

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOCIANE LANZARINI**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA COMUNICAÇÃO  
EMPRESARIAL:  
O CASO DA AMANCO**

**FLORIANÓPOLIS  
2005**

**Jociane Lanzarini**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA COMUNICAÇÃO  
EMPRESARIAL:  
O CASO DA AMANCO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

**FLORIANÓPOLIS  
2005**

**Jociane Lanzarini**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA COMUNICAÇÃO  
EMPRESARIAL:  
O CASO DA AMANCO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 23/05/2005.

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresenta à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:

---

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira  
Presidente – Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Dra. Edinice Mei Silva  
Membro – Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto  
Membro – Universidade do Vale do Itajaí

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus, criador do Universo, pela oportunidade de cumprir minha missão nesta vida aqui na Terra.

Aos meus pais, pela vida, apoio e compreensão pela minha ausência.

Ao meu irmão pelo apoio e frases de efeito para meu incentivo.

Ao Sérgio, pelo apoio, palavras de incentivo, paciência e compreensão pela minha ausência para poder realizar este objetivo.

À professora Edinice, pelos debates e contribuições para esta dissertação e para minha vida profissional.

Ao meu orientador, professor Dr. Maurício, por ter me aceitado como orientanda no final do caminho.

Aos amigos e colegas: Áurea, pelas contribuições bibliográficas, pelo incentivo, apoio e companhia; Lissandro, pela amizade, companhia, generosidade e prestatividade; Eduardo, pelos debates sobre o assunto e paciência; Maurício, pelas contribuições bibliográficas e prestatividade; Fernanda, pelos momentos agradáveis, prestatividade e apoio. Jaqueline – pelo auxílio e contribuições; Ana Cláudia, pelo auxílio inicial e sugestões; Daniela, pela prestatividade e auxílio final; Karina, pelo carinho e companhia.

Às amigas Betina Backes, Paula Schlemper, Fabiana Raupp, Patrícia Rodrigues e Marcia Kohatsu pelo apoio, incentivo e compreensão pela ausência enquanto estudava e pesquisava.

Ao prof. Mussi pela orientação inicial e apoio no final.

Aos membros do CPGA, Ivo e Graziela pela prestatividade e auxílio.

Ao professor e coordenador do mestrado José Nilson, por aceitar a prorrogação do meu prazo de defesa.

À todos os demais que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho.

*“A felicidade é o significado e propósito da vida;  
o objetivo e finalidade da existência humana”.*

*Aristóteles*

## RESUMO

LANZARINI, Jociane. **Responsabilidade social na comunicação empresarial**: o caso da Amanco. 2005. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

Defesa: 23/05/2005

Este estudo tem como objetivo analisar como a empresa Amanco emprega suas ações de responsabilidade social na sua comunicação. Como objetivos específicos, foram definidos: conhecer o processo de responsabilidade social da Amanco; constatar o entendimento dos executivos da área de marketing e da área de responsabilidade social sobre a prática da responsabilidade social; levantar as ações de responsabilidade social empregadas nas políticas de comunicação empresarial; identificar os resultados percebidos com a prática da responsabilidade social na comunicação empresarial. Nos procedimentos metodológicos, a pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso único, do tipo descritivo e exploratório, cujo enfoque é qualitativo, onde foi utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada e a análise de conteúdo dos documentos fornecidos pela empresa. Em relação aos resultados da pesquisa, a empresa Amanco utiliza suas ações de responsabilidade social na sua comunicação sempre levando em consideração a filosofia da empresa. Conheceu-se o processo de responsabilidade social que a empresa adota para poder perceber como é elaborado, planejado e executado. A responsabilidade social é entendida pelas executivas da empresa como uma atividade abrangente, por englobar diversos públicos relacionados, e que é reflexo de uma administração totalmente voltada para produzir resultados econômicos, sociais e ambientais. As ações de responsabilidade social utilizadas nas políticas de comunicação, e nas demais atividades da Amanco, são provenientes dos princípios empresariais: ética, ecoeficiência e responsabilidade social. Deste modo, os resultados percebidos com a prática da responsabilidade social na comunicação empresarial são diversos, são medidos através do Sistema Integrado de Gestão Amanco e refletidos pelos prêmios recebidos.

Palavras-chave: responsabilidade social, comunicação empresarial.

## ABSTRACT

LANZARINI, Jociane. **RESPONSABILIDADE SOCIAL NA COMUNICAÇÃO DE MARKETING**: o caso da empresa Amanco. 2005. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

Defesa: 23/05/2005

This study has as objective to analyze as the Amanco Company uses its actions of social responsibility in the enterprise communication. It was defined as specific objective: to know the process of social responsibility of Amanco; to evidence the agreement of the executives in the area of marketing and the area of social responsibility about practical of social responsibility; to raise the actions of social responsibility in the politics of enterprise communication; to identify the results observed with the practical of social responsibility in the enterprise communication. In the methodology procedures, the research is characterized as a case study, descriptive and exploratory study, whose approach is qualitative, where was used as instrument of data collection the semi-structured interview and content analysis through documents of the company. In relation to the results of the research, Amanco Company always uses its action of social responsibility in the marketing communication taking in consideration the philosophy of the company. The process of social responsibility that the company adopts was known to be able to perceive as it is elaborated, planned and executed. The social responsibility is understood by the executive of the company as an including activity, because it embody diverse related public, and that is reflected of an administration totally directed to produce economic, social and ambient results. The actions of social responsibility used in the politics of enterprise communication, and in too much activities of Amanco, are proceeding from the enterprise principles: ethics, eco-efficiency and social responsibility. The results perceived with the practical of the social responsibility in the enterprise communication are diverse, are measured through the Integrated System Management of Amanco and reflected by the received prizes.

Key-words: social responsibility, enterprise communication.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Parceiros das empresas .....	39
Quadro 2: Questionamentos Éticos Genéricos ao Sistema de Marketing .....	57
Quadro 3: Questionamentos Éticos Quanto às práticas de Marketing .....	58
Quadro 4: A resposta do gerente de marketing e vendas .....	64
Quadro 5: A reação do gerente de comunicação empresarial .....	69



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de responsabilidade social.....	32
Figura 2: Sistema de Planejamento paralelo para integrar ética e responsabilidade social no planejamento estratégico de marketing. ....	102

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 A ÉTICA .....	18
2.1.1 <i>A ética nos negócios</i> .....	22
2.1.2 <i>Códigos de ética</i> .....	24
2.1.3 <i>A ética e o executivo</i> .....	26
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	28
2.2.1 <i>Cidadania empresarial</i> .....	41
2.3 INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	45
2.3.1 <i>Balço social</i> .....	47
2.3.2 <i>SA 8000</i> .....	50
2.3.3 <i>AA 1000</i> .....	51
2.3.4 <i>GRI</i> .....	52
2.4 MARKETING .....	53
2.4.1 <i>O Marketing e a Ética</i> .....	55
2.4.2 <i>O Marketing e o Social</i> .....	59
2.5 COMUNICAÇÃO.....	65
2.6 COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	67
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>71</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	71
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	72
3.3 SUJEITO DO ESTUDO E ELEMENTOS PESQUISADOS.....	73
3.4 COLETA DE DADOS.....	74
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	75
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	77
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>78</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA .....	78

4.1.1 <i>Visão, Valores e Princípios Empresariais</i> .....	80
4.1.2 <i>Sistema de Gestão</i> .....	81
4.1.3 <i>Estratégia da Amanco</i> .....	82
4.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	84
4.3 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	87
4.4 INDICADORES E NORMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	93
4.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO.....	96
4.6 RESULTADOS PERCEBIDOS COM A COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	103
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>109</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	109
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	114
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização é um fato transformador que exige mudanças rápidas, flexibilidade e pró-atividade no contexto sócio-econômico. Os avanços tecnológicos e de gestão, consumidores mais conscientes e exigentes, os danos ao meio ambiente, o desemprego, a exclusão social, e outros, projetaram um novo panorama mundial mais voltado para as questões sociais.

De acordo com Grayson e Hodges (2002), são as forças globais de mudança que provocaram as revoluções: tecnológica, de mercados, demográficas, de desenvolvimento e revolução de valores. Inter-relacionadas, as forças globais de mudança impõem novas questões de gestão empresarial que envolvem ecologia e meio ambiente, saúde e bem-estar, diversidade e direitos humanos e comunidades.

Termos como ética, filantropia, cidadania empresarial, responsabilidade social, marketing e comunicação e suas relações com o social passam a fazer parte da política, das empresas e da mídia.

A deficiência do Estado em atender todas as necessidades sociais faz com que a sociedade sinta necessidade de um maior desenvolvimento de ações e medidas que visem diminuir os seus problemas. Diante disso, as empresas sofrem pressão para que adotem uma postura responsável e retribuam a sua utilização dos recursos humanos e naturais.

Para Naisbitt (1994), é preciso fazer algo para construir um país mais solidário e contribuir para uma mudança radical na condição de exclusão social vivenciada por milhões de pessoas. Para o autor, está surgindo um novo protagonista empresarial, que acredita que a responsabilidade da empresa não se limita apenas em alcançar o retorno do investimento financeiro esperado pelos acionistas.

Assim, muitas empresas redefinem suas atividades e não estão mais preocupadas somente com o lucro. Preocupam-se, igualmente, com o desafio de acompanharem a rápida evolução que as afeta e percebem que podem ser agentes de mudança não só na esfera econômica, mas também no âmbito social e ambiental.

Para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de acordo com Ashley (2003), a contribuição provém da responsabilidade social que se traduz em um compromisso contínuo nos negócios através de um comportamento ético. Inclusive decisões empresariais que sejam resultado da reflexão sobre seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados pela operação das empresas. Porém, a autora alerta: “o conceito de responsabilidade social corporativa não pode ser reduzido a uma dimensão social da empresa, mas interpretado por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que, reciprocamente, se relacionam e se definem” (ASHLEY, 2003, p. 29).

Novas abordagens de gestão são adotadas com o objetivo de preservação do meio ambiente, desenvolvimento da comunidade, incentivo à educação e cultura. Essas novas posturas empresariais baseadas no resgate de princípios éticos e morais são valorizadas pela sociedade. São abordagens na área social, mas também possuem natureza estratégica.

De todas as atividades empresariais, a área mais exposta e a mais suscetível de questionamentos éticos é o marketing, de acordo com Lund (2000). A relação permanente das empresas com o mercado consumidor favorece uma visibilidade maior as suas práticas e as deixam sujeitas a julgamento público.

A comunicação, como uma das ferramentas do marketing, gera estímulos nos indivíduos e constitui uma impressão associada à imagem da empresa. A organização que possui responsabilidade social e a comunica, proporciona aos indivíduos a possibilidade da aquisição do conhecimento, incita a uma mudança de comportamento e/ou mudança de valor.

Assim, contribui para aumentar a conscientização de que todos têm responsabilidade sobre os problemas que afetam a sociedade e todos podem colaborar para saná-los.

Esta dissertação tem como objetivo analisar como a responsabilidade social é utilizada na comunicação de marketing. E também, auxilia para uma maior compreensão sobre a importância dessa ferramenta estratégica e dos benefícios que ela pode gerar para as empresas e para todos os públicos com os quais elas se relacionam.

A expectativa de resultados desta dissertação está na geração de valores que a mesma possa despertar entre os leitores interessados. O tema abordado implica diretamente no desejo do aumento da conscientização das pessoas para a utilização das práticas de responsabilidade social nas empresas, principalmente, na área de marketing. Pretende-se, assim, incentivar uma comunicação empresarial transparente e ética.

Assim, considerando o panorama delineado sobre o tema “responsabilidade social na comunicação de marketing” foi possível nortear o desenvolvimento desta pesquisa com o seguinte problema:

**“Como a Amanco emprega suas ações de responsabilidade social na comunicação empresarial?”**

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a Amanco emprega suas ações de responsabilidade social na comunicação empresarial.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Conhecer o processo de responsabilidade social da Amanco;
- 2) Constatar o entendimento dos executivos da área de marketing e da área de responsabilidade social sobre a prática da responsabilidade social;
- 3) Levantar as ações de responsabilidade social empregadas nas políticas de comunicação empresarial;
- 4) Identificar os resultados percebidos com a prática da responsabilidade social na comunicação empresarial.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas enfrentam desafios referente a novas tecnologias, competitividade, produtividade, saturação de mercados tradicionais e abertura de outros novos. Além desses, surge também o desafio da responsabilidade social, que se manifesta de diferentes maneiras.

O desenvolvimento da comunidade, a preservação do meio ambiente, o bem-estar dos funcionários, o retorno aos acionistas, a satisfação dos clientes e uma comunicação transparente são exemplos de ações que caracterizam a responsabilidade empresarial.

Segundo Nickels e Wood (1997), gerenciar as relações com os públicos envolvidos abrange questões de responsabilidade social e de ética. Para o autor “a responsabilidade social é a idéia de que uma organização deveria olhar além de seus próprios interesses e dar uma contribuição para a sociedade” (NICKELS, 1997, pg.11). Todas as empresas deveriam, igualmente, agir de maneira a proporcionar bem-estar para a sociedade, proteger o meio ambiente e garantir os direitos dos consumidores.

No Brasil, a adoção da responsabilidade social pelas empresas vem crescendo de maneira rápida. Um dos fatores que pode ser considerado em relação a esse aumento é o retorno que ela proporciona em termos de valorização de imagem e, com isso, proporciona melhores condições para competir e também contribuir para o futuro do país. Porém, as vantagens provêm das relações éticas e transparentes criadas primeiramente com o público interno e, depois, com o público externo.

De acordo com Sachs (1986), para uma economia política aberta e consciente de sua dupla dimensão ética - os objetivos sociais do desenvolvimento e a preocupação com as futuras gerações -, é fundamental explicitar na sociedade os estilos de desenvolvimento ecologicamente prudentes e socialmente justos.

Sendo assim, a originalidade desta pesquisa está em relacionar dois temas muito conflitantes: responsabilidade social e marketing; e, trazer à tona, na visão dos executivos de marketing e de responsabilidade social, a utilização das práticas de responsabilidade social na formulação das estratégias de comunicação empresarial.

A importância deste estudo está em demonstrar o entendimento das executivas sobre o assunto; oportunizar a informação obtida para que se possa saber sobre o que é feito e o que é comunicado das atividades de responsabilidade sociais; contribuir para que outras empresas possam aprender ou simplesmente tomar conhecimento do assunto; e incentivar a geração de valores através da conscientização de que a responsabilidade é de todos.

Através desta pesquisa pretende-se contribuir para o meio acadêmico e empresarial. Devido ao fato de que poucas obras oferecem uma colaboração teórica para sustentação de uma proposta conceitual da responsabilidade social empresarial, tampouco no que se refere à sua relação com o marketing, especificamente, comunicação empresarial.



Assim, a justificativa deste estudo é produzir um referencial teórico sobre o tema e verificar, no entendimento dos executivos, a utilização prática das ações de responsabilidade social da empresa pesquisada, referente à sua comunicação de marketing.

#### 1.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Para uma melhor compreensão sobre o problema a ser tratado nesta pesquisa, abaixo o esclarecimento do que se entende por:

- Ecoeficiência – evitar a poluição e os resíduos no interesse tanto da coletividade associada quanto na busca de maior eficiência e competitividade (SCHMDHEINY, 1992, p.10).
- Responsabilidade – qualidade de quem responde pelos próprios atos ou de outrem; responde legal ou moralmente pela vida, pelo bem-estar (FERREIRA, 1988).
- Responsabilidade social empresarial – representa as ações das empresas que beneficiam ou que consideram a dimensão interna e externa de seu espaço organizacional (MELO NETO e FROES, 1999).
- Sustentabilidade – sinônimo de sustentável, que por sua vez, significa que se pode sustentar (FERREIRA, 1988).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo investigou-se a literatura sobre as categorias teóricas que sustentam o trabalho, apresentam-se conceitos e linhas de pensamento de alguns autores, que nem sempre convergem, mas que são considerados fundamentais na condução do processo de análise e interpretação das informações. Os itens que seguem visam facilitar a compreensão do conteúdo e direcionamento do estudo.

Inicialmente será abordada a ética e sua relação com as empresas e seus trabalhadores; em seguida, a responsabilidade social e seus indicadores; e, finalmente, uma revisão do marketing e de uma das suas ferramentas, a comunicação.

### 2.1 A ÉTICA

Para Sócrates (apud Platão, 1979), chamado de o “Pai da Ética”, a essência da ética é o poder libertador do verdadeiro conhecimento confrontado com a hipocrisia. Para ele é através deste conhecimento que cada indivíduo é capaz de um dia chegar à compreensão do que é o Bem, conhecimento que por si só tem efeito transformador tanto de quem o adquire como da sociedade na qual ele vive.

Platão (2002), discípulo de Sócrates, proferia sobre idéia de se encontrar a felicidade no centro das questões éticas. Para ele a sabedoria, não está expressa no saber pelo saber, ou seja, não se identifica o sábio pela sua grandeza de conhecimentos teóricos, mas pela sua grandeza de virtudes. O homem virtuoso tende a encontrar e contemplar o mundo ideal.

Aristóteles (2001), também pensador da Grécia antiga, fundamentou a maior parte de seu postulado teórico no empirismo onde, não descarta a relação entre Ser e o Bem, porém enfatiza que não existe um único bem, mas vários bens, e que esse bem deve variar de

acordo com a complexidade do ser. Para o homem, por exemplo, há a necessidade de se ter vários bens, para que este possa alcançar a felicidade humana. A Virtude para Aristóteles está entre os melhores dos bens.

Em síntese, Sócrates formula o problema, Platão tenta criar uma Ética Ideal que molde os homens a viver na virtude, enquanto Aristóteles busca uma Ética do Possível, que não desrespeite a paixões humanas, mas as oriente pelo caminho da ponderação até a maturidade racional do equilíbrio.

A ética filosófica sempre definiu a moral como seu objeto de estudo, o dever fazer, a qualificação do bem e do mal, a melhor forma de agir coletivamente, na concepção de Srour (1998). Então, ética avalia os costumes, aceita-os ou reprova-os, determina as ações sociais que são moralmente válidas e quais não o são.

A ética científica, continua o autor, é uma nova disciplina desenvolvida com o mesmo objeto de estudo que verifica e adota como pressuposto o relativismo cultural. Ela qualifica o bem ou o mal, a virtude e o vício, a partir de fundamentos sociais e históricos. Aborda as normas que as coletividades consideram válidas, sem sequer julgá-las. Em síntese:

a ética filosófica – ou filosofia da moral – tende a ter um caráter normativo e de prescrição, ansiosa por estabelecer uma moral universal, cujos princípios eternos deveriam inspirar os homens, malgrado as contingências de lugar e de tempo. No pólo oposto a ética científica – ou ciência da moral – tende a ter um caráter explicativo e de análise, centrando sua atenção no conhecimento da diversidade cultural e de seus pressupostos normativos. (SROUR, 2000, p.35).

Weber (2002), menciona duas teorias éticas: a ética da convicção, entendida como deontologia (tratado dos deveres); e a ética da responsabilidade, conhecida como teleologia (estudo dos fins humanos).

A ética da convicção aborda valores e normas previamente estabelecidos, seu efeito baseia-se em dar forma às ações que deverão ser praticadas. Abre-se em duas vertentes: a do princípio - segue rigorosamente as normas morais estabelecidas, com desinteresse pelas circunstâncias; e a da esperança - se fundamenta em ideais, moldada por uma fé ilimitada.

Na ética da responsabilidade as pessoas são responsáveis pelo que fazem, avaliam os efeitos previsíveis que uma ação produz e consideram conseguir efeitos positivos para todos. As suas vertentes são: a utilitarista - exige que as ações produzam o máximo de bem para o maior número (critério da eficácia e critério da equidade); e a da finalidade - estabelece que a bondade dos fins justifica as ações executadas e entende que todas as medidas necessárias serão tomadas.

Os adeptos da ética da responsabilidade seguem duas fases: ponderam sobre os fatos e as condições em pauta e fazem uma avaliação dos efeitos que poderão vir a ocorrer para, depois, decidirem.

A escolha de um rumo de ação nas duas éticas, de acordo com Srour (2000), depende da percepção de mundo que os indivíduos têm ou de sua consciência da necessidade. Porém, na ética da convicção, não se confere os efeitos que serão gerados. Rejeitam-se avaliações, pois as escolhas são originadas de pressupostos e são dedutivas. O que existe é a obediência aos valores, respeito àquilo que as normas morais ou ideais determinam.

Diante da diversidade de definições, o conceito de ética é utilizado muitas vezes como sinônimo de moral. De acordo com Arruda (2003), isso se deve a origem etimológica da palavra ética deriva do grego *ethos*, enquanto moral deriva do termo latino *mos-moris*, ambos significam uso, costume, aplicado ao comportamento humano.

Para Srour (2000) a ética está no plano das idéias, estuda e analisa os costumes da comunidade. A moral, em contrapartida, é constituída das normas que as práticas cotidianas da comunidade deveriam observar.

Na opinião de Ashley (2003), a ética é mais sistematizada e corresponde a uma teoria de ação rigorosamente estabelecida, já a moral, é concebida menos rigidamente, varia de acordo com o país, o grupo social, a empresa ou o indivíduo em questão.

A dupla moral também existe, ela é cultivada em lugares como as nações latino-americanas. Srour (2000) cita o Brasil, onde há a moral da integridade e a moral do oportunismo. A moral da integridade é sistema de normas morais que representa um comportamento considerado decente e virtuoso. Baseia-se nos valores como: honestidade, lealdade, idoneidade, dignidade, fidelidade à palavra, cumprimento das obrigações, obediência aos costumes, respeito à verdade e à legalidade, amor ao próximo. Em consequência, molda-se na ética da convicção, vertente de princípio. É uma moral do dever. Nash (1993) concorda com o autor ao afirmar que a integridade é um componente essencial da boa prática dos negócios e compreende valores básicos como a honestidade, a confiabilidade, a justiça e pragmatismo (dar contribuições reais para a contínua saúde financeira e organizacional da empresa). Os três primeiros previnem a falsidade, o dano intencional, o favoritismo, o conflito de interesses e a recusa de responsabilidade pelo erro. O último evita ineficiência e o desperdício. Para a autora, o mais importante é que a integridade é uma condição que exige que o indivíduo aja como diz.

Já a moral do oportunismo, segundo Srour (2000), é um sistema de normas morais que corresponde ao imaginário oficioso brasileiro e que configura o comportamento chamado esperto. Suas formas de agir transgridem as normas morais oficiais e são consideradas imorais do ponto de vista da moral oficial. Mas nem por isso perturbam as consciências daquele que as adotam.

