer à legislação e acima de tudo ser responsável por todos com quem mantém relações, relações essas internas ou externas.



Figura 2: Aspectos Envolventes da Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social trata do negócio e de toda a sua envolvente, compreendendo as necessidades dos seus envolvidos e incorporando ao seu negócio. Faz parte do crescimento mútuo entre o indivíduo, a sociedade e a própria empresa, é algo em movimento que está numa constante evolução e adaptação com a finalidade sempre da melhoria. A responsabilidade social empresarial deve buscar atender as necessidades dos mais diversos grupos envolvidos.

“A sociedade se acostumou a enxergar as empresas como entidades exclusivamente econômicas, cujo objetivo é produzir bens e serviços, gerar empregos e distribuir lucros aos sócios e acionistas. No entanto, elas têm também uma dimensão social, uma vez que utilizam os recursos que são da nação e, portanto, bens de toda a sociedade. Nesta medida, é seu papel adotar novas práticas gerenciais que privilegiem não apenas o êxito nos negócios, mas também os aspectos social, ambiental e humano.” (MCINTOSH, 2001:07)

Consumindo cada vez mais, mas adquirindo uma consciência sócio/ambiental maior, a população vem exigindo uma mudança de postura nas empresas, essas por sua vez, não pretendendo perder mercado, buscam rapidamente se adaptarem as exigências dessa sociedade. No entanto, na maioria das situações observadas, essas ações ou atitudes socialmente responsáveis ocorrem sem um planejamento ou estudo prévio, promovem

atividades de ação sociais que refletem positivamente na sociedade mesmo sabendo que poderiam ter atingindo resultados muito melhores, porém, acabam também por trazerem um contributo à comunidade, mesmo que de forma desorganizada.

“No entanto, a responsabilidade social nas empresas não pode ser encarada como um substituto da regulação ou legislação no domínio dos direitos sociais ou das normas ambientais, designadamente da aprovação de legislação nova e apropriada. Nos países em que essa regulação não existe, deverão ser organizados esforços no sentido de ser estabelecido um quadro regulador ou jurídico adequado, de forma a definir uma base equitativa na qual se possam desenvolver práticas socialmente responsáveis.” (REETZ, 2006:20)

Ainda segundo REETZ, confirma-se que o impacto económico da responsabilidade social atinge efeitos diretos e indiretos, sendo que os diretos podem derivar, por exemplo, de um ambiente de trabalho melhor, e os indiretos são adequados a crescente atenção dos consumidores que propiciam muitas vezes maiores oportunidades de mercado.

2.3 Balanços Sociais

Quando fala-se em Balanços Sociais, muitos são os pensamentos em nossa mente, e ao contrário, em algumas situações nenhum pensamento surge, isso porque grande parte da sociedade e das organizações desconhecem tal material.

Muito se debate sobre responsabilidade social tanto na comunidade como nas corporações, agora, discutir sobre os métodos de ação, planeamento, ferramentas de controlo e análise de resultados, assim como balanços sociais e certificações, ainda estão em muitos casos, no desconhecido. Alguns setores defendem a ideia de que todas as empresas deveriam ser obrigadas a publicar seus balanços sociais, assim como acontece em alguns países que definiram em lei a obrigação da publicação destes balanços, outros defendem que tais balanços devem ser publicados de forma espontânea, que as empresas devem ter o livre arbítrio sobre praticarem ou não ações sociais e ainda, sobre publicarem ou não tais investimentos feitos. Porém, independente a isso, o importante é que pratiquem ações socialmente responsáveis.

Segundo REETZ (2006), muitas empresas independentes ao tamanho vêm se tornando socialmente responsáveis e começam a publicar seus investimentos no balanço social, uma

vez que os balanços tradicionais são limitados e insuficientes quando se trata de questões de investimento social.

“A função principal do balanço social é tornar pública a responsabilidade social da organização. Isso faz parte do processo de pôr as cartas na mesa e mostrar com transparência para o público em geral, para os atentos consumidores e para os acionistas e investidores o que a empresa está fazendo na área social. Assim, para além das poucas linhas que algumas empresas dedicam nos seus balanços patrimoniais e dos luxuosos modelos próprios de balanço social que estão surgindo, é necessário um modelo único – simples e objetivo. Esse modelo vai servir para avaliar o próprio desempenho da empresa na área social ao longo dos anos, também será útil para comparar uma empresa com outra. Empresa que cumpre seu papel social atrai mais consumidores e está investindo na sociedade e no seu futuro. E mais ainda, tem direito, antes do dever, de dar publicidade as suas ações. Essa publicidade tende a ser cada vez mais honesta e verdadeira, na justa medida em que utilizar parâmetros iguais e permitir comparações por parte dos consumidores, investidores e da sociedade em geral” (REETZ, 2006:55)

Resumidamente, pode-se dizer que balanços sociais são a publicação de informações referentes a faturamento, lucro, quantidade de empregados, folhas de pagamento, valores pagos em encargos sociais e impostos, despesas com formação, alimentação, saúde, segurança do trabalho, investimentos feitos nas comunidades, ajudas a programas sociais, investimentos no meio ambiente etc.

“O Balanço Social tem importância capital como forma de comparação, avaliação e estímulo de investimentos. O complicado é a padronização. No mundo inteiro, instituições privadas, públicas e sociais vem desenvolvendo modelos e metodologias que permitam avaliar investimentos sociais e ambientais das empresas, suas relações com parceiros, clientes, comunidade, governo e colaboradores, ou seja, todos os seus Stakeholders.” (COSTA, 2007:46)

“Embora tenha sua origem na contabilidade, não deve ser visto como um demonstrativo meramente contábil, mas como uma forma de explicitar a preocupação das empresas com o cumprimento de sua responsabilidade social. Constitui-se num distintivo de qualidade para aqueles que o adotam.” (REETZ, 2006:65)

O balanço social é um instrumento útil à empresa uma vez que interliga vários interessados, aos acionistas possibilita que os mesmos possam analisar melhor os números investidos e os resultados obtidos, aos fornecedores e aos investidores, apresenta de forma clara e transparente como a empresa atua interna e externamente (contato com a comunidade), revela que a empresa possui responsabilidade com o meio em que está inserida. Aos

consumidores, mostra a forma como a empresa vê a sociedade, como planeia o seu futuro e também os dos envolvidos direta ou indiretamente na sua atividade.

“Na tarefa de elaboração do seu balanço social, a organização deve buscar uma maneira de caracterizar, qualitativa e quantitativamente, a sua forma de atuação social, seja para dentro, nas relações de trabalho, seja para fora, nas relações com a sociedade e com o meio ambiente.” (REETZ, 2006:79)

O modelo internacional de balanço social mais conhecido e talvez um dos mais praticado é o fornecido pelo Global Reporting Initiative (GRI)⁵ porém não quer dizer que seja o mais adequado ou o melhor para todos os tipos de empresas, ou que consegue demonstrar da melhor maneira o que a empresa praticou em termos de responsabilidade social e quais os benefícios advindos integralmente.

Ainda como modelos de balanço social comumente praticados, existem os modelos francês e americano. EDUARDO COSTA sintetiza os dois modelos com a seguinte menção:

“Os modelos mais comuns no mundo são o francês e o americano. O primeiro privilegia a atuação social da empresa com os funcionários; o segundo dá foco às relações da empresa com a comunidade. É uma forma de dar mais credibilidade e visibilidade aos investimentos feitos, de avaliar os esforços que estão sendo realizados, de dar transparência aos projetos e de permitir avaliar quantitativamente os resultados obtidos.” (2007:47)

Enfim, ter um balanço social e publica-lo, trata-se de uma nova visão que as empresas estão a desenvolver, onde não mais veem somente os resultados voltados para os lucros expostos em documentos e mensurados, mas também buscam através dessa visão mais moderna de integração do social com empresarial, demonstrar quais foram as ações para com a comunidade ou sociedade em geral, e quais os resultados obtidos, assim, acaba por demonstrar que as questões sociais estão incluídas nas estratégias da empresa e incorporam um ponto importante para esta.

Cabe ressaltar ainda que, os balanços sociais ajudam a diminuir a desigualdade social, pois mostram números que são mensuráveis e que projetados em favor da sociedade. Isto é importante pois, uma sociedade que cresce somente observando resultados econômicos e financeiros, pode tornar-se extremamente rica, mas igualmente pobre e desiludida.

⁵ <https://www.globalreporting.org>

2.4 Certificações

Se todas as questões que englobam a Responsabilidade Social, Balanço Social e Sustentabilidade são recentes, as certificações envolvendo ação social e/ou responsabilidade social, são mais recentes ainda.

Em 1997 foi criada pelo *Council Economic Priorities Accreditation Agency* a SA 8000 (Anexo 5) - *Social Accountability*, norma pela qual se utilizou como base os princípios da Convenção dos Direitos das Crianças das Nações Unidas, Declaração Universal dos Direitos Humanos e diversas informações da Organização Internacional do Trabalho, sendo esta atualizada com uma nova versão em 2001 acompanhando as mudanças globais. Hoje é controlada pela *Social Accountability Internacional* – SAI, organização com sede nos Estados Unidos da América.

Posteriormente em 2004 foi criada e posta em prática a ISO 14001⁶, que dita normas sobre questões ambientais que devem ser respeitadas.

Evoluindo os conceitos e passando a integrar principalmente o universo empresarial, surgiu em 2010 a ISO 26000⁷, norma que trata das questões de responsabilidade social empresarial. Mesmo ainda estando em discussão muitos de seus pontos, a norma visa definir um padrão internacional para controle e parametrização da responsabilidade social nas organizações.

“A ISO 26000 fornece orientação sobre como empresas e organizações podem operar em uma forma socialmente responsável. Ela ajuda a esclarecer o que é responsabilidade social, ajuda as empresas e organizações traduzirem os princípios em ações efetivas e ações de melhores práticas de todo o mundo em matéria de responsabilidade social.

As orientações apresentadas na ISO 26000 foram projetadas para serem claras e instrutivas, mesmo para não-especialistas, bem como objetiva e aplicável a todos os tipos de organizações, incluindo as grandes empresas, as pequenas e médias empresas, as administrações públicas, organizações governamentais e não governamentais.

ISO 26000 é projetada para ajudar as organizações a contribuir para o desenvolvimento sustentável, incentivando-as a irem além do cumprimento legal básico, e para promoverem o entendimento comum no campo da responsabilidade social, complementando outros instrumentos e iniciativas de responsabilidade social.” (ISO, 2014:03)

⁶ Norma disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso14000>

⁷ Norma disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

A ISO 26000 em seus fundamentos possui basicamente 07 temas centrais: Direitos Humanos, Práticas de Trabalho, Meio Ambiente, Direito do Consumidor, Práticas Operacionais Justas, Envolvimento e Desenvolvimento Comunitário e Governança Organizacional.



Figura 3: Fundamentos da ISO 26000

Portanto, no momento que a empresa considerar importante a adoção de padrões, normas ou certificados que avaliem e a sua atividade de responsabilidade social, cabe salientar que utilizar modelos já padronizados e buscar conquistar certificações, são procedimentos que podem facilitar na comparação com as demais empresas, assim permitindo com que a empresa avalie de forma mensurável suas ações, resultados e o mercado.

2.5 Sustentabilidade

Sustentabilidade, tema bastante debatido tanto nas conversas cotidianas como pelos principais órgãos do poder, pois todos acreditam ter plena convicção do que se trata a

sustentabilidade, de como deve-se agir, as normas, as penalidades, as consequências das ações positivas e negativas sobre o tema.

Classicamente o conceito de sustentabilidade é definido pela Organização das Nações Unidas – ONU como: “Desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem a suas necessidades e aspirações.”⁸

Estudiosos seguindo o pensamento de que não poder-se-á ter um futuro próspero se não forem conciliados os aspectos econômicos, sociais e ambientais, surgiu a teoria do triângulo da sustentabilidade, ou também conhecido como triplo “P” - *People, Planet & Profit*⁹. Onde caracteriza-se uma interligação entre as três vertentes, e insurge-se a ideia de que nenhuma seguirá promissoramente se não estiver em boa relação com a outra.

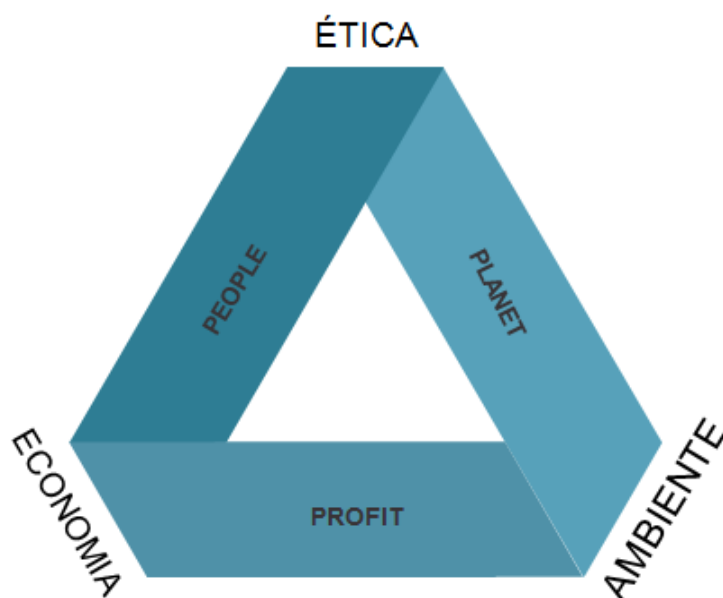


Figura 4: Triângulo da Sustentabilidade

Porém, questões ambientais em geral e os desafios em busca do desenvolvimento sustentável constituem problemas sociais complexos, onde o grau de incerteza e desconhecimento é muito grande.

