

**FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS**  
**IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS**  
**COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS**

**ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**Rogério de Almeida Cardoso**

**ASSIS**  
**2009**

**FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS**  
**IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS**  
**COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS**

## **ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentada ao Instituto Municipal  
de Ensino Superior de Assis, como  
requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração, sob a  
orientação do Professor Jairo da  
Silva

**ASSIS**  
**2009**

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

CARDOSO, Rogério de Almeida

Ética e responsabilidade social nas organizações / Rogério de Almeida Cardoso. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema : Assis, 2009  
53p.

Trabalho de Conclusão de Curso ( TCC ) – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Ética. 2. Responsabilidade 3. Organizações

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

## **AGRADECIMENTOS**

Deixo aqui meus agradecimentos a todos que de alguma forma me ajudaram a concluir este trabalho de conclusão de curso.

Gostaria de agradecer a Deus, por me dar força em momentos difíceis, e tornar possível que eu concluísse este trabalho com saúde. A minha irmã, companheira fiel de todas as horas, por ter paciência e por me dar apoio sempre que precisei. Ao meu patrão, Edjalma, por sempre ser compreensivo quanto a horários nos dias que eu precisei estar ausente, seja para encontrar meu orientador, ou quando estava com os trabalhos de pesquisa um pouco atrasados e os prazos curtos. Agradeço a ele também por ter sido meu fiador em todos os anos de faculdade e FIES. Atitude que nem os parentes mais próximos tiveram, pode se dizer que ele tem atitudes para comigo que meu pai não tem.

Agradeço também ao professor e meu orientador Jairo, que sempre esteve disposto a me dar conselhos e auxiliar nas correções necessárias para que eu conseguisse entregar uma monografia de qualidade.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico de todo coração, este trabalho de conclusão de curso a minha amada Mãe, que não está mais conosco para presenciar seu filho se formando, mas que enquanto esteve viva, sempre me auxiliou em tudo que eu precisava. Ela foi a maior incentivadora para que eu tivesse uma formação universitária. Sempre fez de tudo para que este curso fosse possível para mim. As saudades são gigantes e eu adoraria tê-la por perto para presenciar este acontecimento tão importante na minha vida. Aonde ela estiver, sei que está feliz e torcendo pelo meu sucesso e para que tudo de certo.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo investigar a relação da adoção dos conceitos e ferramentas da ética e da responsabilidade social na gestão empresarial frente ao novo contexto sócio-histórico. Para tanto buscamos investigar conceitualmente estes dois termos e então verificarmos qual a sua relação com a prática. Logo, analisamos de forma paulatina as ações éticas e responsáveis do Grupo NovAmérica a partir do Relatório de Sustentabilidade publicado em 2008.

**Palavras-chaves:** ética, responsabilidade social, eficácia organizacional.

## **ABSTRACT**

The present work has for objective to investigate the relation of the adoption of the concepts and tools of the ethics and the social responsibility in the enterprise management front to the new context partner-description. For in such a way we search to investigate this conceptually two terms and then to verify which its relation with the practical one. Soon, we analyze of gradual form the ethical and responsible actions of the NovAmérica Group from the Report of Support published in 2008.

**Keywords:** ethics, social responsibility, organizational effectiveness.

## Sumário

Introdução.....	9
Capítulo 1 – Ética e responsabilidade social para mundo empresarial. ....	12
1.1 Origem das discussões éticas e de responsabilidade social no mundo empresarial.....	14
1.1.1 Ética e moral .....	15
1.1.2 Responsabilidade Social (RS) .....	19
1.2 Lucro responsável .....	26
Capítulo 2 – Estratégias para implementação da responsabilidade social.....	29
2.1. Prós e contras .....	29
2.2 Stakeholders ou as partes interessadas.....	32
Capítulo 3 – Estudo de Caso: Grupo NovAmérica. ....	39
3.1 Metodologia.....	39
3.2 Empresa.....	40
3.3 Diretrizes de Atuação do Grupo NovAmérica: pilares de sustentação .....	43
3.4 Estratégias para pensar a totalidade.....	45
3.5 O valor do compartilhamento: stakeholders .....	46
3.6 Desempenho social .....	51

## **Introdução**

Nas últimas décadas grande parte das organizações voltou seus olhares para a ética e para responsabilidade social, pois acreditavam que, posturas baseadas em princípios éticos aumentavam a qualidade das relações da empresa na sociedade contemporânea. Estas crescentes mudanças vêm ocorrendo devido ao grande desenvolvimento e competitividade do mercado, além da eterna preocupação de se atender às expectativas e as necessidades dos diversos públicos-alvo almejados por ela.

A transparência nos negócios está se tornando imprescindível a cada dia, pois produz um fator de legitimidade social criando atributos positivos para a imagem pública e reputação das organizações. A busca do desenvolvimento humano, social e do meio ambiente, através da adoção de padrões e posturas éticas, traz benefícios a todos que se relacionam com ela de alguma forma, seja direta: colaboradores, fornecedores, parceiros; ou indireta: sociedade em geral, comunidade e consumidores. Tais benefícios não se resumem apenas em focar o lucro, mas sim o desenvolvimento sustentável, ou melhor, a harmonia entre os eixos desenvolvimento econômico, social e ambiental. Unificados eles produzem o diferencial necessário para a nova competitividade da empresa neste mercado cada vez mais voraz, no qual, as atitudes responsáveis podem fazer a diferença na escolha do consumidor por um produto e/ou serviço.

A iniciativa para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária deve partir de cada cidadão, mas as empresas exercem papel fundamental nestas mudanças, juntamente com o governo, as organizações não governamentais (ONGs) e as organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips).

Diante deste novo contexto sócio-histórico pretendemos desenvolver nossa reflexão teórica, pois, desde o início de nossa graduação o tema em questão vem nos provocando grande curiosidade e admiração. Sendo assim, nossa monografia tem por objetivo investigativo o tema, ética e responsabilidade social nas organizações. A partir dessa estrutura primária que pretendemos compreender como se dá o desenvolvimento humano, econômico e social destas práticas. Almejamos também investigar quais são os benefícios ou malefícios de se adotar posturas éticas e responsáveis em relação à atual sociedade.

Frente a esta realidade estruturamos nossa monografia em três capítulos, com a intenção de demonstrar todos os problemas propostos de forma mais clara e precisa. Na tentativa de esclarecer tais problemas fizemos a seguinte divisão.

No primeiro capítulo buscamos demonstrar como as organizações compreendem a importância da ética e da responsabilidade social, ou melhor, qual visão das organizações em relação à ética e responsabilidade social. Para tanto, criamos algumas subdivisões, pois acreditamos ser uma estratégia metodológica válida e eficiente para facilitar nossa exposição. A primeira subdivisão pretende demarcar as discussões sobre ética e responsabilidade

social, ou seja, buscamos dissertar sobre a origem das discussões éticas e de responsabilidade social no mundo empresarial. Logo em seguida, passamos a debater a respeito dos possíveis retornos financeiros, ou melhor, buscamos esclarecer dúvidas sobre até que ponto os investimentos em ética e responsabilidade produzem retornos para as empresas. Por fim, a discussão a respeito do que favorece e desfavorece a introdução dos debates éticos e de responsabilidade social no mercado contemporâneo, completou nossa explanação no primeiro capítulo.

Já no segundo capítulo buscamos demonstrar as estratégias necessárias para implementação da responsabilidade social no mundo dos negócios. No decorrer da explanação a respeito das estratégias, foi extremamente necessário falarmos sobre os *stakeholders* ou as partes interessadas. Em nosso relato sobre as partes interessadas na responsabilidade social, descrevemos as principais características de cada *stakeholders*.

Reservamos o terceiro capítulo para aplicarmos nosso estudo de caso, a saber, uma análise do “Relatório de Sustentabilidade de 2008”, elaborado pelo Grupo NovAmérica. Nossa análise buscou investigar as principais ações sustentáveis e éticas que constituem o cerne do Relatório de Sustentabilidade de 2008. Escolhemos analisar apenas o período de 2008, pois as atuais ações do mesmo grupo (após a fusão com a Cosan), não condizem mais com políticas de desenvolvimento sustentável.

## **Capítulo 1 – Ética e responsabilidade social para mundo empresarial.**

Desde o nascimento do sistema capitalista, em nenhum período de sua evolução, se presenciou tamanha velocidade no que diz respeito as suas modificações internas. Como hoje a unificação das inovações tecnológicas com o processo de globalização gerou uma síntese de modificações vertiginosa. Tais modificações atingiram todos os setores da sociedade, obrigando-os a uma adaptação coerente com a nova realidade.