Uma outra abordagem muito comum e antiga é o hábito de priorizar o interesse próprio. Compartilham dessa ótica Hobbes, Mill e Friedman (apud Nash, 1993) que assumem que um apelo racional ao interesse próprio, rebatizado de “motivação do lucro”, é o melhor motivador.

No início do século XVII, o filósofo Thomas Hobbes já encarava o interesse próprio como um fato de vida: “dos atos voluntários de cada homem, o objetivo é algum bem

para ele próprio”. Para Friedman o interesse próprio não é apenas um fato da vida, mas um motivador poderoso que leva a muitos resultados socialmente desejados.

Para Nash (1993, p. 60), “a ética do interesse próprio não é totalmente ilógica: há um retorno comercial para valores éticos, tais como honestidade, justiça ou respeito à lei”. Caso essas condições não sejam cumpridas pelas empresas, na maioria das vezes, elas são punidas severamente quando descobertas. De acordo com a autora o problema, então, não é de lógica, mas de prioridades. Ainda que a combinação de valores de um modelo de interesse próprio esclarecido seja correto, ele não alcança essa combinação na prática. A falha é tanto moral como econômica. Para a autora, a legitimidade de uma abordagem de interesse próprio dos negócios que destaque o retorno de eficiência é: disfuncional, pois não incentiva nos outros os valores éticos complexos que representam; e não pragmática, pois as prioridades que ela define não são os pontos fundamentais da excelência competitiva.

### *2.1.1 A ética nos negócios*

A questão da ética e da responsabilidade dos empresários teve evidência em 1919, de acordo com Ashley (2003), com o julgamento de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da *Ford Motor Company*, movido pelos acionistas John e Horace Dodge, que contrariavam a resolução de Ford. O motivo da lide foi porque Ford não distribuiu parte dos dividendos aos acionistas e investir na capacidade de produção, no aumento de salários e fundo de reserva para a diminuição esperada de receitas devido à redução dos preços dos automóveis. A Suprema Corte de Michigan decidiu a favor dos Dodges, pois entendeu que as empresas existem para o beneficiar de seus acionistas e que os diretores precisam garantir o lucro e não usá-lo para outros fins. A filantropia empresarial e o investimento na imagem da

empresa para atrair consumidores só poderiam ser realizados se favorecessem os lucros dos acionistas.

Os primeiros estudos sobre ética nos negócios iniciaram na década de 70, segundo Arruda (2003), com a primeira pesquisa realizada junto a empresários sobre o assunto nos Estados Unidos. Mesma época em que houve a expansão das empresas multinacionais devido à abertura de subsidiárias em todos os continentes.

O tema da ética nos negócios está mais habitual em todas as áreas da empresa, da mesma maneira que é assunto presente na mídia. Srour (1998) diz que cada vez mais as decisões e as ações empresariais são submetidas à triagem de uma cidadania disposta a retaliar as empresas que abusam da confiança do público com o qual ela se relaciona.

Na opinião de Nash (1993), geralmente a ética empresarial incide sobre três áreas de tomada de decisão gerencial: escolhas quanto à lei, escolha sobre os temas econômicos e sociais e escolhas sobre a superioridade do interesse próprio.

Para Nickels (1997), as empresas podem tratar de questões éticas em cinco níveis: pessoal, organizacional, industrial, social e internacional. Portanto, a ética é determinada pelos valores pessoais, pelos valores da empresa e dos executivos, pelos padrões e leis da sociedade e pelos valores e leis de outros países.

No entendimento de Tapscott, em entrevista concedida a Hessel (2004) para uma empresa poder ser transparente é preciso possuir valor e ética, ou seja, precisa ser confiável e coerente. Deve considerar que o acionista, o funcionário e o cliente formam o tripé para a base de um relacionamento de transparência.

De acordo com Nash (1993), a integridade da empresa deve ser testada através de uma base ética mais integrada, para medir como ela evita a desonestidade, os danos e a exploração ao conduzir o negócio. O recurso dessa abordagem pode ser encontrado nos conceitos da criação de valor e relacionamentos mutuamente benéficos. Estas são as

condições que têm fundamentado os negócios honestos durante longo tempo. De acordo com a autora, “entendendo-se os conceitos que formam os negócios como sendo os que tratam dos relacionamentos de benefício mútuo e da criação de valores, então os valores morais pessoais e o fato de se ganhar dinheiro tornam-se compatíveis” (NASH, 1993, p. 84).

Segundo a autora, os motivos para impulsionar a ética nas empresas são muitos, pois os executivos percebem os altos custos impostos pelos escândalos na empresas, como: multas, fraudes, quebra de rotina, baixo moral dos funcionários, aumento da rotatividade, dificuldade de recrutamento e perda de confiança pública na reputação da empresa.

Para atingir a conduta ética no mercado, na opinião de Nash (1993), é importante considerar, o particular e o empresarial. O que motiva a colocar a suposta infabilidade empresarial em uma perspectiva maior é pensar em termos de relacionamento, permanecer orientado para o outro, universalizar a opinião, ouvir os pontos de vista externos, colocar-se no lugar do outro.

De acordo com Hessel (2004), em entrevista dada por Tapscott, a ética empresarial para traz muitos benefícios, a transparência e os valores corporativos aumentam o valor de mercado de uma empresa e, assim, ao otimizar as necessidades dos acionistas, ela tem mais chance de ser boa para os investidores. Assim, os funcionários de uma empresa transparente têm maior confiança em seus colegas e em seus empregadores. Os resultados são custos mais baixos, melhoras na qualidade, inovações e lealdade. As empresas que alinham seus valores aos das comunidades podem desenvolver modelos sustentáveis de negócios.

### *2.1.2 Códigos de ética*

Diante das novas exigências do mercado e da sociedade, as declarações de visão, missão, valores e os códigos de ética empresariais ganham importância, pois servem para



orientar a tomada de decisões no que se refere aos públicos envolvidos com a empresa, como funcionários, clientes, acionistas, investidores, fornecedores, governo, concorrentes, comunidade e a imprensa.

As estruturas de monitoramento e controle existentes nas empresas, de acordo com Zylbersztajn (2002), não seriam tão necessárias se as pessoas tivessem comportamento cooperativo e aderissem voluntariamente aos princípios empresariais. Por isso, as empresas criam mecanismos de controle, que vão dos conselhos de administração até os códigos estruturados de ética empresarial. Assim, um código pode ser visto como contrato formal entre os acionistas e as partes interessadas, com o objetivo de informar sobre as expectativas dos acionistas.

Segundo Arruda (2003), uma das situações que estimulou a criação de códigos de ética corporativos em empresas multinacionais foi os choques culturais e outras maneiras de negociar nos novos países que conflitavam com padrões de ética das suas matrizes.

Para Srour (2000, p. 250), “os temas que compõem os códigos de ética empresarial levam a organização à reflexão e definição de diretrizes”. De acordo com o autor, os códigos podem tratar de uma grande e diversificada série de questões e podem se aprofundar no relacionamento com um ou outro público estratégico, de acordo com as necessidades de cada empresa e particularidades do negócio.

Zylbersztajn (2002), diz que muitas vezes o código significa algo distante da realidade da empresa, existe apenas como tentativa de criar uma boa imagem empresarial ou para servir como cautela legal, no caso de litígios na Justiça. A efetiva adoção do código pode ser analisada a partir de uma perspectiva contratual, ou seja, identificar os incentivos existentes na empresa, esquematizados para motivar a adoção do código.

Segundo o autor, o maior incentivo para a adoção de normas éticas ocorre quando existe risco sobre o valor da empresa. Muitas adotam códigos de ética e certificação

independentes, para avaliar a sua credibilidade em relação à conduta ética voltada para aspectos sociais, ambientais e tecnológicos e, assim, se previnem dos riscos. A exposição na mídia também facilita os efeitos da perda de reputação, reforçados pela fiscalização das organizações não-governamentais.

Segundo Arruda (2002, p.6), “enquanto algumas instituições encontram na auditoria interna um meio de identificar desvios de conduta ética, outras já percebem que a moral organizacional só poderá ser interiorizada quando existir diálogo, liberdade pessoal e adesão voluntária de cada um”. Para a adesão voluntária, a implantação eficaz do código de ética empresarial se faz através da criação de grupos que conduzam as questões éticas surgidas dentro ou fora da empresa, promoção da discussão e o aconselhamento referente às mesmas, sugestão de novas políticas e modificação das existentes.

### *2.1.3 A ética e o executivo*

Na opinião de Nash (1993), a ética nos negócios exprime os hábitos e as escolhas que os empresários fazem nas suas atividades e às do restante da empresa. O executivo precisa estar consciente de quais hábitos de pensamento e ação tem mais possibilidade de arruinar o bom senso moral, e dos entendimentos para romper esses prejuízos éticos. É imprescindível que o líder da empresa se concentre não apenas naquilo que não deve ser feito, mas também naquilo que o executivo ético deve pensar em termos morais e econômicos.

A autora continua, ao afirmar que a ética empresarial geralmente incide sobre três áreas básicas de tomada de decisão: escolhas em relação à lei, escolha sobre os temas econômicos e sociais que estão além do domínio da lei e escolhas sobre a preeminência do interesse próprio.

Srouf (2000, pg.19) aborda que “nas economias monetárias, os desvios de conduta sempre ocorreram, motivados por interesses egoístas”. O autor sugere duas observações. A primeira se refere ao enfraquecimento do controle social das ideologias tradicionais – a família, a comunidade, a escola, a igreja -, principalmente nas metrópoles em que a atomização dos agentes sociais virou regra. A outra observação diz respeito à explosão e à diversificação da mídia, cuja dependência exclusiva da publicidade paga pelos grandes anunciantes diminuiu.

No Brasil, de acordo com o mesmo autor, os empresários que agem de forma questionável (pirataria, sonegação fiscal, danos ao meio ambiente, suborno, lavagem de dinheiro, fraudes, etc.) justificam-se pela moral do oportunismo, de atitude egoísta e exploradora.

De maneira que eles desfrutam, em pequeno comitê, do necessário respaldo social, a contrapelo da moral oficial (da integridade). Mas, é indispensável ressaltá-lo, tais agentes não assumem publicamente os atos que praticam nem se vangloriam deles. Isso sugere que eles têm consciência da natureza clandestina do que fazem, apesar de dispor de um arsenal de racionalizações para persistir em suas conduta. Vale dizer, as morais são formas de legitimar decisões e ações, porque operam como discurso de justificação. (SROUR, 2000, p.25).

O comportamento ético representa um valor da sociedade moderna, segundo Zylbersztajn (2002), contudo, existem falhas no comportamento ético dos indivíduos, das empresas e das sociedades. Todos os desvios do comportamento humano podem estar presentes nas organizações, sejam elas empresas, sejam organizações não-governamentais, seja o próprio Estado.

A grande vantagem do comportamento ético, de acordo com o economista Ronald Coase (apud Cohen, 2003), prêmio Nobel de 1991, é a diminuição dos custos com os sistemas de controle. Pois, quando os indivíduos vivem num ambiente ético, a transparência diminui a ineficiência da falta de informações e a confiança diminui os custos de controle. Para tanto, ”a ética tem de ser construída coletivamente” (COHEN, 2003, p. 43).

## 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A empresa interfere nas realidades sociais nas quais se insere. Consome, direta ou indiretamente, os recursos naturais; utiliza capital financeiro e tecnológico de pessoas físicas; usa a capacidade de trabalho da sociedade e subsiste em função da organização do Estado. Assim, a empresa se move em função da sociedade e do que a ela pertence, e deve em troca, no mínimo, prestar-lhe contas de como usa todos esses recursos. Inclusive, ter participação ativa na reconstrução ética da sociedade (MELO NETO e FROES, 1999; POPCORN, 1993).

A empresa é uma das organizações mais questionadas pela sociedade, de acordo com a análise de Duarte e Dias (1986), algumas razões para que isso ocorra estão a seguir relacionadas:

- Nenhuma organização tem maior penetração social que a empresa; a maioria dos indivíduos tem suas vidas ligadas, direta ou indiretamente, a alguma empresa;
- A empresa está muito relacionada com o sistema econômico-político e com problemas decorrentes de seu mau funcionamento;
- Muitos dos males que afligem a sociedade têm vínculos atribuídos às empresas: poluição, aumento de preços, más condições de trabalho e outros;
- A empresa é vista como fonte de riqueza e criadora de tecnologia, elementos indispensáveis à solução dos problemas sociais;
- Devido ao aperfeiçoamento e à difusão dos meios de formação e informação, hoje é mais fácil entender o funcionamento da economia e as relações entre vários parceiros do mundo econômico. Tal conhecimento reforça as reivindicações dos trabalhadores e da sociedade, no sentido de obterem maior participação nos benefícios resultantes da atividade econômica.

Os estudos sobre a interação das empresas e a sociedade são divididos por Frederick (1986), em duas correntes: a primeira teve início em 1950 e seu foco era a responsabilidade social - CSR1 (corporate social responsibility); a segunda iniciou-se em 1970 se concentrou essencialmente na responsividade social corporativa CSR2 (corporate social responsiveness), onde as empresas deveriam ser pragmáticas ao responder eficazmente às pressões ambientais. Uma forma de fazer isso é desenvolver diversas ferramentas de resposta social e integrar fatores sociais ao processo de planejamento estratégico.

Um novo estágio é proposto por Frederick (1986) para a atuação social das empresas – CSR3 (corporate social rectitude). Para o autor, a retidão social corporativa envolve a moralidade nas ações e na formulação de políticas, cabendo às empresas utilizar uma cultura ética que envolva os princípios morais fundamentais.

De acordo com Duarte e Dias (1986), existem três pressupostos nos quais a essência da responsabilidade social empresarial se fundamenta: a abrangência da responsabilidade da empresa, além dos interesses dos acionistas; a transformação da natureza das responsabilidades que excede a esfera legal e envolve as obrigações morais da ética; e, a adaptação às questões sociais mais atuantes e exigentes.

A política que denominou o “economicamente correto”, segundo Srour (2000), começou nos Estados Unidos na década de 1950, estimulada por instituições religiosas. Sua abrangência restringia-se às aplicações financeiras e limitava-se essencialmente a recusar negócios com indústrias controversas como as de armamento, tabaco, bebidas e material nuclear.

Nesta mesma época, segundo Ashley (2003), ações que priorizassem objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas (exemplo: abandono de produtos lucrativos que prejudicassem o social e o ambiental) fizeram parte dos argumentos dos defensores da ética e da responsabilidade social empresarial.

Na década de 70 com o “aumento da contestação da expansão econômica quantitativa”, cuja expressão máxima foi o primeiro relatório, em 1972, do Clube de Roma, também denominado “Relatório Meadows”, o qual tratava dos limites do crescimento. Na época surgiram em todo o mundo as reivindicações sociais às empresas. Foi o início do processo de conscientização para a necessidade de uma extensa atuação empresarial em busca de soluções para os problemas sociais.

Na década de 80, o conceito de responsabilidade social das empresas ganha um amadurecimento quanto à sua operacionalização, cercado de debates filosóficos sobre o dever das corporações em promover o desenvolvimento social e com uma forte conotação normativa.

Nos anos 90 a responsabilidade social corporativa passa a incorporar cada vez mais o aspecto normativo e ganha uma maior participação de acadêmicos da área de ética dos negócios.

No Brasil, a responsabilidade social começa a ser discutida ainda nos anos 60 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Um dos princípios desta associação baseia-se na aceitação por seus membros de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui a função social que se realiza em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade.

Hoje, segundo Srour (2000), o movimento tem como objetivo conciliar a ética com o lucro. Suas exigências cívicas e morais, despojadas de qualquer relação caritativa, tornam-se muito mais abrangentes.

De acordo com Frederick (1986), uma teoria adaptada de responsabilidade social deve considerar algumas condições:

- O discernimento de valor deve ser baseado nas demandas da sociedade. A produção e a distribuição dos recursos gerados devem priorizar o bem-estar econômico e social;

- Deve ser fundamentada nos conceitos emergentes de gestão que dêem prioridade a relação interpessoais;
- Reconhecer que o sistema atual é derivado de tradições culturais e históricas que priorizam o ganho privado, e buscar meios institucionais para acertar e direcionar a discussão sobre responsabilidade social;
- Considerar que o comportamento do administrador é função do seu papel social, no negócio e na sociedade;
- Reconhecer que o comportamento socialmente responsável não é automático, mas sim resultado de esforços determinados e conscientes.

A maior parte dos estudos sobre a responsabilidade das empresas possui como desafio a conceituação e abrangência do tema. A falta de um conceito claro e homogêneo para o termo, segundo Tomei (1984), dificulta muito a execução das ações socialmente responsáveis pelas empresas. “A dificuldade de operacionalização do conceito de responsabilidade social está relacionada à árdua tarefa de estabelecer fronteiras para caracterizar uma ação sob o rótulo de responsabilidade social” (TOMEI, 1984, p. 52).

Provavelmente por isso, a responsabilidade social ainda hoje é muito confundida com filantropia ou caridade. De acordo com Souza (2003), o assistencialismo tem 150 anos e continua a fazer filantropia e gerar polêmicas ideológicas entre o que é social e os abalos causados pelo velho, novo e futuro liberalismo. Os seus resultados práticos ainda são questionados por correntes de sociólogos, economistas e pensadores.

Para Melo Neto e Froes (1999) a filantropia é individualizada, pois a atitude e a ação são do empresário. A responsabilidade social é uma atitude coletiva e compreende ações de funcionários, executivos, fornecedores, acionistas e, até mesmo, clientes e outros parceiros da empresa. Portanto, é uma soma de intenções individuais que resultam em consenso. Os

autores afirmam que a responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa que busca retorno e a filantropia apenas proporciona o conforto pessoal e moral de quem a pratica.

Porém, para Carroll (1979), a responsabilidade social é efetiva somente quando quatro dimensões de responsabilidade são atendidas: econômica, legal, ética, e filantrópica. Assim, cada dimensão é parte de um todo maior, que representa a expectativa da sociedade em relação às empresas. Nesse modelo, as responsabilidades são ordenadas da base para o topo em função de sua magnitude e representam os vários níveis de obrigações das empresas com todos os seus públicos envolvidos. Para Carrol (1979), a responsabilidade social pode ser subdividida em quatro tipos conforme a Figura 1.

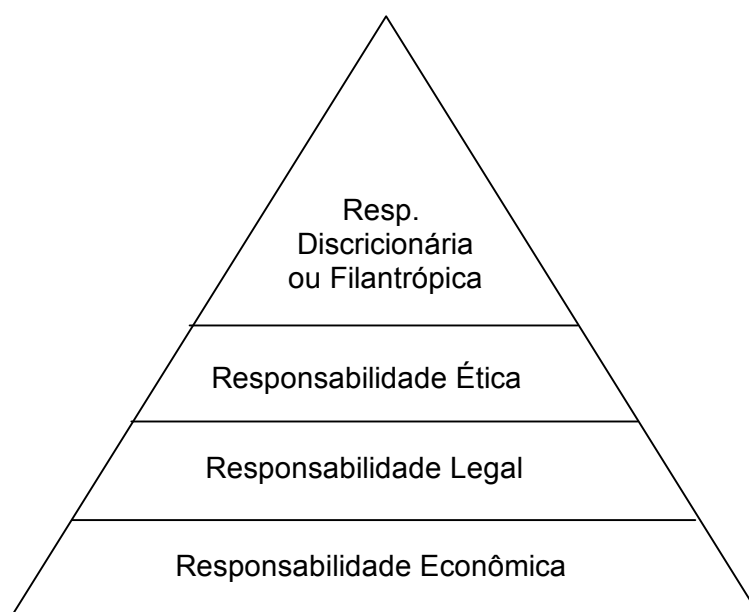


Figura 1: Pirâmide da responsabilidade social  
Fonte: Carrol (1979)

A responsabilidade econômica é a base, por ser o principal tipo de responsabilidade social percebido nas empresas. Ter responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços para a sociedade, com um valor que assegure a continuidade das atividades da empresa, de forma a satisfazer a lucratividade para os acionistas. Para tanto, é



preciso remunerar fornecedores e empregados de maneira justa; manter relações honestas com consumidores; utilizar os recursos naturais racionalmente; lidar com o meio ambiente de forma sustentável e respeitar a qualidade de vida da comunidade onde a empresa está inserida. Deslizes nas relações os públicos rompe a relação de confiança, ocasionando quebra de contratos, reclamações trabalhistas, multas, processos na justiça, reações dos órgãos públicos, reduzindo os resultados econômicos para os acionistas e ensejando a criação de leis mais rígidas para o controle das empresas.

A responsabilidade legal estipula o que a sociedade julga importante nas ações de uma empresa que alcança metas econômicas em uma estrutura com exigências legais. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis municipais, estaduais e federais.

A responsabilidade ética inclui comportamentos que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente explicitados na lei e podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa. Significa fazer o que é certo e evitar qualquer tipo de danos voluntários, mas livram a organização de danos à sua imagem institucional.

Por fim, a responsabilidade discricionária ou filantrópica: é essencialmente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em contribuir com a sociedade não sendo determinado pela economia, pela lei ou pela ética. Relaciona-se aos programas sociais desenvolvidos ou apoiados pela empresa para reduzir as desigualdades sociais.

Apesar de diversas definições a respeito do tema, a principal dificuldade para conceituar responsabilidade social empresarial é devido à sua amplitude e a extensão da sua abrangência: “de conduta de ética, às ações comunitárias e de tratamento dos funcionários e ao dinamismo das relações que a empresa mantêm com os seus diversos públicos. Trata-se, portanto, de um conceito amplo, pois compreende valores – ações – relações”(MELO NETO e FROES, 2001, p.31).