⁸ ONU, Relatório Brundland (1987).

⁹ *People, Planet & Profit*: Expressão inglesa que se traduz em Pessoas, Planeta e Lucros.

A forma como a geração atual utiliza os recursos ambientais interfere no seu bem estar e também no das gerações futuras, e essa noção de ação e consequência entre presente e futuro estão ainda muito distantes.

“Os antecedentes históricos indicam que o conceito de desenvolvimento sustentável não é apenas mais um modismo ou uma ideia brilhante das Nações Unidas, mas uma construção teórica para organizar uma nova postura da sociedade diante dos desafios do presente e do futuro e consistente com o novo paradigma de desenvolvimento”. (BUARQUE, 2008:57)

“A proposta de desenvolvimento sustentável é generosa, mas difícil e complexa, por envolver mudanças estruturais e contar com resistências sociais e políticas fortes, decorrentes de privilégios e hábitos consolidados, principalmente nos países e segmentos sociais privilegiados.” (BUARQUE, 2008:62)

O desenvolvimento sustentável é incentivado por várias componentes, componentes essas que se referem a questões relativas ao progresso humano, exploração da natureza, dos bens de consumo e de desenvolvimentos social. Repensar uma nova forma de desenvolvimento sustentável que possa persistir no tempo, implica em reavaliar em como o crescimento está se dando na atualidade, e somente após essa reflexão é que poderão ser examinados os caminhos a serem percorridos, quais as ações que devem ser atentadas e a forma de implementar as mesmas.

Segundo MANIGLIA (2011:274), o desenvolvimento sustentável surge com uma nova consciência dos limites do planeta:

“A noção de desenvolvimento sustentável deve abranger uma nova consciência dos limites do planeta Terra e da fragilidade dos equilíbrios ecológicos globais, enfocando-se o desenvolvimento socioeconômico com a finalidade de satisfação das necessidades básicas, reconhecendo-se o papel fundamental desempenhado pela autonomia cultural diante desse processo.”

O atual conceito de desenvolvimento sustentável é o amadurecimento de ideais surgido após análise dos problemas ambientais e sociais das comunidades, se difunde como uma proposta inovadora e ao mesmo tempo torna-se uma alternativa viável e não apenas um sonho social.

O desenvolvimento sustentável torna-se hoje um desafio viável e uma exigência do mundo neste milênio, mesmo numa economia como a atual, é possível alcançar níveis

satisfatórios de conservação ambiental e igualdade social, mesmo porque esses são fatores de competitividade da empresa. Segundo o pensamento de MORETTO, tem-se que:

“ [...] torna-se indispensável, interagindo-se no processo social de cooperação e no processo económico de competição, construir a passagem da dimensão económica-quantitativa para a dimensão socioambiental-qualitativa do processo de desenvolvimento contemporâneo.” (2009:15)

“O desafio que se apresenta é altamente complexo e supõe para os países em desenvolvimento a capacidade de edificar ou reconstruir Estados com altas capacidades, habilitados para fixar esses cimentos sólidos em seus sistemas territoriais de produção e, por sua vez, operativamente flexíveis para orientar junto a uma pluralidade de atores sociais e económicos [...]” (2009:27)

Através das palavras de REETZ, a mesma afirma que “Em um futuro próximo, não existirá espaço, na sociedade moderna, para empresas que só visam lucro ou aos interesses exclusivos de seus acionistas.” (2006:14) Com este pensamento, percebe-se que cada vez mais as empresas necessitam engajar-se com os problemas e temáticas sociais presentes na atualidade.

2.6 Desenvolvimento Local

O desenvolvimento local nada mais é que um processo, uma meta a ser alcançada a médio e longo prazos, gerador de uma reorganização da economia, da sociedade e das suas relações com o meio ambiente. MORETTO afirma que pensar em desenvolvimento local implica pensar na participação da sociedade no planejamento contínuo da ocupação do espaço e na distribuição dos frutos do processo de crescimento:

“As novas ideologias mencionadas são como forças criadoras de novas combinações, transformando-se em instrumentos de luta dos grupos sociais pela hegemonia, conquistando a condição de direção do desenvolvimento local-regional. A reação pode ser passiva, simplesmente de defesa das dificuldades decorrentes da globalização, ou enquanto possibilidade, favorecer uma ação ativa / cooperativa dos atores locais para superarem os desafios do desenvolvimento local-regional.” (2009:15)

Todo o desenvolvimento pode ser enfrentado como um processo de mudança e transformação de ordem econômica, política, humana e social, mas nada mais é que crescimento, crescimento esse transformado para satisfazer as mais diversas necessidades da comunidade tais como: saúde, educação, habitação, transporte, lazer e outras.

“O desenvolvimento local sustentável é o processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômicos, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações.” (BUARQUE, 2008:67)

Tal desenvolvimento depende da união das políticas que apoiam o crescimento e os objetivos locais. A sociedade de maneira organizada pode transformar o crescimento em resultados positivos, ou ainda, em desenvolvimento para toda a sociedade local, pois quando se fala em desenvolvimento local, se fala na participação efetiva das organizações, governos e sociedade. Entretanto muitas empresas acabam por esquecer esse importante aspecto e ficam somente focadas no lucro e no seu negócio, e isso acaba por criar alguns obstáculos no desenvolvimento:

“A necessidade de promover a industrialização e o crescimento econômico ofusca a visão dos planejadores e dificulta a visualização daquilo que realmente importa no processo de desenvolvimento: a qualidade de vida da população.” (OLIVEIRA, 2006:26)

Pode-se categoricamente afirmar que, o desenvolvimento local acaba por ser uma ação de vários atores onde juntos buscam a melhoria da qualidade de vida da população, somente com a participação efetiva da comunidade, focada na cooperação é que se atinge o desenvolvimento local esperado, esse formato de organização coloca no centro da economia o homem e não o capital.

“Conceito que aborda a necessidade de um desenvolvimento harmônico sustentável focado em um território. Ou seja, é um conjunto de políticas estratégicas e práticas que geram desenvolvimento econômico, distribuição de benefícios, preservação dos recursos e, sempre que possível, gestão pública participativa.” (COSTA, 2007:74)

2.7 Empresas Sociais

O desenvolvimento está sendo considerado algo complexo, melhor que crescer e aumentar as riquezas é fazer com que estas retornem também à aqueles que as produziram e de forma proveitosa. Assim, nessa busca constante em novas formas para gerir mudanças, foi lançado um novo modelo de negócio, denominado Empresa Social ou Negócio Social, essas organizações funcionam como uma empresa do Segundo Setor¹⁰ da economia, porém com o objetivo de gerar benefício social.

Ainda há quem confunda o conceito de Empresa social com o as empresas que promovem ações sociais e ambientalmente em seus negócios, ou seja, empresas socialmente responsáveis, empresas que atendem os ideais de responsabilidade social.

Em regra, o conceito de empresa social ou negócio social idealizado pelo seu fundador, Muhammad Yunus, está intrinsecamente relacionado às ideias de: pobreza; natureza humana e a auto sustentabilidade do negócio.

“Um negócio social é um novo tipo de negócio. É completamente diferente tanto de um negócio tradicional, que busca a maximização do lucro (e isso descreve praticamente todas as empresas privadas do mundo atual), quanto de uma organização sem fins lucrativos (que se sustenta com doações de caridade ou filantrópicas). É também bastante distinto de alguns outros termos frequentemente usados, como “empreendimento social”, “empreendedorismo social” ou “negócio socialmente responsável” – que, em geral, descrevem variedades de empresas voltadas para a maximização de lucros. Um negócio social está fora do mundo que busca lucros. Seu objetivo é resolver um problema social utilizando métodos de negócios, inclusive criação e venda de produtos ou serviços.” (YUNUS, 2010:19)

Empresas socialmente responsáveis são caracterizadas pelo investimento ou apoio a projetos sociais ou ambientais que beneficiem a população, enquanto empresas sociais são empreendimentos pensados e construídos com objetivo de resolver um problema social geralmente surgido com a pobreza ou má utilização dos recursos naturais.

Uma empresa social é um negócio autossustentável, o que auferido é utilizado para cobrir suas despesas, o que sobra, não é visto como lucro pois não se transformará em dividendos, mas sim, será reinvestido na própria empresa para sua ampliação e portanto poder

¹⁰ O Segundo Setor é constituído por empresas que exercem atividades privadas, atuantes em benefício próprio e particular.

facilitar maiores práticas das suas finalidades, sendo a outra parte mantida como reserva, pois podem surgir no decorrer do percurso alguns imprevistos.

Em síntese, trata-se de uma Organização cujo objetivo é de transformação social e que para isso segue estratégias de negócios para atingir seu propósito social, impactando positivamente e transformando diretamente a vida da população, essas empresas assumem um modelo com finalidade lucrativa, mas cuja autonomia financeira é dada pela atividade-fim da empresa. Segundo Muhammad Yunus (2010:19), existem dois tipos de negócio social:

“ (...) O primeiro é uma empresa com receitas e despesas equilibradas, sem perdas e sem dividendos, que se dedica a resolver um problema social. Seus proprietários são investidores que reinvestem todos os lucros na expansão e melhoria do negócio. Esses exemplos se encaixam nessa categoria. São o que chamamos de um negócio social Tipo I. O segundo tipo é uma empresa com fins lucrativos de propriedade de pessoas pobres, seja diretamente ou por intermédio de um fundo destinado a uma causa social predefinida. Chamamos isso de um negócio social Tipo II. Como os lucros que afluem para as pessoas pobres estão aliviando a pobreza, tal empresa está, por definição, ajudando a resolver um problema social.”

Empresas Sociais praticam a chamada Criação de Valor Partilhado (*Creating Shared Value*), onde o resultado financeiro da empresa é investido na comunidade, ou seja, a empresa visa a finalidade lucrativa, criando uma gestão que a torna competitiva e fortalece sua participação no mercado diante a concorrência, mas ao mesmo tempo, preocupa-se e objetiva o retorno para a sua comunidade, busca um equilíbrio entre resultado econômico, retorno social e ambiental.

“Ao contrário de uma organização sem fins lucrativos, um negócio social conta com investidores e proprietários. No entanto, num negócio social do Tipo I, os investidores e proprietários não recebem lucros, dividendos nem qualquer outra forma de benefício financeiro. Os que investem num negócio social podem definir o momento em que retirarão a quantia originalmente investido. Isso pode ocorrer depois de um período muito curto, como um ou dois anos, ou de um período muito longo, tanto quanto 50 anos ou mais. Mas se o investidores receberem qualquer quantia acima do investimento inicial, o empreendimento deixará de ser um negócio social.” (YUNUS, 2010:20).

Sendo as Empresas Sociais caracterizadas pelo propósito social e adoção de uma estratégia financeira sustentável e própria, assumem uma missão social típica do Terceiro

Setor¹¹ com a eficiência e estruturação do Segundo Setor, dando origem a um Quarto Setor Emergente na economia.

¹¹ O Terceiro Setor é constituído por empresas sem fins lucrativos, buscam o bem-estar social da população. São empresas que não se enquadram nem como público nem como privado.

3. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Neste capítulo estudaremos os conceitos de estratégia de negócio, a evolução das dinâmicas e atualização dos conceitos, faremos além disso um breve estudo da estratégia de negócio voltada para uma visão social na busca de resultados.

3.1 Introdução

Segundo alguns estudiosos, o ambiente de negócio nada mais é que um ambiente paralelo onde transformações internas e externas mudam repentinamente o posicionamento ou a estratégia da organização, estratégias essas necessárias para poder gerir e fazê-la se manter competitiva diante da crescente e avançada concorrência.

Segundo LOBATO (2009:19) “A definição e a aplicação de estratégia são consideradas um dos pontos mais importantes da atividade dos executivos.” Porém que possui as mais diversas interpretações:

“A estratégia determina a direção, o que é claramente um benefício, pois mapeia o curso de uma organização para que ela navegue coesa em seu ambiente. O problema reside em tornarmos-nos pouco flexíveis ou perdermos a capacidade de visualizar e apreciar novas oportunidades e possibilidades assim que elas aparecem. A estratégia foca os esforços da organização, nesse caso, a estratégia promove a coordenação de atividades, fazendo com que os esforços tenham sinergia. O risco surge quando o esforço é excessivamente focalizado, pois os gerentes podem perder a capacidade de aproveitar as oportunidades de negócio.” (2009:23)

Contudo, de nada serve um desenvolvido plano estratégico se as diversas áreas da empresa não interagirem, muito se aposta na estratégia e na sinergia dos departamentos e no entrosamento entre os mesmos, buscando troca de experiências e auxílio entre todos, pois:

“[...] a maioria das organizações enfrentam grandes dificuldades de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas. No entanto, as organizações focalizadas na estratégia rompem essa barreira. Os executivos substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicos que possibilitam a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes em todas as diferentes unidades organizacionais dispersas.” (KAPLAN e NORTON, 2001:22)

As estratégias de negócio também servem para ganhar mercado, os concorrentes estão diariamente aperfeiçoando-se para aumentar seu *Market share* e consequentemente aumentarem seus resultados. Utilizando desse pensamento, de ganhar da concorrência, MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, seguem uma linha de raciocínio onde traduzem que a estratégia muitas vezes se trata de um truque:

“[...] estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente. Um garoto pode pular uma cerca para atrair um brigão para seu quintal, onde seu cão doberman está à espera de intrusos. Analogamente, uma corporação pode adquirir terras para dar impressão de que planeja expandir sua capacidade, pra desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si; portanto, trata-se de um truque.” (2000:20)

Como o próprio Bethlem define em sua obra, o “Plano Estratégico define a empresa no momento do início dos planos, o que é, o que faz, onde e como está e estabelece o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento do futuro.” (2009:23) Assim, pode-se perceber o quão importante e necessário se faz ter uma boa e estruturada estratégia.