Essas modificações, aliadas com as crescentes incoerências da sociedade contemporânea, como por exemplo, a enorme desigualdade social brasileira, provocou complexas relações no mundo dos negócios. Frente a esses problemas de cunho ético, surgiram problemas que permearam o próprio futuro da espécie humana, ou seja, debates sobre posturas responsáveis com o meio ambiente e sua sociedade começaram a aparecer no mundo empresarial. Foi essa complexa teia contemporânea que permitiu se pensar novas possibilidades de transações de negócios, além de repensar completamente o novo quadro de desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Para Ashley (2003, p. 3) “responder a esse crescente desafio, governos, empresas e sociedade organizam-se para trazer novas respostas visando um desenvolvimento sustentável que englobe tanto os aspectos econômicos como os sociais e ambientais”. Essa é a nova postura que o mundo global busca encontrar, um desenvolvimento que seja completamente sustentável, ou seja, é necessário continuarmos crescendo do ponto de vista econômico, porém sem causar maiores estragos para os recursos naturais. Pois como sabemos, caso tais atitudes não sejam aderidas a sobrevivência de nossa espécie será insuportável futuramente. Sendo assim, nossa discussão sobre uma nova

postura ética no mundo empresarial que promova uma responsabilidade social coerente é indispensável.

Ainda segundo Ashley (2003, p.3), entendemos que responsabilidade social é uma nova estratégia para aumentar o lucro e potencializar seu desenvolvimento, isso na visão do mundo empresarial. Contudo isso só é possível caso exista uma conscientização do consumidor, ou seja, sendo o consumidor um cidadão consciente ele, teoricamente, irá procurar por produtos e práticas que promovam melhorias para o meio ambiente ou para sua comunidade.

Frente às palavras da autora podemos tirar duas conclusões que já havíamos evidenciado de forma indireta, Primeiro, há uma nova postura no mundo empresarial, que busca ficar em sintonia com o novo contexto social, histórico, político, econômico e, principalmente ambiental. Para que essa nova postura sobreviva, é necessário que haja uma boa relação com o consumidor. Ele é a própria materialidade desse novo mercado globalizado, e cabe a empresa conscientizá-lo a participar com responsabilidade social e ética quando for consumir.

Para Reis e Medeiros (2007, p.1), a existência de uma consciência empresarial responsável é essencial para exista um envolvimento de todos no processo de desenvolvimento, “objetivando a preservação do meio ambiente, do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa”.

Baseados nesses autores, nos permitimos deduzir qual a atual visão das empresas em relação essa nova realidade de mercado. A busca por uma postura ética e por ações responsáveis, não implica apenas a sobrevivência da

imagem social da empresa, afeta toda sua organização frente a esse novo mercado.

Para Ashley (2003, p.3), a nova visão empresarial busca alcançar um maior relacionamento ético da empresa com seus consumidores. Para que realmente exista tal confiabilidade, medidas pontuais devem ser tomadas como, produtos ambientalmente corretos, harmonia entre fornecedores e varejistas, valorização de práticas internas a empresa, como segurança de seus funcionários e qualidade e preservação do meio ambiente.

### **1.1 Origem das discussões éticas e de responsabilidade social no mundo empresarial**

Quando nos deparamos com esse novo quadro sócio-econômico, no qual, as mudanças sociais, tecnológicas, ambientais e políticas são constantes, buscar a origem de questões como a ética e a responsabilidade social no mundo empresarial, se apresenta como fundamento de todo o resto. Contudo, para que nossa investigação possua consistência é necessário responder duas questões que são anteriores. Tais perguntas que nos são apresentadas revelam primeiro, uma necessidade essencial, ou seja, é necessário antes de tudo, saber o que é ética? Tão essencial quanto, é responder o que vem a ser responsabilidade social?

Cada pergunta será respondida no seu tempo neste capítulo, para então, após possuímos uma estrutura segura e consistente, podermos responder qual a origem da ética e da responsabilidade social no mundo empresarial, e qual a implicação desses conceitos para sociedade contemporânea.

### 1.1.1 Ética e moral

Sempre quando ouvimos expressões cotidianas que dizem respeito à ética ou a moral, geralmente essas duas palavras são utilizadas como sinônimo. Contudo, se investigarmos de forma rigorosa veremos que distinções a respeito dessas duas expressões se fazem necessárias.

Para Aranha e Martins essa confusão lingüística tem seu fundamento na proximidade etimológica de ambos os termos, pois, segundo as autoras (2003, p.300), “moral vem do latim *mos, moris*, que significa „costume”, maneira de se comportar regulada pelo uso”, e de *moralis, morale*, adjetivo referente ao que é „relativo aos costumes”. Ética vem do grego *ethos*, que tem o mesmo significado de „costume”. Mesmo existindo uma proximidade etimológica entre os dois termos, a distinção semântica existe para alguns autores. Como podemos observar na exposição de Leonardo Boff (2003, p.37):

A ética é a parte da filosofia. Considerada concepções de fundo acerca da vida, do universo, do ser humano e de seu destino, estatui princípios e valores que orientam pessoas e sociedade. Uma pessoa é ética quando se orienta por princípios e convicções. Dizemos, então, que tem caráter e boa índole.

A moral é parte da vida concreta. Trata da prática real das pessoas que se expressam por costumes, hábitos e valores culturalmente estabelecidos. Uma pessoa é moral quando age em conformidade com os costumes e valores consagrados. Estes podem, eventualmente, ser questionados pela ética. Uma pessoa pode ser moral (segue os costumes até por conveniência), mas não necessariamente ética (obedece a convicções e princípios).

Como podemos observar na explanação de Boff, a distinção entre os dois termos é enorme, pois, quando falamos de moral o que está em jogo é o conjunto das regras que conduz uma determinada sociedade, logo, a moral é

determinada por uma época histórica singular. Já a ética é uma reflexão que investiga esse conjunto de regras determinadas historicamente, que conduz uma determinada sociedade.

Apesar desta diferença conceitual estruturada por alguns autores como Boff e outros, há uma síntese interessante que permeia uma nova significação práticas dos dois conceitos em nossa contemporaneidade. Essa síntese aparece quando o mundo empresarial adota essas práticas, para fortalecer sua imagem no mercado global.

De acordo Ashley (2003, p. 50), “hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais”. Para a autora, como podemos notar, não basta estar em dia apenas com transações burocráticas, hoje é necessário buscar um diferencial para sua empresa no mercado, e tal diferencial está estritamente relacionado com a chamada responsabilidade ética, mas afinal o que vem a ser essa responsabilidade ética?

“Responsabilidades éticas”, afirma Ashley (2003, p.50), “correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibitivos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em lei”. Nessa nova concepção, no qual, a fusão de moral e ética se dá de forma delicada, sintetizada no conceito de responsabilidade ética, percebemos uma nova postura do mercado em vista das crenças do consumidor. Para que seja estabelecida a comunicação mediante a responsabilidade ética, é preciso que um código de ética empresarial seja criado a partir das crenças morais de um determinado público

alvo. Vejamos mais detalhes neste pequeno fragmento da exposição de Ashley (2003, p. 51):

Essas responsabilidades éticas correspondem a valores morais específicos. Valores orais dizem respeito a crenças pessoais sobre comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto com relação aos outros. É dessa maneira que valores morais e ética se complementam. A moral pode ser vista como um conjunto de valores e de regras comportamento que as coletividades, sejam elas nações, grupos sociais ou organizações, adotam por julgarem corretos e desejáveis. Ela abrange as representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, que comportamentos são bem-vindos, qual é a melhor maneira de agir coletivamente, o que é o bem e o que é mal, o permitido e o proibido, o certo e o errado, a virtude e o vício. A ética é mais sistematizada e corresponde a uma teoria da ação rigidamente estabelecida. A moral em contrapartida, é concebida menos rigidamente, podendo variar de acordo com o país, o grupo social, a organização ou mesmo o indivíduo em questão. Em outras palavras, os valores morais de um grupo ou organização definem o que é ser ético para si e, a partir daí, elaboram-se rígidos códigos éticos que precisam ser seguidos sob pena de ferirem os valores morais preestabelecidos.

Quando refletimos sobre essas novas concepções, nos perguntamos quais são os limites morais e éticos de uma sociedade, pois, se todas as corporações partissem do pressuposto de se adequar aos costumes de uma dada sociedade, acabaríamos por consumir o planeta por completo, tendo em vista as práticas consumistas que nosso corpo social possui. Entretanto, Drucker faz uma importante observação que passa a nortear as especulações sobre ética empresarial. “Então, onde estão os limites?”, afirma Drucker (1999, p.90). “Em uma emergência, como em caso de guerra ou de uma grande catástrofe natural, a resposta é bastante simples: a sobrevivência da sociedade vem antes de qualquer um de seus órgãos”. Baseado neste pensamento do autor, que muitas empresas estão se adequando com o novo contexto ambiental, ou seja, sabemos que vivemos em uma época na qual nossa postura irá determinar todo o futuro da humanidade.

Contudo, Drucker ao continuar sua reflexão abre possibilidades de novas atitudes. Para o autor (1999, p.90), “deixando-se de lado essas crises, não existem respostas fixas. A única maneira de abordar o problema é considerá-lo como responsabilidade conjunta dos líderes de nossas organizações”. Ou seja, para Drucker os embates entre ética e moral, sociedade e empresas se resolvem nas atitudes e práticas que permeiam a responsabilidade social. Sob esse mesmo prisma, afirma Ashley (2003, p. 51).

