

**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ELMO THIAGO LINS CÖURAS FORD

**ESTRATÉGIAS SOCIAIS ADOTADAS PELA FORD MOTOR
COMPANY BRASIL COMO FORMA DE OBTENÇÃO DE UM
DIFERENCIAL COMPETITIVO**

NATAL

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ELMO THIAGO LINS CÖURAS FORD

**ESTRATÉGIAS SOCIAIS ADOTADAS PELA FORD MOTOR COMPANY BRASIL
COMO FORMA DE OBTENÇÃO DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração pela Universidade Potiguar - UNP.

Área de concentração: Estratégias e Competitividade.

Orientadora: Prof^ª. Tereza de Souza, Dr^ª.

NATAL

2008

ELMO THIAGO LINS CÖURAS FORD

**ESTRATÉGIAS SOCIAIS ADOTADAS PELA FORD MOTOR COMPANY BRASIL
COMO FORMA DE OBTENÇÃO DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Potiguar – UNP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Tereza de Souza, Dr^ª.

Orientadora

Universidade Potiguar – UNP

Prof^ª. Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Dr^ª.

Membro examinador

Universidade Potiguar – UNP

Prof^ª. Maria Valéria Pereira de Araújo, Dr^ª.

Membro examinador - Externo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Dedico este trabalho a toda minha família. Em especial aos meus pais, Edilson e Lúcia e a minha noiva, Elisângela que me deram o maior incentivo para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

A meus amigos(as), que me incentivaram...

A professora Dr^a. Tereza de Souza, que me orientou para a elaboração desta pesquisa e, ajudou nas horas de desânimo.

As professoras Dr^a. Patrícia Whebber de Oliveira; Dr^a. Maria da Apresentação Barreto e Dr^a. Maria Valeria Pereira de Araújo, que contribuíram para melhoria desta pesquisa.

A todos da Ford Motor Company Brasil que me ajudaram na obtenção do material necessário para a pesquisa.

A todos do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar - UNP, pela compreensão nos momentos em que necessitei de vossa ajuda.

“A medida que os produtos forem se tornando mais iguais, a imagem cívica de uma empresa talvez venha a ser um dos mais fortes fatores de influência na preferência do cliente”.

Philip Kotler

RESUMO

Diante das profundas modificações econômicas na qual o mundo vem passando e da crescente concorrência de empresas em um mesmo setor, juntamente com incapacidade do poder público de resolver os mais variados problemas sociais da população, várias ações sociais que até pouco tempo não eram realizadas pelas corporações, vem ganhando espaço na gestão estratégica e até mesmo como forma de geração de diferenciais competitivos. Dessa forma, esta dissertação tem o objetivo de compreender a percepção do público interno em relação as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela Ford Motor Company Brasil. Para tanto, foi desenvolvida uma fundamentação teórica baseada nos seguintes elementos: Ética e responsabilidade social, *stakeholders*, ambiente competitivo, estratégias, forças competitivas e marketing social. A pesquisa utilizou-se do método exploratório e descritivo tendo como foco o estudo de caso realizado na empresa Ford Brasil, de forma a avaliar na prática, o comportamento da organização e os reflexos positivos de uma gestão empresarial calcada em compromisso com a sociedade. A pesquisa teve como base o modelo de responsabilidade social proposto por Carrol (1999), com o qual foi elaborado um questionário afim de que o mesmo fosse respondido pelos funcionários da Gerencia de Responsabilidade Social da empresa. Os resultados indicam a presença de uma nova orientação estratégica empresarial, em que a orientação do marketing envolveu um esforço voltado à atitudes sociais e ecologicamente corretas, baseadas em princípios éticos, na qual provocou, dentre outros, reflexos positivos na imagem da organização.

Palavras-chaves: Responsabilidade social, marketing social, ética empresarial.