“A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência.” (PORTER, 2004:49)

3.2 Atualização e Alteração nas Dinâmicas

Formular um instrumento que mantenha a Organização no caminho certo de seus objetivos e que mostre o que deve ou não ser alterado diante das interferências externas e que auxilie os gestores às melhores decisões, tornou-se fundamental para as organizações. Para

isso, desenvolveram-se várias ferramentas como *balanced scorecard*¹², planos estratégicos, mapas estratégicos, controles, *risk tolerance e risk appetite*¹³.

“Pense no *balanced scorecard* como os instrumentos e mostradores da cabine de comando de um avião. Para as tarefas complexas de navegação e sustentação do avião, os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do voo. Precisam de dados sobre combustível, velocidade, altitude, direção, destino e outros indicadores que resumem o ambiente efetivo e previsto. A confiança em apenas um instrumento pode ser fatal. Do mesmo modo, a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje exige que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa [...]” (KAPLAN, 2004:08)

“Ao contrario do que ocorre na área financeira, onde referenciais padronizados, como o livro razão, a demonstração de resultados e o balanço patrimonial, documentam o plano e o desempenho financeiro, a descrição da estratégia não se baseia em referenciais de ampla aceitação. Há tantas maneiras diferentes de descrever a estratégia quanto o número de teóricos e de metodologias sobre estratégia.” (KAPLAN e NORTON, 2001:20)

Sob essa ótima de estratégia empresarial, os departamentos comerciais e de *marketing* cada vez mais trabalham juntos e de forma acirrada em busca de estudarem e acompanharem o mercado, uma vez que a Organização trabalhando com setores isolados e distintos não conseguiria atingir seus objetivos, KAPLAN e NORTON afirmam (2001:24), uma empresa com estratégia alinhada em todos os setores e vibrante em atingir os resultados, certamente os alcançará:

“As empresas bem sucedidas no *balanced scorecard* implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que chamamos de “processo *loop* duplo”, que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.” (KAPLAN e NORTON, 2001: 24)

“A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário.” (KAPLAN e NORTON, 2001:26)

¹²*Balanced Scorecard* (BSC) é um método de medição e gestão de desempenho nos negócios.

¹³ *Risk Tolerance e Risk Appetite* referem-se ao risco que a empresa está disposta a correr e aceitar para atingir os seus objetivos estratégicos.

Hoje, o departamento de *marketing*, assume cada vez mais destaque dentro das organizações, criando um elo entre mercado e empresa, muitas das decisões afetam direta e indiretamente os resultados e objetivos da organização, WEIGHT, KROLL e PARNELL, afirmam em sua obra que o *marketing* possui dimensões como: produtos/serviços, fixação de preços, canais de distribuição/localização de vendas e promoção, sendo que dependendo das estratégias adotadas, afetarão diretamente o modo como essas várias dimensões são planejadas e executadas. (2000:248), ainda:

“O marketing, por sua própria natureza, está relacionado à interação entre a empresa e o mercado. Durante a última década, decisões estratégicas receberam cada vez mais atenção. Ferramentas e conceitos como equidade de marca, satisfação do cliente, posicionamento, ciclo de vida do produto, administração de marca global, gerenciamento de categoria e análise das necessidades do cliente têm o potencial de melhorar a tomada de decisões estratégicas.” (AAKER, 2007:29)

“A(s) estratégia(s) adotada(s) terão que ser transformadas de ideia ou plano para ações no mundo real, que usualmente são: atividades de programação, alocação de recursos, comunicação a todos os níveis da empresa e treinamento de pessoal envolvido, que são denominadas de implementação, bem como o estabelecimento de padrões de atuação pelos quais o sucesso da estratégia será medido, o Controle de Estratégia.” (BETHLEM, 2009:20)

Todo esse estudo de mercados, clientes e objetivos, tem como principal finalidade garantir a perpetuidade da empresa no tempo e o seu contínuo crescimento. GREENWALD e KAHN afirmam: “[...] decisões estratégicas são aquelas cujos resultados dependem das ações e reações de outras entidades econômicas.” (2006:03). Assim como também salientam:

“Estratégia é algo grande. Diferentemente de escolhas táticas, todos têm consciência de que decisões estratégicas significam comprometimento de longo prazo para a organização. São necessárias grandes alocações de recursos. Quem toma decisões estratégicas é a administração superior. E estabelecer estratégias demanda árduas pesquisas e reuniões de moer osso. Mudar estratégias é como mudar o curso de um porta-aviões: não é algo imediato.” (GREENWALD e KAHN, 2006:01)

Estes fatores são observados desde o início como fundamentais, “O interesse dos clientes tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo.” (KAPLAN, 2004:12) e ainda:

“O ponto de partida do marketing como filosofia organizacional está no princípio básico de que os clientes têm necessidades a serem atendidas e que para tanto a organização deve coordenar os esforços de suas áreas funcionais, visando não só conquistar esses clientes, mas também torna-los leais à marca. Clientes satisfeitos costumam proporcionar aumento de vendas e, portanto, lucros crescentes.” (BASTA, MARCHESINI, OLIVEIRA e SÁ, 2006:135)

GARBER em sua obra concretiza que inteligência de marketing ou inteligência competitiva de mercado nada mais é que:

“Quando o conhecimento de mercado representa um diferencial em relação aos concorrentes, e este diferencial é utilizado como vantagem competitiva de mercado, ele é chamado de inteligência de marketing ou inteligência competitiva de mercado, fundamental para o sucesso em mercados competitivos e por isso cada vez mais valorizada pelas organizações.” (2001:33)

3.3 Visão Social na Busca de Resultados

A globalização e as crescentes preocupações sociais e ambientais advindas com o novo milênio, influenciaram as empresas a buscarem uma maior consciência social. Com isso começam a nascer várias empresas sociais e também organizações que passam a desenvolver ou apoiar atividades socialmente responsáveis e sustentáveis.

Utilizando-se desses conceitos, as empresas estão cada vez mais alterando suas estratégias de negócios e utilizando essa nova face de “empresas socialmente responsáveis” como estratégia de *marketing*, como uma estratégia de negócio para aumentarem seus lucros.

O tema Responsabilidade Social Empresarial, trata-se de uma nova forma de atuação definida por mecanismos de comunicação com os diversos públicos da empresa, visando incorporar ao negócio expectativas das partes interessadas e produzir um diferencial competitivo.

“O fato é que a preocupação com a ética e com a RSE encontra-se firmemente inscrita na agenda de debates contemporânea. No mundo dos negócios, e das grandes corporações transnacionais em particular, os discursos e iniciativas relativos ao tema já chegaram mesmo a tornar-se lugar-comum. Os governos veem na RSE uma oportunidade de maximizar os benefícios decorrentes da atividade econômica, reduzindo os impactos ambientais e sociais causados por ela. Para as chamadas “organizações do terceiro setor”, existe grande interesse em aproveitar a tendência e estabelecer parcerias com as firmas em todo o tipo de projetos com alguma conotação “social”.” (KREITLON, 2004:02)

Embora muito discutida esta questão, a verdade é que a responsabilidade social empresarial está a gerar cada vez mais lucros para os acionistas. REETZ elucida “Fazer o bem pode significar uma vantagem competitiva.” (2006:88)

“Para manter a preferência dos clientes e admiração dos funcionários, muitas empresas praticam a filantropia. Entre uma empresa que adota uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria, ignorando o resto, o consumidor tende a ficar com a primeira. Uma pesquisa da *Cone Communications* e do *Roper Group* revelou que 76% dos consumidores preferem marcas e produtos relacionados a algum tipo de ação social, desde que tenham preço e qualidade competitivos. Isso significa que quem faz o bem deve mostrar o que faz”. (REETZ, 2006:87)

A responsabilidade social, na maioria das vezes trazem diversos benefícios associados para a empresa, como refere COSTA (2007:24):

“Diminuição de conflitos: Princípios e valores ajudam a empresa a desenvolver relações sólidas com seus públicos, com base no diálogo”. Processos legais que aumentam custos e desgaste institucional que abalam diretamente os negócios poder ser reduzidos.(...)

Valorização da imagem institucional da marca: Práticas de responsabilidade social agregam valor aos negócios da empresa, criando diferenciais competitivos em que a empresa pode se valorar desses diferenciais para suas estratégias de negócio.

Maior lealdade do consumidor: Consumidores admiram empresa que valorizam seus funcionários, desenvolvem projetos sociais preocupam-se com o meio ambiente ou coíbem a corrupção. Responsabilidade Social é fator de fidelidade do consumidor.”

O *marketing* de uma organização, tem sido atualmente o maior influenciador dos consumidores diante da compra de bens ou serviços oferecidos, e percebendo todo esse poder e as alterações que a comunidade vem demonstrando diante dos critérios de escolha, diversas

empresas passaram a utilizar os seus programas sociais, ou suas atividades socialmente responsáveis, como forma de atração e fator de decisão para clientes e consumidores.

“O reconhecimento por parte dos consumidores de sua responsabilidade ecológica tem tornado a preocupação em proteger e preservar o ambiente em um aspecto cada vez mais importante de sua vida e suas decisões de compra.” (PAIVA, 2011:13)

Com isso, pode-se observar que várias podem ser as vantagens consequentes as práticas de ações de responsabilidade social empresarial como: o fortalecimento da imagem da empresa, divulgação da marca e publicidade, conquista e fidelização de clientes a longo prazo, reconhecimento da sociedade, fornecedores e investidores, engajamento dos funcionários por considerarem a empresa como um bom local de trabalho dentre outras.

4. SUSTENTABILIDADE OU ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO?

Em linhas mais específicas, este capítulo busca mostrar que a responsabilidade social empresarial pode ser observada sob dois ângulos, o primeiro como empresa sustentável e que se preocupa com o meio ambiente, sociedade e o futuro, desejando adequar sua gestão e forma de atuação com base em argumentos socialmente responsáveis, observando as necessidades dos *Stakeholders* e do ambiente em que está inserida, oferecendo-lhes ainda o retorno esperado.

Por outro lado, uma segunda vertente defende que a mesma responsabilidade social pode ser ponderada como uma estratégia de negócio avançada, que deseja através da sensibilização do mercado, aumentar seu *market share*¹⁴ e consequentemente seus lucros e retornos aos acionistas. Sob essa ótica, percebe-se que as alterações que as organizações fazem na sua gestão, tem por objetivo auferir um retorno mais satisfatório através de ações que atualmente são exigidas e cada vez mais desejadas e bem aceitas pela sociedade.

4.1 Empresas Socialmente Responsáveis X Empresas Sociais

Com base nas diversas informações obtidas chega-se agora ao momento de diferenciar de forma muito sintética os conceitos de Empresas Socialmente Responsáveis e Empresas Sociais.

Empresas Socialmente Responsáveis são aquelas com ou sem fins lucrativos, que se preocupam em gerar benefício para a sociedade. A responsabilidade social neste sentido é interpretada como um compromisso da Organização para com a sociedade, compromisso que objetiva manter um equilíbrio entre as mesmas, tratam-se principalmente de empresas cujas ações impactam direta ou indiretamente no meio ambiente.

Cabe também lembrar que esta responsabilidade social pode ocorrer de duas maneiras, pode ser uma responsabilidade social passiva, onde a empresa evita expor-se ou projetar atos sociais ou ambientalmente prejudiciais. Ou ainda, pode ser uma responsabilidade social desenvolvida por ações de forma ativa, através da realização de atividades que promovam

¹⁴ *Market share*: termo inglês que refere-se a quota de mercado.

atender objetivos sociais e ambientais, ações que auxiliam na melhora da qualidade de vida da comunidade e que geram consequentemente maior investimento na sociedade, enriquecimento e desenvolvimento local e regional de forma sustentável, ações que promovem um equilíbrio entre econômico, social e ambiental.

Já, Empresas Sociais (*Social Business*), são empresas que nasceram de uma combinação de objetivos advindos de dois setores da economia (segundo e terceiro setor), ou seja, são empresas com finalidade de gerar receita, mas cujo resultado financeiro é reinvestido na comunidade a qual está inserida e possui participação ativa, gerando assim valor econômico, social e ambiental, logo acabam por dar origem a um novo setor da economia, o chamado atualmente de Quarto Setor Emergente.

“Negócio Social é uma ideia nova. No entanto, os impulsos que estão por trás da criação de um negócio social são familiares a todos. Criatividade, empreendedorismo, desejo de tornar o mundo um lugar melhor – esses são sentimentos compartilhados por milhões de pessoas. E esses sentimentos são tudo de que você precisa para querer iniciar um negócio social.” (YUNUS, 2010:72)

Tais empresas focam lucros (inclusive desenvolvendo uma forma de gestão competitiva e atuante no mercado) apenas como uma condição de necessidade e não como finalidade, essas empresas acabam por reinvestirem esse lucro (resultado financeiro) diretamente na comunidade, observando a coletividade que se beneficiará mesmo não tendo participado efetivamente em processo algum.

“(…) o negócio social é uma nova categoria de negócios. Não estipula o fim do conhecido modelo voltado para a maximização do lucro. Pelo contrário, ele amplia o mercado ao dar uma nova opção a consumidores, empregados e empresários. Agrega uma nova dimensão ao mundo dos negócios e desperta uma nova consciência social entre os envolvidos.” (YUNUS, 2010:30)

Para seus acionistas, associados, parceiros, ou apenas investidores, só retornará o valor investido até ser liquidado, após a liquidação deste investimento a empresa passa a gerir-se por si só, e então todo o valor que obtém em suas transações ou serviços, serão revertidos para a sociedade, promovendo assim realmente um equilíbrio entre social, econômico e ambiental.