O que acontece com a ética e a moral quando as sociedades passam por transformações tão profundas quanto as que o mundo vive agora? Alguns autores afirmam que, nessa situação, a responsabilidade social corporativa é mais importante do que nunca. A ética afeta desde os lucros e a credibilidade das organizações até sobrevivência da economia global. As organizações terão de aprender a equacionar a necessidade de obter lucros, obedecer às leis, ter um comportamento ético e envolver-se em alguma forma de filantropia para com as comunidades em que se inserem. Além disso, mudanças nas formas que são concebidos e comercializados os produtos e serviços, trazem consigo novas questões éticas com que as organizações tem de aprender a lidar, principalmente porque, cada vez mais, as novas tecnologias de informação e oportunidades comerciais e empresariais abertas pela globalização tendem a levar as organizações a abraçar padrões globais de operação.

Para Leonardo Boff essa nova concepção de ética pode ser denominada, o *ethos* que se responsabiliza. De acordo com o autor (2003, p.50), os limites “da Terra em sustentar a voracidade do crescimento mundial e o correspondente consumismo se encontram em rápida fase de esgotamento”. Essa ética que se responsabiliza é a estrutura básica para compreendermos o conceito de responsabilidade social. Ashley (2003, p. 51), dirá que a “responsabilidade social corporativa é a característica que melhor define o novo *ethos*”. Para autora esta nova concepção está se tornando hegemônica, desenvolvendo uma nova postura empresarial que vem determinando como os

negócios devem ser realizados, ou seja, devem seguir uma postura ética, que deriva de rigorosos valores morais estipulados pelos seus clientes, e que vão de acordo com os comportamentos que foram aceitos e apropriados em um contexto cada vez mais globalizante e universal.

### **1.1.2 Responsabilidade Social (RS)**

Antes de definirmos o que venha a ser responsabilidade social, prenderemos relatar um rápido histórico das condições sociais que permitiram a aplicação desse conceito. Essa curta regressão será útil para interligar as noções sobre éticas, relatadas no item anterior, com o conceito de responsabilidade social.

De acordo com Reis e Medeiros (2007, p. 5), a responsabilidade social é um movimento que teve seu início na década de sessenta do século passado. “Sua proliferação se deu a partir dos EUA e a motivação se fundamentou na busca por maior consciência de segmentos da sociedade em relação à responsabilidade das empresas na preservação do meio ambiente e dos direitos dos consumidores”.

Esse movimento descrito pelos autores, que coloca as questões sociais como responsabilidade do mundo empresarial, já possui sua fase embrionária no século XIX. Ainda segundo os autores (2007, p.5), desde o início do debate sobre o significado de responsabilidade social, muitas questões têm sido objeto de discussões, ora no meio acadêmico, ora no mundo empresarial. “É importante destacar que entre os interlocutores do tema existem divergências e convergências fundamentais a respeito do que realmente leva as empresas

adotarem um comportamento socialmente responsável na gestão dos negócios”.

Dentre os principais debates que surgiram nos meios acadêmicos e empresariais, destacam o combate ou não das mazelas sociais. Para Reis e Medeiros (2007, p.5), o conflito estava em, “não mais conseguir permanecer indiferente frente a gravidade dos problemas sociais que assolavam a humanidade, assumindo um compromisso social que contribua para maior bem-estar da sociedade e sustentabilidade do planeta”, ou adotar uma postura que fosse totalmente contrária, que tinha seus fundamentos na economia clássica, tal posição defendia, “*somente o interesses econômicos e privados de sustentabilidade do próprio negocio*”. Frente a este debate DRUCKER (1999, p.91) afirma:

É inútil alegar, como faz o economista e laureado com o prêmio Nobel Milton Friedman (1912), que uma empresa tem somente uma responsabilidade: o bom desempenho econômico. O bom desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro no mínimo igual ao seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele, a empresa não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser uma boa empregadora, uma boa cidadã, uma boa vizinha. Mas o bom desempenho econômico não é a única responsabilidade de uma escola, ou bom desempenho em cuidados com a saúde a única responsabilidade de um hospital. O poder precisa sempre ser equilibrado pela responsabilidade, caso contrário ele se transforma em tirania. Sem responsabilidade, o poder sempre degenera em mau desempenho. E as organizações possuem poder, embora ele seja apenas social.

Diante das palavras de alerta Drucker, no qual, relaciona a falta de responsabilidade com tirania, podemos estruturar o que compreendemos por responsabilidade social.

Em consonância com Ashley (2003, p.6 -7), definimos responsabilidade social *como*, os compromissos que o mundo empresarial estabelece com a sociedade, tais compromissos são expressos, “por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange seu papel específico na sociedade e sua prestação de contar para com ela”.

Contudo é bom que fique claro que esses compromissos que as organizações assumem com a sociedade, não possuem sua matriz em um altruísmos exacerbado. Não somos ingênuos o bastante para acreditar, que os motivos centrais do mundo empresarial em investir em projetos responsáveis aconteçam por bondade apenas. O que está em jogo são interesses privados e econômicos, que levam a preservação da imagem pública da empresa. Logo, para que esta imagem seja preservada, interesses sociais devem ser colocados em pauta, o bem-estar da sociedade só acontece porque existe uma pressão sócio-cultural que pressiona o mundo empresaria para essa nova ética. Como já possuímos uma definição clara de RS, cabe investigar os detalhes desse conceito.

Segundo Reis e Medeiros (2007, p.15), existem no centro dessa definição de RS que apresentamos, quatro tipos de outras responsabilidades, “os quais resultam em condutas específicas, que poderão ser avaliadas pela sociedade e que definem uma área determinada sobre a qual a empresa toma decisões: são elas: a legal, a ética, a econômica e a filantrópica”.

Ainda para o autor, o alicerce de uma organização está em sua dimensão legal, é por meio das leis, que a sociedade determina suas noções de certo ou errado, “expressos em regulamentos e leis municipais, estaduais e federais que

o governo cria para estabelecer padrões mínimos de comportamento responsável, os quais regulam a conduta da organização”. Logo, para que uma empresa alcance o status de socialmente responsável, é imprescindível que inicie seu trajeto pelo cumprimento daquilo que está determinado por lei.

“A dimensão ética da responsabilidade social”, afirma o autor (2007, p.16), “é o segundo degrau da responsabilidade social e refere-se a comportamentos e atividade esperados ou proibidos no que interessa ao pessoa da empresa, comunidade e a sociedade”.

Já no que diz respeito à dimensão econômica da responsabilidade social, o debate direciona-se para a utilização dos recursos de produção e de bens e serviços no cerne da sociedade. Segundo Reis e Medeiros (2007, p.16), essas discussões inclui o comportamento das organizações em relação “ao controle de recursos, à oferta de produtos, a capacidade de controlar o mercado, à tecnologia, a sua base de conhecimentos especializados, à formação de monopólios, a concorrência desleal e as questões relacionadas ao meio ambiente e aos empregados”.

De acordo com o autor (2007, p.16-17), em relação à responsabilidade ambiental, “a preocupação é a de que, „dando importância apenas aos seus interesses econômicos, ela poderiam esgotar os recursos e prejudicar a saúde e o bem-estar da sociedade”. Para o autor, toda discussão a respeito de responsabilidade social teve seu início devido ao comprometimento da existência do planeta, ou seja, em virtude da degradação do meio e do fim dos recursos naturais.

Para concluir o quadro de responsabilidades, Reis e Medeiros (2007, p.17), afirma que se tratando da dimensão filantrópica, as empresas devem se atentar

para as carências dos indivíduos, pois, mais *“do que satisfação de necessidades básicas de sobrevivência, as pessoas querem a preocupação das empresas com o oferecimento de produtos e serviços que melhorem a qualidade de vida”*.

Diante de todos os argumentos apresentados, inferir que as discussões sobre RS tiveram sua origem nas transformações éticas que sociedade sofreu no decorrer do século XX. Transformações estas que foram motivadas por constantes preocupações sociais e ambientais. Contudo, o amadurecimento do conceito de RS se deu, no conflito entre duas correntes econômicas que prepararam dois caminhos sociais opostos, nestes caminhos novas responsabilidades surgiram, tornando mais complexo todo processo. Para REIS (2007, p.17), a “responsabilidade social é a união de todas as responsabilidades citadas – legal, econômica, ética e filantrópica - que se estiverem alinhadas, cumprirão uma função social mais ampla, que é aquela desejada pela sociedade”.

Além dessas quatro responsabilidades existentes no cerne do conceito de RS, é preciso definir uma classificação para determinadas ações responsáveis. Para isso utilizaremos a estrutura classificatória elaborada pelo autor Márcio Ivanor Zarpelon.