Os autores identificaram quatorze diferentes conceitos e interpretações sobre a responsabilidade social corporativa:

- A responsabilidade social como atitude e comportamento ético e responsável: a empresa incorpora conceitos éticos e tem o dever de possuir uma atitude transparente nas suas relações;
- A responsabilidade social como um conjunto de valores: além de assumir conceito éticos a empresa assume outros valores, como desenvolvimento social, motivação dos funcionários;
- A responsabilidade social como uma postura estratégica empresarial: mais especificamente como uma estratégia de marketing, realiza ações sociais estratégicas para retorno de valor de imagem;
- A responsabilidade social como estratégia de relacionamento: mais especificamente como uma estratégia de marketing, foca a qualidade de relacionamento com seu público envolvido;
- A responsabilidade social como estratégia de valorização das ações da empresa: busca da valorização de suas ações, principalmente pelos acionistas;
- A responsabilidade social como estratégia de recursos humanos: o foco é interno, nos funcionários e seus dependentes para garantir a satisfação, retendo os funcionários e aumentando a produtividade;
- A responsabilidade social como estratégia de valorização dos produtos e/ou serviços: a estratégia é conferir aos produtos e/ou serviços o *status* de socialmente corretos;
- A responsabilidade social como estratégia de inserção na comunidade: a empresa busca melhorar suas relações com a comunidade, definindo formas de continuar nela inserida;

- A responsabilidade social como estratégia social de desenvolvimento da comunidade: a empresa assume o papel de agente de desenvolvimento local, juntamente com outras instituições, inclusive o governo.
- A responsabilidade social como promotora da cidadania individual e coletiva  
responsabilidade social: a empresa auxilia, através das suas ações, a tornar seus funcionários voluntários;
- A responsabilidade social como exercício da consciência ecológica: a empresa se concentra na responsabilidade ambiental e investe em programas de educação ambiental;
- A responsabilidade social como exercício de capacitação profissional: o exercício da responsabilidade social está ligado à capacitação profissional de seus empregados;
- A responsabilidade social como estratégia de integração social: a empresa auxilia na melhoria social através da inclusão social.

Segundo Oliveira (1984), a responsabilidade social é a capacidade da empresa contribuir com a sociedade e considerar seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos. O autor aborda que o cumprimento das obrigações é uma obrigação contratual óbvia, também denominada obrigação social, portanto, não é considerado um comportamento socialmente responsável.

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

O presidente do Instituto Ethos, Oded Grajew, por sua vez, diz que responsabilidade social é basicamente pensar nas pessoas e no meio ambiente antes de agir, ou agir considerando sempre se o que se pretende fazer vai ou não impactar as pessoas e o meio ambiente de maneira construtiva.

Na concepção de Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social é um exercício da cidadania empresarial, e as empresas que desejam transmitir uma imagem ética e moral podem, no futuro, obter benefícios pelas suas atitudes. Por exemplo, através da prática da responsabilidade social, como estratégia de valorização de produtos e serviços e estratégias sociais de desenvolvimento da comunidade.

Na opinião de Ashley (2003), a responsabilidade social empresarial pode ser percebida como qualquer compromisso que uma organização deve ter para com a comunidade, expresso por meio de atitudes que a afetem de maneira positiva. Uma postura proativa e coerente deve ser demonstrada pela empresa em relação ao seu papel específico na comunidade.

Existem também autores que são declaradamente contra os argumentos da responsabilidade social das empresas. Entre eles, Friedman (1970), que defende a idéia de que a empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público ao pagar seus impostos. O autor considera, também, que a responsabilidade social das empresas é gerar lucros para seus acionistas. Além disso, ele recrimina ações para a contribuição social que possam causar perdas aos interesses da empresa.

Duarte e Dias (1986), citam que, para alguns, responsabilidade social significa a idéia de obrigação legal; para outros, impõe às empresas padrões mais altos de comportamento. Existem também os que a conceituam como prática social, papel social e função social, enquanto outros a vêem associada ao comportamento eticamente responsável

ou à filantropia. Por fim, existe os que entendem seu significado como ser responsável ou socialmente consciente.

O conceito de responsabilidade social, assim como o da ética, para Daft (1999), é fácil de definir, a complexidade está em transformar o conceito em ação. Pode ir de encontro às crenças individuais, entrar em questões ambíguas de certo ou errado e considerações morais, legais e econômicas. “A definição formal de responsabilidade social é a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização”. (DAFT, 1999, p. 88).

Embora os diversos conceitos de responsabilidade social possuam significativas diferenças, ao menos em termos semânticos, observa-se que, existe convergência no fato de mencionarem ações realizadas ou defendidas por empresas que contribuem diretamente para melhorar a qualidade de vida da sociedade.

As ações de responsabilidade social podem beneficiar outros envolvidos além da sociedade. De acordo com Ashley (2003), a evolução do conceito de responsabilidade social teria como referência o público para quem a empresa deve ser responsável. Começa com a concepção de Friedman (1970), na qual o público favorecido deve ser o acionista, passa pela concepção mais conhecida - cita que a comunidade e os empregados devem ser privilegiados - e chega-se até à compreensão mais abrangente e menos divulgada, segundo a qual todos os atuais e futuros públicos envolvidos devem ser considerados.

Os públicos que se relacionam com a empresa podem ser divididos em dois grupos que englobam a dimensão interna e a dimensão externa. Na concepção de Melo Neto e Froes (1999), a gestão de responsabilidade social interna trabalha focada nos funcionários e seus dependentes para estimular a motivação e assegurar a fidelização. A empresa busca proporcionar um ambiente de trabalho agradável e desenvolver projetos para o bem-estar, saúde, formação profissional e educação dos funcionários. Na gestão da responsabilidade

social externa, o objetivo é o desenvolver ações sociais para favorecer a comunidade. As áreas priorizadas pelos projetos sociais envolvem a educação, a saúde, assistência social e o meio ambiente.

Os públicos interno e externo envolvidos com a empresa se separados podem formar um grande leque de beneficiários que podem ser focados nas estratégias de responsabilidade social. Na divisão de Melo Neto e Froes (1999), há ao menos sete vetores de responsabilidade social:

- V1. Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- V2. Preservação do meio-ambiente;
- V3. Investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável;
- V4. Comunicações transparentes;
- V5. Retorno aos acionistas;
- V6. Sinergia com parceiros;
- V7. Satisfação de clientes e consumidores.

Esses vetores, sem privilegiar uma categoria em especial, direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa e auxiliam a investir na responsabilidade social, pois permitem o seguimento de alguns padrões e critérios. (MELO NETO e FROES, 1999, p. 79).

Para Clarkson (1995), além dos investidores e acionistas, outros grupos envolvidos como os fornecedores, empregados, clientes, governo e comunidade, precisam ser considerados pelos administradores de empresas nas suas tomadas de decisões.

Os públicos envolvidos, partes interessadas ou, também chamados, parceiros estão relacionados no Quadro 1 juntamente com suas contribuições e demandas básicas oriundas das diversas transações com as empresas.

PARCEIROS	CONTRIBUIÇÕES	DEMANDAS BÁSICAS
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucros e dividendos</li> <li>• Preservação do patrimônio</li> </ul>
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão-de-obra</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Idéias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários Justos</li> <li>• Segurança no emprego</li> <li>• Realização pessoal</li> <li>• Condições de trabalho</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito aos contratos</li> <li>• Negociação leal</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinheiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança e boa qualidade dos produtos</li> <li>• Preço acessível</li> <li>• Propaganda honesta</li> </ul>
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competição, referencial de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade na concorrência</li> </ul>
Governos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte institucional, jurídico e político</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obediência às leis</li> <li>• Pagamentos de tributos</li> </ul>
Grupos e movimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportes sócio-culturais diversos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteção ambiental</li> <li>• Respeito aos direitos das minorias</li> <li>• Respeito aos acordos salariais</li> </ul>
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infra-estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito ao interesse comunitário</li> <li>• Contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade</li> <li>• Conservação dos recursos naturais</li> </ul>

Quadro 1: Parceiros das empresas

Fonte: Duarte e Dias (1986, p.53).

Ainda com relação ao envolvimento da empresa com seu público, Grayson e Hodges (2002) argumentam que, um elemento fundamental para a implementação de qualquer estratégia será o engajamento dos públicos envolvidos que afetam ou são afetados pelas decisões da empresa. Para o relacionamento com os mesmos, no que se refere à responsabilidade empresarial, os autores sugerem alguns aspectos:

- Abrir canais de comunicação de mão dupla, isto é, manter o diálogo com os públicos envolvidos;
- Reforçar a integridade da comunicação a ser transmitida a estes, ou seja, possuir engajamentos de longo prazo com as questões propostas;
- Ganhar credibilidade por meio de parcerias diversificadas;

- Assegurar a coerência e a continuidade das ações, integrando, por exemplo, o discurso com a prática da empresa;
- Falar a linguagem do público envolvido tendo em conta que cada público alvo entende a mensagem de maneira diferenciada.

Para uma empresa ser socialmente responsável, segundo Melo Neto e Froes (2001), ela tem de atuar em três vetores:

- Na adoção dos valores éticos, a empresa inicia a sua cultura socialmente responsável, ao cumprir com suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais. Começar, por exemplo, com a adoção de um código de ética;
- Na difusão dos valores éticos, a empresa já com seu padrão ético estabelecido, começa a elaborar projetos e ações sociais.
- Na transferência de valores éticos é que a empresa adquire definitivamente um papel socialmente responsável. Seus projetos e ações se tornam sustentáveis e os resultados obtidos garantem uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e na comunidade.

No entanto, de acordo com Srour (1998), para a empresa ter responsabilidade social existem diversas exigências, tais como:

- Parceria entre os clientes e os fornecedores;
- Produção com qualidade e total satisfação dos consumidores;
- Desenvolvimento da comunidade;
- Investimentos em pesquisa tecnológica;
- Preservação do meio ambiente através de interferências não predatórias;
- Participação dos funcionários nos resultados e inclusive nas decisões das empresas;
- Respeito aos direitos dos cidadãos;
- Não discriminação das raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais.



Em síntese, para o autor, a responsabilidade social recomenda a constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo.

Para Melo Neto e Froes (1999), uma grande vantagem com a responsabilidade social é o retorno social institucional. Ele ocorre quando os consumidores valorizam a atitude da empresa ao investir em ações sociais. Assim, ela obtém o reconhecimento público, vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, aumenta a lealdade de seus funcionários, fideliza os clientes e conquista novos, aumenta a participação no mercado, entra em novos mercados e incrementa suas vendas.

Na opinião de Zylbersztajn (2002), muitos estudos sobre ética e responsabilidade social pressupõem que atitudes éticas sempre trazem vantagens para as empresas, além de colocarem acima de disputa a necessidade de atitudes altruístas. Se, por um lado, tal pressuposto reflete o desejo de construir um ambiente empresarial cooperativo, por outro, pode mascarar estratégias oclusas, e colocar em risco aqueles que seguirem prescrições normativas sem sentido crítico.

### *2.2.1 Cidadania empresarial*

A cidadania é qualidade do indivíduo que desfruta dos direitos civis e políticos de um Estado ou que desempenha seus deveres para com este. (FERREIRA, 1988; PEREIRA, 2004).

Para Ashley (2003), o termo cidadania empresarial é utilizado de maneira bastante instrumental, ou seja, quando a empresa visa praticar a cidadania empresarial, ela pretende melhorar sua imagem para obter benefícios próprios. O termo cidadania empresarial

foi introduzido posteriormente ao conceito de responsabilidade social corporativa. Para a autora, a cidadania empresarial é alcançada pela prática da responsabilidade social.

Na concepção de Pereira (2004), para uma empresa ser qualificada como cidadã precisa inserir o desenvolvimento sustentável, um processo de gestão organizacional e a responsabilidade social nas suas práticas.

O desenvolvimento sustentável se apóia em um referencial socialmente justo, ecologicamente correto, culturalmente ético, economicamente viável e espacialmente harmônico (SACHS, 1986; PEREIRA, 2004).

O processo de gestão organizacional, para Pereira (2004), envolve uma cultura baseada no desempenho, estrutura flexível e simples, desempenho e execução da ação perfeitos, estratégias clara e objetiva, parcerias, criatividade e inovação e liderança comprometida com a empresa e seus funcionários.

As empresas, continua o autor, que adotam a responsabilidade social se comprometem com o desenvolvimento e valorização dos funcionários, produzem sem causar impacto ao meio ambiente, pesquisam novas tecnologias para oferecer produtos e serviços ecologicamente corretos, seguem rigorosamente seus valores e crenças, buscam lucros como forma de perpetuação do negócio e, por fim, satisfazem seus públicos envolvidos.

De acordo com Rico (2000, p.139) “a cidadania empresarial vem sendo um conceito adotado por uma parcela do empresariado que discorda de benemerência, da doação de recursos com objetivo da prática do humanitarismo. Ao contrário, entende que, como qualquer segmento da sociedade civil, o empresariado possui uma responsabilidade cidadã diante do agravamento do quadro de miséria do país”. A empresa cidadã é aquela que se insere na comunidade, investe os seus recursos, está atenta ao monitoramento do seu investimento, acompanha projetos que possam trazer resultados efetivos para a comunidade e tenha possibilidade de auto-sustentabilidade e multiplicação.

A cidadania empresarial é um conceito novo, segundo Melo Neto e Froes (1999), que surgiu do movimento de consciência social que está sendo adotado por várias empresas. O exercício da cidadania empresarial é o resultado das ações internas e externas de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa; é o exercício integral da responsabilidade social. A empresa para ser considerada cidadã recebe a confiança, o respeito e a admiração dos consumidores, além de contribuir para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais que diminuam suas principais deficiências.

Porém, a atuação nestas duas dimensões deve ser equilibrada e não isolada, pois “atuando nas duas dimensões, a empresa exerce sua cidadania empresarial e adquire seu *status* de empresa-cidadã” (MELO NETO e FROES, 1999, p. 83). Para os autores, onde a responsabilidade social externa tem maior relevância que a interna o marketing social é usado para disfarçar a má gestão de recursos humanos. As empresas que priorizam a responsabilidade social interna são as que podem ter a chamada cidadania empresarial. Priorizar a responsabilidade social externa em detrimento da interna pode ocasionar conflitos, desgostos e desmotivações entre os funcionários.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), a empresa ganha internamente com a responsabilidade social na medida em que cria maior motivação, auto-estima e orgulho entre os funcionários. Aumenta a produtividade, a qualidade de vida no trabalho e desenvolve o potencial de seus funcionários. Externamente ganha ao melhorar seus relacionamentos com suas partes interessadas, ganha retorno institucional e de imagem. Usufrui de maior credibilidade e confiança dos clientes e consumidores (o que reflete, por fim, em aumento de vendas). Proporciona o desenvolvimento sustentável do ambiente em que atua e maior capacitação profissional da mão-de-obra local ao inserir-se e agir na comunidade. Enfim, a responsabilidade social promove a cidadania e o desenvolvimento social.

Contudo, existe a necessidade de saber como medir as atividades de responsabilidade social. Grayson e Hodges (2002) abordam algumas razões para a empresa querer medir os resultados:

- Comparar seu desempenho com o dos concorrentes e estabelecer metas para melhoria contínua;
- Responder a acusações feitas contra a empresa;
- Entender as preocupações dos públicos envolvidos;
- Auxiliar a identificar onde existe necessidade de novas políticas;
- Mostrar como a empresa é diferente das concorrentes;
- Atender aos requisitos legais impostos pelo governo;
- Informar a todos dentro da empresa a seriedade dos compromissos, de modo que todos entendam;
- Fornecer aos clientes as informações que eles exigem para que a empresa seja de sua preferência; e
- Ganhar a confiança do público interno e externo.

Para os autores, a empresa deve saber o que medir e como. Existe uma diversidade de códigos de conduta, princípios, padrões, indicadores, técnicas de auditoria, normas e critérios de avaliação no mercado. O que medir depende essencialmente da estratégia adotada e se ela se baseia em algum padrão ou código. Para saber como medir é preciso considerar várias questões para poder decidir o melhor processo de verificação a ser adotado. Existe também a possibilidade de elaboração de relatório social, ambiental e financeiro.

### 2.3 INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Existem diversos indicadores de avaliação de responsabilidade nas organizações, sejam elas empresariais, não-lucrativas ou governamentais. São adotados em vários países e vigoram de acordo com a legislação e os estágios de responsabilidade social. São leis, guias para ação social, normas, pesquisas, questionários, relatórios e balanços destinados a medir a responsabilidade econômica, ética, ambiental, social relacionada seus públicos envolvidos.

De acordo com o Instituto Ethos (2003), a responsabilidade social empresarial é um tema de grande relevância nos principais centros da economia mundial. Nos Estados Unidos e na Europa existe uma proliferação de fundos de investimento formados por ações de empresas socialmente responsáveis. O *Sustainability Index*, da *Dow Jones*, por exemplo, enfatiza a necessidade de integração dos fatores econômicos, ambientais e sociais nas estratégias de negócios das empresas.

Atualmente ganham crescente aprovação as normas e padrões certificáveis relacionados especificamente ao tema da responsabilidade social, por exemplo, as normas SA 8000 (Certificação para sistema de responsabilidade social, com foco no local interno de trabalho e relações de trabalho), AA1000 (Normatização para princípios e processos para melhoria de desempenho da demonstração ética e social nos negócios da organização) e GRI (Relatórios de desempenho econômico, ambiental e social, comparáveis entre si).

Para Melo Neto e Froes (2001), a avaliação do exercício da responsabilidade social empresarial abrange três dimensões e quanto maior for a participação da empresa nelas, maior e melhor será a sua gestão de responsabilidade social:

- Dimensão ética: análise de como a empresa se comporta (adoção e transmissão de valores), com seus diversos públicos.

- Dimensão pragmática: análise de como a empresa desenvolve suas ações sociais, (foco adotado, beneficiários, total de investimentos, retorno e resultado alcançado).
- Dimensão político-institucional: análise de como a empresa se relaciona com seus diversos públicos-alvo (clientes, governo, funcionários, fornecedores, acionistas, comunidade, etc).

No Brasil, o Instituto Ethos, assim como a revista Exame, foram importantes no processo de sistematização da responsabilidade social. Os Indicadores Ethos foram elaborados em 2000 pela equipe do Instituto Ethos, consultores, parceiros e membros de empresas associadas. É um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas. O Guia de Boa Cidadania Corporativa da revista Exame (GUIA, 2003), utiliza esses indicadores de avaliação para classificar as melhores práticas empresariais, são eles:

- Valores e transparência: adoção e abrangência de práticas como divulgação de crenças, valores e compromissos éticos, transparência e publicação de balanço social;
- Funcionários e público interno: avaliação de benefícios, gestão participativa, posicionamento em relação ao trabalho infantil, diversidade, treinamento e desenvolvimento, segurança e saúde;
- Meio ambiente: aspectos como gerenciamento do impacto e o desenvolvimento de programas de educação ambiental para funcionários e comunidade;
- Fornecedores: critérios de contratação e gerenciamento de acordo com as exigências da legislação trabalhista, não utilização de mão de obra infantil e relacionamento com funcionários terceirizados;
- Consumidores/Clientes: grau de respeito e o tratamento dado aos que adquirem os produtos e serviços;

- Comunidade: o relacionamento da empresa com o mundo exterior, filantropia, envolvimento com o terceiro setor e incentivo ao trabalho voluntário dos funcionários;
- Governo e sociedade: inclui a ética no relacionamento com o Estado e a posição de liderança da empresa dentro do próprio setor.

Através dos dados obtidos pelos diversos indicadores e pesquisas procura-se identificar o cenário que se forma na atuação das empresas socialmente responsáveis. A importância desses indicadores está no fato de que, através deles, pode-se conseguir dados para avaliação do comportamento social empresarial com as partes interessadas.

### *2.3.1 Balanço social*

Na década de 70 surgiu na França o chamado “Relatório Sudreau”, o qual tratava sobre a reforma da empresa e a lei sobre o balanço social (Lei de 12 de julho de 1977). De acordo com o dispositivo da lei, “o balanço social recapitula num documento único os principais dados quantitativos, permitindo apreciar a situação da empresa no domínio social, comportando informações sobre emprego, remunerações e encargos, condições de higiene e segurança, a formação, as relações profissionais e dos familiares, na medida em que estas condições dependem da empresa”.

A Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) fundada em 1986 é uma entidade de caráter educativo e cultural, sem fins lucrativos. Sua finalidade é de contribuir para maior humanização das empresas e sua integração com a sociedade, com base nos princípios éticos envolvidos nas relações entre a empresa e seus diversos públicos. A FIDES iniciou no Brasil a difusão e implantação do conceito de Balanço Social, colaborou para a primeira publicação do mesmo no ano de 1986, realizado pela empresa Nitrofertil.

De acordo com o Instituto Ethos (2003), existe o estágio de publicação e o da obrigatoriedade da publicação do balanço social até se conseguir a conscientização da importância da publicação deste documento, chegando-se ao grau de institucionalização do Balanço como prática de cidadania empresarial e estratégia social. Ao atingir este estágio a lei não mais é fundamental, tornando-se secundária, pois o balanço será resultado da prática da ética da empresa.

Para Melo Neto e Froes (1999) o Brasil está no segundo estágio – onde a lei impõe a publicação do balanço social. Espera-se que essa prática faça aumentar a consciência de outras empresas no sentido de incorporar um comportamento empresarial ético.

A difusão dessa forma de medição da responsabilidade social empresarial teve seu grande impulso no Brasil em 1997, com a criação do Selo do Balanço Social pelo sociólogo Herbert de Souza, ex-presidente do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). A certificação tem o objetivo de recompensar as empresas que divulgam os investimentos realizados em diversos projetos socioculturais através da utilização do selo em campanhas publicitárias, propagandas e embalagens de produtos.

Para Trevisan (2002), a empresa deve abordar de modo profissional as ações sociais para garantir transparência e uma imagem positiva para o mercado. Assim, para o autor, o balanço social é o instrumento que apresenta a identidade social da empresa.

De acordo com o IBASE, o balanço social é um ótimo instrumento para divulgar o que a empresa faz na área social. Através dele, fornecedores, investidores e consumidores têm conhecimento de como a empresa considera suas responsabilidades públicas e pode, inclusive, contar muito na hora de optarem entre uma ou outra.

O modelo de balanço social realizado no IBASE leva em consideração os investimentos sociais externos com educação, cultura, saúde/saneamento, esporte, combate à fome e segurança alimentar. As empresas precisam declarar o quanto esses investimentos



representam sobre a receita líquida e a folha de pagamento bruta. Além disso, há um campo sobre os benefícios fiscais coletados pela empresa declarante.

Segundo Iudícibus (2000), as atividades sociais desenvolvidas na empresa devem ser discriminadas no balanço social, desde a evolução dos empregos e treinamentos até a proteção ao meio ambiente, a preservação cultural e o emprego dos lucros e, assim, proporcionar para que a comunidade identifique a empresa que agrega ou não valor à sociedade. O objetivo do balanço social é demonstrar o efeito da interação da empresa com o meio no qual está inserida e o nível de responsabilidade social assumido. Assim, a empresa pode prestar contas à sociedade pela utilização do patrimônio público - recursos naturais e humanos - e ter o direito de conviver e usufruir os benefícios da sociedade onde atua.