Assim, percebe-se que por mais que uma empresa tradicional possua em sua essência fundamentos e objetivos ligados às questões sociais e ambientais, e por mais que pratique de maneira efetiva e brilhante ações de responsabilidade social, poderá e provavelmente será

uma empresa considerada socialmente responsável e não uma empresa social, que é um novo conceito de empresas emergindo neste momento.

4.2 Sustentabilidade x Estratégia de Negócio

Influenciados pelos fatos que ponderam no mundo atual como crises econômicas, guerras civis, escândalos de corrupção nos governos e em empresas públicas, criação blocos econômicos que moldam o destino de algumas sociedades etc, acabamos por passar todos a ter uma nova postura diante à tomada de decisões e os próximos passos que esperamos dar.

“O empresarial e o social encerram conceitos muito amplos e leituras particulares extremadas. Para alguns, os termos são ate contraditórios: o bem contra o mal, o eficiente contra o ineficiente, o ético contra o imoral, o individual contra o coletivo. Para outros, eles se harmonizam num compromisso.” (COSTA, 2007:05)

“Muitas organizações já concluíram aquilo que parece obvio, mas para outras ainda não está claro que o seu desenvolvimento e crescimento em longo prazo estão diretamente relacionados ao desenvolvimento e crescimento dos seus empregados, dos seus cliente, dos seus fornecedores e da melhoria da qualidade de vida da população em geral, incluídos os cuidados necessários à manutenção de um meio ambiente saudável.” (REETZ, 2006:78)

Neste contexto, empresas para se manterem bem sucedidas ou para obterem maior segurança a longo prazo, passaram a difundir práticas sociais talvez antes não pensadas, muitas passaram a formar verdadeiras parcerias com a comunidade, contribuindo para a melhoria de vida e acima de tudo criação de fortes vínculos, o que consequentemente gera um fortalecimento de imagem e credibilidade no mercado.

“Muitos consumidores apóiam essas idéias e as vêem como algo bom e que trará benefícios à sociedade, dispondo-se até mesmo a pagar mais por determinado produto por saber que este adicional no preço destina-se a uma entidade que defende uma causa social.” (LEVEK, 2002:22)

Assim, diante a todo o conteúdo aqui exposto, nota-se que a responsabilidade social empresarial é hoje uma questão com várias facetas: maneira de obedecer as regras e deveres

de sustentabilidade; uma boa ação social; forma de conquistar e fidelizar clientes/consumidores; motivo gerador de respeito e estratégia para o fortalecimento da marca; gerador de vantagens competitivas; além também de ser uma forma de cuidar do planeta e preocupar-se com o futuro das próximas gerações.

Embora diversos possam ser os motivos ou formas em que se apresenta, percebeu-se que quase todos convergem para um mesmo local, o bolso dos acionistas.

“[...] a prova abundante de que a responsabilidade social, está associada a aumento de lucros. Uma pesquisa, por exemplo, indicou que três em quatro consumidores recusam-se a comprar produtos de certas empresas, e que a conduta dela é um motivo fundamental para esse boicote.” (DUMKE, 2010:79)

LEVEK defende que as organizações buscam praticar a responsabilidade social para atingirem maiores benefícios financeiros, pois fazem com que todos envolvidos admirem a empresa e vejam cada vez mais sua imagem fortificada:

“As organizações buscam na Responsabilidade Social benefícios como o reforço de sua imagem e, dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa pode torna-se mais conhecida e vender mais. A marca, os seus produtos e serviços podem ganhar maior visibilidade. Os clientes podem orgulhar-se de comprar produtos ou contratar serviços de uma empresa com elevada Responsabilidade Social. Os seus funcionários orgulham-se e sentem-se motivados em trabalhar nessa empresa. Com relação aos fornecedores, podem sentir-se motivados a trabalhar como parceiros de uma empresa dessa natureza. Os concorrentes podem reconhecer o ganho de valor dessa empresa. É o uso da cidadania empresarial como vantagem competitiva. O governo e a sociedade civil podem tornar-se parceiros desta empresa em seus empreendimentos sociais. E, como resultado final, a longo prazo pode-se obter um sensível aumento nas vendas, a empresa pode fortalecer a sua imagem, ganhar respeito e confiabilidade e assegurar a sua autopreservação.” (LEVEK, 2002:23)

Por mais que se deseja acreditar que todas as ações de responsabilidade social promovidas pelas empresas sejam somente de cunho social, deve-se estar atento ao fato que hoje as empresas vivem em uma era onde o mercado está cada vez mais competitivo, o ambiente de negócio está cada vez mais complexo e já não basta a empresa apresentar qualidade e preço, ela tem que se enquadrar às exigências sociais, e o que a sociedade quer são empresas mais atuantes, mais participativas nos problemas e desafios sociais e ambientais.

Por isto pode-se dizer que as empresas para prosperarem no tempo, terão de mudar o foco do seu olhar para fora das paredes que às envolvem.

ARRUDA defende que as empresas buscam praticar atividades ou apoiar atividades socialmente responsáveis, pois desejam uma postura proativa que também lhes faça ganhar destaque quanto ao mercado, dizendo ainda que tais atividades são importantes pois tentam reduzir impactos sociais e ambientais e criam uma consciência nos envolvidos:

“A empresa socialmente responsável assume uma postura proativa, ou seja, considera responsabilidade sua buscar e implementar soluções para os problemas sociais. Cultiva e pratica um conjunto de valores que podem ser explicitados em um código de ética, formando a própria cultura interna e funcionando como referência de ação para todos os dirigentes em suas transações.

A manifestação da responsabilidade social no âmbito da empresa também pode ser entendida como relacionada a um processo de evolução da atuação das empresas. Depois de começarem com a filantropia pura e atribuírem a alguns setores – como o de Recursos Humanos – a responsabilidade pelo comportamento ético e social da companhia e seus funcionários, as empresas, então, passam a repensar sua função e seus procedimentos, implementando mudanças conceituais e agindo de forma socialmente responsável, seja sozinha ou em parceria com ONGs ou governo. Independentemente do porte da empresa, nota-se que a responsabilidade social é considerada cada vez mais como uma das principais estratégias para alavancar seu crescimento” (2002:11)

Mesmo vinculados à segundas intenções, tais atividades desenvolvidas por grande partes das empresas acabam por trazer uma significativa melhoria na qualidade de vida da população e seu bem estar, proporcionando melhor padrão de vida e projetando qualidade às seus indivíduos e ao ambiente.

Uma empresa que não pense e aja observando a responsabilidade social, dificilmente conseguirá ter ou manter o êxito no tempo, uma vez que hoje suas imagens estão cada vez mais relacionadas ao “bem” que fazem para a sociedade, o quanto geram de valor para a sociedade, o quanto estão a pensar no futuro das próximas gerações.

Logo, observando os últimos estudos sobre responsabilidade social empresarial, conclui-se que tais estudos partem de uma visão onde a empresa socialmente responsável era aquela que respondia as expectativas dos seus acionistas, porém hoje, defende-se que a empresa socialmente responsável é aquela que está atenta em lidar com as expectativas dos seus *Stakeholders* atuais e futuros, visando uma sociedade mais sustentável.

“Entende-se que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental de relações sociais, econômicas e políticas.” (ARRUDA, 2002:28)

Cabe aqui ressaltar que uma empresa assumir um papel socialmente responsável não significa e nada tem semelhança a um papel de filantropia, doação ou caridade, ideias essas que são muito confundidas atualmente, e que fazem com que muitas organizações equivocadamente as pratiquem pensando serem ações de responsabilidade social empresarial:

“Os princípios norteadores da responsabilidade social – em sua interpretação comum no Brasil de assistencialismo empresarial, tais como doação de bens e serviços, doações financeiras, cessão de funcionários especializados, voluntariado e filantropia – têm uma base fixada nos princípios religiosos de caridade.” (ARRUDA, 2002:55)

As organizações geralmente transparecem ações resultantes de um contexto que as influenciam, tornando-as sujeitas a valores e princípios assim como questões culturais da sociedade onde estão inseridas. Seguindo as premissas de ARRUDA, afirma-se que:

“Um modelo que nos ajude a pensar a responsabilidade social corporativa precisa, necessariamente, levar a sério a influência dos novos valores éticos e orais que vem sendo assimilados ao repertório cultural brasileiro e inserindo-se não só nas atividades e nos princípios de gestão das organizações, mas nas sociedades brasileiras como um todo.” (2002:61)

Porém, para implementar-se a responsabilidade social em uma organização, deve-se adotar um comportamento ético, difundindo na empresa, colaboradores e sociedade. Geralmente, essas ações acabam por estarem vinculadas à missão da empresa e perpetuam entre os seus *Stakeholders*.

Atuar de forma ativa na comunidade desenvolvendo metodologia, planejamentos e ações que a identifiquem como uma empresa socialmente responsável, são algumas das preocupações atuais das organizações como demonstra REETZ:

“A responsabilidade social não significa simplesmente a atuação socialmente responsável da organização e de seus membros em atividades de beneficência, significa, sobretudo, os compromissos da organização com a sociedade em geral e, de forma mais intensa, com a comunidade com a qual está em contato mais próximo.” (2006:64)

Entretanto, não basta a empresa dizer que possui uma atitude social, hoje busca-se mostrar publicamente essa postura socialmente responsável, assim, com objetivo de clarificar a comunidade dessas ações, muitos governos passaram a exigir a publicação de balanços sociais, e em outros casos, muitas empresas, mesmo não sendo uma exigência legal, passaram a emitir relatórios e balanços sociais.

“O balanço social é uma publicação que apresenta um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos socioambientais realizados por uma empresa. É um mecanismo de prestação de contas (Accountability). Sua finalidade é dar maior “transparência e visibilidade as informações que interessam não apenas aos sócios e acionistas das companhias”, mas também aos Stakeholders, funcionando como um instrumento de comunicação para contribuir no reforço da imagem institucional.” (COSTA, 2007:45)

Diversas empresas gradativamente começam a publicar suas ações de responsabilidade social pois sabem que diante de seus clientes consumidores, este fator poderá ser um critério de decisão na escolha do produto ou do seu serviço. REETZ (2006:63) expõe que todo esse destaque que se dá a publicação de relatórios ou balanços sociais, em muitos dos casos tem uma segunda intenção: a melhoria da imagem e consequentemente, aumento nos lucros para a empresa:

“Muitas organizações gastam fortunas de dinheiro em investimentos sociais para beneficiar seus empregados e patrocinar projetos sociais para as comunidades nas quais atuam. Recentemente, algumas delas perceberam que tornar público os seus balanços sociais constitui uma excelente forma de melhorar a imagem junto aos clientes e a sociedade em geral.”

Por ser cada vez mais frequente o embasamento da responsabilidade social em questões éticas, no mundo empresarial onde o objetivo é o lucro num mercado cada vez mais competitivo ela torna-se uma vantagem diante da concorrência. ADRIANA SOUZA retratando o marketing social como forma de ganhar da concorrência, retrata:

“A empresa que investe em sua identidade e imagem, através de ações de cunho social, obtém a admiração de sua comunidade, dos funcionários e dos consumidores, ou seja, os *Stakeholders*, que são as partes envolvidas no negócio. Consolida-se, dessa forma, sua marca, o que influencia fortemente o processo decisório dos potenciais clientes.” (2011:19)

“A empresa que cumpre seu papel social, isto é, que promove o desenvolvimento econômico e social levando a sério suas relações com os *Stakeholders* (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, distribuidores, governo, sociedade, todos os públicos que de alguma forma se relacionam com a empresa), atrai mais consumidores e está investindo na sociedade e no seu próprio futuro. Tal afirmativa independe da publicidade dada às suas ações, pois, no mínimo, a premissa básica do *marketing*, se cumprirá, já que o cliente interno satisfeito gera o cliente externo exercido por meio de uma propaganda honesta e verdadeira, em que se utilize parâmetros igualmente justos, permitindo assim, comparações por parte dos consumidores, investidores e da sociedade em geral.” (2011:23)

Cabe aqui também mencionar que a publicação do balanço social, pode também ser utilizada como forma de publicidade, uma vez que através dele a empresa expõe publicamente suas ações sociais, mencionam as políticas da empresa, o seu modelo de gestão, enfim, o que mais lhes convém afim de conquistar seus consumidores.

Portanto, conforme alguns autores, essa nova visão quanto a formação dos *Stakeholders* acaba por trazer grandes vantagens as empresas, uma vez que os benefícios éticos-sociais, tornam-se financeiros e são maximizados devido ao cunho social que absorvem. Essa é uma visão que cada vez mais vem sendo defendida, pois, uma vez que os consumidores tornam-se mais exigentes e ganham maior conhecimento sobre o exercício das atividades, tornam-se automaticamente mais seletivos, provendo uma alteração nos hábitos de consumo e que por conseguinte, tendem a ficar propensos a escolhas sócio-sustentáveis.

5. RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA

Para auxiliar na conclusão deste estudo, neste capítulo estarão expostas as informações obtidas através do questionário enviado a algumas empresas brasileiras e portuguesas, nele também será demonstrada a taxa de retorno do questionário, perfil das entrevistadas, além de uma análise sucinta das respostas das mesmas. Aqui tentar-se-á perceber como algumas empresas atuam, qual a importância dada ao presente tema, quais as perspectivas para o futuro e motivos para prática de algumas ações.