Segundo Zarpelon (2006, p.15), não podemos confundir RS com responsabilidade ambiental. “A diferença é que o foco da Responsabilidade Social são as pessoas e o meio na qual estas pessoas estão inseridas, enquanto o foco da Responsabilidade Ambiental é o meio ambiente”. Para que a confusão fosse contida, tendo em vista os freqüentes erros a respeito do assunto, o autor fez a seguinte classificação: quanto ao ambiente

organizacional, quanto à formalidade, quanto à natureza, quanto à tangibilidade.

De acordo com Zarpelon (2006, p.16), quando falamos da subdivisão no âmbito do ambiente organizacional, podemos falar de dois elementos, ou seja, do elemento interno e do externo. No primeiro caso, caracteriza-se pelo pagamento de salários dignos que possam permitir o trabalhador daquela empresa acesso a um bom plano de saúde, a uma alimentação saudável, entre outras atividades que provoquem o seu bem-estar social. O combate ao trabalho escravo ou qualquer coerção trabalhista, é um item indispensável de uma empresa responsável. No que tange seu elemento externo, a observação do desenvolvimento social passa a ser o motor dessa lógica. Para Zarpelon (2006, p.17), “através do desenvolvimento da sociedade, do incremento de empregos e do poder aquisitivo, das políticas favoráveis, da melhoria da qualidade de vida e bem-estar da sociedade, externamente a uma organização. São comuns, neste contexto, os projetos sociais”.

Em relação à formalidade, dos itens podem ser destacados na classificação desse autor, o formal e o informal. Segundo Zarpelon (2006, p.17), formal, pode ser caracterizado pela formalização das ações elaboradas de maneira documental, ou melhor, tudo aquilo que permite a empresa atingir a Gestão e a Responsabilidade Social burocraticamente. Exemplos como, a certificação de um sistema de gestão padronizado, projetos sociais, ou mesmo, mediante implementações de leis. Já o item informal, caracteriza-se pelo ganho da sociedade, por meio de debates, círculo de informações que normalmente não depende de estratégias formalmente documentadas. Já em relação à natureza, Zarpelon (2006, p.17), faz a seguinte divisão.

Privada: Pessoa Física. Pessoa em geral que compõem a sociedade, normalmente atuando na informalidade. Pessoa Jurídica (Corporativa ou empresarial). A Responsabilidade Social caracteriza-se por empresas ou organizações que estejam imbuídas do comprometimento social em seus valores, sejam estas institutos, universidades, cooperativas, associações, OSCIP's (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), ONG's (Organizações Não-governamentais), como ou sem finalidade lucrativa, fomentando e transferindo desenvolvimento para a sociedade.

Pública ou Governamental: É a caracterizada pela intervenção do Estado através de órgãos e repartições, com a responsabilidade de elaboração, execução e fiscalização de leis, além de fomentar e implementar projetos sociais.

Para concluir sua classificação, o autor faz um esclarecimento importante sobre tangibilidade, no qual, subdivide essa categoria em dois grupos, elementos tangíveis e intangíveis. Tudo aquilo que pode ser mensurável e tem por finalidade verificar a evolução da RS, pode ser caracterizado como elemento tangível. Segundo Zarpelon (2006, p.17), “os fatores tangíveis podem originar Indicadores de Desempenho, como, por exemplo, incremento de empregos, elevação do poder aquisitivo, grau de escolaridade, expectativa de vida, entre outros fatores mensuráveis em relação a uma sociedade”. No que diz respeito aos elementos intangíveis, podemos caracterizá-los pela incapacidade de mensuração, ou melhor, são fatores não-mensuráveis, intangíveis e subjetivos. De acordo Zarpelon (2006, p.17), tais fatores podem “evidenciar a evolução da Responsabilidade Social no meio em que está inserida, como, por exemplo, a mudança de mentalidade da sociedade”.

## 1.2 Lucro responsável

Até o presente momento traçamos uma linha conceitual entre ética e responsabilidade social, baseada exclusivamente no bem-estar da sociedade. Entretanto, para que esse bem-estar exista é necessário que nossas empresas estejam saudáveis. E um elemento indispensável para a saúde de uma organização é o lucro, mas, será que existe possibilidade de uma empresa possuir uma postura ética e responsável e mesmo assim lucrar?

De acordo Zarpelon (2006, p.27), um “paradigma a ser quebrado pelas organizações do futuro tange no que diz respeito em se considerar o lucro menos importante do que a função social que esta possa desempenhar”. Apesar de confusa a exposição de Zarpelon, ele levanta uma questão importantíssima no que diz respeito às novas estratégias administrativas. Pois tradicionalmente, preocupações com o social, ambiental entre outras questões, eram classificadas no seio das organizações, como despesas inúteis e não investimentos e estratégias para novos negócios. O lucro não era compatível com uma postura ética, tão pouco, com ações que permeiam o universo da RS.

Para Zarpelon a visão clássica da administração, no qual defendia unicamente uma preocupação econômica, foi a principal responsável por essa postura. Para o autor (2006, p.28), “a única responsabilidade da Administração é conduzir os negócios com o máximo de lucro; este é o modelo do acionista”. Essa postura administrativa defende a ideia de que, caso a empresa assuma uma obrigações sociais, ela poderá correr grande riscos como: redução dos lucros, aumento de custos em seu negócio, diluição do propósito do negócio, poder social demasiado para os negócios.

Contudo, contra essa posição clássica encontramos o modelo socioeconômico, que vem de encontro aos anseios éticos contemporâneo. Segundo Zarpelon (2006, p.29), esse modelo assegura “que qualquer organização deve possuir interesse pelo bem-estar social, e não somente pelos lucros corporativos”. Para essa corrente, os lucros são compatíveis com posicionamentos responsáveis, sejam eles ambientais, sociais, culturais etc. Com essa atitude as empresas alcançarão lucros de longo prazo, pois sua imagem social e pública será favorável, além de possíveis deliberações e taxa governamentais. Essa mesma evidência apontada por Zarpelon é encontrada nos escritos de Ashley (2003, p.3):

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

É neste novo contexto que as empresa estão se organizando para poder competir no mercado, sendo assim, uma empresa competitiva é aquela que está de acordo com as exigências de um mundo sustentável. Sob essas novas cobranças Zarpelon (2006, p.34), afirma que, as organizações constituídas com base éticas “possuem em suas estratégias a busca constante pela diminuição de custos, aumento da qualidade e oferta de produtos com preços cada vez mais acessíveis para a sociedade”. Quando existe redução de custos a possibilidade de sobrevivência do produto dessas organizações no mercado é muito maior, logo, mediante uma recessão como a que estamos vivendo nos

tempos atuais, devido à crise imobiliária, a resistência mercadológica das empresas que adotam essa postura é notável.

## **Capítulo 2 – Estratégias para implementação da responsabilidade social.**

Neste segundo capítulo pretendemos quais são as estratégias necessárias para implementação da responsabilidade social no mundo dos negócios, como isso identificar com clareza seus os *stakeholders* ou as partes interessadas.

Em nosso relato sobre as partes interessadas na responsabilidade social, descreveremos as principais características de cada stakeholders. O que são e como a empresa pode articular todas as partes interessadas para uma maior lucratividade.

### **2.1. Prós e contras**

No capítulo anterior falamos rapidamente sobre a divisão teórica existente no debate sobre responsabilidade social, no qual, duas correntes distintas disputam a credibilidade conceitual. Como demonstramos anteriormente, as discussões que transitam no meio acadêmico e empresarial, têm duas fontes teóricas principais, a saber, a teoria acionista e a teoria socioeconômica.

Segundo Reis e Medeiros (2007, p.31), os assuntos econômicos opostos “à opção ou até à obrigatoriedade da empresa em investir em outras áreas que não seja a econômica são definidos por Friedman(1970), que considera como a única função da empresa gerar lucro ao seus acionistas”. Essa visão de Friedman resume por completo a corrente teórica acionista. Para essa corrente ser socialmente responsável significa gerar empregos, pagar bons salários, oferecer boas condições de trabalho, além de estar em dia com os tributos

fiscais. Logo, responsabilidades sociais externas, não passariam nesta visão de uma irresponsabilidade da empresa, pois custos adicionais poderiam comprometer os lucros.

No caso das questões referentes à lucratividade, aos custos e a produção, surgem geralmente no debate, como argumentos contrários e desfavoráveis à responsabilidade social. Para o autor (2007, p.32), caso não seja “devidamente esclarecido ao setor privado que um comportamento socialmente responsável não é „uma oposição ao comportamento maximizador de lucro”, a ideia de uma empresa em que seu único papel é gerar lucro, riqueza e status para seus acionistas, irá perpetuar por um longo tempo. Ainda segundo Reis e Medeiros (2007, p.32).