O IBASE propõe um modelo único para a elaboração do balanço social, o qual possui a função principal de tornar pública a responsabilidade social da empresa para os consumidores, para os acionistas e investidores sobre o que a empresa faz na área social. As empresas socialmente responsáveis têm o direito, antes do dever, de publicar as suas ações e os resultados gerados.

Segundo Kroetz (1999), o balanço social é um instrumento gerencial por reunir dados qualitativos e quantitativos sobre as políticas administrativas e sobre as relações da empresa com o seu ambiente. Esses dados poderão ser comparados e analisados de acordo com as necessidades dos usuários internos, pois serve de ferramenta de controle e de auxílio para a tomada de decisões e adoção de estratégias.

O balanço social serve, na concepção de Martins (1999), para indicar aos funcionários a situação social na qual estão inseridos na empresa. Pois é uma ferramenta de gestão de recursos humanos ao fornecer as indicações dos efeitos da sua adoção.

O balanço social deve ser analisado mais detalhadamente, principalmente devido à necessidade de aferição do novo cenário socialmente responsável. Segundo Neto e Froes

(1999), o balanço social é um instrumento de avaliação de desempenho das empresas, indicadores de desempenho social com enfoques em setores/grupos diferentes.

O balanço social pode também, de acordo com Kroetz (1999), ser utilizado no marketing da empresa, pois a sua divulgação funciona como um instrumento de publicidade ao mostrar a política da empresa, como é administrada e quais são os fatores que ela valoriza.

Corroborando, Trevisan (2002), argumenta que o balanço social mostra o desempenho social da empresa, dá valor a cidadania, e deve ser reconhecido, inclusive, como um instrumento estratégico de marketing.

### 2.3.2 SA 8000

Fundada em 1997, a SAI (*Social Accountability International*) é uma organização não-governamental, sediada nos Estados Unidos. Entidade associada ao Conselho de Prioridades Econômicas (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency - CEPAA*), que reúne empresários, ONGs e organizações sindicais mundiais, pioneiro na área de responsabilidade social das empresas. A SAI é responsável pelo desenvolvimento e supervisão da norma internacional *Social Accountability 8000* (SA 8000).

O objetivo da norma SA 8000 é aprimorar o bem estar e as boas condições de trabalho bem como o desenvolvimento de um sistema de verificação que garanta a contínua conformidade com os padrões estabelecidos pela mesma. A norma aborda as questões sociais referentes às condições de trabalho dos funcionários, ao local de trabalho e ao controle dessas questões na cadeia de fornecedores. A SA 8000 foi impulsionada principalmente pela força de trabalho e pelos sindicatos, que reivindicavam melhoria na qualidade de vida, empregabilidade, condições de trabalho, remuneração, segurança e saúde, a fim de evitar lesões e doenças, perdas patrimoniais, rotatividade e absenteísmo, entre outros. Seus

requisitos são baseados nas normas internacionais de direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho.

### 2.3.3 AA 1000

Lançada em novembro de 1999 pelo ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), a norma AA1000 (*AccountAbility 1000*) tem o desafio de ser o primeiro padrão internacional de gestão de responsabilidade empresarial. A versão preliminar da Estrutura AA1000 foi testada em projetos piloto em várias organizações que realizaram uma auditoria social e ética em seu planejamento e gestão estratégica.

O ISEA de Londres teve um papel fundamental na elaboração e reunião das várias experiências organizacionais que resultaram na AA1000. Hoje o ISEA é o órgão que formalmente regula o padrão e monitora o treinamento dos consultores da AA1000.

AA1000 é um padrão de processo para a gestão da contabilidade, auditoria e relato da responsabilidade empresarial. Seu principal diferencial está na inclusão das partes interessadas em todos os seus passos, dando credibilidade à responsabilidade empresarial da organização que o adota.

A organização (empresarial, não-lucrativa ou governamental) que adota a AA1000 deve seguir um processo contínuo de ciclos de atividades, que têm como principais passos a definição ou redefinição de valores, desenvolvimento de metas de performance ética e social e avaliação e comunicação do desempenho em relação às metas desenvolvidas.

Na implantação da norma AA1000, o envolvimento das partes interessadas nas atividades da organização é decisivo, isto significa que a empresa deve utilizar sua liderança para possibilitar e ampliar seu diálogo com funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, governo, representantes do meio ambiente, acionistas, entre outros.

É, portanto, justamente esse processo de sistematização do envolvimento das partes envolvidas que legitima a empresa como sendo socialmente responsável, tornando mais confiáveis as informações levadas a público pela empresa. A inclusão dos públicos envolvidos é uma característica que distingue o processo AA1000 de todos os outros sistemas de gestão. O relato é um importante elemento do processo e a AA1000S, pois se baseia integralmente no padrão de relato GRI para o qual faz referência e contribui como um parceiro essencial.

#### 2.3.4 GRI

A GRI (*Global Reporting Initiative*) foi criada nos Estados Unidos em 1997, se tornou uma instituição global independente agora sediada em Amsterdã, na Holanda. Desenvolve uma estrutura mundialmente aceita para relato de sustentabilidade chamada Diretrizes GRI, que permite às empresas e outras organizações a preparar relatórios sobre seu desempenho econômico, ambiental e social, comparáveis entre si.

Na última década houve uma proliferação de ferramentas para auxiliar organizações, especialmente de negócios, a gerenciar seu desempenho econômico, ambiental e social. Estas ferramentas surgiram em várias formas, desde códigos de conduta a sistemas de gestão e metodologias de avaliação interna de desempenho.

A GRI, em contraste, é uma estrutura externa de relato que permite organizações a comunicar:

- Ações tomadas para melhorar desempenho econômico, ambiental e social;
- Os resultados de tais ações; e
- As estratégias futuras para melhoria.

A cada dois anos, o GRI consulta 2000 pessoas em 75 países – empresários, investidores, consultores, sindicalistas, pesquisadores e ambientalistas – para rever e ajustar seus índices.

O manual GRI especifica 96 indicadores econômicos, sociais e ambientais para medir o desempenho da empresa. Não existe a obrigação de responder todos os quesitos. A adesão é voluntária e pode ser informal. Porém, só recebe o selo “*in accordance*” (de acordo), que distingue a adesão integral da informal, as empresas que respondam aos 96 quesitos.

As diretrizes não governam o comportamento de uma organização, ao invés disso, elas ajudam uma organização a descrever o resultado da adoção e aplicação de códigos, políticas, e sistemas de gestão.

## 2.4 MARKETING

Segundo a *American Marketing Association* – AMA (apud Meneghetti, pg. 25, 2001), “marketing é o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planejamento e execução da criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e/ou serviços, com vistas a criar os intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações”.

O conceito de marketing, de acordo com Nickels e Wood (1997), é de que através da coordenação e concentração todas as atividades da empresa para identificar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, as empresas podem alcançar seus objetivos de longo prazo, por exemplo: o lucro.

Para Kotler (2000, p. 27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de

produtos de valor com outros”. Para o autor, esta é a melhor definição, pois se baseia nos conceitos centrais: necessidades e desejos; produtos; valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos; mercados; e empresas e consumidores potenciais. Ou seja, "marketing significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos”. (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 31).

Segundo Kotler & Roberto (1992), marketing é uma tecnologia de administração da mudança social, associada a um projeto, implantação e controle de programas para aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social em grupos de adotantes escolhidos como alvo. Recorre a conceitos de segmentação do mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento e testes de conceitos de produtos, comunicação direta, facilitação, incentivos e teoria de troca, para maximizar a resposta dos adotantes escolhidos como alvo.

No passado, de acordo com Nickels e Wood (1997), a gerência de marketing era centrada no mix de marketing (ou composto de marketing ou quatro Ps: produto, preço, praça e promoção), que é uma combinação de produto, preço, distribuição e comunicação de marketing que atende às necessidades do cliente de forma mais eficaz. Os autores citam, ainda, o acréscimo de mais quatro processos para a construção de uma nova abordagem para a gerência de marketing. Os oito processos universais do marketing são:

- (1) busca e análise ambiental;
- (2) pesquisa e análise de marketing;
- (3) segmentação, seleção de grupos-alvo e posicionamento;
- (4) desenvolvimento de produtos e diferenciação;
- (5) determinação de valor e preços;
- (6) gerenciamento de canais e da cadeia de valor;
- (7) comunicação integrada de marketing; e
- (8) construção de relacionamento.

Segundo Richers (1985), os objetivos básicos do marketing são detectar oportunidades abertas no mercado e demandas insatisfatoriamente satisfeitas e ocupar esses espaços. Para atingir esses objetivos o autor criou quatro funções do marketing que devem girar em torno dos objetivos e metas gerais da empresa, a Teoria dos 4 As abrange:

- Análise - para entender as forças do mercado;
- Adaptação - da oferta às forças externas;
- Ativação - providências para o produto chegar aos mercados definidos, entre elas a propaganda;
- Avaliação - investigação e interpretação dos resultados - preparando-se para o futuro.

Segundo Nickels e Wood (1997) o marketing necessita de uma abordagem ética e socialmente responsável, pois os relacionamentos são fundamentados na confiança. As empresas antiéticas ou irresponsáveis perderão sua participação no mercado. Em breve novos padrões ambientais serão amplamente adotados.

Há tempos o marketing convive com a crítica e a desconfiança quanto à validade ética e moral de seus princípios e práticas. Na visão de Steiner (1976) tais críticas são “preconceito contra o marketing”. Das quatro utilidades essenciais que um produto deve oferecer para satisfazer determinada necessidade – forma, tempo, lugar e posse – três fazem parte do propósito de marketing (tempo, lugar e posse), atividades profissionais a elas relacionadas são as menos valorizadas.

#### *2.4.1 O Marketing e a Ética*

Nem sempre é fácil decidir o que está certo ou errado em uma situação. Ainda mais se for em um caso de marketing. Nickels e Wood (1997), fizeram o levantamento de algumas questões éticas de marketing, por exemplo: como vender produtos que logo ficarão

obsoletos, propagandas machistas, vender sem prejudicar os clientes, valores pessoais e responsabilidade profissional e como estabelecer preço e preservar lucro.

Na opinião de D'Angelo (2003), numa apreciação das atividades corriqueiras de marketing já se percebe as várias ocasiões em que surgem situações de natureza ética que precisam ser decididas. Desde a criação do produto até sua efetiva comercialização, praticamente todas as atividades de um sistema de marketing podem ser interpretadas de acordo com uma visão positiva ou negativa quanto à sua correção ética.

Existem duas grandes categorias de questionamentos éticos com os quais o marketing se depara, continua o autor. A primeira está essencialmente ligada às características capitalistas e se refere ao possível estímulo materialista despertado pelo marketing e pelas suas ferramentas, principalmente a propaganda. A segunda refere-se à prática de negócios mais especificamente, tomando feição antes pragmática. Aborda os padrões de conduta das empresas em seus relacionamentos com consumidor e outros agentes econômicos. As atividades que a compõe envolvem a promoção de produtos e serviços, a precificação, a prestação de informações aos consumidores e ao atendimento deles, a criação de produtos e ao seu lançamento, além das diversas atividades da rotina dos profissionais de marketing e do próprio consumidor no mercado.

De acordo com Arruda (2003), em marketing é essencial considerar o consumidor desde a fase de desenvolvimento do produto ou serviço até o pós-venda. Não pode ser deixado de lado o valor moral e social de alguns produtos, como cigarros, bebidas alcoólicas, armas, pornografia e poluentes. Da mesma forma, obsolência de um produto, devido à modismo ou preocupação social, é uma obsolência planejada. Outro lado da análise ética da gestão de produtos compreende sua responsabilidade no período pós-venda. A assistência técnica e *recalls* são técnicas que possibilitam a solidificação da postura ética dos profissionais de marketing.



Segundo Nickels e Wood (1997), a ética do marketing é uma área complexa que envolve os direitos dos públicos envolvidos, os valores e padrões morais que conduzem as ações e decisões de marketing. A empresa pode se deparar com decisões referentes a ações que podem ser legais, mas que não condizem com os valores e padrões da sociedade. A responsabilidade social e a ética podem ser incorporadas em estratégias de marketing.

A relação constante da empresa com o mercado consumidor confere maior visibilidade às práticas do marketing, colocando-as sob questionamentos. Sendo assim, os códigos de ética fornecem instruções para os executivos da área. Os mais conhecidos são os da Associação Americana de Marketing (AMA), instituição mundial de profissionais e acadêmicos de marketing e, no Brasil, o do Conar (Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária), que reúne anunciantes e profissionais de propaganda. A principal característica dos códigos é as diretrizes de comportamentos apropriados às atividades de marketing, normatizando tais atividades e conscientizando seus profissionais sobre seu papel social.

Os questionamentos éticos são relacionados nos Quadros 2 e 3 com base em colocações de diversos autores estudados e sintetizados por D'Angelo (2003), exemplificam alguns dos principais dilemas por meio de perguntas.

O marketing cria desejos e necessidades ou simplesmente os satisfaz? Os desejos e necessidades do consumidor são modelos aos interesses das empresas?
O marketing contribui para um apego excessivo às posses materiais?
O marketing se prevalece de fraquezas e dificuldades emocionais das pessoas para comercializar produtos e serviços?
Ao desenvolver e promover constantemente novos produtos e serviços, o marketing estimula o desperdício e a permanente insatisfação dos consumidores?
O marketing desenvolve e promove produtos que são prejudiciais aos consumidores e à sociedade, aumentando os custos sociais decorrentes da sua comercialização?

Quadro 2: Questionamentos Éticos Genéricos ao Sistema de Marketing

Fonte: D'Angelo (2003, p. 61)

O autor mostra que o impacto das ações de marketing que podem afetar desde a individualidade do consumidor até a sociedade, de maneira geral. Ambas as situações são motivo de preocupação da sociedade e dos órgãos reguladores.

A seguir, no Quadro 3, D'Angelo (2003), apresenta questionamentos quanto às práticas de marketing.

Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O produto pode causar algum dano ou prejuízo a quem o utiliza?</li> <li>- O consumo constante do produto, ao longo dos anos, pode causar algum efeito negativo ao consumidor?</li> <li>- As informações prestadas aos consumidores a respeito do produto são suficientes e adequadas à decisão de compra? A empresa omite algum componente do produto que possa causar prejuízos no curto ou longo prazo para o consumidor?</li> <li>- O produto lançado tem sua obsolescência planejada, devendo sair de linha dentro de alguns meses/anos e perder valor para quem o adquirir?</li> <li>- O processo de fabricação do produto, em algum estágio, causa danos ao meio-ambiente ?</li> <li>- A embalagem, embora atraente aos olhos do consumidor, representa desperdício de algum material?</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A comunicação promete vantagens que o produto não pode oferecer?</li> <li>- A comunicação direcionada a crianças, incapazes de discernir qualidade e defeitos de um produto, é prejudicial a elas e suas famílias?</li> </ul>
Preço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os pacotes de preço manipulam as percepções de valor dos consumidores?</li> <li>- Os preços de acessórios e peças de reposição são muito elevados em relação ao preço do produto, tornando cara sua manutenção?</li> <li>- O preço de produtos essenciais (por exemplo, medicamentos) é excessivamente alto, dificultando o acesso de uma parcela do mercado consumidor?</li> </ul>
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os preços praticados na promoção estão realmente abaixo daqueles praticados normalmente?</li> </ul>
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe abuso de poder na relação entre integrantes do sistema de distribuição?</li> </ul>
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os consumidores sentem-se pressionados e constrangidos com a postura do vendedor?</li> <li>- O vendedor omite alguma informação relevante a respeito do produto, ou exagera suas virtudes?</li> <li>- O vendedor tenta empurrar produtos que não são os mais adequados ao consumidor?</li> <li>- O vendedor superestima as necessidades do consumidor, oferecendo produtos mais caros?</li> </ul>
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo para cancelamento da prestação de determinados serviços é complicado e demorado, tornando o cliente refém da empresa?</li> <li>- O acesso aos serviços de atendimento para reclamações e consultas pós-vendas é difícil?</li> </ul>
Marketing Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É correto comercializar em países em desenvolvimento produtos que são vetados por órgãos reguladores de nações desenvolvidas, valendo-se de menores restrições legais desses países?</li> </ul>

Quadro 3: Questionamentos Éticos Quanto às práticas de Marketing

Fonte: D'Angelo (2003, p. 62).

Para Robin *et al.* (apud D'Angelo, 2003), a própria vertente filosófica diz que o utilitarismo (em que os fins justificam os meios) é que predomina no marketing, isso é visto como inadequado para o momento atual experimentado pelas sociedades democráticas. Merece ser substituído por uma vertente deontológica, em que os meios utilizados para atingimento dos fins são tão importantes quanto estes.

De acordo com Nickels e Wood (1997), um conceito fortemente ligado à ética do marketing é o da responsabilidade social. A crença de que as empresas deveriam olhar além de seus próprios interesse e lucros e fazer uma contribuição real para a sociedade. Para os autores, “a responsabilidade social é influenciada pelo marketing, e vice-versa” (NICKELS e WOOD, 1997, p.59).

#### *2.4.2 O Marketing e o Social*

O termo marketing social apareceu pela primeira vez em 1971, através dos autores Kotler e Roberto (1992), para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social. Desde então, o termo passou a significar uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo.

Smith (1994) diz que a relação das práticas de marketing com as posturas sociais não é novo. Porém, considera novidade a evolução de um conceito baseado na caridade e no altruísmo para a associação entre filantropia e estratégia.

O conceito de marketing social surgiu do conceito de marketing, segundo Nickels e Wood (1997), e indica que essa atividade deve mais à sociedade do que apenas dar aos consumidores o que eles desejam.

Na concepção de Schiavo (2002), marketing social é o emprego ordenado de segmentação de mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento e testes de produtos e conceito de comunicação direta para alcançar objetivos de causas sociais. As funções exercidas pelo marketing e outras atividades empresariais devem ser visivelmente identificáveis na área social, como a identificação de público-alvo e posicionamento no mercado, pesquisas de mercado, gerência de produtos sociais e acompanhamento dos resultados.

Na concepção de Schiavo e Fontes (1997), o marketing social é uma metodologia inovadora, adequada para evoluir a maneira de trabalhar com idéias, conceitos, ações, comportamentos e promover transformações sociais específicas. O marketing social usa as técnicas mercadológicas, adaptando-as e colocando-as a serviço da promoção e difusão das inovações sociais, do desenvolvimento e bem-estar social. Os objetivos são bem definidos, as metas mensuráveis, pesquisas e avaliações de natureza quantitativa e qualitativa, além de ter em vista o desenvolvimento de produtos sociais para segmentos específicos da sociedade, definidos como públicos-alvo. Segundo os autores, para um programa de marketing social cumprir seus objetivos precisa alcançar uma grande audiência em pouco tempo, sem deixar de assegurar as mudanças comportamentais planejadas e a sua continuidade ao longo do período.

Na concepção de Pringle e Thompson (2000, p. 3) marketing social é “uma ferramenta estratégica de marketing e posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante em benefício mútuo.”

Schiavo (2002), sugere um novo conceito de marketing social: a gestão estratégica do processo de mudança social a partir da adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, guiadas por princípios éticos, fundamentados nos direitos humanos e na igualdade social.

Os resultados da aplicação do marketing social, segundo Kotler (1978), pretendem atingir quatro tipos abaixo de mudanças sociais.

- A primeira é a cognitiva, ao se estabelecer programas de informação pública ou de educação pública;
- A segunda é a mudança de ação, com maiores dificuldades de concretização, em relação às causas de mudanças cognitivas, porque o mercado-alvo terá de aprender algo, diferente de seu repertório normal, e efetuar uma ação específica fundamentada naquilo que foi aprendido. A ação envolve esforço para o indivíduo e mesmo que a sua atitude seja favorável, sua efetivação poderá ser dificultada, ou ainda impedida, por fatores como a distância, o tempo, ou até a inércia, fruto do conformismo;
- A terceira é a mudança de comportamento, na intenção do bem-estar individual. Essa mudança é mais difícil de ser obtida do que as mudanças cognitivas ou mudanças que exigem uma única ação. O indivíduo até pode estar consciente dos efeitos prejudiciais de seus hábitos de consumo, mas não existe uma ação única que ele possa tomar a fim de acabar com as tentações a que está sujeito;
- A última mudança é a de valor, pois abrange esforços para mudar as idéias que os indivíduos têm sobre o número de filhos que deveriam ter, esforços voltados à preservação dos bens públicos, e outros que abordam os aspectos práticos da intolerância e da baixa qualidade de participação do cidadão na comunidade, compreendendo as causas mais difíceis de serem levadas a efeito.

Outra abordagem, também muito utilizada, que relaciona o marketing com o social é o marketing para causas sociais. Que de acordo com Kotler e Andreasen (1996) é dividido em:

- promoção de causa corporativa, a empresa promove uma causa social que deseja sem a participação de qualquer organização sem fins lucrativos;

- promoção da causa conjunta, em cooperação com entidades governamentais ou ONGs, a empresa investe ou desenvolve campanhas para estabelecer determinados comportamentos socialmente desejáveis, sem esperar retorno direto de vendas;
- criação de fundos de doação relacionados à venda, a empresa se compromete a doar recursos ou equipamentos em proporção direta às suas vendas;
- licenciamento, a empresa usa o nome de uma organização sem-fins lucrativos em troca de uma taxa ou percentagem do seu faturamento.

De acordo com Varadarajan e Menon (1988), o marketing associado a uma causa tem uma característica distintiva: a contribuição da empresa para uma determinada causa, sendo relacionada ao engajamento do consumidor em uma transação de geração de receita com a empresa. Alguns dos benefícios obtidos com esse tipo de programa são:

- Ganho de visibilidade e fortalecimento da imagem da empresa – o resultado da associação com causas populares e importantes, gera a oportunidade da empresa ganhar visibilidade, melhorar sua imagem e transmitir sua responsabilidade social, patriotismo, entre outros;
- Controle de publicidade negativa e pacificação de grupos de consumidores - existem inúmeros casos de consumidores que se sentem ofendidos por alguma prática de marketing e acabam realizando boicotes a certos produtos. Nesses casos, o marketing associado a uma causa pode ser usado como parte de um programa para apaziguar esse público;
- Aumento de vendas - programas bem-sucedidos mostraram um incremento de vendas, seja por conta de aumento das compras de experimentação, compras repetidas ou promovendo compras de múltiplas unidades;
- Atingimento de novos segmentos de mercado.