5.1 Resultados

5.1.1 Taxa de Retorno

Para complementar este trabalho, foi desenvolvido e enviado por correio eletrônico (e-mail) um questionário a um total de 40 empresas. Com a ideia de atingir e analisar diferentes mercados, escolheu-se 20 empresas brasileiras e outras 20 empresas portuguesas (Anexos 1 e 2), sendo escolhidas algumas empresas cujas ações de responsabilidade sociais são demonstradas publicamente e outras entretanto com balanços sociais públicos.

Destas, a taxa de retorno do questionário foi de 45%, no total de quarenta empresas apenas dezoito responderam e retornaram o questionário enviado com antecedência de quarenta e cinco dias.

Contudo, como a taxa de retorno foi baixa (menos de 50% dos questionários foram respondidos e devolvidos) e como 71,5% das empresas que responderam afirmaram exercer atividades sociais de forma não organizada, planejando ações eventualmente conforme surgem as oportunidades, os números que serão aqui apresentados e as interpretações feitas serão demonstrados como indicadores para futuras pesquisas. Isto porque o tema estudado neste momento apresenta grande enfoque social e cada vez mais empresas buscam aderir a programas sociais e/ou de responsabilidade social.

5.1.2 Perfil das pesquisadas

É notório o facto das empresas com maior capacidade financeira estarem mais bem preparadas para atuarem em programas sociais ou desenvolverem uma gestão com responsabilidade social. Porém, aqui observou-se que mesmo as grandes empresas, ainda possuem dificuldades em definirem suas atividades, definirem qual o papel real que estão desempenhando na sociedade para a promoção desta.

Das 18 empresas que responderam e devolveram o questionário, 10 são empresas brasileiras e 08 são empresas portuguesas, pertencentes estas a três setores: setores bancário, construção e alimentos.

Empresas essas com atividades nacionais e internacionais, todas com mais de um mil empregados, com homepage própria e atualizada, estrutura operacional bem desenvolvida e estrutura estratégica bem definida através da Missão, Visão e Valores.

Todas são empresas de médio ou grande porte, com marca conhecida pela comunidade, atividades transparentes e consideradas idôneas e de grande importância para a sociedade na qual estão inseridas.

5.2 Análises

Com base nos resultados desta pesquisa, pôde-se identificar que grande é a dificuldade por parte das organizações que participaram deste questionário em identificar como e de que forma atuam efetivamente em ações sociais ou de responsabilidade social.

Cabe aqui também destacar que uma parte das empresas retornaram ao convite para participarem do questionário, dizendo que não estariam respondendo por não sentirem-se preparadas quanto as perguntas elaboradas, outras simplesmente não retornaram. Porém, o mais interessante foram as que retornaram ao convite perguntando se havia material suplementar de apoio.

Diante destes fatos, a curiosidade em saber o resultado do questionário tornou-se um dos momentos mais interessantes deste trabalho. Saber qual a percepção das empresas, o que pensam, o que fazem e de que forma agem quando o assunto se trata de ações de interesse social, quando a responsabilidade social é instigada e seus princípios deveriam ser atendidos.

Abaixo segue gráfico com resumo dos resultados obtidos no questionário.

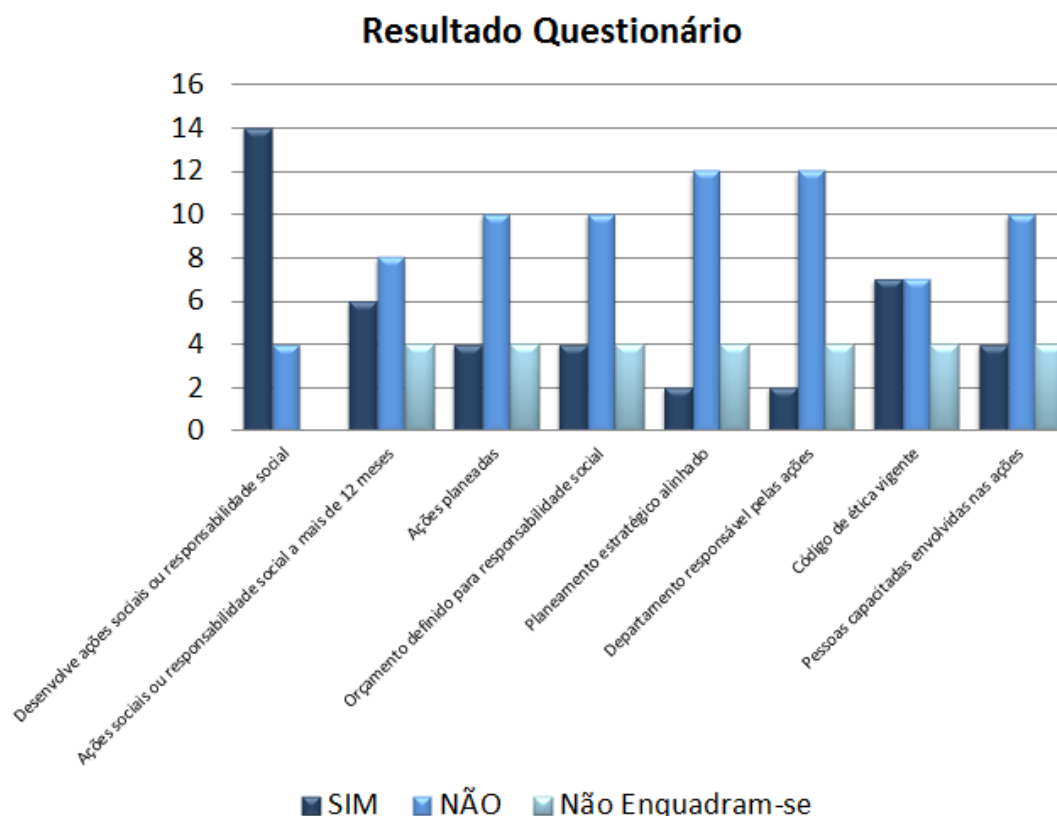


Gráfico 2: Resultados obtidos no questionário

Observando os resultados, conseguiu-se perceber que destas 18 empresas, 14 declaram praticarem alguma atividade social ou de responsabilidade social (77,78%), sendo destas, 07 confirmaram possuírem um Código de Ética publicado e vigente, o que é muito interessante uma vez que esse geralmente é o primeiro passo antes das empresas praticantes de responsabilidade social publicarem as suas ações (balanço social) e poderem ser publicamente analisadas pela sociedade, além de ser uma forma mais fácil para identificar se praticam mesmo responsabilidade social empresarial.

Agora, analisando as 14 empresas que responderam praticar algum tipo de ação social ou responsabilidade social, identificou-se que apenas 06 destas praticam ações sociais ou responsabilidade social a mais de 12 meses, com isso nota-se que esta é uma prática recente nestas empresas, prática essa que pode ter sido impulsionada pelas mudanças sociais advindas diante dos últimos eventos mundiais, como crise econômica, eventos da natureza, crise do

petróleo, aumento nas tarifas de energia, saneamento, escassez de recursos naturais hídricos, escassez de alimentos etc, o que provocou uma mudança no pensamento do consumidor e da sociedade em geral.

Fator esse que confirma-se quando se questiona se essas ações se apresentam planeadas dentro da empresa, e se obtém um retorno de que apenas 04 empresas possuem tais ações planeadas, ou seja, menos de 50% destas 14 empresas apresentam definido quais ações praticarão no futuro, em quais ações estarão envolvidas e dedicarão seus esforços, assim como o seu dinheiro. Em uma análise subjetiva, pode-se pensar que tais ações por não serem planeadas, acontecem de forma eventual e consequente a exigências do mercado, da sociedade, da legislação, enfim, do meio que as envolve, o que de todo é algo desmotivador quando se pensa em responsabilidade social empresarial.

Seguindo os mesmos números, destas 14 empresas, somente 04 (menos de 50%) apresentam um orçamento destinado para gestão da responsabilidade social, e apenas 02 possuem estas ações alinhadas ao planeamento estratégico atual da empresa. Portanto, podemos mencionar este sendo um dos motivos destas empresas não possuírem ações definidas e planeadas, a falta de inclusão destas ações no planeamento estratégico da empresa, assim como a falta de previsão orçamental, faz com que as ações surjam diante de uma necessidade, e não voluntariamente, o que acaba por gerar ainda outra questão que é a inércia, uma vez que esperam eventos acontecerem para assim destinarem o seu “foco social”, o que demonstra mesmo que erroneamente, que grande parte delas está desenvolvendo ações sociais ou de responsabilidade social de forma inexperiente e muitas vezes deixando de obter melhores resultados, tanto para si como para a sociedade.

Quando questionadas sobre os motivos que as levam a investirem em tais ações e quais os principais tópicos, a maior parte destas empresas afirmam investirem em atividades sociais ou dizem ser socialmente responsáveis devido ao facto da sociedade exigir esta postura das mesmas, acreditam ser importante desempenharem ou apoiarem ações sociais pois seus clientes se identificam com causas sociais e a comunidade cada vez mais está preocupada com o futuro do planeta. Alegam estarem preocupadas com o índice de satisfação dos colaboradores e cumprimento do seu papel social. Identificam ainda que o retorno que obtém, é superior ao investimento feito. Tanto em nível de imagem de marca (ponto de maior preocupação), como em retorno financeiro proporcionado pelo aumento na venda de produtos ou serviços.

Algumas acertadamente, afirmaram que necessitam primeiramente consolidar a aplicação do código de ética na empresa para assim poderem desenvolver uma gestão da responsabilidade social, baseada em princípios fortes, definidos e que não apenas condizem com as manobras estratégicas subsequentes.

Quanto a criação de um departamento de responsabilidade social, de programas de responsabilidade social, publicação de balanços sociais ou relatórios sociais, e preparação das pessoas envolvidas, muitas empresas mostraram-se conscientes, mas ainda distantes do ideal, porém transparecem a vontade de darem os primeiros passos para consolidação de uma nova postura social. Cabe aqui ressaltar que apenas 04 delas apresentam Balanço Social publicado.

Entretanto mais de 70% das empresas entrevistadas, consideram o departamento de *marketing* com um papel importante na organização, o que vem afirmar ainda mais que as empresas estão constantemente investindo e se moldando diante das tendências sociais e a tudo que lhes traga um fortalecimento da imagem e marca, conseqüentemente, um diferencial de mercado e diferencial competitivo.

Embora, grande tenha sido a desilusão em algumas respostas, muitas empresas mostraram-se entusiasmadas com a ideia de se tornarem ou serem consideradas uma empresa socialmente responsável, com balanço social e certificações e acima de tudo, demonstraram em comentários extras alheios ao questionário a vontade de verem a sua comunidade e as gerações futuras tendo a melhor qualidade de vida possível, pretendendo esclarecer que suas “estratégias de sustentabilidade” mesmo que não planeadas ou avaliadas por meios eficientes, ultrapassam apenas a busca de melhores desempenhos e lucros, mas sim desejam atender as necessidades e preocupações sociais.

Concluo a análise da pesquisa com alguns tópicos que acredito que deveriam ser observados pelos envolvidos:

- Buscar entender o que envolve realmente a responsabilidade social;
- Praticar a responsabilidade social de forma séria, organizada, planeada, desenvolvendo formas de controle dos investimentos e mensurando os resultados;
- Prontificar que funcionários, fornecedores, clientes, saibam quais são os fundamentos éticos da empresa;
- Incentivar a criação ou divulgação de um Código de Conduta Ética na empresa;
- Desenvolver uma estratégia que abrigue também as ações sociais que serão desenvolvidas a curto, médio e longo prazo;

- Informar-se sobre Balanços Sociais e formas de Certificações;
- Planejar ações sociais não objetivando estritamente o lucro, mas sim o retorno social e possivelmente um retorno financeiro.

6. CONCLUSÃO

Uma postura comprometida é o que a sociedade espera das empresas, embora o brilhar das ações sociais desenvolvidas por grandes companhias e que atingem milhares de pessoas sejam evidenciadas e elogiadas dia após dia, deve-se recordar também que é a energia das pessoas que compõem essas empresas que estimulará a sociedade a seguir em frente em busca de um futuro promissor.

Contudo, pelas análises bibliográficas e estudos realizados através do questionário, percebeu-se que existe ainda um grande espaço vazio entre o parecer ser socialmente responsável e o ser socialmente responsável, afirmo isso devido à forma desorganizada e não planeada em que as empresas pesquisadas em sua maioria praticam suas ações de cunho sociais, e que acabam por transparecer que desejam apenas promover-se através de suas ações utilizando-se da sensibilização social para ganhar clientes/consumidores, atingirem vantagens competitivas, manterem-se no mercado com seus produtos e serviços por mais tempo, e além disso, mesmo que involuntariamente, acabam por induzirem o consumidor a pensar que está também contribuindo para um planeta melhor. Feliz e infelizmente, isto é o que se destaca neste estudo.

Infelizmente pois não condiz com o real objetivo de uma empresa socialmente responsável, felizmente pois esta é uma forma que acaba por influenciar muitas empresas que preocupam-se com o desgaste da sua imagem e aumento de lucros, a incentivarem programas sociais, a terem em seu escopo atitudes sociais, que de uma maneira mesmo que não otimizada, acabam por produzirem retorno social muitas vezes positivo. Como defende REETZ (2006:89) “Espera-se um dia que a prática social seja um hábito e não um gesto de benevolência de alguns ou de *marketing* institucional”.

Portanto se deve exigir atitude por parte das organizações que tornem essa publicidade empresarial em fato legítimo de contribuição social. Contudo, o importante é espalhar a ideia de que empresas socialmente responsáveis que possuem colaboradores orgulhosos, clientes satisfeitos e uma sociedade que as apoia, possuem maiores chances de prosperarem a longo prazo e de atingirem seus objetivos financeiros.