A questão dos custos e da produtividade vem à tona quando a empresa estabelece objetivos sociais cujos investimentos realizados geram custos que, no curto prazo, precisam ser absorvidos pela organização. Além disso, ao envolver-se em objetivos sociais, a empresa pode desviar a atenção da produtividade econômica e dividir interesses e atenções, resultados em menor produtividade. Sob esta ótica, a responsabilidade social poderia comprometer o papel econômico da empresa na sociedade. Mas, já a esse respeito, há argumentos que defendem que essas questões de lucro, custos e produtividade seriam resolvidas a longo prazo, pois tem relação direta com a melhoria da imagem da empresa no mercado (TOMEI, 1984). Reforçando essa mesma concepção, somente a lógica de maximização dos lucros para retorno aos acionistas já não é considerada válida, pois, ao longo prazo, uma organização que não observar outras responsabilidades, além da econômica, poderá ferir sua reputação no mercado, o que poderá ser decisivo para a sobrevivência da empresa num mercado altamente competitivo.

Baseado nas palavras dos autores, algumas dúvidas já são eliminadas quando o assunto é lucratividade, pois, como percebemos pelo fragmento acima, caso o administrador deseje alcançar retorno dos investimentos em RS a curto prazo, sua decepção será instantânea. O principal retorno a curto prazo

que investimentos em RS promovem, não dizem respeito ao lucro direto. A princípio a desvantagem é evidente, mas, caso a empresa queira sobreviver no atual mercado é necessário que tenha em mente projetos socialmente responsável, sua sobrevivência dependerá exclusivamente disso.

Em relação à inclusão da responsabilidade social das empresas enquanto um problema ético, Reis e Medeiros (2007, p.32) afirmam que, “os argumentos favoráveis, e referem-se a adoção de princípios e padrões que orientam o comportamento das empresa, trazendo a ética empresarial enquanto uma preocupação em tomar decisões de maneira correta, responsável e com equidade, favorecendo interesses mais amplos da sociedade”. É essa nova postura que chamamos de postura socioeconômica, ou seja, por saber a importância do lucro para uma empresa, adequam seus princípios éticos aos princípios morais de uma sociedade global. Ao se adequar a esse novo contexto socioeconômico, desenvolve condições para competir em âmbito mundial. Diante dessas mudanças afirma REIS (2007, p. 34).

A responsabilidade social das empresas não pode ser reduzida a mais uma nova e inovadora ferramenta de marketing, mas ser ampliada para um novo modelo de comportamento de gestão de negócio, que, em sua essência, resgata valores humanos universais, pressupõe a tomada de decisões de maneira ética, preservando interesses de todas as partes direta e indiretamente envolvidas nos negócios, assim como interesses de toda sociedade, numa relação na qual todos ganham, sociedade e empresas. Planejar e gerir os negócios de maneira ética e responsável, respeitando valores e direitos, pode contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade menos desigual, mais justa e com maiores condições de acesso a produtos e serviços, resultado em sustentabilidade da sociedade, do ponto de vista social e econômico, e maior sustentabilidade do próprio negócio.

Ser ético e responsável no contexto social em que vivemos requer um esforço enorme, pois, como podemos verificar na exposição acima, existem

muitos interesses envolvidos, seja de forma direta ou indiretamente. Sendo assim, para empresa cumprir todos seus compromissos, é necessário saber em que direção a RS de uma empresa vai seguir, ou melhor, é necessário fazer a seguinte questão, responsabilidade social para quem? É neste instante que descobrir quais são nossos *stakeholders* internos e externos se faz necessário. Mas afinal, o que são *stakeholders*?

## **2.2 Stakeholders ou as partes interessadas**

Quando a empresa pergunta, “para quem direciona o foco de responsabilidade social?” Será que somos responsáveis por um caminho teórico que defende os interesses dos acionistas, ou será que defende uma posição socioeconômica? É neste momento que é obrigada a descobrir os seus stakeholders.

Segundo Ashley (2003, p.37), “possíveis orientações estratégicas das empresas quanto à responsabilidade social nos negócios, podemos considerar as alternativas a seguir como representativas do foco fundamental de relação da empresa com cada grupo de seus stakeholders”. Essas alternativas se dão devido à evolução conceitual do termo responsabilidade social. Nessa nova ótica, uma empresa é considerada socialmente responsável, quando gera lucros e aumenta o retorno dos investimentos aos acionistas, que são considerados a base de uma empresa, e assim como fornecedores, também tem seu interesse nos lucros que são gerados através de uma administração eficiente. Logo, essas organizações ditas socialmente responsáveis, levam em

conta os efeitos que suas decisões repercutem não só aos seus acionistas e parceiros, mas sobre todas as partes interessadas. De acordo com Reis e Medeiros (2007, p. 18).

A literatura contemporânea evolui nesse sentido e aponta outros públicos, o interno e o externo, ambos denominados stakeholders, ou seja, as partes interessadas. São elas „investidores e acionistas, empregados, clientes e fornecedores, que são considerados partes interessadas fundamentais, sem as quais uma organização não pode sobreviver (DAFT,1999. P.88). E também há outros grupos, como comunidade, órgãos governamentais e reguladores, grupos da sociedade, os quais, em conjunto, influenciam e são influenciados pelas decisões das empresas, assim como também beneficiam e podem ser beneficiados por essas, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios e da vida em sociedade.

É por isso que uma classificação refinada sobre todos os stakeholders participantes do processo mercadológico de uma empresa é importante, pois quando classificamos de forma clara quem são as partes interessadas, dificilmente o foco de uma empresa se perde. Segundo Ashley (2003, p.37), o “posicionamento de cada empresa estará associado ao perfil cultural dos públicos que efetivamente exercem poder sobre a direção dela, esse perfil se reflete na orientação quanto a sua responsabilidade social”. Para uma melhor visualização dos principais stakeholders, utilizaremos:

Quadro 1 – Classificação de *stakeholders*

Orientação	Objetivo	Visão
<b>Acionista</b>	Maximização do lucro	Econômica

<b>Estado/Governo</b>	Cumprimento das obrigações legais	Jurídica
<b>Empregados</b>	Reter e atrair funcionários qualificados	Da área de Recursos humanos
<b>Comunidade</b>	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade na qual se insere	Assistencialista
<b>Fornecedores</b>	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
<b>Publicação de relatórios e promoção da marca</b>	Balanço social	Marketing social
<b>Ambiente natural</b>	Desenvolvimento sustentável	Ambiental

Fonte: Ashley (2003 p. XX)

Quando uma empresa avalia „para quem” destina sua responsabilidade social, ela reavalia todos os seus relacionamentos. Para Reis e Medeiros (2007, p. 19), é “a forma de buscar maneiras de unir interesses fragmentados em prol de objetivos comuns, referindo-se, portanto, a todos os que, direta e indiretamente, dependem da empresa ou são afetados pelas suas decisões e vice-versa”. Devido a esses fatos, vamos nos atentar a cada um dos públicos interessados no complexo processo da RS.

“Na orientação para os acionistas”, afirma Ashley (2003, p.37), “a responsabilidade social da empresa é entendida como a maximização do lucro.

Não seria função da empresa cuidar do aspecto social e sim do Estado, ao qual cabe também todo o aparato legal e fiscal”. Essa é uma visão estritamente clássica da economia liberal, no qual, defende que ações extensivas do corpo empresarial para a sociedade não passa de uma profunda irresponsabilidade. O social nesta perspectiva é observado pelo viés econômico, pois caso a empresa exerça seu papel de forma eficiente, ou seja, caso gere lucros, empregos e produtos de qualidade, seu papel social já foi concretizado.

No caso da orientação para o Estado ou Governo, Ashley (2003, p.38) afirma que, “a responsabilidade social da empresa está no estrito cumprimento de suas obrigações definidas e regulamentadas em lei”. A única cobrança que a empresa teria sob este prisma é a eficiência de sua legalidade, logo, os aspectos importante neste contexto são os jurídicos e legais. “Em um contexto de incerteza jurídicas, econômicas e sociais, esse tipo de abordagem é extremamente arriscada, pois o que era permitido hoje pode ser proibido amanhã, e a empresa pode não estar preparada para mudanças tão rápidas de posicionamento e atitude”, conclui Ashley (2003, p.37). Esse alerta dado pela autora é extremamente importante e atual, pois as constantes modificações legislativas motivadas pela crise ambiental e econômica dos nossos dias são claramente verificáveis. Já em relação à orientação para a comunidade Ashley (2003, p.38), afirma que.

(...) a responsabilidade social da empresa é vista como um ato voluntário da direção, de forma esporádica ou estratégica. É a empresa quem toma a iniciativa, mesmo que impelida pelo mercado. A responsabilidade social tem um caráter assistencialista. A disseminação dessa orientação tem um grande impacto na sociedade, podendo criar e estimular um mercado de trabalho para o terceiro setor, além de aumentar o valor agregado à imagem da

empresa junto a governo, trabalhadores, clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores.

No caso da externalização da responsabilidade social as coisas ficam um tanto quanto complicadas, a autora nos apresenta um quadro, no qual, a empresa possui a escolha, o livre arbítrio de optar pela extensão de sua responsabilidade para uma comunidade, ou cuidar apenas de suas responsabilidades econômicas e fiscais. Contudo, logo em seguida nos fala que essa mesma empresa que decide é “impelida pelo mercado”. Sendo assim, notamos certa pressão da chamada mão invisível do mercado, uma força que conduz as atitudes mercadológicas de todo sistema capitalista, portanto, concluir que as decisões ditas „livres”, sofrem certa determinação do meio.