ABSTRACT

Due to the deep economical modifications in the which the world is passing and of the growing competition of companies in a same section, together with incapacity of the public power of solving the most varied social problems of the population, you vary social actions that even little time was imaginable of they be accomplished by the corporations, it comes won space in the strategic administration and even as generation form of you differentiate competitive. In that way, this dissertation has the objective of studying the internal public's perception in relationship the actions of social responsibility developed by the Ford Motor Company Brazil. For so much, a theoretical was developed based on the following elements: Ethics and social responsibility, stakeholders, competitive atmosphere, strategies, competitive forces and social marketing. The research was used of the exploratory and descriptive method tends as focus the case study accomplished in the company Ford Brazil, in way to evaluate in practice, the behavior of the organization and the positive reflexes of a managerial administration stepped on in commitment with the society. The research had as base the model of social responsibility proposed by Carrol (1999), with which was elaborated a kindred questionnaire that the same was answered by the employees of the Management of Social Responsibility of the company. In the research the presence of a new managerial strategic orientation was verified, in that the orientation of the marketing involved an effort returned to social attitudes, based on ethical beginnings, in the provoked, among other, positive reflexes in the image of the organization.

Keyword: Social responsibility, social marketing, managerial ethics.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 – INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA..... | 14 |
| 1.2 – OBJETIVOS..... | 19 |
| 1.2.1 – Objetivo Geral..... | 19 |
| 1.2.2 – Objetivos Específicos..... | 19 |
| 1.3 – JUSTIFICATIVA..... | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 21 |
| 2.1 EVOLUÇÃO E CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL..... | 21 |
| 2.2 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES..... | 32 |
| 2.2.1 Ética empresarial..... | 33 |
| 2.2.2 Premissas da conduta empresarial..... | 35 |
| 2.2.3 Responsabilidade social nas organizações..... | 36 |
| 2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO DIFERENCIAÇÃO..... | 43 |
| 2.3.1 Estratégias competitivas..... | 44 |
| 2.3.1.1 <i>Vantagem Competitiva</i> | 46 |
| 2.3.2 Criação de valor e diferencial competitivo..... | 47 |
| 2.3.3 Percepção do consumidor brasileiro..... | 53 |
| 3 METODOLOGIA..... | 55 |
| 3.1 MÉTODO DA PESQUISA..... | 55 |
| 3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA..... | 56 |
| 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS..... | 56 |
| 3.4 COLETA DOS DADOS..... | 56 |
| 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS..... | 57 |