Segundo Pringle e Thompson (2000), o marketing para causas sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre a empresa e uma organização filantrópica ou beneficente ou agir diretamente em benefício da causa social. Ele é visto como uma forma de as empresas, através de ações sociais, melhorarem a imagem corporativa, diferenciarem seus produtos, aumentarem vendas e agregarem fidelidade à marca. “Se as marcas do fabricante tiverem poucos recursos para inovar o produto ou para continuar a investir em seu patrimônio de marca, então o desafio é encontrar mensagens novas, a um custo razoável, que possam ser transmitidas e ouvidas. As mensagens do marketing para causas sociais podem fazer isso para os profissionais de marketing”. (PRINGLE; THOMPSON, 2000, pg. 22).

Devido à definição como essa é que o marketing social é freqüentemente visto como uma maneira de fazer uso do social para promoção de empresas. “Muitos empresários utilizaram-no (o marketing social) como oportunismo, acreditando que se bastava desenvolver um projeto filantrópico para ser percebida como uma empresa-cidadã. Por isso, o termo ainda suscita uma conotação negativa por parte daqueles que realmente se empenham num trabalho de transformação social” (CARVALHO PINTO, 2001, p. 28).

Outra abordagem de Kotler, agora em parceria com Armstrong (1998), é o marketing societário. Conceituado como um princípio do marketing consciente onde a empresa deve decidir considerando os desejos do cliente, as exigências da empresa, os interesses em longo prazo dos clientes e da sociedade.

A função da empresa, para Kotler (2000), é determinar as necessidades, os desejos e os interesses do público-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de um modo que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade. O autor cita que algumas empresas aumentaram suas vendas e

alcançaram lucros consideráveis com a adoção e a prática da orientação de marketing societal.

Segundo Richers (2000), uma outra iniciativa que visa incrementar os negócios de uma empresa através do seu apoio a atividades de ordem social, cultural ou ecológica é o marketing comunitário. Ele envolve o marketing social, marketing cultural e marketing ecológico, que apelam para aquilo que o indivíduo valoriza acima e além do consumo de bens. Porém, o autor ressalta que isso só funciona se a empresa patrocinadora obtenha retorno, como benefícios para sua imagem.

Porém, existem desafios para a área de marketing. Grayson e Hodges (2002), comentam que os desafios de um executivo de marketing são criar e manter a fatia de mercado da marca, e ainda, atrair novos clientes e garantir a lealdade dos atuais. Os autores sugerem no Quadro 4 a resposta do executivo de marketing aos desafios:

ATITUDES EM RESPOSTA AO DESAFIO	QUEM GANHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar a marca para transmitir temas sociais e ambientais;</li> <li>- Promover as marcas ao associar sua venda a contribuições financeiras para uma causa social ou ambiental;</li> <li>- Fazer parceria com ONG de destaque para fortalecer a identidade da marca;</li> <li>- Dialogar freqüentemente com outros departamentos da empresa para que a incumbência de proteger a marca seja dividida;</li> <li>- Contratar auditoria social e ambiental independente nas etapas adequadas do ciclo de vida de uma marca;</li> <li>- Usar rotulagem ecológica e outros recursos, sem esquecer que afirmações enganosas podem prejudicar a imagem da empresa.</li> </ul>	<p>A marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de vendas;</li> <li>- Diferenciação em meio a uma diversidade de produtos, com novos canais de distribuição.</li> </ul> <p>Os Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio a uma causa com que os clientes se identificam ao comprar o produto.</li> </ul> <p>Causas sociais e ambientais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação e associação com marca bem conhecida</li> <li>- Acesso a redes e recursos das empresas;</li> <li>- Ganho financeiro com o marketing ligado a uma causa.</li> </ul>

Quadro 4: A resposta do gerente de marketing e vendas

Fonte: Grayson e Hodges (2002, p. 168).

Para os autores, o marketing para causas sociais é um instrumento eficaz para aumentar o conceito de uma marca, além de estimular sua divulgação espontânea.



Na visão de Trevisan (2002), a atuação voltada para a sociedade, para a construção de valores, imagens e projetos sociais são parte de uma empresa de sucesso. A prática social nas empresas é um negócio, pode e deve ser utilizada como instrumento de marketing.

## 2.5 COMUNICAÇÃO

Para Neves (2000) a comunicação empresarial engloba três faces: a comunicação mercadológica, a institucional e a administrativa. Assim, tem-se a comunicação integrada que é um conceito estratégico que busca unir as funções da comunicação empresarial clássica, antes segmentadas em três conjuntos de esforços. O primeiro conjunto de esforços é a comunicação mercadológica, a comunicação de marketing, que cuida da marca de produtos e serviços. O segundo é constituído pela comunicação institucional, responsável pela formação da opinião pública. O terceiro conjunto de esforços é a comunicação administrativa, formada pelas atividades de comunicação interna.

De acordo com esta definição, o autor afirma que integrar estas funções não impede que cada uma delas tenha a sua própria estratégia, pois o que importa no processo de comunicação empresarial é a coordenação das ações e a correta identificação dos públicos.

Segundo Nickels e Wood (1997), a comunicação integrada é mais ampla do que a comunicação de marketing tradicional, pois alcança também os empregados e outros públicos envolvidos que podem influenciar o sucesso ou o fracasso da empresa. Por isso, todos os contatos com os públicos devem ser coerentes com os objetivos de marketing e a estratégia de construção de relacionamento. A comunicação integrada de marketing é um processo interfuncional que estabelece e fortalece relacionamentos lucrativos os públicos de interesse.

Para os autores, a criação de uma imagem unificada para a empresa e seus produtos é feita através da coordenação de todas as mensagens de marketing. Essas mensagens “incluem aquelas comunicadas por meio da venda pessoal, propaganda, relações públicas, malas direta, displays de lojas, *sites* na Internet e outro veículos de comunicação”. (NICKELS e WOOD, 1997, pg. 320).

Uma das mensagens mais utilizadas pela comunicação de marketing é a propaganda que, para Kotler (2000), a definição de propaganda é a apresentação impessoal, promoção de idéias, produtos ou serviços, de qualquer forma paga, por um patrocinador identificado.

Segundo Arruda (2003), a propaganda brasileira é considerada a mais criativa do mundo e também pode tornar-se mais ética, se a sociedade se preparar para isso. Fundamentado na responsabilidade e na formação da consciência dos cidadãos, esse desafio é tanto para os publicitários e profissionais dos meios de comunicação, quanto ao governo, instituições de ensino, famílias e também cada indivíduo, através do exercício de uma liberdade responsável.

A autora continua a abordagem ao citar que alguns profissionais de marketing, na aprovação de campanhas publicitárias, podem sem refletir ignorar as necessidades educacionais e sociais de determinados segmentos da população, e apresentar anúncios em que a ausência de critérios morais revela superficialidade e má qualidade.

Para ela, a propaganda em si não é boa ou má. É apenas um instrumento. Seu poder de persuasão, porém, pode ser utilizado para promover o que é verdadeiro e ético, ou contribuir para a corrupção das pessoas e para a degeneração da sociedade. A crítica em relação à propaganda não está apenas na persuasão ao consumo, uso ou adesão aos produtos ou serviços, mas principalmente às idéias. A responsabilidade social das empresas não se

limita a ações filantrópicas e solidariedade material, mas se estende ao caráter formativo e educativo dos conceitos apresentados nas estratégias do composto mercadológico.

Para Meneghetti (2001), a propaganda é um modo de apresentação e promoção de idéias, produtos e serviços, paga por um patrocinador identificado. Mostra apenas uma das faces do marketing, mais visível mas não necessariamente mais importante. O marketing é a base que não aparece, mas que sustenta a comunicação mais visível. Quanto mais concreta for a base de pesquisa e planejamento realizados pelo marketing, mais efetivo será o resultado da comunicação.

Na linha ética e social, de acordo com Arruda (2003), é elogiável o conteúdo construtivo e útil de vários anúncios, dos quais as mensagens inspiram fé, patriotismo, tolerância, compaixão e assistência ao próximo, favorecem o cuidado com a saúde e incentivam a educação. No entanto, a propaganda também pode ser vulgar e degradante, quando destaca sentimentos de inveja, *status* social e cobiça. Por vezes, comove e choca o consumidor com apelos que favorecem para destruir os valores morais, atinge especialmente os mais indefesos, as crianças e os jovens.

## 2.6 COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Em debate do Instituto Ethos, ocorrido em um Encontro sobre como a gestão socialmente responsável impacta nas campanhas publicitárias, Christina Carvalho Pinto aborda dois temas. Primeiro, ela diz que os agentes da publicidade devem estimular a responsabilidade social entre os seus clientes e, em segundo lugar, perceberem o conteúdo do que é feito, criado, produzido e veiculado. Ela propõe que os agentes da publicidade se perguntem durante o processo de criação se aquilo que estão produzindo destrói ou constrói.

Segundo ela, “a mídia hoje é poderosíssima, é o grande mentor e, portanto, o grande destruidor da sociedade”.

A responsabilidade social, de acordo com a definição do Instituto Ethos, pressupõe o bom relacionamento da empresa com seus diversos públicos. Diante disto, a comunicação reafirma-se como ferramenta fundamental na gestão organizacional, porque otimiza as relações com os diversos públicos da empresa e contribui para que ela obtenha sucesso em seus projetos sociais.

Segundo Rico (2000), quando se fala em imagem institucional, os empresários sabem que qualidade, serviços, preços de padrão mundial e estratégias de marketing inteligente não são mais os únicos diferenciais do mercado. Agir de forma socialmente responsável também é um grande diferencial competitivo.

Para Meneghetti (2001), o marketing passa a ser visto como uma metodologia de trabalho que pode ser utilizada a serviço de idéias, atitudes e práticas voltadas à transformação social.

A responsabilidade social como imagem pressupõe, para Pringle e Thompson (2000), que a análise dos comportamentos sociais de uma empresa faz parte dos hábitos de consumo e é importante para a construção de marcas. Ela envolve a busca para associar a marca da empresa a causas sociais. O marketing para causas sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e posicionamento, que associa uma empresa a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social tem duas formas de ação: os projetos sociais e as ações comunitárias. As ações comunitárias são feitas através de outras entidades, que recebem repasse de recursos. É uma forma de ação indireta sobre a comunidade, onde a gestão é feita por terceiros. Essas ações se caracterizam por doações e apoio a essas entidades.

Na maioria das vezes, continuam os autores, as ações comunitárias não utilizam ações de comunicação e marketing. Por outro lado, os projetos sociais têm ação direta na comunidade, com aplicação direta dos recursos, já que a gestão é feita pela própria empresa. Quando isso acontece, a empresa estreita os laços com a comunidade e fortalece sua marca. Além disso, o retorno social de imagem e de mídia é muito positivo.

Corroborar Garay (2001) ao afirmar que a mídia vem apresentando e premiando casos de empresas que desenvolvem algum tipo de ação social, inclusive criando estímulo para as pessoas desenvolverem ações voluntárias na comunidade.

Contudo, existem desafios na comunicação empresarial. Para Grayson e Hodges (2002), o desafio dessa área é administrar as mensagens e os canais de comunicação entre a empresa e seu público externo e construir relacionamentos duradouros com os principais públicos envolvidos. No Quadro 5 os autores sugerem a reação por parte do executivo de comunicação empresarial:

ATITUDES EM RESPOSTA AO DESAFIO	QUEM GANHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir que os sistemas e processos são capazes de captar e entender a percepção que os vários públicos envolvidos têm da marca da empresa;</li> <li>- Informar a direção sobre mudança de expectativas;</li> <li>- Manter os investidores informados do desempenho da empresa em relação às suas expectativas;</li> <li>- Apoiar o setor de recursos humanos informando os funcionários sobre políticas, práticas e decisões da empresa;</li> <li>- Conduzir o processo de comunicação bilateral entre funcionários e a direção;</li> <li>- Dar apoio às relações com a comunidade e formar parcerias intersetoriais;</li> <li>- Garantir que a comunicação empresarial sustente o posicionamento da marca;</li> <li>- Manter abertos os canais de comunicação com os fornecedores;</li> <li>- Garantir relações profissionais adequadas com a mídia e os formadores de opinião;</li> <li>- Manter os órgãos públicos informados da opinião da empresa sobre temas importantes e participar do debate de questões sociais, ambientais e econômicas.</li> </ul>	<p>Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recebe <i>feedback</i> constante sobre sua imagem através do relacionamento com os públicos envolvidos;</li> <li>- Aproveita-se de práticas de gestão estáveis para gerar opinião favorável nos públicos-chave;</li> <li>- É vista como um protagonista serio e é consultada sobre aspectos importantes no âmbito da legislação e da regulamentação administrativa.</li> </ul> <p>Funcionários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais motivados e confiantes na direção da empresa;</li> <li>- Bons propagandistas em meio à comunicada.</li> </ul> <p>Comunidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percebe que a empresa leva em conta suas preocupações.</li> </ul>

Quadro 5: A reação do gerente de comunicação empresarial  
Fonte: Grayson e Hodges (2002, p. 173).

Carvalho Pinto (2001), considera importante destacar que toda e qualquer forma de divulgação é aprovada, antes de chegar ao público, pela empresa. A empresa socialmente responsável é que vai definir a direção de sua comunicação publicitária. As empresas que desejam construir uma personalidade social desenvolvem relações concretas de empatia com os consumidores. Porém, a motivação precisa ser legítima, ligada profundamente aos valores internos da empresa e ao franco desejo de favorecer a comunidade. Para a autora, as ações duradouras, comunicadas de forma apropriada, trazem resultados duradouros. O mais é irresponsabilidade.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Castro (1978, p. 33), “a metodologia é um ponto de encontro e de convergência entre pesquisa e filosofia” que tem como um dos objetivos analisar atentamente os problemas práticos e, assim, ajudar no entendimento do processo de pesquisa.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Essa pesquisa tem uma abordagem qualitativa é caracterizada como um estudo exploratório e descritivo, na forma de estudo de caso.

Na abordagem qualitativa, de acordo com Richardson *et al.* (1999), ao invés de quantificar, pretende entender dar significados e características em situações específicas apresentadas por entrevistados. Segundo o autor, a pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Conforme Minayo (1994), o método qualitativo tem o objetivo de compreender mais profundamente dos fenômenos sociais, trabalhando-se com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes. A pesquisa qualitativa “se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado” (MINAYO, 1994, p. 21).

Segundo Köche (1997), o estudo exploratório é adequado para casos em que ainda não apresentem um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos. Nesse tipo de pesquisa é necessário um processo de investigação para identificar a natureza dos fenômenos e indicar as características importantes das variáveis que se deseja pesquisar.

O estudo descritivo, de acordo com Babbie (1999), proporciona maior familiaridade com o problema tornando-o explícito. Abrange levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que têm experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão. O estudo descritivo “pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1992, p.110).

Segundo Trivínos (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa com profundidade. Suas características dadas por duas circunstâncias, natureza e abrangência da unidade e pelos suportes teóricos que servem de orientação no trabalho de investigação. O estudo de caso para Godoy (1995, p.25), “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Para Trivínos (1992), os estudos devem incluir perguntas que atendam o que o pesquisador deseja esclarecer. A pesquisa foi direcionada para analisar como a empresa Amanco utiliza suas ações de responsabilidade social na comunicação de marketing.

Para alcançar tal objetivo, foram elaboradas as seguintes perguntas:

- 1) Qual o processo de responsabilidade social da Amanco?
- 2) Qual o entendimento dos executivos da área de marketing e da área de responsabilidade social sobre a prática da responsabilidade social?
- 3) Quais as ações de responsabilidade social empregadas nas políticas de comunicação empresarial?
- 4) Quais os resultados percebidos com a prática da responsabilidade social na comunicação empresarial?



### 3.3 SUJEITO DO ESTUDO E ELEMENTOS PESQUISADOS

A amostra da pesquisa - sujeito do estudo -, constitui-se em uma empresa de materiais para construção - Amanco Brasil S.A., devido ao fato de tratar-se de um estudo de caso único.

A escolha da empresa foi através de uma seleção inicial entre as quinze melhores indústrias de Santa Catarina escolhidas de acordo com o anuário de negócios Melhores e Maiores de 2003, da Revista Exame. Destas empresas relacionadas foram escolhidas apenas aquelas que tiveram seus projetos sociais destacados no Guia de Boa Cidadania Corporativa de 2003, edição especial, também da revista Exame. São elas: Embraco (2º lugar em Mecânica – dois projetos sociais), Weg (3º lugar em Mecânica – seis projetos sociais), Tigre (5º lugar em Materiais de Construção – seis projetos sociais), Bunge (11º lugar em Alimentos – seis projetos sociais), Amanco (12º lugar em Materiais de Construção – seis projetos sociais) e Seara (15º lugar Alimentos – cinco projetos sociais). Ao entrar em contato com as empresas, duas não aceitaram por não utilizarem as práticas de responsabilidade social no processo de marketing; uma aceitou participar, porém não deu retorno; outra alegou que não tinham mais tempo para dedicar a trabalhos acadêmicos; e, as outras duas simplesmente não deram retorno. Vale destacar que a pressão foi grande para obter respostas positivas. Portanto, das seis empresas selecionadas, apenas uma aceitou participar desta pesquisa.

Então, a empresa escolhida foi a Amanco Brasil S.A., 12º melhor indústria em Materiais de Construção e seis projetos sociais destacados, de acordo com os anuários da Revista Exame.

A pesquisa abrange os anos compreendidos entre 1997 a 2004. A escolha do período se justifica por ser em 1997 o ano de criação dos indicadores: Selo do Balanço

Social, SA 8000 e GRI. O período acaba em 2004 por coincidir com finalização desta pesquisa.

O processo de entrevista foi através de entrevistas com duas funcionárias da sede da empresa. Tais elementos pesquisados representam diferentes atividades exercidas, as executivas entrevistadas são: Carla Maria Neves Inácio – coordenadora de responsabilidade social - e Claudia Kogan – executiva de marketing. A entrevista com a primeira foi gravada e a segunda remeteu as respostas ao questionário por escrito.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Os dados necessários para realizar a pesquisa foram obtidos através de dois tipos, de acordo com Gil (1994):

- Primários: são os dados coletados pelo pesquisador pela primeira vez através de entrevistas; e
- Secundários: são aqueles já existentes em outras fontes e que facilitam a organização do conteúdo. Por exemplo: documentos obtidos na empresa.

No que se refere às fontes primárias, os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas. A entrevista semi-estruturada, segundo Triviños (1992), é muito utilizada em pesquisa qualitativa, pois possibilita a interação entre pesquisador e pesquisado ao permitir que novas informações sejam incluídas e sirvam para o aprimoramento do estudo a ser realizado. Os sujeitos da pesquisa, que foram entrevistadas, são as executivas das áreas de marketing e de responsabilidade social da empresa Amanco.

A opção por semi-estruturada possibilitou orientação no processo de coleta de dados, oferecendo um roteiro para guiar as entrevistas, que foram gravadas, bem como possibilitando a entrevistadora elaborar outras questões referentes ao tema proposto.

Em relação às fontes secundárias os dados foram obtidos, basicamente, através de estudo e análise documental, isto é, a leitura, análise e interpretação de casos pertinentes ao tema da pesquisa contido em livros, revistas e documentos obtidos junto às empresas pesquisadas. Segundo Godoy (1995), a análise documental examina materiais de natureza diversa que não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações complementares.

Os documentos fornecidos pela empresa Amanco que foram analisados são: publicações internas, guia do visitante, *folder* de divulgação de projetos sociais, Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade.

Como complemento foi utilizada a observação não-participante, que de acordo com Richardson *et. al.* (1999), nesta condição “o investigador não toma parte nos conhecimentos objeto do estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento”. Durante a visita à sede da Amanco procurou-se verificar a rotina empresa, o clima de trabalho, o relacionamento dos funcionários, levando em conta as categorias de análise definidas.

Os dados desta pesquisa foram coletados no período compreendido entre outubro de 2004 e abril de 2005.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos durante a fase de coleta de dados foram analisados pela técnica da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das

comunicações que visa obter, por meio de procedimentos ordenados a descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores que permitam deduzir conhecimentos referentes às condições de produção dessas mensagens.

Na análise dos dados, de acordo com Bardin (1977), as diferentes fases da análise de conteúdo, tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, organizam-se em torno de três pólos cronológicos:

- A pré-análise: objetiva a organização do material a ser analisado;
- Descrição analítica: estudo aprofundado orientado pelo referencial teórico;
- Interpretação referencial: desvendar o conteúdo latente ou subjacente ao que está sendo manifesto. Esta categorização pode ser estabelecida antes do trabalho de campo, bem como a partir da fase de coleta de dados.

Nesta pesquisa as categorias analisadas foram definidas antes da entrada em campo, tais categorias foram explanadas ao longo da fundamentação teórica. Na etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas observando-se o estudo do conteúdo das entrevistas orientado pelo referencial teórico. Na etapa final, pela interpretação referencial buscou-se analisar além dos conteúdos manifestos pelas entrevistadas.

A partir da coleta de dados foi feita a caracterização da Amanco, sua visão, valores e princípios empresariais, sistema de gestão e estratégia utilizada. Após essa apresentação e conhecer o processo de responsabilidade social adotado pela empresa, foi explanado o entendimento da empresa e das executivas sobre a prática da responsabilidade social. Os projetos sociais e as ações de responsabilidade social foram relacionados e, após, verificado sua utilização nas políticas de comunicação da empresa. Ao final da análise identificam-se e arrolam-se os resultados percebidos através da comunicação das práticas de responsabilidade social elaboradas pela empresa Amanco.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Alguns aspectos referentes às limitações da pesquisa no decorrer da mesma devem citados. Primeiramente, por ser um estudo de caso único, criam-se limitações características deste tipo de delineamento: não ter possibilidade de generalizar os resultados para outras empresas. Conforme Gil (1984), o método de estudo de caso apresenta limitações e a maior delas é a dificuldade de generalizações dos resultados. No entanto, este foi o tipo de delineamento ocorrido nesta pesquisa, e tais limitações foram consideradas no resultado da mesma e tampouco afetarão na sua validade.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados a empresa estudada e os resultados obtidos através da coleta de dados primários e secundários.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa está presente no Brasil desde 1991, quando adquiriu a marca Fortilit. No ano de 1999 houve a incorporação do controle da Akros S.A., ocasião em que se criou condições para a origem, em 2000, da Amanco Brasil S.A.

A sede da Amanco Brasil está localizada em Joinville (SC), onde possui duas fábricas. Dispõe ainda de outras duas unidades nas cidades de Sumaré (SP) e Jaboatão dos Guararapes (PE). Em breve, a Amanco abrirá uma unidade em Suape (PE) (para onde serão transferidas as atividades realizadas em Jaboatão dos Guararapes). Ao todo, são mais de 1600 funcionários, nas cinco unidades da Amanco Brasil instaladas no país. No Balanço Social, o presidente da Amanco Brasil comunica que “nossos colaboradores são parceiros inseparáveis na missão de fazer da companhia um exemplo para outras organizações. O reconhecimento deve ser estendido também a nossos fornecedores e clientes que, com seu respeito e fidelidade, têm ajudado a consolidar a trajetória de sucesso da Amanco Brasil”.