Outro elemento delicado é a disseminação de um assistencialismo social, pois caso essa orientação tenha como objetivo estimular o mercado de trabalho para o terceiro setor, uma distorção perigosa pode crescer de forma incontrolável. Essa relação entre iniciativa privada e terceiro setor é saudável, desde que, seja vigiada por órgãos confiáveis da sociedade civil e do Estado, pois a promiscuidade nessa esfera é muito provável. Quando afirmamos uma provável promiscuidade, não nos baseamos em reflexões teóricas apenas, mas em verificações cotidianas que presenciamos em nossa região.

No caso da orientação para os empregados a autora (2003, p.38), afirma que, “vê a responsabilidade social como forma de atrair e reter funcionários como qualificação, além de alcançar mercados com barreiras não tarifárias. Para a empresa, ela é uma responsabilidade básica de gestão de Recursos Humanos”. Esses benefícios que as empresas responsáveis concedem aos

seus funcionários, podem proporcionar muitas certificações, como por exemplo, os certificados concedidos pela, ISO (Organização Internacional para Padronização) que promove uma grande credibilidade e valorização da marca.

“Para fornecedores e compradores”, diz Ashley (2003, p.38-39), “a orientação faz com que a responsabilidade social percorra a empresa e se transponha para a cadeia de produção e consumo (ciclo de vida do produto)”. Essa relação é fundamentada na ética estipulada pelo mercado, ou seja, uma adaptação as problemas econômicos, ambientais e sociais. O respeito pelos contratos fechados, os acordos financeiros, prazos e pagamentos são fundamentais para uma boa relação com fornecedores e compradores.

Em relação a orientação para a publicação de relatórios e promoção da marca, “o foco é a publicação do balanço social utilizando o modelo do Ibase e outros criados ou adaptados”. Essa orientação é uma das mais importantes em todo o processo de responsabilidade social, pois é obrigatória e necessária para um controle intensivo das propostas e ações sociais do mundo empresarial. É uma nova orientação que surge, o marketing que tem como foco as inovações sociais, o chamado marketing social. Para a orientação para o ambiente natural a autora (2003, p.39), afirma.

No caso da orientação para o ambiente natural, a responsabilidade social tem com objetivo o desenvolvimento sustentável, integrando fatores como tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão. ISO 14000 é o padrão internacional comumente utilizado para auditoria ambiental, certificação e comercio ecossensível. A empresa também assume como sua responsabilidade a gestão de conflitos de interesses na sociedade, como governo, proprietários rurais, indústria, ciência e tecnologia e relações internacionais. Esse tipo de posicionamento visa atender às necessidades do cliente, matriz, órgãos de financiamento,

seguradoras, licitações, cumprimento da lei e exigência do setor de negócios.

Essa última orientação tem sido o motor da externalização da responsabilidade social, é sob essa postura que novas formas de ambientes administrativos estão resistindo e alcançando impressionantes resultados.

Em consonância com Reis e Medeiros (2007, p.20) concluímos que “um dos desafios da responsabilidade social das empresas é transpor a conduta socialmente responsável conceitual para as operações da empresa e a gestão dos negócios, levando em conta interesses de todos os stakeholders”. Logo, cabe a empresa investigar quais são as atitudes que melhor se adéquam aos seus objetivos empresariais.

## **Capítulo 3 – Grupo NovAmérica: análise do Relatório de Sustentabilidade 2008**

O terceiro capítulo consiste em uma apurada análise do Relatório de Sustentabilidade, publicado em 2008 pelo grupo NovAmérica. Mediante essa análise buscamos compreender quais foram os passos que a empresa deu para se aproximar de seu stakeholders. Logo em seguida, buscamos entender as ações práticas e como tais ações contribuíram para transformação da comunidade externa e interna da empresa.

### **3.1 Metodologia**

Na primeira parte do trabalho, ou seja, nos capítulos 1 e 2, utilizamos uma pesquisa bibliográfica para que a pesquisa fosse absorvida lentamente. Para que essa familiarização ocorresse com o tema, preferimos uma sistematização. Tal sistematização justificou-se, uma vez que o objeto de pesquisa é relativamente recente. Logo, uma abordagem exploratória, com base em dados primários e secundários, deu-se a partir de revisão bibliográfica, levantamento de informações e dados documentais em artigos de revistas especializadas, sites de internet, relatórios especializados de empresas e livros, entre outros.

A partir dessa primeira etapa, demonstrar as teses cunhadas nos primeiros capítulos norteou todo o restante do trabalho. Logo, esta pesquisa buscou um maior aprofundamento da temática da ética e responsabilidade

social corporativa através de um estudo de caso, especificamente na análise do “Relatório de Sustentabilidade 2008 do Grupo NovAmérica”.

Buscamos através da análise do documento “Relatório de Sustentabilidade 2008”, primeiramente comprovar todas nossas hipóteses propostas nos capítulos anteriores. Em seguida buscamos avaliar as possíveis contribuições no que diz respeito as propostas éticas e de responsabilidade social que esse importante grupo desenvolveu no decorrer de sua história.

### **3.2 Empresa**

Para compreendermos com mais clareza todas as ações éticas e as práticas que permeiam a responsabilidade social, é necessário uma breve explanação sobre o histórica do grupo NovAmérica.

Desde 1947, o Grupo NovAmérica tem se dedicado ao cultivo e processamento da cana-de-açúcar, no decorrer de toda sua história vem se destacando com um dos maiores grupos produtores do setor sucroalcooleiro do Brasil.

Todos esses anos o aumento da concorrência e as novas configurações mercadológicas, obrigaram o Grupo NovAmérica a uma radical e complexa adaptação para competir nessa nova lógica, ou seja, foi necessário valorizar a integração com a natureza e o respeito ao desenvolvimento social das regiões em que atua.

Diante deste novo contexto sócio-histórico, no qual, o processo comunicativo, a globalização e a multiplicidade são palavras-chave, abriu-se um leque de produtos e setores na nova configuração desta empresa.

Além de atuar com força no setor sucroalcooleiro, passou a responder por uma significativa fatia do setor citrícola, com especialização no cultivo e na comercialização de laranja – tanto a fruta *in natura* quanto a produção de suco concentrado, para os mercados interno e externo. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2008):

Ao lado do açúcar, a produção de álcool anidro, adicionado à gasolina, e hidratado, usado diretamente como combustível automotivo, responde por um mercado importante dentro do plano de negócios da NovAmérica. Na última safra, foram produzidos 263.578.661 metros cúbicos de etanol, com a mesma preocupação em manter a qualidade e segurança de suas outras linhas de produto. Assim como o açúcar, cerca de 15% da produção de etanol atendem ao mercado externo, e 85% abastecem o mercado nacional. Na Unidade Citrus, localizada no município de Santa Cruz do Rio Pardo (SP), a NovAmérica produz e comercializa laranja *in natura*, de acordo com a norma internacional Global Gap, o que proporciona o controle da qualidade desde o plantio até o processamento da fruta em seu *packing house*. As frutas são vendidas em grandes redes varejistas do Brasil. A empresa possui, nessa unidade, uma indústria produtora de suco concentrado (FCOJ). O grande diferencial é que todo o suco é produzido exclusivamente com matéria-prima própria, o que garante melhor controle e rastreabilidade do produto. Além disso, a NovAmérica conta com uma área específica de manejo orgânico de laranja, que é destinada para a produção de suco concentrado orgânico. A certificação dessa área é realizada pelo Instituto Biodinâmico, que atesta produtos orgânicos de qualidade. Atualmente, cerca de 21% da produção de laranja são destinados ao mercado de fruta *in natura*, enquanto 57% são direcionados à indústria própria, e 22%, para outras indústrias.

Para uma melhor visualização da empresa, observemos o quadro que representa a estrutura organizacional do Grupo NovAmérica.



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2008), no “final da safra 2007/2008, as empresas do Grupo contavam com 9.101 colaboradores. O Grupo atende redes varejistas, indústrias alimentícias, de bebidas, farmacêuticas e distribuidoras de combustível em todo o país”.

Frente a todos esses desafios do mercado global, novas atitudes foram acopladas em sua nova gestão. Práticas que eram tidas como insignificantes, ou seja, o cuidado com o meio ambiente (queimadas, poluição), como o social (exploração da mão-de-obra regional, segurança do trabalho), agora em um mercado competitivo é de extrema importância para uma melhor projeção da marca em todo o mundo. Logo, a reformulação dos pilares valorativos e da própria política interna da empresa na relação do ambiente externo com o

interno foi central para essa nova fase. Sendo assim, acompanhem os principais pilares que norteiam as práticas do Grupo NovAmérica.