| | |
|--|-----------|
| 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E RESULTADOS DA PESQUISA..... | 58 |
| 4.1 O PASSADO E O PRESENTE DA EMPRESA FORD MOTOR COMPANY NO MUNDO..... | 58 |
| 4.1.1 A Ford Motor Company do Brasil..... | 59 |
| 4.1.2 Ações sociais da Ford no Brasil..... | 61 |
| 4.1.3 Ford Brasil em Camaçari – BA..... | 63 |
| 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA..... | 64 |
| 4.2.1 Avaliação das ações de responsabilidade social..... | 65 |
| <i>4.2.1.1 Programa Sorrindo com a Ford.....</i> | <i>65</i> |
| <i>4.2.1.2 Projeto AVAPE (Associação para a Valorização e Promoção de Excepcionais).....</i> | <i>66</i> |
| <i>4.2.1.3 Projeto GURI.....</i> | <i>67</i> |
| <i>4.2.1.4 Projeto Corporação Musical.....</i> | <i>68</i> |
| <i>4.2.1.5 Alfabetização de Jovens e Projeto MOVA Alfabetização de Adultos.....</i> | <i>69</i> |
| <i>4.2.1.6 Projeto Doação de Equipamento para o Ensino Técnico e Profissão para os jovens.....</i> | <i>70</i> |
| <i>4.2.1.7 Informática para a Comunidade e Centro de Voluntariado.....</i> | <i>72</i> |
| 4.3 RESULTADOS DAS QUESTÕES SUBJETIVAS | 74 |
| 4.3.1 Ações de responsabilidade social que contribuíram como diferencial competitivo..... | 74 |
| 4.3.2 Forma com que a Ford atua como empresa socialmente responsável..... | 75 |
| 4.3.3 Vantagens competitivas ao atuar com responsabilidade social em relação aos seus concorrentes..... | 76 |
| 4.3.4 Percepção de valor como diferencial competitivo..... | 77 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 79 |
| 5.1 RECOMENDAÇÕES..... | 80 |
| 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 81 |
| REFERÊNCIAS..... | 82 |
| APÊNDICES..... | 90 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Conceitos de responsabilidade social empresarial: amplitude de visão..... | 23 |
| Figura 2 – <i>Stakeholders</i> das empresas..... | 29 |
| Figura 3 – Os três pilares do desenvolvimento sustentável..... | 31 |
| Figura 4 – Avaliação Gráfica do Programa Sorrindo com a Ford..... | 66 |
| Figura 5 – Avaliação Gráfica do Projeto AVAPE..... | 67 |
| Figura 6 – Avaliação Gráfica do Projeto GURI..... | 68 |
| Figura 7 – Avaliação Gráfica do Projeto Corporação Musical..... | 69 |
| Figura 8 – Avaliação Gráfica do Projeto Alfabetização de Jovens..... | 70 |
| Figura 9 – Avaliação Gráfica do Projeto Alfabetização de Adultos..... | 70 |
| Figura 10 – Avaliação Gráfica do Projeto Doação de Equipamentos para Ensino Técnico.... | 71 |
| Figura 11 – Avaliação Gráfica do Projeto Profissão para Jovens..... | 72 |
| Figura 12 – Avaliação Gráfica do Projeto Informática na Comunidade..... | 73 |
| Figura 13 – Avaliação Gráfica do Projeto Centro de Voluntariado..... | 73 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 – Avaliação do Programa Sorrindo com a Ford..... | 98 |
| Tabela 2 – Avaliação do Projeto AVAPE..... | 98 |
| Tabela 3 – Avaliação do Projeto GURI..... | 98 |
| Tabela 4 – Avaliação do Projeto Corporação Musical..... | 98 |
| Tabela 5 – Avaliação do Projeto Alfabetização de Jovens..... | 99 |
| Tabela 6 – Avaliação do Projeto Alfabetização de Adultos..... | 99 |
| Tabela 7 – Avaliação do Projeto Doação de Equipamentos para Ensino Técnico..... | 99 |
| Tabela 8 – Avaliação do Projeto Profissão para Jovens..... | 99 |
| Tabela 9 – Avaliação do Projeto Informática na Comunidade..... | 100 |
| Tabela 10 – Avaliação do Projeto Centro de Voluntários..... | 100 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Características das diferentes conceituações de responsabilidade social..... | 32 |
| Quadro 2 – Programas destacados pelo público interno..... | 74 |
| Quadro 3 – Opiniões do público interno quanto a forma de atuação..... | 91 |
| Quadro 4 – Opiniões do público interno quanto as vantagens competitivas..... | 92 |
| Quadro 5 – Opiniões do público interno quanto ao valor como diferencial competitivo..... | 93 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta aspectos da contextualização da pesquisa, enfocando a visão dos principais teóricos sobre o assunto, de forma a demonstrar a percepção atual do tema e dessa forma, apresentar a formulação do problema, no qual a pesquisa procura responder.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As profundas e constantes mudanças na sociedade, associadas ao advento da inovação tecnológica, alterações políticas e/ou legais, novos mecanismos de atuação da concorrência, dentre outros, são elementos determinantes na nova conduta das empresas que tendem a valorizar a prática de ações sociais, incorporando-as à sua gestão de negócios.

A globalização e a conseqüente abertura de novos mercados, bem como a popularização da internet, têm dificultado às organizações de estabelecerem diferenciais em relação aos concorrentes. Isso se dá porque a revolução tecnológica provocou grandes transformações em toda a sociedade quer seja sob o ponto de vista dos consumidores, que estão cada vez mais bem informados e exigentes, como também pelos concorrentes, os quais têm acesso mais rápido e fácil às estratégias de empresas de todos os setores (PRINGLE e THOMPSON, 2000).

Aliado a esses fatos, observa-se que o papel do Estado tem passado por reformulações em muitos países, inclusive no Brasil, onde os governantes apresentam significativas limitações orçamentárias o que tem provocado uma descentralização de ações públicas que, outrora, constituíam-se práticas, quase exclusiva, do Governo.