Responsável por cerca de 30% do mercado nacional de tubos, conexões e acessórios sanitários e uma base de 32 mil clientes em todo o país. A Amanco Brasil dispõe de um *portfólio* com mais de 1.700 itens. Possui uma linha de produtos que atendem aos seguintes setores:

- Predial: água fria e quente, depósito e caixa para água, drenagem sanitária, drenagem para água de chuva, sistema séptico, canais e tubulações pluviais, conduíte elétrico;
- Agricultura: sistema completo de irrigação agrícola;

- Infra-estrutura: aquedutos, esgoto sanitário, esgoto pluvial, registros e câmaras de inspeção, dutos telefônicos.

A Amanco Brasil é subsidiária do Grupo Amanco Tubosistemas® na América Latina. A empresa foi responsável pelo desenvolvimento do conceito de Tubosistemas®, marca registrada que designa sistemas integrados de tubos e conexões e representa uma completa solução em desenvolvimento de produtos e em suporte técnico.

De origem suíça, opera em 29 países das Américas e do Caribe onde emprega mais de seis mil pessoas. Sua rede de distribuição de produtos alcança 42 mil pontos de venda. Atua na América Latina há mais de 50 anos, onde possui 30 empresas em 14 países. Sua sede corporativa é em San Jose, Costa Rica.

A Amanco é parte integrante do Grupo Nueva, conglomerado de empresas que inclui também os grupos Terranova, Masisa e Ecos. O Grupo Nueva é uma das principais referências internacionais no campo do incentivo à prática do desenvolvimento sustentável. Fato que se deve ao seu maior acionista ser o fundador do Conselho Mundial Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável e da Fundação Ação Vida e Natureza (AVINA), instituição voltada à formação de líderes empresariais e da sociedade civil na prática de ações de desenvolvimento sustentável.

A busca pela excelência de desempenho é um reflexo da filosofia que rege as operações da empresa e a crença do empreendedor suíço Stephan Schmidheiny, acionista majoritário da empresa.

A articulação com os mais diversos segmentos da sociedade para a ampliação de intercâmbio e da troca de experiências nos campos social e ambiental é considerada essencial para a Amanco Brasil. Ela integra, por exemplo, a AVINA e o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, instituição criada em 1997 com a missão

de atuar como interlocutora do setor produtivo junto ao poder público, organizações não-governamentais e a sociedade civil.

#### *4.1.1 Visão, Valores e Princípios Empresariais*

A Amanco tem como missão: produzir e comercializar soluções completas, inovadoras e de classe mundial para a condução e controle de fluídos operando em um marco de ética, ecoeficiência e responsabilidade social.

A visão da empresa é a seguinte: “Queremos ser reconhecidos como um grupo empresarial líder na América Latina, formado por empresas que geram valor econômico operando de forma ética, ecoeficiente e com responsabilidade social, de forma a contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas” (BALANÇO SOCIAL, 2002).

Para Badot e Cova (1992), a empresa é um ator social e não somente um ator econômico limitado ao ambiente de mercado, já que à introdução de novos produtos estão associados novos valores que devem ter significado no projeto de vida do consumidor. Para os autores, introduzir valores na sociedade sugere uma mudança planejada dos mesmos, que deve fazer sentido para os públicos envolvidos e serem orientadas por uma inserção ética da empresa na sociedade.

A Amanco tem o propósito de operar dentro de um marco de ética, para tanto, conta desde 2003, com a Declaração de Princípios Empresariais (o código de ética da empresa). A declaração tem o objetivo de transformar a visão e os valores em diretrizes práticas para o trabalho diário dos seus colaboradores. A empresa reconhece e promove a concorrência leal, em correspondência com a declaração, e garante que não sejam aprovados nem recompensados comportamentos antiéticos dos colaboradores. Isto também é um esforço da empresa para cumprir as normas legais e as pautas éticas.



Dentre os critérios pelos quais uma empresa pode obter diferenciação no mercado estão os valores corporativos, capazes de atrair os consumidores que se identificam com a sua filosofia (Nickels e Wood, 1997). Estes critérios de diferenciação fundamentados em valores podem ser sustentados principalmente através da imagem construída pela empresa no mercado através de sua filosofia de atuação, que vão além das ações comerciais e por seu envolvimento em questões que afetam diretamente a sociedade. Quando o mercado se identifica com uma empresa ou com uma marca significa que os consumidores compartilham de valores comuns percebidos por meio de suas imagens, criando uma atitude favorável que pode influenciar suas decisões de compra em favor de determinada organização.

#### *4.1.2 Sistema de Gestão*

A Amanco Brasil segue o padrão do Grupo Nueva e desenvolve suas operações e seus negócios amparada nas metas do Tríplice Resultado: econômico, social e ambiental.

Para otimizar o seu desempenho em todas as suas áreas de atuação a empresa está estruturada de modo horizontal, com poucos níveis hierárquicos. O núcleo de comando é constituído pela Presidência e por três Diretorias: Administrativa/Financeira, Industrial e Comercial.

A Amanco é um grupo privado que não tem suas ações negociadas na bolsa, mas voluntariamente aspira a graus de transparência similares aos que são exigidos nas empresa que o fazem.

As atividades da Amanco Brasil estão estabelecidas desde 2002, sob a estrutura do Sistema Integrado de Gestão Amanco (SIGA). Este modelo assegura maior agilidade às decisões empresariais e uma organização interna mais eficiente para a obtenção de resultados. O SIGA integra os vários sistemas de gestão da empresa – meio ambiente, segurança e saúde

ocupacional, qualidade e responsabilidade social. Sua adoção concentra esforços na definição dos objetivos da empresa e nas iniciativas práticas para alcançá-los.

A empresa possui um manual Corporativo de Recursos Humanos, onde se proíbe a discriminação por motivos étnico, estado civil, idade, gênero ou credo religioso. Nos Princípios Empresariais se acrescenta a obrigação de não discriminar por motivos de orientação sexual.

#### 4.1.3 Estratégia da Amanco

A estratégia utilizada pela Amanco é o seu Balanço de Sustentabilidade (Sustainability Scorecard©) – instrumento criado pela empresa para alcançar as metas do Tríplice Resultado: considerar os impactos econômicos, sociais e ambientais em todas as decisões empresariais. O Balanço de Sustentabilidade surgiu ao adotar o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta de administração organizacional, e o adaptar à estratégia de sustentabilidade da empresa. Assim, surgiu a combinação das metas do Tríplice Resultado com cinco dimensões estratégicas: finanças, clientes, processos e tecnologia, gestão social e ambiental e recursos humanos.

Os objetivos definidos pela empresa no Balanço de Sustentabilidade são:

- Dimensão financeira:
  - Garantir financiamento da estratégia minimizando custos e riscos;
  - Incrementar receitas de forma rentável e sustentável;
  - Reduzir custos operacionais.
- Dimensão clientes:
  - Reforçar imagem das marca Amanco;
  - Inovar com produtos de alta margem;

- Satisfação de clientes.
- Dimensão processos e tecnologia:
  - Otimizar o planejamento financeiro local e corporativo;
  - Melhorar a gestão de ativos fixos e reduzir capital de trabalho;
  - Comunicação efetiva com os grupos priorizados;
  - Otimizar processos de investigação e introdução de novos produtos;
  - Gerenciar riscos;
  - Melhorar processos de serviço e relação com clientes;
  - Melhorar processo de fornecimento;
  - Otimizar a utilização da capacidade das fábricas.
- Dimensão gestão social e ambiental
  - Cumprir os padrões internacionais de qualidade, saúde, segurança e meio-ambiente;
  - Sistema de gestão de impactos sociais;
  - Mínimo impacto ambiental melhorando indicadores de ecoeficiência.
- Dimensão recursos humanos:
  - Desenvolver competências estratégicas nos colaboradores;
  - Consolidar uma cultura que viva os valores da empresa;
  - Assegurar comunicação, alinhamento e execução disciplinada da estratégia.

É o terceiro relatório que a empresa se estruturou com base no Balanço de Sustentabilidade. Ele analisa o desempenho da Amanco em cada uma das cinco dimensões que o compõem, utilizando como referência o Guia para a Elaboração de Diretrizes de Sustentabilidade (*GRI Guidelines*).

## 4.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Amanco Brasil segue a política do Grupo Nueva, explica a coordenadora de responsabilidade social,

Então, primeiro nós acreditamos que a responsabilidade social tem de fazer parte da gestão da empresa, não pode ser algo isolado que acontece esporadicamente. Faz parte da gestão e é nisso que estamos tentando nos aperfeiçoar. A nossa gestão esta focada em três resultados: econômico, ambiental e social (CARLA MARIA).

A empresa conceitua responsabilidade social a partir de uma matriz de responsabilidade corporativa que leva em conta quatro diretrizes: cumprimento da lei, licença social para operar, liderança e investimento social. Segundo Carla Maria:

Em primeiro lugar a responsabilidade social de uma empresa é cumprir as leis e pagar os impostos.

Segundo Oliveira (1984), o simples cumprimento das obrigações legais não será considerado como comportamento socialmente responsável, mas como obrigação contratual óbvia, também denominada obrigação social. Porém, “pagar imposto, o básico dos básicos no comportamento ético, torna-se às vezes uma considerável desvantagem competitiva por causa do ambiente da sonegação”. (COHEN, 2003, p. 39).

A licença social para operar é a capacidade de gerenciar o impacto que a empresa causa nos públicos com os quais se relaciona e conseguir deles a licença.

A Amanco percebe que numa primeira instância é preciso gerenciar os impactos causados nos públicos envolvidos, seja comunidade, colaboradores, clientes e fornecedores. Existe uma serie de outros públicos que se relacionam com a empresa, mas temos esses quatro como prioridade (CARLA MARIA).

A coordenadora de responsabilidade social exemplifica a situação com uma ocasião ocorrida na mesma manhã da entrevista:

A vizinha reclamou de ruídos É preciso resolver! Não podemos incomodar ninguém. É isso que vai garantir o bom desempenho da nossa empresa.

De acordo com Costa e Duarte (2002), as empresas passam por um primeiro estágio, de gerência de impacto, na qual apenas corrigem e gerenciam, atendem às demandas e impactos sociais negativos. O segundo estágio, é a gerência de risco, a empresa apresenta uma postura mais preventiva, identifica os riscos e interesses junto aos públicos envolvidos para evitar possíveis efeitos negativos em sua imagem e nos processos estratégicos. Por fim, o terceiro estágio, a empresa vê não apenas os riscos, mas também as oportunidades que surgem no contexto, trabalham com uma gerência estratégica para ampliar sua percepção da responsabilidade social e da sustentabilidade.

A terceira diretriz que forma o conceito de responsabilidade social é liderança.

Segundo Carla Maria:

ser de alguma forma líder, no modo de gerir uma empresa, garante que as pessoas possam ser protagonistas, agentes transformadores na consolidação da gestão da empresa.

De acordo com Naisbitt (1994), a tentativa de envolver todos os funcionários da empresa, os empresários lançam mão de novas práticas como delegar poderes, distribuindo-lhes informações antes apenas divulgada à gerência, reformulando a avaliação do desempenho e encorajando a flexibilidade e a iniciativa pessoal pelos empregados em todos os níveis.

Finalmente, o investimento social concretiza a realização dos projetos sociais desenvolvidos pela empresa para poder assegurar mais qualidade de vida às pessoas. A

maioria dos projetos é para o público externo que acabam recebendo suporte de alguns projetos internos, como o programa de voluntariado.

São 100 (cem) funcionários que se disponibilizaram a serem voluntários em Instituições que a empresa adota algum tipo de projeto social (CARLA MARIA).

Para Rico (2000), os investimentos das empresas em projetos e programas sociais proporcionam-lhe vantagens de várias naturezas. Nos projetos de educação, por exemplo, um dos benefícios é a preparação para futura mão-de-obra qualificada que venha atender às atuais exigências da competição. Uma outra vantagem é que esse tipo de investimento, quase sempre realizado em regiões onde a empresa está situada, ajuda-lhe na construção de uma imagem forte e positiva. Portanto, o investimento na área educacional, a médio e longo prazo, significa investir nos indivíduos que poderão ser talentos profissionais a fazer diferença na empresa.

A partir dessas quatro diretrizes apresentadas para definir responsabilidade social, argumenta a coordenadora Carla Maria:

Fazemos uma série de atividades que possam traduzir esse conceito. Dentre os diversos conceitos de responsabilidade social existentes, o da Amanco é bastante inovador. Ultrapassa o entendimento da maioria das pessoas de que o conceito de responsabilidade social é o apoio a projetos sociais apenas nas comunidades. A Amanco acredita que responsabilidade social é também de alguma forma potencializar ações junto à sociedade sim, principalmente das comunidades em torno.

Para a vice-presidente de responsabilidade social e ambiental do Grupo Nueva, a Amanco é pioneira em um esforço para levar a responsabilidade social da empresa além da filantropia, integrando seus objetivos sociais e ambientais dentro da sua estratégia de negócios de longo prazo (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE).

### 4.3 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Existem diversas práticas e ações de responsabilidade social na empresa Amanco, traduzidas em projetos sociais, que abrangem tanto o público interno quanto o externo.

Nós temos ações fixas focadas na comunidade. Agora estamos em fase de implementação de alguns trabalhos que são um desafio: com fornecedores, com clientes e com colaboradores (CARLA MARIA).

Para atender e satisfazer o público interno, a empresa dispõe de instrumentos que permitem avaliar a percepção dos colaboradores sobre sua atuação e de seu comportamento.

Anualmente, é feita uma Pesquisa de Clima para medir o grau de satisfação no ambiente de trabalho. Formatado de acordo com os critérios e padrões do Grupo Amanco – que permitem comparação com outras empresas controladas –, o levantamento serve para detectar problemas internos e para a busca de melhorias e soluções duradouras. Itens nos quais o índice de satisfação dos colaboradores seja inferior a 70% passam a fazer parte de planos de ação e melhoria. De acordo com o Balanço Social da Amanco, no ano de 2002 a pesquisa apontou um índice de 80,1% de satisfação dos colaboradores, três pontos percentuais acima do resultado obtido no ano anterior.

Além do que já existe para ouvir o público interno(...), no início de 2005 faremos uma pesquisa para saber as reais necessidades dos nossos colaboradores, sabemos mais ou menos, mas queremos ter certeza de quais são elas e também as expectativas dos funcionários da Amanco. Evidentemente que não conseguiremos resolver tudo, até porque estamos focando muito no que diz respeito à habitação, pois tem a ver com o nosso negócio. Mas, a pesquisa vai nos possibilitar

realizar/planejar ações que possam atender nossos colaboradores (CARLA MARIA).

Outro instrumento utilizado pela empresa é o Programa de Sugestões, onde os colaboradores apresentam suas idéias para resolver problemas ou a incrementar o desempenho da empresa. Cada sugestão, quando implantada, proporciona ao seu autor um percentual sobre o ganho obtido ou sobre a economia gerada com a introdução da inovação. O programa permite que os colaboradores dêem sua contribuição individual pela sugestão de idéias ou por trabalho em grupos, chamados GARQ (Grupo Amanco de Reunião para Qualidade) e GASP (Grupo Amanco para Solução de Problemas). Em 2001, segundo o Balanço Social, 346 idéias de colaboradores foram adotadas pela empresa, resultando em economia de R\$ 404 mi. Esse esforço de criatividade e colaboração proporcionou a distribuição de R\$ 20,2 mil em prêmios individuais e R\$ 32,1 mil em prêmios coletivos.

A Amanco incentiva o aperfeiçoamento dos seus colaboradores. Dispõe de programas de educação e treinamentos voltados às necessidades específicas do quadro de pessoal. Oferece, também, bolsas de estudo de 40% a 60% dos custos para os que desejam continuar seu processo de educação, como ensino médio, graduação universitária, pós-graduação e idiomas.

Outra maneira da empresa valorizar o colaborador é através do Programa de Participação nos Resultados, cujo modelo e aplicação são frutos da negociação com os sindicatos e representantes dos colaboradores. O funcionário que atinge suas metas recebe bonificação a cada seis meses.

Além disso, a empresa possui uma política de benefícios sociais aos colaboradores e seus dependentes, como assistência médica integral, medicamentos, material escolar, creche, alimentação, transporte, seguro de vida e bens, empréstimos emergenciais e assessoria jurídica. “Somados, os investimentos totalizaram R\$ 5,4 milhões em 2002,



montante de recursos 15% superior ao aplicado em 2001". (BALANÇO SOCIAL, 2002, p. 26).

Internamente nós temos uma estrutura, o setor de responsabilidade social, o qual eu coordeno, uma outra assistente social trabalha nesse setor e sua responsabilidade é o serviço social interno da empresa. Tudo isso está no leque de gerência de recursos humanos. Nossas atividades são diversas junto aos colaboradores que, de alguma forma, traduz essa responsabilidade social com esse público (CARLA MARIA).

Já para público externo, existe uma diversidade de práticas e ações de responsabilidade social na empresa Amanco. São refletidas em projetos sociais que beneficiam jovens em situação de risco social, pessoas deficientes, comunidade vizinha, meio ambiente e outros. Segundo a coordenadora de responsabilidade social:

Em alguns projetos sociais, a empresa investe financeiramente sim, mas o apoio a esses projetos sociais tem de garantir que vão se auto-sustentar. Senão vira mera filantropia. Quando se faz filantropia a gente consegue resolver a curto prazo, mas a longo prazo você vai perceber que acabou até agravando a situação daquela comunidade, as pessoas acabam criando uma situação de acomodação e não se motivam mais a procurar algo que melhore a sua vida.

Da mesma forma que adota comportamento ético no contato com os colaboradores, a Amanco também expressa seus valores de responsabilidade social no relacionamento com fornecedores e parceiros. Por seu exemplo e pela transmissão de conceito e valores, ela procura influenciar os participantes de sua cadeia produtiva a adotar práticas economicamente e socialmente corretas. A empresa possui um conjunto de normas a serem seguidas pelos fornecedores, tais como, competência produtiva, atendimento, rastreabilidade de produtos aplicados, perfil da mão-de-obra utilizada e direcionamento de resíduos da produção. Carla Maria atualiza:

Fizemos uma pesquisa na semana passada com os fornecedores para estreitarmos nossas relações, não só comercial, mas também institucional. O objetivo é eles entenderem um pouco quem é a Amanco, não é só aquela que compra, mas que tem uma política (...) que pode contribuir, inclusive, com o melhoramento da nossa relação.

Os principais projetos sociais apoiados pela Amanco Brasil e os efeitos positivos gerados por eles nas diversas comunidades do país:

- Projetos Jovem Cidadão e Jovem Patrulheiro - Parceria com as prefeituras de Joinville (SC) e Sumaré (SP) que oferece a jovens em situação de risco social chance de integração ao mundo do trabalho.
- Projeto de Recuperação para o Trabalho - Oferece a pessoas com necessidades especiais moradoras de Joinville oportunidades de integração à atividade produtiva com o objetivo de reinserção no mercado de trabalho. Mensalmente a empresa envia cerca de 200 mil peças para serem montadas pelos participantes.
- Escola de Panificação Suíça - Profissionalização de jovens em situação de risco social por intermédio de parceria entre a Amanco, a Prefeitura de Joinville e a Embaixada da Suíça.
- Projeto Água e Cidadania - Construção de 60 cisternas para armazenamento de água potável para famílias das cidades do semi-árido baiano de Serrinha, Ichu, Nova Fátima, Riachão do Jacuípe e Conceição do Coité. Projeto desenvolvido em parceria da Amanco Brasil e Solvay Indupa, visa melhorar a qualidade de vida das famílias das comunidades ao oferecer uma alternativa viável para a captação da água da chuva, adequada ao consumo humano.
- Projeto Comunidade Morro do Amaral - Ações sócio-educativas voltadas à comunidade do Morro do Amaral, em Joinville, em parceria com a escola municipal

da localidade. A Amanco contribui para a melhoria das instalações e do processo educacional de 130 crianças. Visa a diminuição do analfabetismo, do índice de doenças e formação profissional.

Aqui em Joinville nós temos uma comunidade onde trabalhamos com algumas famílias para dar um suporte desde a parte da educação, saúde, geração de emprego. Enfim, uma serie de atividades que acontecem para beneficiar essa comunidade (CARLA MARIA).

- Bombeiros Voluntários - Manutenção de um subquartel do Corpo de Bombeiros na sede da Amanco Brasil, para atendimento de casos de incêndio e salvamento nas comunidades próximas da empresa.
- Projeto Sociedade Humana Despertar - Atuação de voluntários no desenvolvimento de ações sócio-educativas para crianças, jovens e famílias de Sumaré (SP) em situação de exclusão social.
- Projeto de Integração de Crianças e Adolescentes com Necessidades Especiais - Benefício a adolescentes de Joinville que não conseguem acompanhar o ensino regular. A empresa envia mensalmente cerca de 75 mil peças para serem montadas pelos participantes. A renda obtida garante a manutenção do projeto.
- Projeto Lar de Maria – Proteção, assistência social e jurídica a crianças e jovens em situação de pobreza severa de instituição de Jaboatão dos Guararapes (PE).
- Projeto Praça Suíça – Estímulo à consciência ambiental e cultural da população de Joinville por meio da manutenção da praça que resgata as origens da cidade.
- Coral Amanco - Participação de colaboradores da Amanco Brasil, familiares e integrantes da comunidade em apresentações musicais gratuitas em creches, asilos, hospitais e eventos.

- Projeto Reciclar - Preservação do meio ambiente na região de Sumaré por meio do envio, pela empresa, de resíduos para reciclagem, constituindo fonte de renda para famílias pobres.
- Projeto Casa da Criança - Parceria com a Fundação da Criança e do Adolescente de Joinville (Fundac) que proporciona em vários estados a doação de materiais hidrossanitários para a reforma de instituições de amparo a crianças.
- Projeto de Apoio e Reabilitação de Pessoas Deficientes - Prepara para o trabalho pessoas com necessidades educativas especiais que são vinculadas à Associação de Apoio e Reabilitação de Pessoas Deficientes de Joinville, ao mesmo tempo em que as habilita para uma melhor integração na comunidade. A empresa envia mensalmente cerca de 75 mil peças para serem montadas pelos integrantes do projeto, com renda destinada à manutenção de sua estrutura.
- Projeto Alfabetização Solidária - Adoção pela empresa de municípios pobres do país. A ação foi iniciada em 1998 em Olindina (BA), onde a redução do analfabetismo chegou a 31%, e transferida em agosto de 2002 para Cabo de Santo Agostinho (PE).
- Projeto Prêmio Amanco de proteção ao Meio Ambiente – Estímulo ao interesse pela questão ambiental em filhos de colaboradores que estão em idade escolar por meio de concurso de desenho, redação e poesia.
- Projeto do Programa Mundo Melhor Amanco – Quem Tem Coração Participa - A empresa estimula a participação de seus colaboradores em atividades de natureza voluntária.