### **3.3 Diretrizes de Atuação do Grupo NovAmérica: pilares de sustentação**

Como demonstramos nos capítulos anteriores, “mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento”, afirma Ashley (2003, p.3). Sendo assim, percebemos que todas as ações que o Grupo NovAmérica vem desenvolvendo no decorrer de sua história diz respeito a uma perfeita adaptação a essa premissa. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade publicado em 2008 pode verificar as seguinte estruturação:

Com uma estratégia de crescimento contínuo e sustentado, a empresa alcançou posição de destaque no setor de agroenergia por sempre primar pela geração de valor para os envolvidos em sua cadeia produtiva. Para estar em sintonia com os novos tempos e comunicar seus valores de forma mais efetiva para todos os colaboradores, o Grupo está em fase de implantação de um novo Código de Ética, com diretrizes mais claras e objetivas, norteando as ações e práticas da empresa e de seus *stakeholders*. Essa iniciativa tem como objetivo dar maior relevância a questões que não eram abordadas no Código de Conduta da empresa. Os novos colaboradores da NovAmérica, quando contratados, recebem orientações específicas por meio de instrumentos como o Manual do Gestor e o Manual do Colaborador, disponíveis também na *Intranet* da empresa. Neles estão descritas normas de conduta e respeito à legislação, como, por exemplo, temas anticorrupção. As unidades industriais da NovAmérica são conduzidas pela Política do Sistema de Gestão Integrada, cujo objetivo é assegurar qualidade e respeito ao meio ambiente, saúde e segurança em todos os setores da cadeia produtiva.

Como podemos perceber para se adaptar a nova configuração mercadológica, o Grupo NovAmérica implementou um novo Código de Ética,

que pudesse demonstrar com mais clarezas as ações que são necessárias neste novo contexto histórico, para então nortear todas as ações práticas da empresa e de seus *stakeholders*.

Como demonstramos nos capítulos anteriores a harmonia entre a empresa e *stakeholders* é de extrema importância para a lucratividade e estabilidade mercadológica. Vejamos agora, quais são as novas premissas que permeiam a visão, a missão e os valores desta nova atuação.

<b>Visão</b>	<b>Missão</b>	<b>Valores</b>
<b>Vivemos integrados à natureza.</b>	<b>Do valor do campo ao campo de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Garantir a qualidade é nossa responsabilidade</b></li> <li>• <b>As decisões e atitudes são sempre com profissionalismo, coerência e justiça</b></li> <li>• <b>Ética, moral, honestidade e lealdade são atitudes imprescindíveis</b></li> <li>• <b>A comunicação é sempre clara e verdadeira</b></li> <li>• <b>O estímulo ao uso constante da intuição e da criatividade se dá por meio da participação</b></li> </ul>
<p><b>A natureza será fonte inesgotável de energia para a vida somente se o cultivo, a transformação e a comercialização de produtos e serviços forem feitos com sensibilidade, competência e responsabilidade.</b></p>	<p><b>Utilizar tecnologias de cultivo e gestão, transformar e comercializar produtos e serviços oriundos da natureza (valor do campo) por meio da criação e manutenção de uma rede de relacionamento de pessoas e instituições comprometidas com a geração de valor para todos de forma sustentável (campo de valor).</b></p>	

		<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>O comprometimento de todos com a empresa é postura essencial</b></li><li>• <b>A adequação às mudanças se dá com dinamismo e flexibilidade</b></li><li>• <b>Valoriza-se o trabalho em equipe, com competência e autocrítica, na busca contínua de melhorias</b></li><li>• <b>O respeito entre as pessoas é exigência permanente</b></li></ul>
--	--	---

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008

### 3.4 Estratégias para pensar a totalidade

De acordo Ashley (2003, p.37), “possíveis orientações estratégicas das empresas quanto à responsabilidade social nos negócios, podemos considerar as alternativas a seguir como representativas do foco fundamental de relação da empresa com cada grupo de seus stakeholders”. Como sabemos, nessa nova fase do capitalismo, ser considerada socialmente responsável, não diz respeito a aplicação de simples projetos social, ou implementações de medidas paliativas, mas sim a produção de lucros e aumento do retorno dos investimentos aos acionistas. Contudo, como sabemos, para que uma empresa se fortaleça e desenvolva toda sua potencialidade é necessário um mix de

parceiros e ações simultâneas. Logo, essas organizações ditas socialmente responsáveis, levam em conta os efeitos que suas decisões repercutem não só aos seus acionistas e parceiros, mas sobre todas as partes interessadas.

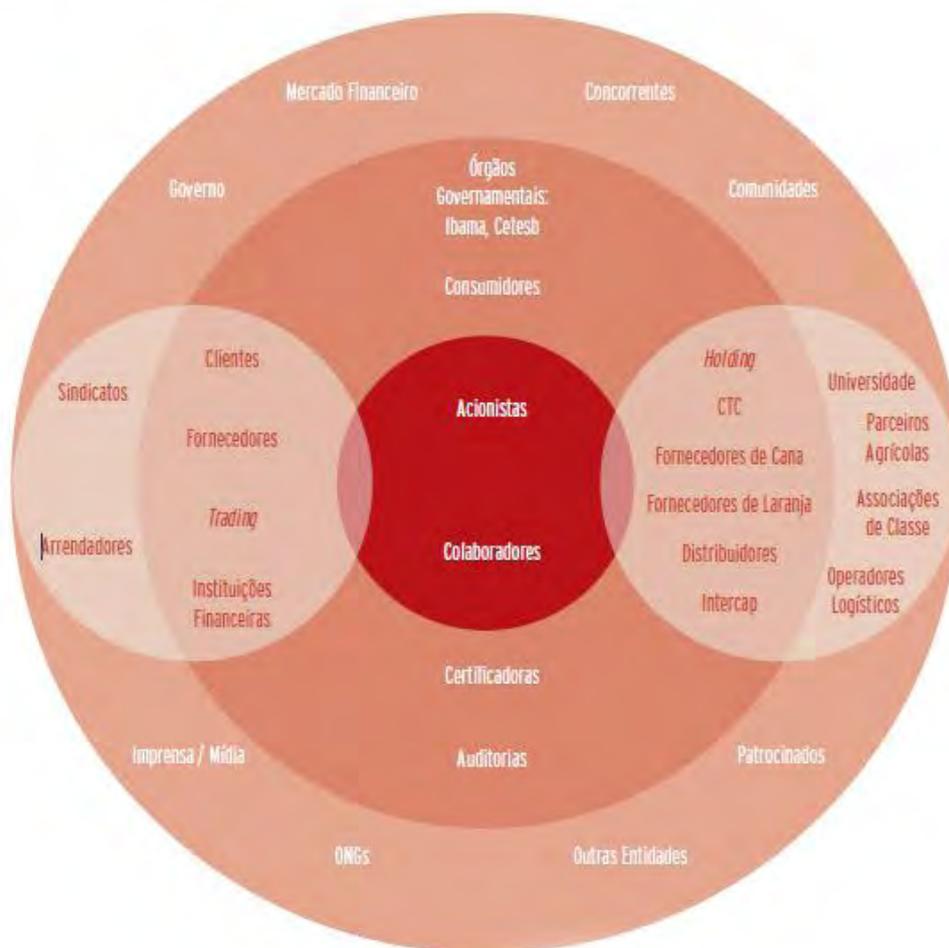
Foi baseado nessas teorias que se estruturou a nova configuração de ações do Grupo NovAmérica, são muitas ações que foram impressas em nossa realidade regional, contudo, analisaremos apenas os seguintes itens do Relatório de Sustentabilidade 2008: O valor do compartilhamento; desempenho social.

### **3.5 O valor do compartilhamento: stakeholders**

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade, em 2006 o Grupo NovAmérica mapeou a totalidade de seus *stakeholders*. O principal objetivo era posicionar a empresa em uma rede de relacionamentos sustentável, baseado em seu planejamento estratégico e sua missão.

Analisando o Relatório de Sustentabilidade podemos afirmar que os principais públicos estratégicos da NovAmérica são colaboradores, clientes, fornecedores de cana e laranja (parceiros), consumidores e as instituições econômicas, políticas e educacionais de maior destaque na comunidade. Para um maior esclarecimento, observemos o seguinte mapa elaborado pelo Grupo.

## MAPA DE STAKEHOLDERS



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008

Como podemos observar no mapa acima a complexidade das relações estabelecida é muito extensa, cabe apontarmos alguns aspectos relevantes dessa estruturação mercadológica entre a empresa e os seus stakeholders.