Atualmente, a sociedade demanda a todos os setores da economia uma postura socialmente correta a qual tem sido interpretada pelas organizações de duas formas diferentes. Para algumas, as otimistas, representa uma oportunidade estratégica de obter o fortalecimento da sua imagem e/ou a possibilidade de obter um diferencial competitivo; para outras, as pessimistas, trata-se de uma gradual exigência do mercado que, provavelmente, a longo prazo, deverá definir a sobrevivência ou não de uma organização e que já tem demandado recursos

do orçamento da empresa dedicados a questões que, direta ou indiretamente, beneficiam a sociedade.

Dessa forma, segundo Bowditch e Buono (1997), já se propõem, na gestão empresarial, uma cultura organizacional voltada para investimentos em ações que possam atenuar a destruição do meio ambiente, reduzir os efeitos das desigualdades, injustiças e miséria humana (dentre outros problemas dessa natureza) atraindo para a organização, em muitos casos, a admiração dos consumidores e da sociedade gerando, por conseguinte, uma boa reputação e imagem diante desse público.

Nesse sentido, Pringle e Thompson (2000) afirmam que um dos itens que hoje já faz parte da avaliação dos consumidores é a dedicação da empresa a causas de interesse da sociedade em geral. Com isso, é necessário que as organizações se preocupem em demonstrar aos seus clientes as suas crenças e os seus valores empresariais/sociais e não apenas aperfeiçoar os seus produtos ou serviços.

Dentro dessa “filosofia” muitas empresas, gradativamente, têm assumido, perante a sociedade, um comprometimento quanto aos problemas que ela enfrenta, ainda que eles não tenham sido causados direta ou indiretamente pelas organizações.

Segundo Carrol (1999), com essa nova postura, as empresas têm se deparado com verdadeiros impasses na escolha entre vários cursos de ação quando, muitas vezes, surge um estado de conflito entre interesses próprios e dos seus *stakeholders* (elementos que, de alguma forma influenciam ou recebem influência das organizações). Diante dessa situação, Bowditch e Buono (1997), sugerem uma nova perspectiva de abordagem empresarial na qual defendem que as organizações devem ficar a serviço do que eles intitulam sociedade maior a qual é composta basicamente de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, entidades governamentais, grupos de interesse público, comunidades locais, associações comerciais, concorrentes e meio ambiente. (modelo dos interessados da organização intitulado modelo dos *stakeholders*). Até porque a empresa, via de regra, direta ou indiretamente, mantém algum tipo de relação com esses elementos que, de uma forma ou de outra, podem ser responsáveis pelo seu fracasso, pela sua sobrevivência ou pelo seu sucesso.

De acordo com Bowditch e Buono (1997), a organização é parte integrante de um universo ou ambiente maior do que o interno, motivo pelo qual ela precisa se adaptar às alterações que ocorrem no seu meio para melhor desempenhar sua atividade e alcançar êxito

em seus negócios. Valorizar e praticar ações socialmente responsáveis pode ser o início dessa postura.

Dentro dessa nova filosofia empresarial, Ferrel et al (2001) estudam o que se denomina *filantropia estratégica* e que consiste na forma por meio da qual a organização vincula as doações que realiza (de produtos, de tempo dedicado pelos empregado a ações comunitárias, de recursos financeiros, etc.) com as suas estratégias e objetivos.

Por meio dessas práticas, portanto, as empresas, podem ao mesmo tempo: - melhorar a qualidade de vida da sociedade, - cumprir seu papel social, - conquistar clientes potenciais, - reter os clientes efetivos e – melhorar a sua imagem perante a comunidade da qual fazem parte o que, indubitavelmente, irá repercutir, de uma forma ou outra, nos seus negócios.