Em 2003, de forma pioneira no segmento da construção civil, a empresa criou o Prêmio Amanco por um Mundo Melhor. Seu objetivo é disseminar o conceito e estimular as práticas de responsabilidade social empresarial e investimento social privado. A iniciativa reconhece projetos e ações sociais implementadas por construtoras; vendas de material de

construção, irrigação e infra-estrutura; empresa de saneamento e fornecedores da própria Amanco. Para a coordenadora de responsabilidade social:

Procuramos, não só atender as expectativas do nosso público, mas contribuir (...) com o aumento da responsabilidade social no país. O Prêmio Amanco por um Mundo Melhor é um exemplo. Com esse projeto tentamos estimular iniciativas dos nossos clientes ligados a projetos focados em colaboradores e em comunidades (CARLA MARIA).

O Prêmio Amanco por um Mundo Melhor tem o propósito de criar o chamado “efeito multiplicador” no setor, ao demonstrar que a atividade empresarial responsável gera frutos às próprias empresas, ao mesmo tempo em que promove o bem-estar da comunidade.

Na primeira edição, em 2003, o Prêmio Amanco por um Mundo Melhor recebeu a inscrição de mais de 160 projetos de todo o país, contava apenas duas categorias: revendas e construtoras. Em 2004, com o intuito de ampliar a disseminação e a multiplicação das ações de responsabilidade social junto aos canais de relacionamento, foram criadas duas novas categorias: empresas de saneamento e fornecedores da Amanco. O resultado foi: 176 projetos inscritos.

#### 4.4 INDICADORES E NORMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A empresa Amanco está no terceiro ano de publicação do Relatório de Sustentabilidade. Sua estruturação é baseada no sistema de gestão: o Balanço de Sustentabilidade, que analisa em cada uma das cinco dimensões que o compõem e utiliza como referência o Guia para a Elaboração de Diretrizes de Sustentabilidade - *Global Reporting Initiative Guidelines – GRI*. A coordenadora de responsabilidade social diz que:

a empresa ainda não se sentiu preparada para atingir todos os 103 quesitos do GRI, mas pretendemos alcançá-los no próximo ano (CARLA MARIA).

De acordo com Grayson e Hodges (2002, p. 291), o GRI pretende “promover a padronização internacional de relatórios com informações relevantes e confiáveis sobre a atuação ambiental, social e econômica das empresas, para promover a responsabilidade social nos processo de tomada de decisão”.

No Relatório de Sustentabilidade, o presidente do Grupo Nueva, Julio Moura, diz que o terceiro relatório “é por si só uma prova da crescente maturidade que o Grupo Amanco está adquirindo na aplicação de uma estratégia de negócios que se baseia na integração dos aspectos econômico, social e ambiental, em um sistema único de gestão”.

A Amanco também tem compromisso com os princípios do Pacto Mundial (*Global Compact*) desde março de 2003. É uma iniciativa criada em 1999 pelo secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, para promover o alinhamento do setor empresarial, o setor trabalhista e a sociedade civil. Possui nove objetivos nas áreas dos direitos humanos, dos direitos trabalhistas e de proteção do meio ambiente. A maioria dos propósitos já está incluída nos Princípios Empresariais e nas políticas corporativas da empresa.

A amanco possui ISO 9000 (gestão de qualidade) e ISO 14000 (gestão ambiental). A norma ISO 14.001, certifica três unidades produtivas: as duas de Joinville e a de Sumaré. O ISO é um certificado com o qual uma empresa oferece a seus clientes uma garantia adicional da qualidade de seus produtos. O certificado é obtido através de um organismo credenciado, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a representante no Brasil, que indica que a empresa opera em todas as suas áreas - compras, projeto, embalagem etc. - mediante o conjunto de normas internacionais definidas pela ISO - Organização Internacional de Normas (*International Organization for Standardization*), federação mundial de organismos de normalização de mais de 100 países fundada em Genebra, Suíça. Além da série 9000, que é a mais amplamente conhecida, a ISO tem outras

séries de certificados, entre os quais o 14000, visando certificar as empresas utilizam processos de fabricação ambientalmente sustentáveis.

A Amanco também segue as diretrizes do Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (PROSAMA), instrumento de gestão desenvolvido pelo Grupo Amanco para auxiliar suas empresas na construção de um ambiente de trabalho adequado e seguro.

A empresa se prepara para implantar a norma OSHA 18.001 (*Occupational Safety and Health Administration*), órgão oficial do governo norte americano sobre normas ocupacionais que estabelece as diretrizes para a implementação de um sistema de Gestão de Saúde e da Segurança no Trabalho. De acordo com a coordenadora de responsabilidade social:

agora a empresa está se preparando para obter essa certificação de acordo com recomendação feita em dezembro. (...) A empresa Amanco também está se organizando para obter a certificação SA 8000 até o final de 2005. Inclusive participei de um curso da Uniethos para entender sobre o tema que contempla a questão da responsabilidade social no público interno.

A Amanco Brasil S.A. também publica o Balanço Social. De acordo com o presidente da Amanco, as ações descritas nele são de uma conquista que expressa o comprometimento ético de uma empresa profundamente enraizada na vida do país, agente e beneficiária do processo de construção de um Brasil mais justo e solidário. Segundo Kroetz (1999), o balanço social tem o objetivo de demonstrar os impactos sofridos e causados pela empresa nas áreas social e ambiental e identificar a qualidade das relações organizacionais com seus funcionários, com a comunidade e com o meio ambiente, sempre que possível tentar quantificá-las.

A Amanco conta também com uma verificação externa. Cumprindo com o princípio de auditabilidade do GRI, foi designada a *KPMG Sustainability, B.V.* (Holanda)

como auditor externo para o conteúdo do Relatório de Sustentabilidade, com exceção da informação financeira, que foi auditada pela *PricewaterhouseCoopers*. Como parte da auditoria, além de revisar toda a informação de suporte, foi realizada uma visita de verificação a Amanco Brasil em dezembro de 2003.

#### 4.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO

A comunicação é um dos instrumentos mais poderosos da empresa, de acordo com o seu Balanço Social, uma vez que a livre discussão sobre questões do cotidiano profissional é um fator muito importante para a descoberta de soluções e obtenção de resultado. O princípio da administração participativa é buscar o aperfeiçoamento contínuo através da troca de experiências.

Para o presidente da Amanco Brasil “o que se espera é que aperfeiçoemos ainda mais os instrumentos de diálogo com a população. Isso significa oferecermos informações confiáveis sobre nosso negócio, sobre os compromissos com a coletividade e sobre os impactos que nossa atuação provoca na vida das pessoas” (BALANÇO SOCIAL).

Existe na empresa o Plano de Comunicação Interna que visa estreitar mais as relações com os colaboradores e seus familiares, além de promover a integração de novos contratados, debater os rumos e resultados da empresa e disseminar informações e conceitos sobre a responsabilidade social.

Um exemplo de comunicação interna é a abertura de canais de debate sobre as conquistas e os rumos estratégicos da empresa. Assim surgiu o Programa de Apresentação de Resultados que reúne, mensalmente, gerentes, coordenadores e comissões de fábrica para debater sobre o desempenho corporativo.



Outro exemplo é o Programa a Amanco Quer Saber o Que Você Pensa, a opinião dos colaboradores sobre o cotidiano profissional pode ser escrito anonimamente em formulário para apresentar as críticas e sugestões para melhorar o ambiente de trabalho.

O foco não é só o cliente, a gente também tem uma comunicação interna que privilegia o sistema de responsabilidade social corporativa envolvendo os colaboradores e seus familiares (CARLA MARIA).

De acordo com o Balanço Social de 2002, a empresa Amanco está totalmente inserida no ambiente produtivo e na comunidade e procura estabelecer cada vez mais uma comunicação permanente e construtiva com os diversos públicos com os quais ela se relaciona.

A gente tem uma relação também com outros públicos que se relacionam com a empresa, como clientes, fornecedores e comunidades. Existem diversos, mas a empresa prioriza esses quatro. (CARLA MARIA).

Para o presidente da Amanco “a transparência deve ser o motor da relação com a sociedade” (BALANÇO SOCIAL, 2002, p. 4). Os públicos envolvidos com a empresa – colaboradores, fornecedores, terceiros, comunidade, governo, ONGs, setor privado, imprensa, clientes, concorrentes, acadêmicos e acionistas – demandam mais e melhores informações sobre como as empresas equilibram suas necessidades econômicas e suas obrigações com a comunidade. Para a coordenadora de responsabilidade social:

A gente procura, dentro na nossa gestão, ser o mais transparente possível. A nossa comunicação se baseia nisso. Acreditamos que a transparência é que vai nos garantir uma relação de confiabilidade com os públicos com os quais nos relacionamos (CARLA MARIA).

O papel da Amanco perante a sociedade é o de geração de valor econômico de forma sustentável e de atuação ética e responsável. Por isso, a ‘empresa mantém diálogo com os diversos segmentos, principalmente com aqueles que se vinculam à sua atividade empresarial e por ela são influenciados.

Diante do exposto, percebe-se que a comunicação é condição essencial para que a empresa tome suas decisões gerenciais, tanto para o público interno quanto o externo.

Sendo assim, “o conhecimento das expectativas mútuas dessa rede de relacionamentos é condição essencial para a sustentação de uma orientação estratégica para a responsabilidade social” (ASHLEY, 2003, p. 36).

Além de conhecer as expectativas desses públicos envolvidos a empresa também quer comunicar as suas crenças. A coordenadora de responsabilidade social comenta sobre o assunto:

O sentido é que as pessoas tenham uma noção do que a Amanco faz, até porque a empresa segue a filosofia do nosso acionista, ao dizer que as empresas não se mantêm, não sobrevivem em sociedades falidas (CARLA MARIA).

Na política de comunicação empresarial da Amanco, de acordo com a executiva dessa área:

Todas as ações são desenvolvidas e comunicadas de acordo com os Princípios Empresariais da companhia. Por exemplo: inclusive, todos os materiais impressos são produzidos em papel reciclado (CLAUDIA).

Sendo que, os Princípios Empresariais se constitui ao colocar em prática a visão e os valores da empresa, então, a comunicação da empresa é realizada através de ações que envolvem a ética, a ecoeficiência e a responsabilidade social. O objetivo é gerar valor econômico para a empresa e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Segundo Meneghetti (2001), uma política orientada para a comunicação estratégica facilita o acesso da empresa a novos segmentos da sociedade e confere transparência e legitimidade ao trabalho desenvolvido. Assim, a comunicação começa a ocupar um lugar de destaque em programas de desenvolvimento social.

A empresa divulga/comunica as suas ações de responsabilidade empresarial, de acordo com a executiva de marketing:

Através da comunicação aos públicos interno e externo, abrangendo tudo, até as embalagens dos produtos (CLAUDIA).

A comunicação das ações de responsabilidade social da empresa Amanco tem como objetivo, de acordo com a Carla Inácio:

Não é uma ação isolada por puro marketing, pelo contrário, a divulgação é para que possam entender que a empresa produz muito mais do que tubos e conexões, que é o nosso negócio, mas ela também quer contribuir para uma sociedade de sucesso. Esse é o nosso objetivo maior da nossa divulgação no que diz respeito à responsabilidade social corporativa.

De acordo com Neves (2000), o que realmente tem importância na comunicação empresarial é a coordenação das ações e a correta identificação dos públicos. Ou seja,

como em qualquer outra área tem de ser com planejamento, fazer um trabalho muito bem estruturado (CARLA MARIA).

Na comunicação empresarial a Amanco não emprega o marketing social, a coordenadora de responsabilidade social faz seu relato a respeito:

Existe uma diferença muito grande entre marketing social e responsabilidade social. A responsabilidade social tem a função de divulgar as ações que efetivamente a empresa faz no âmbito social. (...) O marketing social não deveria ser utilizado sem se ter ações consolidadas.

Zanetti (apud Bacal, 2003) diz que existem iniciativas consistentes, mas há uma enorme quantidade de casos em que se gasta até trinta vezes mais do que se investe nos projetos, para divulgação e para o marketing da empresa. Esse fato se deve à disputa por agregar valor à marca das empresas.

Percebe-se que uma grande preocupação da empresa é deixar claro que só divulgam, e sem excesso, os projetos que realmente a empresa implementa.

As empresas que praticam ações sociais somente na busca de agregar valor à marca estão utilizando, na definição de Kotler (2000), o marketing institucional, que é uma forma de influenciar atitudes e comportamentos em relação à empresa, com o objetivo de construir uma imagem empresarial consistente. Porém, o marketing das ações sociais visando uma transformação social é o marketing social. Kotler e Roberto o conceituam como: o emprego das ferramentas do marketing com o objetivo de promover uma mudança de comportamento.

A comunicação das ações de responsabilidade social utilizadas pela empresa Amanco é realizada das seguintes formas:

- Nas embalagens dos produtos da empresa existe um selo com a escrita: "Quando você compra um produto Amanco, você está contribuindo para os projetos de responsabilidade social desenvolvidos pela Amanco".
- Assessoria de imprensa (realizada por uma agência de comunicação terceirizada) - as ações de responsabilidade social, os resultados dos projetos sociais, o andamento dos mesmos e a intenção dos novos,
  - é repassado para a assessoria de imprensa fazer a divulgação nos veículos de mídia de interesse (CLAUDIA).

- Propaganda: é uma prática eventual na Amanco, mas a empresa realiza publicações de anúncios nos veículos de interesse em agência de publicidade terceirizada;

Para Zanetti (apud Bacal, 2003, p. 38) “qualquer excesso de mídia é mau sinal. É claro que é importante mostrar o que faz. Só que é preciso mostrar depois de realmente ter feito”.

- Apresentações: a divulgação das ações de responsabilidade social também é realizada nas apresentações institucionais da empresa. Segundo a executiva de marketing:

O momento é aproveitado, inclusive, para fazer a distribuição de materiais informativos referentes aos projetos sociais elaborados e implementados pela Amanco durante as suas participações em feiras e eventos (CLAUDIA).

- Balanço Social: com informações completas e abrangentes sobre as ações da empresa, desde seu sistema de gestão até detalhes de cada projeto social.

Além das formas descritas acima, as mensagens de marketing são comunicadas através de publicações internas, guia do visitante, *folder* de divulgação de projetos sociais, Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade.

Nickels e Wood (1997), sugerem uma coordenação de todas as mensagens de marketing, que envolvem propaganda, *folders*, relações públicas e outros. Tudo isso para criar e transmitir uma imagem única da empresa.

Ao entrevistar a coordenadora de responsabilidade social, percebeu-se claramente que o desejo da empresa é mostrar que se faz mais do que apenas produtos. A intenção é passar mostrar que a Amanco realmente incorpora a responsabilidade social em todas as decisões, principalmente no que se refere ao seu público envolvido.

As considerações de responsabilidade social e ética são integradas no processo estratégico de marketing, de acordo com sugestão de Robin e Reidenbach (1987). Eles observam que apesar dos lucros e eficiência deverem permanecer como valores centrais da

cultura, a empresa deve balancear estes com outros valores que ajudem a definir os limites das atividades que visam esses objetivos, baseados em comportamentos éticos e socialmente responsáveis. A Figura 1 abaixo demonstra o planejamento paralelo sugerido pelos autores e pelo qual a ética e a responsabilidade social podem ser introduzidas na cultura da empresa.

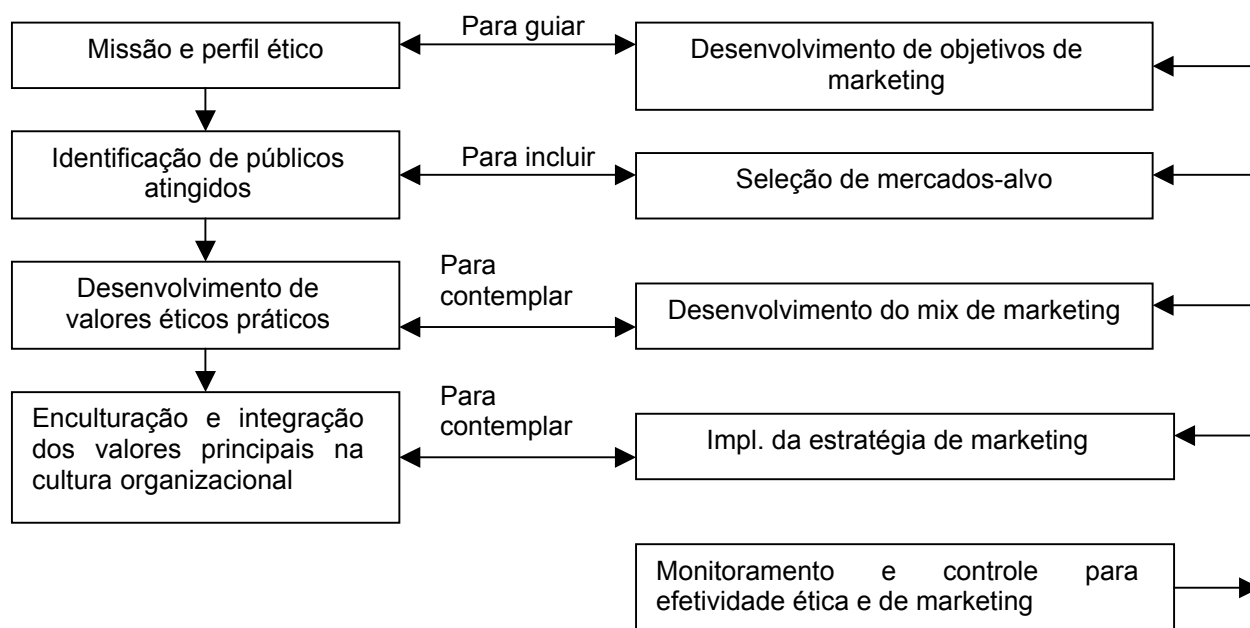


Figura 2: Sistema de planejamento paralelo para integrar ética e responsabilidade social no planejamento estratégico de marketing.

Fonte: Robin e Reidenbach (1987).

Para os autores, deve haver a integração das considerações de ética e responsabilidade social no início do planejamento de marketing, assim como ao longo do mesmo, deste modo a cultura organizacional emana equilíbrio necessário ao desenvolvimento de programas éticos e socialmente responsáveis de marketing.

Porém, o tempo não é curto para fazer a correta identificação dos públicos e a coordenação das ações de comunicação da empresa para unificar a sua imagem. Os resultados dessas atividades levam mais tempo conforme comentário da coordenadora de responsabilidade social:

A comunicação é um investimento onde o retorno não é em curto prazo, mas a médio e longo prazo. Porém, isso (...) já faz parte do planejamento da empresa (CARLA MARIA).

De acordo com Tomei (1984), a empresa que deseja ter uma imagem positiva perante seus públicos deve atender aos seus objetivos sociais sabendo que seu retorno não será em curto prazo.

#### 4.6 RESULTADOS PERCEBIDOS COM A COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A percepção da Amanco sobre os resultados obtidos com a comunicação das suas ações sociais, na opinião da coordenadora de responsabilidade social é:

Nossa forma de medição é feita através do SIGA – Sistema Integrado de Gestão Amanco. Ali a gente tem os indicadores que (...) mostram onde avançamos e onde regredimos. Na verdade, há uma série de resultados que se pode perceber quando uma empresa se propõe a ter uma política de responsabilidade social. Primeiro, com nossas atividades (...) são reflexo dos valores a empresa, você acaba traduzindo isso em práticas efetivas, ou seja, faz acontecer o que está escrito no papel. Isso dá uma garantia de confiabilidade entre a Amanco e os públicos com os quais ela se relaciona. Outro resultado importante, nós acabamos, de alguma forma, sendo pioneiros nisso tudo e eventualmente recebemos estudantes, outras empresas que querem se espelhar na Amanco para iniciarem um trabalho semelhante. Percebemos que contribuimos com a disseminação da questão da responsabilidade social.

Segundo Grayson e Hodges (2002), cada vez mais os executivos têm interesse em saber como medir os vários aspectos da atividade empresarial, pois eles precisam divulgar os resultados da empresa para diversos públicos com os quais se relacionam.

A prática de responsabilidade social empresarial é uma das bases da gestão da empresa. Para a executiva de marketing:

As ações refletem em nossos colaboradores, fornecedores e clientes. Exemplo disso é o Prêmio Amanco por um Mundo Melhor, que nas duas edições foram recebidas

mais de 300 inscrições de projetos sociais de revendas de materiais de construção, construtoras, empresas de saneamento e fornecedores da Amanco, disseminando o conceito de responsabilidade social (CLAUDIA).

Uma forma de perceber os resultados da adoção das práticas de responsabilidade empresarial, de acordo com coordenadora de responsabilidade social, são os prêmios recebidos pela empresa Amanco. Pela qualidade dos projetos apoiados e pelo alcance da política de responsabilidade social desenvolvida, a Amanco tem sido contemplada com o reconhecimento de segmentos importantes da sociedade. Abaixo relacionados:

- Por sua atuação solidária no Programa Mundo Melhor Amanco – Quem Tem Coração Participa, a Amanco Brasil conquistou, em 2002, o prêmio Top Anamaco/ADVB (categoria Recursos Humanos), pelo conjunto do trabalho social realizado.
- Prêmio do Presidente da Amanco à Prevenção de Lesões e Acidentes: Escolhida como a melhor operação em segurança do Grupo Amanco em 2002. O prêmio homenageia a empresa do Grupo que mais se destacou durante o ano na prevenção de acidentes no ambiente de trabalho.
- Troféu Ruy Otake/2002 - Destaque Fornecedor Eleita como a melhor fornecedora de tubos e conexões pelo voto de revendedores de todo o país. Concedido pelo Grupo Revenda Construção, o prêmio homenageia as melhores empresas do setor de material de construção.
- Top Anamaco/ADVB/2002 - Conquista em duas categorias: "Marketing e Vendas", com o case "Fusão e Marcas de Sucesso", sobre os resultados obtidos com a junção das marcas e empresas Akros e Fortilit. "Recursos Humanos", com o projeto "Responsabilidade Social", sobre o conjunto do trabalho comunitário desenvolvido pela empresa.