De todas as ações que o Grupo NovAmérica vem realizado em sua rede de stakeholders, cabe destacarmos a relação estreita entre a NovAmérica está e seus clientes. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade (2008, p.27), a “NovAmérica está estruturada para oferecer produtos com qualidade e controle

de produção para clientes varejistas, indústrias alimentícias, farmacêuticas e de bebidas, distribuidoras de combustível e clientes do mercado externo, atendidos por meio da *trading* do Grupo”. Todo ano uma pesquisa quantitativa é realizada para medir o nível de satisfação dos clientes com relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela NovAmérica, em seus diferentes níveis. Essa preocupação com o cliente e com os demais stakeholders, demonstra-nos uma mudança clara no comportamento dos empresários para com o mercado atual. Outro fatos que nos chama atenção do Relatório e a relação com a comunidade, vejamos (2008, p.29):

A relação de apoio e incentivo ao desenvolvimento social das comunidades em que está inserida, assim como o diálogo permanente, faz parte da cultura organizacional da NovAmérica. A área de Comunicação e Responsabilidade Social gerencia e avalia o desempenho da empresa no que diz respeito ao incentivo de projetos de entidades sociais, culturais e educacionais. Além disso, é um setor importante para manter uma comunicação direta e um ambiente harmonioso no que diz respeito às relações de trabalho.

Tais posicionamentos geraram ações concretas em algumas comunidade, com por exemplo, na cidade de Assis, um laboratório de informática foi montado, em parceria com a IBM, e atende 120 jovens, entre filhos de colaboradores e membros da comunidade, que aprendem a língua inglesa por meio do uso de computadores.

Ainda segundo o Relatório de Sustentabilidade (2008, p.29), em 1995, foi inaugurada a Fundação NovAmérica. “Ela funciona como um organismo independente, que não visa lucro e presta um serviço valioso para que as comunidades possam ser beneficiadas com programas educacionais e de desenvolvimento profissional, desenvolvidos de acordo com os valores e

princípios da empresa”. Além das ações diretas pelo projetos sociais, podemos analisar mediante esses o quadro abaixo doações significativas, vejamos.

<b>DOAÇÕES DE PRODUTOS PARA COMUNIDADE</b>	
<b>DOAÇÕES</b>	<b>SAFRA 2007/2008</b>
Álcool	23 mil litros
Açúcar	43 toneladas
Verduras	3.300 maços
Legumes	4.150 quilos
Ovos	2 mil dúzias

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008

## COMO A NOVAMÉRICA CONTRIBUI PARA OS OBJETIVOS DO MILÊNIO DA ONU

OBJETIVOS DO MILÊNIO	AÇÕES NOVAMÉRICA
 <p><b>ERRADICAR A EXTREMA POBREZA E A FOME</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doação de açúcar</li> <li>• Doação de alimentos arrecadados em eventos</li> <li>• Campanhas para evitar desperdício</li> <li>• Programa Voluntários</li> <li>• Programa para pessoas com deficiência</li> <li>• Programa de aprendizes</li> <li>• Supletivo</li> </ul>
 <p><b>ATINGIR O ENSINO BÁSICO UNIVERSAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selo Empresa Amiga da Criança</li> <li>• Cláusula – proibição do trabalho infantil nos contratos com fornecedores</li> <li>• Supletivo</li> <li>• PEC – Programa de Educação Continuada</li> <li>• Programa de Estágio</li> <li>• Bibliotecas na empresa</li> <li>• Doação de material escolar</li> </ul>
 <p><b>PROMOVER A IGUALDADE ENTRE OS SEXOS E A AUTONOMIA DAS MULHERES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética</li> <li>• Comemoração do Dia Internacional da Mulher.</li> </ul>
 <p><b>REDUZIR A MORTALIDADE INFANTIL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsídio para a compra de medicamentos</li> <li>• Patrocínios para campanhas de prevenção</li> <li>• Tratamento da água</li> <li>• Doação de alimentos e produtos da empresa</li> <li>• Apoio a campanhas de amamentação</li> <li>• Doação para fundos da Criança e do Adolescente</li> </ul>
 <p><b>MELHORAR A SAÚDE MATERNA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doações/Patrocínio para entidades e para campanhas de prevenção ao câncer de mama, promoção da amamentação</li> </ul>
 <p><b>COMBATER O HIV/AIDS, A MALÁRIA E OUTRAS DOENÇAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocínios para campanhas de saúde na comunidade</li> <li>• Subsídio para a compra de remédios</li> <li>• Doações de produtos e equipamentos para hospitais</li> <li>• Campanhas preventivas na empresa: hipertensão arterial, verminose, câncer de próstata, vacinação antigripal, combate à dengue, doenças coronarianas, hipertensão, obesidade, tabagismo, estresse e diabetes</li> </ul>
 <p><b>GARANTIR A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesão ao Protocolo Agroambiental</li> <li>• Programa de Educação Ambiental – Projeto Futuro</li> <li>• Peças de teatro – meio ambiente</li> <li>• Plantio de mudas – recomposição de matas ciliares</li> <li>• Conservação do solo</li> <li>• Controle biológico de pragas</li> <li>• Uso racional da água</li> <li>• Tratamento de resíduos</li> <li>• Programa de Créditos de Carbono</li> <li>• Geração de energia a partir do bagaço da cana</li> </ul>
 <p><b>ESTABELECEER UMA PARCERIA MUNDIAL PARA O DESENVOLVIMENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horta – uso produtivo da terra</li> <li>• Inclusão Digital – doação de computadores</li> <li>• Parceria com entidades educacionais, centros de pesquisa e de desenvolvimento humano</li> <li>• União Docelar – aulas de culinária – geração de renda</li> <li>• Projeto Reading Companion – parceria com IBM</li> </ul>

### 3.6 Desempenho social

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2008, a empresa possui um programa para oferecer bolsa de estudo e auxílio para a realização de cursos MBA, que qualifica os colaboradores de acordo com as competências exigidas para cada cargo. São ações para capacitação de funcionários para um melhor desempenho produtivo.

O Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças é uma atitude, no qual, a empresa visa alcançar funcionários mais preparados para a gestão de pessoas e relacionamentos, evidenciando a preocupação em oferecer condições para um crescimento contínuo e coordenado dos novos líderes da empresa. Os colaboradores que chegam à fase de aposentadoria recebem atenção especial, com um programa específico que visa à preparação para uma nova fase da vida. Segundo o Relatório (2008, p.38), “esse programa é estruturado por meio de reuniões mensais, palestras, encontros e visitas, englobando temas como: planejamento financeiro, abertura de novos negócios, saúde e envelhecimento saudável, trabalho voluntário e construção de projetos futuros pós-aposentadoria”.

Segundo Ashely (2003, p.38), “a responsabilidade social como forma de atrair e reter funcionários como qualificação, além de alcançar mercados com barreiras não tarifárias. Para a empresa, ela é uma responsabilidade básica de gestão de Recursos Humanos”.

Todas essas ações podem proporcionar muitas certificações, tais ações, podem promover uma grande credibilidade e valorização da marca. Uma melhor imagem no mercado, e assim, um melhor desempenho econômico.

#### **4 Considerações Finais**

O estudo de caso analisado contribuiu para elucidar uma série de questões e evidenciar as hipóteses sugeridas neste trabalho, ao mesmo tempo em que suscitou novas questões e evidenciou a necessidade de aprofundamento conceitual e empírico. Neste sentido, as mudanças institucionais, decorrentes da evolução tecnológica, que estão levando à intensificação do fluxo informacional e à internacionalização dos mercados, bem como novos marcos regulatórios especialmente em questões ambientais e sociais, têm induzido as empresas a desenvolverem ações visando manter ou ganhar reputação.

É o caso do Grupo NovAmérica, que por mais que esteja instalada no interior paulista, está inteiramente ligada com as concepções sociopolíticas mundiais. Isso porque nesse processo de busca da boa reputação, cresce a preocupação com o comportamento ético e socialmente responsável.

O presente trabalho procurou levantar algumas evidências de formas alternativas de estrutura organizacional com base em alguns pressupostos contemporâneos. Buscamos no decorrer de todo o trabalho apontar a importância das ações empresariais no campo da ética e da responsabilidade social. É óbvio que nossa análise não se baseou em simples observações

ingênuas, sabemos que não um simples altruísmo, mas em uma lógica capitalistas.

Logo, concluímos que para sobrevivência e desenvolvimento das empresas neste novo contexto sócio-histórico, a ampliação das fronteiras éticas, ou seja, os benefícios não permeiam apenas os interesses das empresas, mas os interesse de todos os seus stakeholders. Essa nova configuração ética, norteia posturas e ações concretas que visam a sustentabilidade, social, ambiental e econômica de tudo que cerca a empresa. Sendo assim, podemos concluir que a renovação das empresas neste novo contexto é uma fortíssima estratégia para permanência no mercado e evolução do mesmo.

## **Referências Bibliografias**

ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOFF, Leonardo. Ética e Moral: a busca dos fundamentos. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

DRUCKER, Peter. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira; São Paulo Publifolha, 1999.

REIS, Carlos Nelson dos; MEDEIROS, Luiz Edgar. Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social: Meios propulsores de desenvolvimento econômico e social. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARPELON, Márcio Ivanor. Gestão e Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

## **Referências eletrônicas**

[www.institucional.novamerica.com.br/institucional/shared/docs/relatorio\\_sustentabilidade.pdf](http://www.institucional.novamerica.com.br/institucional/shared/docs/relatorio_sustentabilidade.pdf)// Acesso em: 25 de outubro de 2009