Dessa forma, concluo dizendo que o entusiasmo que me motivou a iniciar esta pesquisa, hoje é ainda maior, percebendo que há muito que se fazer nas empresas e que estas podem promover muito mais para a sociedade se implementarem eficazmente um programa

de responsabilidade social, e que os benefícios serão interessantes para todos os envolvidos, e mesmo parecendo utópico, acredito que desenvolver hoje ações que influenciam no futuro, é a forma mais coerente de ser responsavelmente social.

E é com a mensagem de Eduardo Giannetti (2005:277) que encerro meu trabalho com a certeza de que a responsabilidade social empresarial é fundamental para a sociedade, responsabilidade esta que deve ser focada nos reais princípios e valores, não analisada e exercida com finalidade de promoção social ou estratégia de negócio, mas sim, respeitando sua essência inicial.

“Os indivíduos perecem, mas a sociedade a que pertencem – obra aberta que une na mesma trama os valores dos mortos, dos vivos e dos que estão por vir – segue em frente. O passado condiciona; o presente desafia; o futuro interroga. Existem três formas básicas por meio das quais podemos preencher com o pensamento o vácuo interrogante do porvir. A previsão lida com o provável e responde a pergunta: *o que será?* A delimitação do campo do possível lida com o exeqüível e responde a pergunta: *o que pode ser?* E a expressão da vontade lida com o desejável e responde a pergunta: *o que sonhamos ser?*”

Mesmo com todo o empenho e dedicação em desenvolver uma excelente análise para reflexões acerca da responsabilidade social empresarial, algumas foram as dificuldades e limitações no desenvolvimento deste estudo.

Devido a importância da temática e necessidade de uma consolidação e entendimento sobre as melhores práticas empresariais diante a comunidade envolvida, esperava-se uma maturação maior das empresas diante deste tema, assim como uma bibliografia mais vasta para pesquisa. Entretanto, mesmo esperando um bom material para estudo com base nas respostas do questionário, esse também não resultou da forma desejada, pois grande parte das empresas não responderam, ou por não estarem preparadas ou simplesmente por não quererem demonstrar a realidade e forma com que apreciam as suas atividades sociais, sendo assim, a dificuldade tornou-se ainda maior em analisar qual a intenção ou finalidade das empresas ao praticarem atividades socialmente responsáveis.

Além disso, com o horizonte temporal definido para a pesquisa, a mesma teve de ser delimitada a um espaço geográfico menor (Brasil e Portugal) e envolver menos setores empresariais (setores bancário, construção e alimentos), deixando assim muito conteúdo para ser estudado e discutido em um segundo momento.

7. BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. São Paulo: Bookman, 2007.
- AHNER, Gene. **Ética nos Negócios: Construir uma vida, não apenas ganhar a vida**. São Paulo: Paulinas, 2009.
- ALMEIDA, Liliana Jacinto. **Responsabilidade Social Empresarial**. Cidade da Praia: Universidade Jean Piaget, 2012. [Consult. 10 Jan. 2015]. Disponível em [http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/bitstream/10964/455/1/Liliana Almeida.pdf](http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/bitstream/10964/455/1/Liliana%20Almeida.pdf)
- ANJOS, Tiago Armando. **O balanço Social**. São Paulo: Universidade Cândido Mendes, 2003. [Consult. 14 Set. 2014]. Disponível em <http://www.avm.edu.br/monopdf/22/ARMANDODOSANJOSTIAGO.pdf>
- ARRUDA, Maria Cecília. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BASTA, Darci. et al. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- COSTA, Eduardo Homem. **Fundamentos de Responsabilidade Social Empresarial**. Rio de Janeiro: E. Homem da Costa, 2007.
- CRARS – Conselho Regional de Administração do RS. **Marketing Verde como Diferencial Competitivo em Postos de Combustíveis**. [Consult. 15 Out. 2014]. Disponível em http://crars.org.br/artigos_interna/o-marketing-verde-como-diferencial-competitivo-em-postos-de-combustiveis-42.html
- DAMICOS. **O Modelo de Gestão do Programa de Responsabilidade Social na Prática**. [Consult. 28 Out. 2014]. Disponível em <http://www.damicos.com.br/artigos/o-modelo-de-gestao-do-programa-de-responsabilidade-social-empresarial-na-pratica/>
- DUMKE, Edimir; ANAZCO, Juan; PAUL, Nilmar. **Central de Negócios: um caminho para a sustentabilidade de seus negócios**. São Paulo: Sebrae, 2010.
- ESTY, Daniel C.; WINSTON, Andrew S. **Do Verde ao Ouro – Como empresas inteligentes usam a estratégia ambiental para inovar, criar valor e construir uma vantagem competitiva**. Cruz Quebrada: Casa das Letras, 2008.

FDC - Fundação Dom Cabral. **Aplicação da Iso 26000 Diretrizes Sobre Responsabilidade Social**. [Consult. 17 Jan. 2015]. Disponível em http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/livro_sustentabilidade_poder/sustentabilidade-poder-e-funcoes-organizacionais/aplicacao-da-ISO-26000-diretrizes-sobre-responsabilidade-social.html

FONSECA, Viviane Azevedo - **Responsabilidade Social: Uma Proposta de Análise**. Rio de Janeiro: Universidade Veiga de Almeida, 2004. [Consult. 25 Jul. 2014]. Disponível em <https://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/artigo-responsabilidade-social-empresarial.pdf>

GARBER, Rogério. **Inteligência Competitiva de Mercado**. São Paulo: Madras Editora S.A., 2001.

GIANNETTI, Eduardo. **O Valor do Amanhã – Ensaio sobre a natureza dos juros**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

GIBBON, Virgílio. **Real Green**. Rio de Janeiro: Camera Books, 2012.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. **A Estratégia Competitiva Desmistificada: Uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GRI – Global Reporting Initiative. **GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 - How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction**. [Consult. 10 Set. 2014]. Disponível em http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf

IDEIA SUSTENTÁVEL. **Inovação Estratégica: Pequenas, Médias e Multinacionais**. [Consult. 13 Mai. 2014]. Disponível em <http://www.ideiasustentavel.com.br/tag/responsabilidade-social-empresarial/>

KAPLAN, Robert S. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KERBAUY, Mauricio Miceli. **A Responsabilidade Social Empresarial como Competência Organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. [Consult. 20 Jan. 2015]. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5534>

KREITLON, Maria Priscilla. **A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial**. XXVIII ENAPAD, 2004. [Consult. 10 Fev. 2015]. Disponível em http://www.academia.edu/2998785/A_ética_nas_Relacoes_entre_Empresas_e_Sociedade_Fundamentos_da_Responsabilidade_Social_Empresarial

LEVEK, Andrea Regina et al. **A Responsabilidade Social e sua Interface com o Marketing Social**. Curitiba: Revista Fae. Volume 5, nº2 (Maio 2002), p. 15-25.

LIMA, Miguel. et al. **Gestão de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

- LOBATO, Davi M. et al. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- LOPES, Rose Mary A. **Educação Empreendedora: Conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MANIGLIA, Elisabete. **Direito, Políticas Públicas e Sustentabilidade: Temas Atuais**. São Paulo: Ed. Unesp, 2010.
- MANZINI, Ezio.; VEZZOLI, Carlos. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: Editora da USP, 2005.
- MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul J.dos Santos. **Cenários Prospectivos: Como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- MELO, João. **Os Marginais e outros contos**. Alfragide: Editora Caminho, 2013.
- MCINTOSH et alii. **Cidadania Corporativa; estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.
- MORETTO, Cleide Fátima. Et al. **Desenvolvimento socioeconômico e sustentabilidade: inter-relações, particularidades e instrumentos de avaliação**. Passo Fundo: Ed. UPF, 2009.
- NOBRE, Marcos. et al. **Desenvolvimento Sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: Ed. Ibama, 2002.
- OLIVEIRA, Gilson; SOUZA-LIMA, José Edilson. **Desenvolvimento Sustentável em Foco**. São Paulo: Annablume, 2006.
- PAIVA, Teresa.; PROENÇA, Reinaldo. **Marketing Verde**. São Paulo: Almedina, 2011.
- PAGNUSSAT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2004.
- PONTES, Ronaldo Mirando et al. **A Influência da Responsabilidade Social na Geração de Valor: Estudo de Caso na Medquímica**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. [15 Nov. 2014]. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/27220305.pdf>
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RABELO, Olivan da Silva; BERNARDO, Denise Carneiro dos Reis – **Gestão com Responsabilidade Social e seus Impactos Financeiros: Desafios da Micro Indústria Shalon Fardamentos**. IV Congresso Nacional de Excelência e Gestão, 2008. [Consult. 25 Jul. 2014]. Disponível em http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0060_0145.pdf
- REETZ, Lucimar; TOTOLA, Etienne de Castro. **Responsabilidade Social – Impossível ficar de fora**. São Paulo: Livro Pronto, 2006.

ROUBINI, Nouriel; MIHM, Stephen. **A Economia das Crises – Um curso-relâmpago sobre o futuro do sistema financeiro internacional**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

RRS – Revista Responsabilidade Social. **O que é responsabilidade Social?** [Consult. 20 Ago. 2014]. Disponível em <http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/>

SEM, Amartya. **Sobre Ética e Economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SOUZA, Adriana Gomes. **Responsabilidade Social Empresarial – Ética ou Marketing?** Rio de Janeiro: Synergia, 2011.

SPTF – Sociedade Paulista de Tubos Flexíveis. **23 Anos como Top Five**. [Consult. 20 Ago. 2014]. Disponível em <http://sptf.com.br/>

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLAFANE, Justo. **Imagem Positiva: Gestão estratégica da imagem das empresas**. Lisboa: Sílabo, 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

YUNUS, Muhammad. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza - a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Editora Ática, 2008.

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



**Aos Cuidados do Diretor de Comunicação
e/ou Responsável do Departamento
de Responsabilidade Social**

Exmo.(a) Senhor(a)

Estamos a trabalhar num estudo de investigação, que servirá para elaborar uma Tese de Mestrado sobre **Responsabilidade Social Empresarial: Sustentabilidade ou Estratégia de Negócio?**, realizada no âmbito do Programa de Mestrado em Planeamento e Estratégias Empresariais, sob a orientação da Professora Doutora Maria do Rosário Fernandes Justino, ministrado pela Universidade Autónoma de Lisboa Luís Camões - UAL (Portugal) – Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais, Departamento de Ciências Económicas, Empresariais e Tecnológicas.

O principal objetivo deste estudo é compreender o que leva uma empresa a adotar a prática de Ações Sociais ou de Responsabilidade Social.

O sucesso desta investigação depende da cooperação das empresas contactadas, as opiniões de todos serão somadas e tratadas estatisticamente, e incluídas no Trabalho de Investigação, mas nunca se comunicarão dados individuais. De modo que o questionário será conduzido numa base estritamente confidencial e nenhuma empresa será identificada nos resultados finais.

Assim, vimos solicitar o preenchimento do questionário que segue em anexo, com a maior sinceridade e brevidade possível. Para tal, basta responder ao inquérito enviado através de e-mail e reenviar ao mesmo, que será: douglasmarau@hotmail.com

Posteriormente, ser-lhe-á enviado um relatório com as principais conclusões deste estudo, se assim o desejar.

Apresentamos desde já os nossos sinceros agradecimentos pela sua cooperação.

Com os melhores cumprimentos,

Douglas Montagna

(Investigador do projeto)

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



QUESTIONÁRIO

1. Sua empresa desenvolve Ações Sociais ou Responsabilidade Social?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não enquadram-se

2. Há quanto tempo estas Ações Sociais ou Responsabilidade Social são empregadas na sua empresa?

☐ Menos de 12 meses

☐ Mais de 12 meses

☐ Não enquadram-se

3. Como encontram-se estas Ações em sua empresa?

☐ Planeadas

☐ Não Planeadas

☐ Não enquadram-se

4. Existe um orçamento definido para a Gestão da Responsabilidade Social?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não enquadram-se

5. O Planeamento Estratégico da empresa está alinhado com a Gestão da Responsabilidade Social?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não enquadram-se

6. Existe um departamento na empresa responsável pela Responsabilidade Social?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não enquadram-se

7. Como originou-se a ideia de desenvolverem ações de Responsabilidade Social?

8. Quais os principais tópicos do Programa de Responsabilidade Social da sua empresa?

9. A empresa tem publicado um Código de Ética vigente?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não enquadram-se

10. Porque ocorrem investimentos quanto a Responsabilidade Social?

11. Qual a finalidade da empresa em relação às ações sociais que promove?

12. A empresa publica um Balanço Social ou Relatórios Sociais?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não enquadram-se

13. As pessoas envolvidas nestes Programas ou Ações Sociais são capacitadas?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não enquadram-se