Melo Neto e Froes (2001a, p. 156), por outro lado, conceituam o que denomina *filantropia empresarial* que contempla “[...] ações de doações de produtos fabricados pela própria empresa, ou de grandes somas de dinheiro para entidades beneficentes” que, segundo esses autores, são consideradas, por algumas organizações, como marketing na medida em que promovem, externamente, seus produtos e marcas. Dessa forma, nota-se que o conceito tradicional de marketing sofreu, ao longo dos anos, profundas alterações. Por exemplo, se até pouco tempo era suficiente que a organização satisfizesse, de maneira mais eficiente do que os concorrentes, as necessidades e os desejos dos consumidores (com produtos de qualidade e preço baixo); atualmente torna-se, também, importante que a empresa tenha uma orientação do marketing social por meio da qual ela busca minimizar os problemas ambientais (desmatamento, diminuição dos mananciais de água, redução das vidas silvestres, entre outros), as graves questões sociais e econômicas de uma cidade, de um estado ou de um país (analfabetismo, crescente aumento da população, desemprego, fome, falta de moradia, etc.) e oferecer produtos social e ecologicamente corretos.

Segundo Kotler (2000, p. 47), a nova definição de marketing, com orientação para o social, “[...] sustenta que a organização deve determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado-alvo e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade”. Trata-se, portanto, de uma visão empresarial de longo e não mais de curto prazo, como ditava-se apenas fazer “o que o consumidor quer” ou o que é mais rentável para a organização.

Com tudo isso, perceber-se que a abordagem social nos negócios já está presente e se destaca no ambiente empresarial. Vale ressaltar, também, que no meio de acadêmicos o tema torna-se cada vez mais importante (KOTLER, 1999; CARROL, 1999; LEWIS 2003). Nesse particular torna-se natural a identificação de diversas formas de atuação social praticadas pelas empresas, intituladas pelos pesquisadores de várias maneiras.

O *marketing da filantropia* é um exemplo. Citado por Melo Neto e Froes (2001a, p. 156), esse conceito “[...] ganhou uma nova dimensão nos EUA, em 1982, quando Jerry C. Welsh, executivo da American Express, criou o conceito de *marketing de causa* (*cause-related marketing*)” o qual também é objeto de estudo de Pringle e Thompson (2000) que consideram essas práticas uma forma de *marketing para causas sociais*.

São inúmeras as denominações e alguns pontos de divergências, um ponto comum a todas as empresas é que as envolvidas com esse tipo de marketing muitas vezes se dedicam a apoiar programas, projetos e campanhas próprias ou de instituições beneficentes/filantrópicas com o objetivo de minimizar problemas sociais, bem como conscientizar e envolver a sociedade sobre a importância de solucioná-los. Outras organizações, por outro lado, incorporam esse tipo de iniciativa em toda a empresa e transforma essa ferramenta estratégica de marketing em uma peça importante da gestão estratégica da organização. Vale destacar, contudo, que independentemente da maneira como o empresário pratica essas ações sociais, a organização que atuar de forma séria no apoio a causas de interesse público pode apresentar diferenciais competitivos. O fato é que, entre outros aspectos, essa atitude pode gerar maior valor agregado à imagem que a empresa obtém junto aos seus consumidores os quais tendem a ser mais receptivos aos produtos por ela oferecidos.

Algumas indagações sobre o assunto, portanto podem ser feitas: O que leva uma organização a executar ações sociais? Quais os resultados financeiros gerados na empresa quando ela se dedica à determinada causa de interesse público? Muitas vezes não é possível se ter uma resposta para essas questões, mas diante da comoditização dos produtos, a atuação social das empresas tem sido uma forma de criar, nos diversos segmentos do público, atividades favoráveis em relação a elas, agregando valor à sua imagem e/ou marca. Até porque, dentre as necessidades dos consumidores como indivíduos sociais, nota-se que eles tendem a valorizar questões que estejam voltadas ao bem-estar social uma vez que o seu relacionamento com a sociedade tem-se demonstrado mais humano, espiritualizado, social, onde a busca pela auto-realização se torna cada vez maior. Esse fato pode ser observado nos

consumidores que, mesmo apresentando diferentes estilos de vida e de consumo, demonstram valorizar o aspecto da qualidade de vida, evidenciado, por exemplo, nos movimentos ambientalistas atualmente existentes. (MELO NETO E FROES, 2001a)

Diante dessa nova realidade torna-se evidente que a elevação do nível de exigência dos consumidores é fator que tem dificultado a obtenção de um diferencial competitivo por parte de algumas empresas. Há de se destacar, nesse sentido, que uma prática social sistemática e comprometida com o bem-estar a longo prazo pode influenciar positivamente a imagem das organizações, facilitando, portanto a conquista de um diferencial.