- Prêmio Planeta Casa/2002 - Prêmio conquistado como o produto Caixa de Descarga Acoplada Akros 6 Litros. A iniciativa destaca ações, produtos e projetos arquitetônicos que ajudam na conservação do meio ambiente e no desenvolvimento sustentável, além de incentivar processos produtivos que reduzam danos ambientais pela preservação dos recursos naturais na fabricação de produtos.
- Prêmio Expressão Ecologia 2003 - Vencedora na categoria "Controle da Poluição" no segmento de "Plásticos e Borracha" com o case "A Ecoeficiência e a Responsabilidade Social na Gestão Integrada de resíduos sólidos". O prêmio é concedido pela Revista Expressão.
- Top Anamaco/ADVB/2003 - Vencedora na categoria "Marketing e Vendas" com o case "Promoção e Suporte Técnico Amanco Brasil", que apresentou as ações da equipe de promoção e de suporte técnico da empresa no atendimento aos clientes e na busca de solução para casos de maior complexidade.
- 5º Prêmio Empresa Cidadã ADVB/SC/2003 Vencedora na categoria Participação Comunitária com o case "Amanco por um Mundo Melhor". Promovido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil de Santa Catarina, o prêmio destaca os melhores projetos sócio-ambientais desenvolvidos por empresas públicas e privadas de Santa Catarina.
- Prêmio CNI de Ecologia/2003 - Vencedora na etapa estadual catarinense na categoria "Conservação dos Insumos de Produção, com o case "A Eco-eficiência e a Responsabilidade Social na Gestão Integrada de Resíduos Sólidos". A empresa representou Santa Catarina na etapa nacional do prêmio de Ecologia. Realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), o prêmio foi coordenado localmente pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc)

- Prêmio Expressão Ecologia/2003 - Vencedora na categoria "Controle da Poluição" no segmento de "Plásticos e Borracha" com o case "A Ecoeficiência e a Responsabilidade Social na Gestão Integrada de resíduos sólidos". O prêmio é concedido pela Revista Expressão.
- Top Anamaco/ADVB/2003 - Vencedora na categoria "Marketing e Vendas" com o case "Promoção e Suporte Técnico Amanco Brasil", que apresentou as ações da equipe de promoção e de suporte técnico da empresa no atendimento aos clientes e na busca de solução para casos de maior complexidade.
- 5º Prêmio Empresa Cidadã ADVB/SC/2003 - Vencedora na categoria Participação Comunitária com o case "Amanco por um Mundo Melhor". Promovido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil de Santa Catarina, o prêmio destaca os melhores projetos sócio-ambientais desenvolvidos por empresas públicas e privadas de Santa Catarina.
- A Amanco Brasil foi eleita novamente em 2004 como uma das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil pelo terceiro ano consecutivo, a empresa foi classificada em pesquisa realizada pelas revistas Exame e Você S.A. Para chegar às empresas com as melhores práticas de gestão de pessoas e ambientes de trabalho, a revista fez uma seleção que incluiu quatro etapas de avaliação técnicas e jornalísticas. As empresas pré-selecionadas foram visitadas, receberam questionários respondidos por seus funcionários e mostraram suas políticas de recursos humanos.
- Prêmio Personalidade da Indústria 2004 - André Fauth, diretor comercial da Amanco Brasil, prêmio concedido pela Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamaco), por meio de pesquisa que refletiu a opinião dos revendedores de materiais de construção de todo o país. O instituto avaliou a participação da indústria no relacionamento com o varejo, a qualidade do serviço pós-venda e a

imagem da empresa na visão dos representantes dos comerciantes de material de construção.

- 100 Melhores Empresas para se Trabalhar na América Latina/2004 - A empresa foi reconhecida como uma delas pelo Great Place to Work Institute. A Great Place to Work, consultoria americana realizou esse estudo inédito em sete países da América Latina (Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e Uruguai), a consultoria é parceira das revistas Exame e Você S/A na realização do Guia Exame.
- Especial ISO 14001 - A Amanco Brasil foi umas das empresas homenageada pela Prefeitura do Município de São Paulo, pela conquista da certificação em seu sistema de Gestão Ambiental. O evento foi realizado pela Revista Meio Ambiente Industrial, que publicou uma edição especial da revista com as empresas certificadas de 2004.
- 100 Melhores Empresas para se Trabalhar em 2004 - A Amanco foi eleita pelo segundo ano consecutivo com umas das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar, pelo ranking da Revista Exame.
- Prêmio Top Anamaco 2004 - Pelo terceiro ano consecutivo, a empresa é premiada no Top Anamaco. Neste ano, em duas categorias: Marketing e Vendas com o case Prêmio Amanco por um Mundo Melhor e na categoria Meio Ambiente, com o case Substituição dos estabilizantes à base de chumbo nos compostos rígidos de PVC.

No relatório de Sustentabilidade, o presidente da Amanco discorre sobre os resultados nas dimensões econômica, social e ambiental. Quanto ao resultado econômico, apesar da retração da demanda, a empresa conseguiu uma significativa melhora no EBITDA (resultado operacional antes de amortizações e depreciações operacionais) e o retorno sobre ativos (RONA).

No aspecto social, destacam-se importantes avanços com os públicos envolvidos, fato percebido através de consultas e diálogos sistemáticos realizados. A relação com os colaboradores foi priorizada e, apesar de algumas reestruturações, o índice de bom ambiente de trabalho aumentou.

Na dimensão ambiental os custos foram diminuídos através da ecoeficiência, com a redução de desperdício de matéria-prima, excesso de peso, consumo de água e energia.

Após discorrer sobre a percepção das executivas entrevistadas, as informações encontradas nos documentos da empresa, relacionando com a literatura, sobre a responsabilidade social na comunicação de marketing, apresenta-se na próxima seção a conclusão e considerações finais desta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta a conclusão do estudo - verifica se as questões de pesquisa foram respondidas – e, as recomendações sugeridas.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na elaboração desta dissertação, teve-se como objetivo principal verificar e apresentar como a empresa Amanco emprega suas ações de responsabilidade social na comunicação empresarial.

Todos os objetivos propostos inicialmente pela pesquisa foram atingidos. Primeiramente, conheceu-se o processo de responsabilidade social adotado pela empresa estudada através de pesquisa no *site* da empresa, visita a Amanco, entrevista, leitura dos documentos da empresa, como: Balanço Social, Relatório de Sustentabilidade, *folders*.

No processo de responsabilidade social a empresa segue a filosofia do Grupo Nueva, ao qual pertence, condição que lhe oferece uma diversidade de instrumentos de gestão que possibilitam a incorporação da responsabilidade social nas atividades empresariais da Amanco.

A filosofia da empresa é proveniente das crenças do acionista majoritário, fundador do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável. Fato esse que colabora muito na proliferação das práticas de responsabilidade empresarial.

O principal instrumento utilizado pela empresa, que também é a sua principal estratégia, é o Balanço de Sustentabilidade. O mesmo foi criado para alcançar o Tríplice Resultado: integrar o econômico, o social e o ambiental em um sistema único de gestão com a adaptação do *Balanced Scorecard*. Deste modo, a Amanco tem como estratégia a combinação

das metas econômicas, sociais e ambientais com as dimensões: finanças; clientes; processos e tecnologia; gestão social e ambiental; e recursos humanos.

Outro reflexo da filosofia da empresa é a Declaração dos Princípios Empresariais, seu código de ética, que visa transformar a visão e os valores – ética, ecoeficiência e responsabilidade social – em diretrizes práticas para o trabalho diário de todos dos colaboradores.

A empresa possui o Sistema Integrado de Gestão Amanco – SIGA, que garante mais velocidade às decisões da empresa e uma organização interna mais hábil para o alcance de resultados. O SIGA integra meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, qualidade e responsabilidade social. Sua adoção reúne o empenho para a definição dos objetivos da empresa e iniciativas práticas para alcançá-los.

De acordo com Coral, Rossetto e Selig (2004), o tratamento das questões ambientais e sociais como estratégicas, poderá trazer para a empresa vantagens na identificação de novas oportunidades de negócios, através da utilização de sua performance ambiental como fonte de vantagem competitiva, auxiliando a empresa a adquirir uma postura mais pró-ativa.

Em seguida, para cumprir o segundo objetivo deste estudo, a pesquisa parte para a análise do entendimento dos executivos das áreas de responsabilidade social e de marketing sobre a prática da responsabilidade social.

No entendimento das executivas, a responsabilidade social da Amanco é bastante inovadora, pois ela é mais abrangente do que atender apenas um dos diversos integrantes do público externo: a comunidade. De acordo com presidente da Amanco, os públicos envolvidos com a empresa são: “colaboradores, fornecedores, terceiros, comunidade, governo, ONGs, setor privado, imprensa, clientes, concorrentes, acadêmicos e acionistas”. (BALANÇO SOCIAL, 2002, p. 4)

Popcorn (1993), aborda sobre a sociedade estar exigindo mais do que a simples oferta de bens e serviços que atendam aos seus anseios. Para a autora, as empresas devem participar ativamente na transformação ética da sociedade.

Para a empresa, a responsabilidade social se traduz a partir de uma matriz que leva em conta quatro diretrizes:

- Cumprimento da lei – a responsabilidade primordial da empresa é cumprir a lei pagando seus impostos;
- Licença social para operar – obter licença dos públicos envolvidos nos impactos que empresa pode causar para os mesmos sejam eliminados ou, ao menos, reduzidos;
- Liderança – proporcionar para que as pessoas possam ser protagonistas, agentes transformadores na consolidação da gestão da empresa;
- Investimento social – proporciona a efetivação da execução dos projetos e ações sociais desenvolvidos pela empresa para beneficiar os públicos com os quais se relaciona.

Ashley (2003), conceitua responsabilidade social como o compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, objetivando a execução de decisões empresariais que sejam resultado da reflexão sobre seus impactos nos públicos envolvidos.

Sobre a importância dos impactos nos públicos que se relacionam com a empresa, a coordenadora de responsabilidade social destaca que isso é prioridade da Amanco, pois antes de se fazer projetos que beneficiam é necessário não prejudicar.

Para Srour (1998), a responsabilidade social empresarial implica em se ter uma parceria ativa com clientes e fornecedores, gerar produtos de qualidade e assegurar durabilidade, confiabilidade e preços competitivos. Supõe contribuições para o desenvolvimento da comunidade – através de projetos que melhorem o seu bem estar - , além

de investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, e para melhor satisfazer os clientes ou usuários. Exige a conservação do meio ambiente por meio de intervenções não predatórias e através de medidas que evitem que não gerem conseqüências negativas. Requer desenvolvimento profissional dos funcionários e participação dos mesmos em decisões técnicas, inversões em segurança do trabalho, em melhores condições de trabalho e em benefícios sociais. Prescreve a não-discriminação e o tratamento equânime para as muitas categorias sociais que habitam as organizações.

O terceiro objetivo foi alcançado através do levantamento das ações sociais de responsabilidade social empregadas na comunicação da Amanco. Essas ações provêm do cumprimento da declaração dos princípios empresariais (código de ética), onde o objetivo é colocar em prática a missão e os valores da empresa. Então, as ações sociais de responsabilidade social empregadas nas políticas de comunicação empresarial são: operar de forma ética, ecoeficiente e com responsabilidade social. Dessa forma, atende-se parte da expectativa de resultados desta dissertação, com essa prática poder proporcionar uma comunicação empresarial transparente e ética.

Para Lazer (1969), o marketing tem uma importante dimensão social e pode ser visto como um instrumento social em uma sociedade altamente industrializada. Na visão tradicional, o gerenciamento de marketing preenche boa parte de sua responsabilidade ao prover produtos e serviços para satisfazer necessidades de consumidores de forma lucrativa e eficiente. Entretanto, o autor sugere uma visão diferente onde a tarefa do marketing e suas conseqüentes responsabilidades são mais amplas do que a mera preocupação com questões econômicas. Ou seja, o marketing pode servir não somente para os negócios, mas também para atender aos objetivos da sociedade. Ele pode agir de acordo com o amplo interesse dos diversos públicos da empresa.



Uma das preocupações da empresa Amanco é em relação a comunicar, efetivamente, as ações que são realizadas pela empresa. Essa atitude é para que não haja dúvidas sobre o que é realmente feito e o que é comunicado.

Na concepção de Garay (2001), um posicionamento socialmente responsável por parte da empresa representa uma estratégia de marketing, pois assegura um diferencial competitivo. Esse diferencial surge principalmente a partir da concretização de uma imagem empresarial positiva, não apenas junto aos clientes, que tendem a se tornar mais fiéis à marca do produto da empresa, como também junto aos colaboradores, pois reforça o comprometimento e identificação com a empresa, tornando-a, desta maneira, mais produtiva.

Atendendo ao último objetivo, identificou-se os resultados percebidos com a prática de responsabilidade social na comunicação de marketing. Existem resultados comprovados e com auditoria externa expostos no Relatório de Sustentabilidade da empresa. Nele encontram-se os resultados nas dimensões econômica, social e ambiental que são combinados com as dimensões financeira, clientes, processos e tecnologia, gestão social e ambiental e recursos humanos. O cruzamento desses itens foi realizado através da adoção do *Balanced Scorecard* na estratégia da empresa. Assim surgiu o Balanço de Sustentabilidade.

A empresa também se utiliza de uma forma de medição que é feita através do Sistema Integrado de Gestão Amanco. Onde existem indicadores que mostram onde a empresa avança e onde regride.

Os resultados obtidos pela empresa também são refletidos em uma diversidade de prêmios obtidos de associações de classe, de revistas de circulação estadual e também nacional e prefeituras. Inclusive, a empresa foi indicada como das cem melhores empresas para se trabalhar no país.

Outro resultado importante, percebido pela empresa é a procura pelos estudantes e por outras empresas que desejam aprender através do exemplo dado pela Amanco. Assim, é atendido um dos objetivos ao qual a empresa se propôs: disseminar a responsabilidade social.

Em síntese, em resposta ao objetivo geral deste trabalho, a Amanco utiliza as ações que envolvem a ética, ecoeficiência e responsabilidade social nas políticas de comunicação empresarial.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Acredita-se que esta pesquisa representa uma busca por respostas na área de administração no que se refere à responsabilidade social na comunicação de marketing. Nesse sentido, apesar de se ter apresentado algumas conclusões e considerações, este tema merece atenção para estudos futuros. Recomenda-se, assim, a ampliação desta pesquisa com novas investigações que possam fazer uso da relação responsabilidade social e comunicação das empresas.

Em relação aos demais aspectos referentes à responsabilidade social, estes se apresentam adequados, não tendo considerações a serem feitas.

## 6. REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Elaboração de referências. Rio de Janeiro, ago 2002. 3p (NBR 6023).

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2001. Coleção a Obra Prima de cada Autor.

ARRUDA, M. C. C. **Código de ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio, 2002.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASHLEY, P.A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASSOCIAÇÃO dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE.

BACAL, C. Muito trovão, pouca chuva. **Carta Capital**. São Paulo: n. 270-A, p.38-40. ed. especial: A onda da responsabilidade social. Dez, 2003.

BALANCO Social – Amanco Brasil. 2002. Disponível em: <[http:// www.adce.org.br/](http://www.adce.org.br/)>. Acesso em out. 2004.

BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BADOT, O., COVA, B. Des marketing en mouvement, vers un néo-marketing. **Revue Française du Marketing**, n.136, jan. 1992.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. 28.ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARVALHO PINTO, C. Valor ou modismo?. **Exame**. São Paulo, nº 754, p. 28, 2001.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CHURCHILL J. R. G. A; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARKSON, M. A. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, 20(1):92-117. 1995.

COHEN, D. Os dilemas da ética. **Revista Exame**. São Paulo, ed 792, ano 37, n10, maio 2003. p. 35-43.

CONSELHO Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária – CONAR. Disponível em: <<http://www.conar.org.br/>>. Acesso em jan. 2005.

CORAL, E., ROSSETTO, C.R, SELIG, P.M. O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais: Uma Proposta em Busca da Sustentabilidade Empresarial. Disponível em [www.fgvsp.br/iberoamerican](http://www.fgvsp.br/iberoamerican). Acesso em 04/04/05.

CORRÊA, F. T. B. S., MEDEIROS, J. R. Responsabilidade social corporativa para quem?. In: **Responsabilidade Social das Empresas: A Contribuição das Universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2003. v.2.

COSTA, A, DUARTE, C. **A Responsabilidade Social das Empresas**. Belo Horizonte: Modus Faciendi, 2002.

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

D'ANGELO, A. C. A ética no marketing. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, out./Dez. 2003, p. 55-75.

DUARTE, G. D., DIAS, J. M. A.. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

ENCONTRO sobre responsabilidade social na propaganda. 8 abr. 2003. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/>>. Acesso em nov. 2004.

ESTEVES, S.A.P. **O dragão e a borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FREDERICK, W. C. Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. **California Management Review**. winter 1986, vol. XXVIII, number 2.

FRIEDMAN, R. E. The social responsibility of business is to increase its profits. New York, **New York Times**, 13 set. 1970.

FUNDAÇÃO Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social - FIDES. Disponível em <<http://www.fides.org.br/>>. Acesso em jun. 2004.

GARAY, A. B. B. S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração da USP – RAUSP**. São Paulo: v. 36, n.3, jul.-set. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

*Global Reporting Initiative* - GRI. Disponível em <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em ago. 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. In.: **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, maio/jun. 1995.

GRAYSON, D., HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

GUIA DE BOA CIDADANIA. *Revista Exame*, parte integrante da edição 805, 2003.

HENRIQUES, M. S. **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Pará de Minas: Gênese, 2002.

HESSEL, R. O novo guru da ética empresarial. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. A-12, 27, 28 e 29 ago. 2004.

INSTITUTO Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - Institucional. Disponível em <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em jul. 2004.

INSTITUTO Ethos - Institucional. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em jul. 2004.

\_\_\_\_\_. Debates: responsabilidade social empresarial na propaganda. 08 abr. 2003. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em jan. 2005.

ISEA - *Institute of Social and Ethical Accountability*. Disponível em <<http://www.accountability.org.uk>>. Acesso em ago. 2004.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing para organizações que não visam ao lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**. 4.ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P., ROBERTO, E. L. **Marketing social**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KROETZ, C.E.S. Auditoria do balanço social. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n.116, mar/abr. 1999.

KROETZ, C.E.S. **Balço social**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LAZER, W. Marketing's changing social relationships. **Journal of Marketing**. New York: American Marketing Association, v.33, p. 3-9, jan. 1969.

LUCA, M. M. M. de. **Demonstração do valor adicionado**: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB. São Paulo: Atlas, 1998.

LUND, D.B. An empirical examination of marketing professional's ethical behavior in differing situations. **Journal of Business Ethics**, v.24, n.4, Apr.2000.

MARTINS, V. A. Contabilidade social - da origem à prática atual. Temática contábil e balanços. **Boletim IOB**, nº 10-12, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO NETO, F. P. de, FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, P., SCHOMMER, P.C. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais estratégicas e o caso de duas organizações em interação. Florianópolis/SC. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas em Administração (ENANPAD). CD-ROM, **ENANPAD**: Florianópolis, 2000.

MENEGHETTI, S.B. **Comunicação e marketing**: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. São Paulo: Global, 2001. Coleção Gestão da Sustentabilidade.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método, e criatividade. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

NAISBITT, J. **Paradoxo Global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NASH, L.L. **Ética nas empresas**: boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993.

NEVES, R. C. **Imagem Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NICKELS, W.G; WOOD, M.B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. LTC: Rio de Janeiro, 1997.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n.º 4, p. 203-210, out./dez., 1984.

O'SHAUGHNESSY, N. Social propaganda and social marketing: a critical difference? **European Journal of Marketing**. MCB University Press, Cambridge, v.30, n.10/11, p. 54-67, jun. 1996.

PEREIRA, M. F. Quando uma empresa é cidadã? **Empresa Cidadã**. Edição especial 6º Prêmio ADVB, n. 2, p. 73-73, 2004.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. O marketing e sua relação com questões sociais: um estudo no varejo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.11, nº2, p.29-43, abr/jun 2004.

PLATÃO. **O Julgamento de Sócrates**, in Sócrates. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

\_\_\_\_\_. **A República**. São Paulo: Martin Claret, 2002. Coleção a Obra Prima de cada Autor.

POPCORN, F. **O Relatório Popcorn**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – Amanco Brasil. 2002.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, R. **O que é Marketing**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

\_\_\_\_\_. O despertar do marketing comunitário. **Conjuntura Social**. São Paulo: v.2, p. 47-50, mar. 2000.

RICO, E. M. A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor. In: **Caderno de Administração PUC-SP**, São Paulo, (3), mar., 2000.

ROBIN, D. P., REIDENBACH, R. E.. Social responsibility, Ethics and Marketing strategy: closing the gap between concept and application. **Journal of Marketing**, v. 51, n.1, p.44-58, 1987.

RODDICK, A. **Meu jeito de fazer negócios**. São Paulo: Negócio: 2002.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

SAI - *Social Accountability International*. Disponível em <<http://www.cepaa.org>>. Acesso em ago. 2004.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. Conceito & evolução do marketing social. **Conjuntura Social**. São Paulo: v.1, p. 25-29, maio, 1999.

SCHROEDER, J. T. **Responsabilidade social corporativa um estudo de caso na Arteplas - Artefatos de Plásticos Ltda.** Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SMITH, C. The new corporate philanthropy. **Harvard Business Review**. 105-16, may-June, 1994.

SCHMIDHEINY, S. **Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente.** Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1992.

SOUZA, R. P. A face social do capitalismo. **Carta Capital**. São Paulo: n. 270-A, p.8-12. ed. especial: A onda da responsabilidade social. Dez, 2003.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STEINER, R. L. The prejudice against marketing. **Journal of Marketing**, v. 40, July 1976.

TOLDO, M. **Selos sociais e responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em Criciúma, SC.** Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

TOMEI, P. A. Responsabilidade social de empresas: Análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez. 1984.

TREVISAN, F.A. **Balço Social com Instrumento de Marketing.** Disponível em [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica). Vol. 1 n. 2. jul-dez 2002. Acesso em 13/01/05.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

VARADARAJAN, R. P., MENON, A. Cause-Related Marketing: a Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. **Journal of Marketing**, v. 52, n.3, p.58-74, 1998.

WEBER, M. **Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** São Paulo: Martin Claret, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.2, maio/ago 2002, p. 123-143.