14. Qual a importância do departamento de *marketing* na empresa?

☐ Baixa

☐ Média

☐ Alta

Nome da empresa: _____

Departamento: _____ Data: _____

ANEXO 3 – RESULTADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO



Item 1. Sua empresa desenvolve ações sociais ou responsabilidade social?			
EMPRESAS	SIM	NÃO	Não Enquadram-se
Brasileiras	08 (44,44%)	02 (11,11%)	0 (0%)
Portuguesas	06 (33,33%)	02 (11,11%)	0 (0%)
TOTAL	14 (77,78%)	04 (22,22%)	0 (0%)
Item 2. Há quanto tempo estas ações sociais ou responsabilidade social são empregadas na sua empresa?			
EMPRESAS	Menos de 12 meses	Mais de 12 Meses	Não Enquadram-se
Brasileiras	05 (27,78%)	03 (16,67%)	02 (11,11%)
Portuguesas	03 (16,67%)	03 (16,67%)	02 (11,11%)
TOTAL	08 (44,45%)	06 (33,33%)	04 (22,22%)
Item 3. Como encontram-se estas ações em sua empresa?			
EMPRESAS	PLANEADAS	NÃO PLANEADAS	Não Enquadram-se
Brasileiras	03 (16,67%)	05 (27,78%)	02 (11,11%)
Portuguesas	01 (05,56%)	05 (27,78%)	02 (11,11%)
TOTAL	04 (22,22%)	10 (55,56%)	04 (22,22%)
Item 4. Existe um orçamento definido para a gestão da responsabilidade social?			
EMPRESAS	SIM	NÃO	Não Enquadram-se
Brasileiras	02 (11,11%)	06 (33,33%)	02 (11,11%)
Portuguesas	02 (11,11%)	04 (22,22%)	02 (11,11%)
TOTAL	04 (22,22%)	10 (55,56%)	04 (22,22%)
Item 5. O Planeamento Estratégico da empresa está alinhado com a Gestão da Responsabilidade Social?			
EMPRESAS	SIM	NÃO	Não Enquadram-se
Brasileiras	01 (05,56%)	07 (38,38%)	02 (11,11%)
Portuguesas	01 (05,56%)	05 (27,78%)	02 (11,11%)
TOTAL	02 (11,11%)	12 (66,67%)	04 (22,22%)



Item 6. Existe um departamento na empresa responsável da Responsabilidade Social?			
EMPRESAS	SIM	NÃO	Não Enquadram-se
Brasileiras	01 (05,56%)	07 (38,38%)	02 (11,11%)
Portuguesas	01 (05,56%)	05 (27,78%)	02 (11,11%)
TOTAL	02 (11,11%)	12 (66,67%)	04 (22,22%)
Item 9. A empresa tem publicado um Código de Ética vigente?			
EMPRESAS	SIM	NÃO	Não Enquadram-se
Brasileiras	03 (16,67%)	05 (27,78%)	02 (11,11%)
Portuguesas	04 (22,22%)	02 (11,11%)	02 (11,11%)
TOTAL	07 (38,38%)	07 (38,38%)	04 (22,22%)
Item 12. A empresa publica um Balanço Social ou Relatórios Sociais?			
EMPRESAS	SIM	NÃO	Não Enquadram-se
Brasileiras	03 (16,67%)	05 (27,78%)	02 (11,11%)
Portuguesas	01 (05,56%)	05 (27,78%)	02 (11,11%)
TOTAL	04 (22,22%)	10 (55,56%)	04 (22,22%)
Item 13. As pessoas envolvidas nestes Programas ou Ações Sociais são capacitadas?			
EMPRESAS	SIM	NÃO	Não Enquadram-se
Brasileiras	03 (16,67%)	05 (27,78%)	02 (11,11%)
Portuguesas	01 (05,56%)	05 (27,78%)	02 (11,11%)
TOTAL	04 (22,22%)	10 (55,56%)	04 (22,22%)
Item 14. Qual a importância do departamento de <i>marketing</i> na empresa?			
EMPRESAS	BAIXA	MÉDIA	ALTA
Brasileiras	02 (11,11%)	04 (22,22%)	04 (22,22%)
Portuguesas	02 (11,11%)	02 (11,11%)	04 (22,22%)
TOTAL	04 (22,22%)	06 (33,33%)	08 (44,44%)

ANEXO 4 – LEI Nº 77.769 DE 12 DE JULHO 1977 (PARIS/FRANÇA)

les centres de formation d'apprentis et préciseront les conditions dans lesquelles les apprentis pourront effectuer certains travaux.

« Art. L. 117 bis-7. — Lorsque les apprentis fréquentent les centres de formation visés au chapitre VI ci-dessus, ils continuent à bénéficier de la législation de la sécurité sociale sur les accidents du travail et les maladies professionnelles dont ils relèvent en tant que salariés. »

II. — Les dispositions de l'article L. 117-8 du code du travail sont abrogées. La mention « et apprenti » figurant au premier paragraphe des articles L. 212-13 et L. 213-7 du code du travail est supprimée.

Art. 10. — Les dispositions des articles L. 118-1, L. 118-5 et L. 118-6 du code du travail, telles qu'elles résultent des articles 3 et 8 de la présente loi, entreront en vigueur à compter du 1^{er} janvier 1978.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Paris, le 12 juillet 1977.

VALÉRY GISCARD D'ESTAING.

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,
RAYMOND BARRE.

Le ministre délégué à l'économie et aux finances,
ROBERT BOULIN.

Le ministre de l'éducation,
RENÉ HARY.

Le ministre de l'industrie,
du commerce et de l'artisanat,
RENÉ MONORY.

Le ministre de l'agriculture,
PIERRE MÉHAIGNERIE.

Le ministre du travail,
CHRISTIAN BEULLAC.

LOI n° 77-768 du 12 juillet 1977 relative à l'amélioration de la situation des conjoints survivants (1).

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté.

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Art. 1^{er}. — Au dernier alinéa de l'article L. 351 du code de la sécurité sociale, le dernier membre de phrase est remplacé par les dispositions suivantes :

« Soit jusqu'à concurrence de 60 p. 100 du montant maximum de la pension du régime général liquidée à soixante-cinq ans. »

Art. 2. — Le dernier membre de phrase de l'article L. 323 du code de la sécurité sociale est remplacé par les dispositions suivantes :

« Soit jusqu'à concurrence de 60 p. 100 du montant maximum de la pension du régime général liquidée à soixante-cinq ans. »

Loi n° 77-768 TRAVAUX PRÉPARATOIRES (1)

Assemblée nationale :

Projet de loi (n° 2872) ;
Rapport de M. Aubert, au nom de la commission des affaires culturelles (n° 2972) ;
Discussion et adoption, après déclaration d'urgence, le 16 juin 1977.

Sénat :

Projet de loi, adopté par l'Assemblée nationale, n° 391 (1976-1977) ;
Rapport de M. Moreigne, au nom de la commission des affaires sociales, n° 407 (1976-1977) ;
Discussion et adoption le 27 juin 1977.

Assemblée nationale :

Projet de loi, modifié par le Sénat (n° 3034) ;
Rapport de M. Aubert, au nom de la commission mixte paritaire (n° 3039) ;
Discussion et adoption le 30 juin 1977.

Sénat :

Rapport de M. Grand, au nom de la commission mixte paritaire, n° 431 (1976-1977) ;
Discussion et adoption le 30 juin 1977.

Art. 3. — A l'article L. 628 du code de la sécurité sociale, le dernier alinéa est remplacé par les dispositions suivantes :

« Le conjoint survivant cumule le secours viager avec des avantages personnels de vieillesse et d'invalidité jusqu'à concurrence de 60 p. 100 du montant maximum de la pension du régime général liquidée à soixante-cinq ans. »

Art. 4. — Les dispositions des articles 1^{er} à 3 ci-dessus sont applicables du 1^{er} juillet 1977 au 1^{er} juillet 1978.

Du 1^{er} juillet 1978 au 1^{er} juillet 1979, le pourcentage prévu à ces articles est fixé à 70 p. 100.

Art. 5. — La présente loi s'applique dans les conditions prévues à l'article 6 de la loi n° 75-3 du 3 janvier 1975.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Paris, le 12 juillet 1977.

VALÉRY GISCARD D'ESTAING.

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,
RAYMOND BARRE.

Le ministre délégué à l'économie et aux finances,
ROBERT BOULIN.

Le ministre de l'agriculture,
PIERRE MÉHAIGNERIE.

Le ministre de la santé et de la sécurité sociale,
SIMONE VEIL.

LOI n° 77-769 du 12 juillet 1977 relative au bilan social de l'entreprise (1).

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté.

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Art. 1^{er}. — Au titre III du livre IV du code du travail sont ajoutées les dispositions suivantes :

CHAPITRE VIII

Bilan social.

« Art. L. 438-1. — Dans les entreprises et organismes énumérés aux alinéas 1 et 2 de l'article L. 431-1 ainsi que dans les entreprises mentionnées à l'article L. 438-9, le chef d'entreprise établit et soumet annuellement au comité d'entreprise un bilan social lorsque l'effectif habituel de l'entreprise est au moins de 300 salariés. »

Loi n° 77-769 TRAVAUX PRÉPARATOIRES (1)

Assemblée nationale :

Projet de loi (n° 2755) ;
Rapport de M. René Caille, au nom de la commission des affaires culturelles (n° 2858) ;
Discussion et adoption le 11 mai 1977.

Sénat :

Projet de loi, adopté par l'Assemblée nationale, n° 300 (1976-1977) ;
Rapport de M. André Bohl, au nom de la commission des affaires sociales, n° 341 (1976-1977) ;
Discussion et adoption le 7 juin 1977.

Assemblée nationale :

Projet de loi, modifié par le Sénat (n° 2969) ;
Rapport de M. René Caille, au nom de la commission des affaires culturelles (n° 3029) ;
Discussion et adoption le 28 juin 1977.

Sénat :

Projet de loi, adopté avec modification en deuxième lecture, n° 441 (1976-1977) ;
Rapport de M. André Bohl, au nom de la commission des affaires sociales, n° 444 (1976-1977) ;
Discussion et adoption le 29 juin 1977.

Assemblée nationale :

Projet de loi, modifié par le Sénat (n° 3062) ;
Rapport de M. René Caille, au nom de la commission mixte paritaire (n° 3063) ;
Discussion et adoption le 30 juin 1977.

Sénat :

Rapport de M. Bohl, au nom de la commission mixte paritaire, n° 467 (1976-1977) ;
Discussion et adoption le 30 juin 1977.

ANEXO 5 – SA 8000 | RESPONSABILIDADE SOCIAL 8000

Responsabilidade Social 8000



SA8000® é uma marca registrada da Social Accountability International

ÍNDICE

	Página
I. OBJETIVO E ESCOPO.....	3
II. ELEMENTOS NORMATIVOS E SUA INTERPRETAÇÃO.....	3
III. DEFINIÇÕES.....	4
1. Definição de empresa.....	4
2. Definição de fornecedor/subcontratado.....	4
3. Definição de sub-fornecedor.....	4
4. Definição de ação de reparação.....	5
5. Definição de ação corretiva.....	5
6. Definição de parte interessada.....	5
7. Definição de criança.....	5
8. Definição de trabalhador jovem.....	5
9. Definição de trabalho infantil.....	5
10. Definição de trabalho forçado.....	5
11. Definição de reparação de crianças.....	5
12. Definição de trabalhador doméstico.....	5
IV. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	
1. Trabalho Infantil.....	5
2. Trabalho Forçado.....	6
3. Saúde e Segurança.....	6
4. Liberdade de Associação & Direito à Negociação Coletiva.....	6
5. Discriminação.....	7
6. Práticas Disciplinares.....	7
7. Horário de Trabalho.....	7
8. Remuneração.....	7
9. Sistemas de Gestão.....	8

RESPONSABILIDADE SOCIAL 8000

(SA 8000)

I. OBJETIVO E ESCOPO

Esta norma especifica requisitos de responsabilidade social para possibilitar a uma empresa:

- a) desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela possa controlar ou influenciar;
- b) demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma;

Os requisitos desta norma devem se aplicar universalmente em relação à localização geográfica, setor da indústria e tamanho da empresa.

Nota: Os leitores são aconselhados a consultarem o Documento Guia da SA8000 quanto à orientação interpretativa relativa a esta norma.

II. ELEMENTOS NORMATIVOS E SUA INTERPRETAÇÃO

A empresa deve atender às leis nacionais e outras aplicáveis, a outros requisitos aos quais a empresa tenha se obrigado e a esta norma. Quando as leis nacionais ou outras aplicáveis, outros requisitos aos quais a empresa tenha se obrigado e esta norma tratem do mesmo tema, a disposição que for mais rigorosa se aplica.

A empresa deve também respeitar os princípios dos seguintes instrumentos internacionais:

Convenções OIT 29 e 105 (Trabalho Forçado e Trabalho Escravo)
Convenção OIT 87 (Liberdade de Associação)
Convenção OIT 98 (Direito de Negociação Coletiva)
Convenções OIT 100 e 111 (Remuneração equivalente para trabalhadores masculinos e femininos por trabalho equivalente; Discriminação)
Convenção OIT 135 (Convenção dos Representantes dos Trabalhadores)
Convenção OIT 138 & Recomendação 146 (Idade Mínima e Recomendação)
Convenção OIT 155 & Recomendação 164 (Saúde e Segurança Ocupacional)
Convenção OIT 159 (Reabilitação Vocacional & Emprego/Pessoas com Deficiência)
Convenção OIT 177 (Trabalho Doméstico)
Convenção OIT 182 (As Piores Formas de Trabalho Infantil)
Declaração Universal dos Direitos Humanos
Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança
Convenção das Nações Unidas para Eliminar Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres

III. DEFINIÇÕES

1. **Definição de empresa:** a totalidade de qualquer organização ou entidade de negócio responsável pela implementação dos requisitos desta norma, incluindo todos os funcionários (i.e., diretores, executivos, gerências, supervisores e demais funcionários, quer seja diretamente empregado, contratado ou de alguma outra forma representando a empresa).
2. **Definição de fornecedor / subcontratado:** uma entidade de negócio que fornece à empresa

bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços da empresa.