A perspectiva é, portanto que o cliente, cada vez mais, não avalie o produto simplesmente, mas também a organização que o oferece. Construir junto ao consumidor uma imagem positiva, comprometida com os reflexos dos seus atos no ambiente onde está inserida, será fundamental para que a empresa não só mantenha seus clientes como, também, conquiste outros novos. Nesse sentido, uma postura de comprometimento com as causas de interesse público pode gerar uma identidade forte da marca, item importante em um mercado de grande concorrência.

No contexto da empresa pesquisada, mais do que produzir veículos de qualidade, a Ford pretende ser percebida pelo consumidor como uma empresa socialmente responsável que contribui em vários aspectos de suas atividades com a melhoria da qualidade de vida e o bem estar da comunidade. Para isto nos últimos anos vem desenvolvendo projetos sociais como: Programa Sorrindo com a Ford; Projeto AVAPE; Projeto GURI, Projeto Corporação Musical; Projeto Alfabetização de Jovens e Adultos; Projeto de Doação de Equipamentos para o Ensino Técnico; Projeto Profissão para Jovens; Projeto Informática na Comunidade; Projeto Centro de Voluntariado. Todavia, os resultados que esses projetos têm trazido à sociedade e/ou para a organização têm sido estudados tanto do ponto de vista dos seus objetivos organizacionais quanto na perspectiva de se compreender o seja uma organização socialmente responsável.

Dessa forma, baseando-se nesse contexto, a presente pesquisa pretende responder as seguintes questões: 1) *Qual a percepção do público interno sobre os projetos sociais desenvolvidos pela empresa?* 2) *As ações sociais realizadas pela empresa influenciam na obtenção de um diferencial competitivo?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar na percepção do público interno se as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela Ford Motor Company Brasil são percebidas como um diferencial competitivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção dos pesquisados se as ações produzem os bens e serviços almejados pela sociedade de forma a maximizar o lucro dos acionistas;
- Avaliar se as ações estão dentro dos preceitos legais e tributários;
- Identificar se as ações minimizam o impacto ambiental;
- Identificar se as ações contribuem para promover o bem-estar da comunidade;
- Analisar a contribuição para o desenvolvimento da comunidade e melhoria da qualidade de vida dos habitantes;
- Compreender a vantagem competitiva da empresa através dos projetos sociais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Há de se destacar o caráter relevante do estudo uma vez que o tema pode influenciar diretamente na obtenção de um diferencial competitivo. Por outro lado, procura-se mostrar as diversas formas que as organizações têm para atuar na área social, como Kotler (2000) afirma que unir elementos aparentemente desarmônicos entre si: lucro, satisfação do cliente e benefício para a sociedade.

Segundo Kotler (2000), a combinação desses três elementos não só é possível, como também necessária para o sucesso é, futuramente, quiçá, para a sobrevivência da

própria empresa que, muitas vezes, mantém relações negociais com organizações internacionais que já adotam, com frequência, práticas sociais na sua gestão e valorizam os parceiros negociais que agem da mesma forma. Aliar, pois, os interesses da organização, do consumidor e da sociedade com uma preocupação e visão de longo prazo é fator fundamental para essa nova fase da administração e do marketing.

Apesar de se observar que nos últimos anos a participação de agentes privados em questões públicas tem sido amplamente discutida, quer seja pelos meios de comunicação, quer seja pelas entidades criadas com a finalidade de reunir empresas preocupadas em desenvolver ações voltadas para a comunidade.

Estudar a responsabilidade social nessa organização apresenta-se como uma contribuição para o meio acadêmico, haja vista ser um tema pouco estudado e que seu conceito ainda não se encontra bem definido, por isto a sua relevância. Para a organização, este estudo poderá indicar novas ações a serem desenvolvidas dentro do conceito do que é uma organização socialmente responsável.

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos: o *primeiro* contextualiza o assunto proposto, delimita o tema e formula o problema, indicando os objetivos geral e específicos do estudo, justificando a sua relevância, o *segundo* apresenta o referencial teórico sobre ambiente organizacional, estratégia competitiva, ética empresarial, premissas da conduta empresarial, diferencial competitivo, responsabilidade social e marketing, elementos esses que serviram de base para o estudo de caso da Ford Motor Company Brasil; o *terceiro* expõe a metodologia científica usada neste trabalho; o *quarto* apresenta os resultados da pesquisa sobre a perspectiva da responsabilidade social e o *quinto* consiste na conclusão e recomendações para futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre o tema estudado por meio da qual se buscou demonstrar definições e abordagens a respeito das práticas sociais adotadas atualmente pelas empresas e a presença dessas práticas na gestão estratégica organizacional como influenciadoras na obtenção de um diferencial competitivo. Na presente fundamentação teórica, procurou-se, também, definir o ambiente no qual a organização está inserida e os diversos elementos influenciadores para que a mesma alcance êxito no mundo empresarial.

A primeira seção demonstra o conceito e a contextualização de responsabilidade social. A segunda seção trata da responsabilidade social como uma estratégia de diferenciação. Na terceira seção, estudam-se a interação entre marketing e responsabilidade social.

2.1 EVOLUÇÃO E CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

O surgimento das ciências administrativas e a rápida profissionalização dessa atividade, no início do século XX nos Estados Unidos, provocaram debates sobre a dimensão social das empresas. Havia naquela época grande desilusão frente às promessas do liberalismo econômico devido ao *crash* da bolsa de Nova York. Os elevados lucros de grupos empresariais que atuavam em monopólios despertavam forte descontentamento na população, que discutia a distribuição justa de riquezas e o papel do Estado enquanto observava a ascensão do socialismo na Europa. (VITA, 2002)

O conceito de responsabilidade social é construído nessa época, apoiando-se nos princípios básicos da filantropia e da governança, manifestações paternalistas do poder corporativo. As empresas são estimuladas a serem generosas para com os “desfavorecidos” e a levar em conta, no custo de suas atividades, os interesses de outros atores sociais. O conceito de responsabilidade social era associado à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho. (CARROLL, 1999)

Segundo Faria e Sauerbronn (2008, apud, CARROLL, 1999), por causa dos dilemas morais enfrentados por executivos, surgem também nesse período as preocupações com uma ética de ordem pessoal na condução dos negócios. Os princípios morais tradicionais da honestidade, integridade, justiça e confiança foram incorporados ao mundo dos negócios o que denota a restrição da responsabilidade social empresarial ao âmbito da responsabilidade individual.

No final dos anos 1970, a empresa passa a ser percebida como uma entidade moral e as decisões empresariais passam a ser entendidas além do nível individual. O caráter organizacional passa a caracterizar as decisões empresariais, que passam a ser entendidas como um resultado de estruturas decisórias planejadas com seus objetivos, regras e procedimentos estabelecidos pela organização. Surge a idéia de responsabilidade corporativa, significando a substituição da perspectiva individualista pela organizacional (CARROLL, 1999).

Assim, o conceito de responsabilidade social vem, ao longo do tempo, recebendo significados e interpretações por se defrontar com áreas limites da ética e da moral, altamente subjetivas (TOMEI, 1984). Não tem havido muito consenso sobre o significado da responsabilidade social ou sobre o grau de comprometimento da empresa com as questões sociais. Segundo Ashley (2002, p 5):

A expressão “responsabilidade social” suscita uma série de interpretações. Para alguns, representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever fiduciário, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há os que a traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social. Outros a vêem associada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa. Há ainda os que acham que seu significado transmitido é ser *responsável por* ou *socialmente consciente* e os que a associam a um simples sinônimo de legitimidade ou a um antônimo de *socialmente irresponsável* ou *não responsável*.

Surgiram, assim, várias definições de responsabilidade social associadas a teorias e teóricos com visões diferentes, no que diz respeito à sensibilidade social das empresas – responsabilidade social como obrigação social (FRIEDMAN, 1970); responsabilidade social como ações comunitárias (DAVIS e BLOMSTROM, 1975) e responsabilidade social como abordagem sistêmica dos *stakeholders* (ZADEK, 1998). Dessa forma, recorrer à história do envolvimento das empresas com a questão social pode ajudar a compreender o engendramento das diferentes concepções sobre esse assunto.