3. **Definição de sub-fornecedor:** uma entidade de negócio na cadeia de fornecimento que, direta ou indiretamente, oferece ao fornecedor bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços do fornecedor e/ou da empresa.
4. **Definição de ação de reparação:** ação tomada para fazer reparação de dano em relação a um trabalhador ou ex-empregado quanto a uma violação anterior de um direito do trabalhador, como coberto pela SA8000.
5. **Definição de ação corretiva:** implementação de uma mudança ou solução sistêmica para assegurar uma reparação imediata e contínua de uma não conformidade.
6. **Definição de parte interessada:** indivíduo ou grupo interessado em ou afetado pelo desempenho social da empresa.
7. **Definição de criança:** qualquer pessoa com menos de 15 anos de idade, a menos que a lei de idade mínima local estipule uma idade maior para trabalho ou educação obrigatória, situação em que prevalece a idade maior. Se, entretanto, a lei de idade mínima local estiver estabelecida em 14 anos de idade, de acordo com as exceções de países emergentes sob a Convenção 138 da OIT, prevalecerá a menor idade entre as duas condições.
8. **Definição de trabalhador jovem:** qualquer trabalhador com idade

acima da idade de criança conforme definido acima e abaixo de 18 anos de idade.

9. **Definição de trabalho infantil:** qualquer trabalho realizado por uma criança com idade menor do que as idades especificadas na definição de criança acima, exceção feita ao que está previsto na Recomendação 146 da OIT.
10. **Definição de trabalho forçado:** todo trabalho ou serviço que seja extraído de qualquer pessoa sob a ameaça de qualquer penalidade para a qual essa dita pessoa não tenha se oferecido voluntariamente, ou cujo trabalho ou serviço seja obrigado como meio de pagamento de débito anterior.
11. **Definição de reparação de crianças:** todo o apoio e ações necessários para garantir a segurança, saúde, educação e o desenvolvimento de crianças que tenham sido submetidas a trabalho infantil, conforme definido acima e sejam demitidas.
12. **Definição de trabalhador em domicílio:** uma pessoa que realize trabalho para uma empresa sob contrato direto ou indireto, em local outro que não seja a instalação da empresa, em troca de remuneração, e que resulte no fornecimento de um produto ou serviço conforme especificado pelo empregador, independentemente de quem forneça os equipamentos, materiais ou outros insumos usados.

IV. REQUISITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

1. Trabalho Infantil

Critérios:

1.1 A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho infantil, conforme definido acima;

1.2 A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar aos funcionários e a outras partes interessadas, as políticas e procedimentos para reparação de crianças que forem encontradas trabalhando em situações que se enquadrem na definição de trabalho infantil acima, e deve fornecer apoio adequado para possibilitar que tais crianças frequentem e permaneçam na escola até passar a idade de criança, conforme definido acima;

1.3 A empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar aos funcionários e a outras partes interessadas as políticas e procedimentos para promoção da educação para crianças cobertas pela Recomendação 146 da OIT e trabalhadores jovens que estejam sujeitos às leis obrigatórias locais de educação ou que estejam frequentando escola, incluindo-se meios para assegurar que tal criança ou trabalhador jovem esteja empregado durante o

horário escolar e que as horas combinadas de transporte diário(de e para a escola e trabalho), período escolar e horário de trabalho não excedam a 10 horas por dia;

1.4 A empresa não deve expor crianças ou trabalhadores jovens a situações dentro ou fora do local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou insalubres.

2. TRABALHO FORÇADO

2.1 Critério: a empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho forçado, nem se deve solicitar dos funcionários fazer 'depósitos' ou deixar documentos de identidade quando iniciarem o trabalho com a empresa.

3. SAÚDE E SEGURANÇA

Critérios:

3.1 A empresa, tendo em mente o conhecimento corrente da indústria e quaisquer perigos específicos, deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar as medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde que surjam do, estejam associados com ou que ocorram no curso do trabalho, minimizando, tanto quanto seja razoavelmente praticável, as causas de perigos inerentes ao ambiente de trabalho;

3.2 A empresa deve nomear um representante da alta administração responsável pela saúde e segurança de todos os funcionários e responsável pela implementação dos

elementos de Saúde e Segurança desta norma;

3.3 A empresa deve assegurar que todos os funcionários recebam treinamento registrado sobre saúde e segurança regular e que tal treinamento seja repetido para os funcionários novos e para os funcionários designados para novas funções;

3.4 A empresa deve estabelecer sistemas para detectar, evitar ou reagir às ameaças à saúde e segurança de todos os funcionários;

3.5 A empresa deve fornecer, para uso de todos os funcionários, banheiros limpos, acesso à água potável e, se apropriado, acesso a instalações higiênicas para armazenamento de alimentos;

3.6 A empresa deve assegurar que, caso sejam fornecidas para os funcionários, as instalações de dormitório sejam limpas, seguras e atendam às necessidades básicas dos funcionários;

4. LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO & DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Critérios:

4.1 A empresa deve respeitar o direito de todos os funcionários de formarem e associarem-se a sindicatos de trabalhadores de sua escolha e de negociarem coletivamente;

4.2 A empresa deve, naquelas situações em que o direito à liberdade de associação e o direito de negociação coletiva forem restringidos por lei, facilitar meios paralelos de associação livre e

independente e de negociação para todos esses funcionários;

4.3 A empresa deve assegurar que os representantes de tais funcionários não sejam sujeitos à discriminação e que tais representantes tenham acesso aos membros de seu sindicato no local de trabalho.

5. DISCRIMINAÇÃO

Critérios:

5.1 A empresa não deve se envolver ou apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política, ou idade.

5.2 A empresa não deve interferir com o exercício dos direitos dos funcionários em observar preceitos ou práticas, ou em atender às necessidades relativas à raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política;

5.3 A empresa não deve permitir comportamento, inclusive gestos, linguagem e contato físico, que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorativo.

6. PRÁTICAS DISCIPLINARES

Critério:

6.1 A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal.

7. HORÁRIO DE TRABALHO

Critérios:

- 7.1 A empresa deve cumprir com as leis aplicáveis e com os padrões da indústria sobre horário de trabalho. A semana de trabalho normal deve ser conforme definido por lei, mas não deve regularmente exceder a 48 horas. Aos empregados deve ser garantido, pelo menos, um dia de folga a cada período de sete dias. Todo trabalho extra deve ser remunerado em base especial e, em nenhuma circunstância, deve exceder a 12 horas por empregado por semana.
- 7.2 De outra forma além do permitido na Seção 7.3 (abaixo), o trabalho extra deve ser voluntário.
- 7.3 Quando a empresa fizer parte de um acordo de negociação coletiva, livremente negociado com as organizações de trabalhadores (conforme definido pela OIT), representando uma porção significativa de sua força de trabalho, ela pode requerer trabalho em horas extras, de acordo com tal acordo, para atender demandas de curto prazo. Tais acordos devem estar em conformidade com os requisitos da Seção 7.1 (acima).

8. REMUNERAÇÃO

Critérios:

- 8.1 A empresa deve assegurar que os salários pagos por uma

semana padrão de trabalho devem satisfazer a pelo menos os padrões mínimos da indústria e devem ser suficientes para atender às necessidades básicas dos funcionários e proporcionar alguma renda extra;

- 8.2 A empresa deve assegurar que as deduções dos salários não sejam feitas por razões disciplinares, e deve assegurar que a composição de salários e benefícios seja detalhada clara e regularmente para os trabalhadores; a empresa deve também assegurar que os salários e benefícios sejam pagos de plena conformidade com todas as leis aplicáveis e que a remuneração seja feita ou em espécie ou na forma de cheque, de maneira que seja conveniente para os trabalhadores;
- 8.3 A empresa deve assegurar que os arranjos de contrato apenas por trabalho executado e esquemas de falso aprendizado não sejam realizados, numa tentativa de evitar o cumprimento de suas obrigações para com os funcionários sob as condições legais aplicáveis e associadas às legislações e regulamentações trabalhistas e de seguridade social.

9. SISTEMAS DE GESTÃO

Critérios:

Política

- 9.1 A alta administração deve definir a política da empresa quanto à responsabilidade social e as

condições para assegurar que ela:

- a) inclua um comprometimento para estar em conformidade com todos os requisitos desta norma;
- b) inclua um comprometimento para estar em conformidade com as leis nacionais e outras leis aplicáveis, com outros requisitos aos quais a empresa subscrever e a respeitar os instrumentos internacionais e suas interpretações (conforme listado na Seção II);
- c) inclua um comprometimento com a melhoria contínua;
- d) seja efetivamente documentada, implementada, mantida, comunicada e seja acessível de forma abrangente para todos os funcionários, incluindo-se diretores, executivos, gerências, supervisores e a administração, quer seja diretamente empregado, contratado ou de alguma forma representando a empresa;
- e) esteja publicamente disponível.

Análise Crítica pela Alta Administração

9.2 A alta administração periodicamente deve analisar criticamente a adequação, aplicabilidade e contínua eficácia da política da empresa, dos procedimentos e dos resultados de desempenho, em particular em relação aos requisitos desta norma e a outros requisitos aos quais a empresa subscrever. As alterações e melhorias de sistema devem ser implementadas quando apropriado.

Representantes da Empresa

9.3 A empresa deve nomear um representante da alta administração o qual, independentemente de outras responsabilidades, deve assegurar que os requisitos desta norma sejam atendidos;

9.4 A empresa deve proporcionar condições para que funcionários sem função gerencial escolham um representante de seu próprio grupo para facilitar a comunicação com a alta administração sobre assuntos relacionados com esta norma.

Planejamento e Implementação

9.5 A empresa deve assegurar que os requisitos desta norma sejam entendidos e implementados em todos os níveis da organização; os métodos devem incluir, mas não estão limitados a:

- a) clara definição de papéis, responsabilidades e autoridade;
- b) treinamento de empregados novos e/ou temporários quando da contratação;
- c) treinamento periódico e programas de conscientização para os empregados existentes;
- d) monitoração contínua das atividades e resultados para demonstrar a eficácia dos sistemas implementados, visando atender à política da empresa e aos requisitos desta norma.

Controle de Fornecedores / Subcontratados e Sub-fornecedores

9.6 A empresa deve estabelecer e manter procedimentos apropriados para avaliar e selecionar fornecedores / subcontratados (e, quando apropriado, sub-fornecedores), com base em sua capacidade de

atender os requisitos desta norma;

9.7 A empresa deve manter registros apropriados do comprometimento de fornecedores/subcontratados (e, quando apropriado, sub-fornecedores) para com a responsabilidade social, incluindo, mas não limitando-se a, o comprometimento por escrito daquelas organizações em:

- a) estar em conformidade com todos os requisitos desta norma (inclusive esta cláusula);
- b) participar das atividades de monitoração da empresa, conforme solicitado;
- c) prontamente implementar ação de reparação e ação corretiva para tratar quaisquer não conformidades identificadas contra os requisitos desta norma;
- d) pronta e completamente informar à empresa sobre qualquer e sobre todas as relações de negócio relevantes com outro(s) fornecedores / subcontratados e sub-fornecedores;

9.8 A empresa deve manter evidência razoável de que os requisitos desta norma estejam sendo atendidos pelos fornecedores e sub-fornecedores.

9.9 Além dos requisitos das Seções 9.6 e 9.7 acima, quando a empresa receber, manusear ou promover bens e/ou serviços de fornecedores / subcontratados ou sub-fornecedores que sejam classificados como trabalhadores em domicílio, a empresa deve tomar medidas especiais para assegurar que a tais trabalhadores em domicílio seja proporcionado um nível similar de proteção ao que seria proporcionado aos funcionários empregados diretamente, sob os requisitos desta norma. Tais medidas especiais devem incluir, mas não se limitarem a:

- (a) estabelecer contratos de aquisição por escrito e com valor legal que requeiram conformidade com critérios mínimos (de acordo com os requisitos desta norma);
- (b) assegurar que os requisitos do contrato de aquisição celebrado sejam entendidos e implementados pelos trabalhadores em domicílio e todas as outras partes envolvidas no contrato de aquisição;
- (c) manter, nas instalações da empresa, registros abrangentes detalhando as identidades dos trabalhadores em domicílio; as quantidades de bens produzidos/serviços realizados e/ou horas trabalhadas por cada trabalhador doméstico;
- (d) atividades de monitoração programadas e não programadas para verificar a conformidade com os termos do contrato de aquisição celebrado.

Tratando das Preocupações e Tomando Ação Corretiva

9.10 A empresa deve investigar, tratar e responder às preocupações de empregados e outras partes interessadas, com respeito a conformidades/não conformidades frente à política da empresa e/ou frente aos requisitos desta norma; a empresa deve evitar de repreender, dispensar ou de alguma outra forma discriminar contra qualquer empregado que tenha fornecido informações relativas à observância desta norma.

9.11 A empresa deve implementar ação de reparação e ação corretiva e alocar os recursos necessários apropriados à natureza e severidade de qualquer não conformidade identificada contra a política da empresa e/ou contra os requisitos desta norma.

Comunicação Externa

9.12 A empresa deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas dados e outras informações relativos ao desempenho frente aos requisitos deste documento, incluindo, mas não limitando-se a, os resultados das análises críticas pela alta administração e das atividades de monitoração.

Acesso para Verificação

9.13 Quando requerido em contrato, a empresa deve oferecer informações razoáveis e acesso às partes interessadas, as quais buscam verificar conformidade com os requisitos desta norma; quando ademais solicitado em contrato, informações similares e acesso devem também ser oferecidos aos fornecedores e subcontratados da empresa, através da incorporação de tal requisito aos contratos de compra da empresa.

Registros

9.14 A empresa deve manter registros apropriados para demonstrar conformidade com os requisitos desta norma.