É importante ressaltar que a ordem da mudança organizacional, quanto à responsabilidade social, pode ser vista como um contínuo, que se inicia com pouca ou nenhuma mudança no papel da empresa, caminhando para modificações radicais nas atividades, políticas e nas relações organizacionais, envolvendo um grande número de agentes externos (ASHLEY, 2000). Todavia, destaca-se que as diferentes conceituações apresentadas coexistem no contexto empresarial atual, o que significa que o conceito de responsabilidade social ainda se apresenta em processo de maturação e não se sabe qual das abordagens irá prevalecer. Essas abordagens estão indicadas na Figura 1:

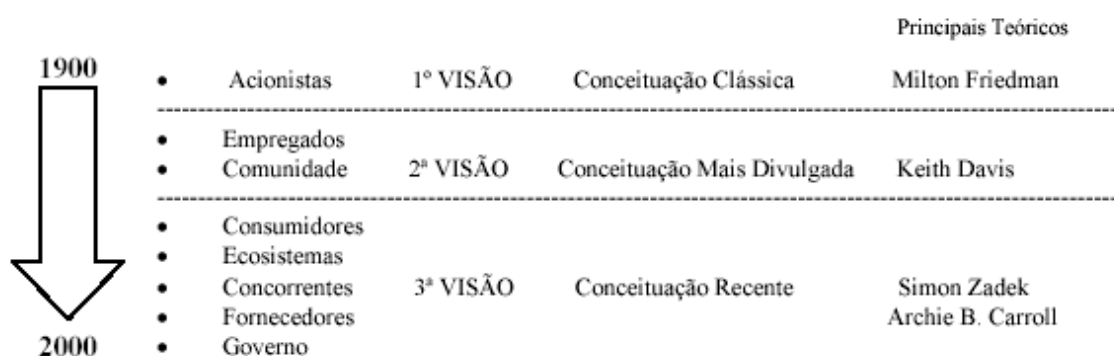


Figura 1 – Conceitos de responsabilidade social empresarial: amplitude de visão
Fonte: ASHLEY, 2000, p. 15

Segundo Ashley (2000), o capitalismo tem sido traduzido freqüentemente apenas através das descobertas científicas, tecnológicas e avanços gerenciais, deixando sempre a sua interação social à margem da análise desse sistema. A luta dos trabalhadores e as manifestações sociais têm ocupado uma posição menos evidente na história da sociedade capitalista, ao menos para os gestores desse mesmo sistema. Neste sentido, argumenta Magalhães (1984, p 214), para que houvesse o desenvolvimento acelerado:

[...] fechava-se os olhos ao conflito e às contradições dialéticas. A não consideração da dimensão qualitativa na análise dos empreendimentos econômicos teve grandes efeitos para a sociedade global. As florestas, o subsolo, a fauna e o próprio homem, tudo enfim que representasse fonte de lucro passou a ser alvo de uma exploração sem escrúpulos.

Comportamento esse que se repetiu ao longo dos séculos e mesmo no início do século XX, nada havia mudado. A determinação da atividade empresarial continua centrada em critérios econômicos, sendo que o objetivo principal é a obtenção de lucros, independentemente dos resultados causados à sociedade. Por consistir o alicerce da sociedade

econômica-capitalista, qualquer ataque a ela encontrará a resistência, muitas vezes até do próprio Estado. (GUIMARÃES, 1984)

Ainda assim, no sistema capitalista, sempre existiram alguns vestígios de interesse das empresas por questões sociais. Questões que tiveram como principal motivação propósitos religiosos e humanistas (CARDOSO, 2000).

Este é o caso da proposta de envolvimento social de Carnegie (1899, apud, STONER E FREEMAN, 1999), no qual basea-se nos princípios da caridade - em que os mais ricos devem ajudar os menos afortunados - e da custódia - o qual considera os indivíduos ricos como guardiões da propriedade e da sociedade.

Para Cardoso (2000), a sociedade concebia as empresas como entidades que tinham apenas responsabilidades econômicas e o envolvimento delas com outros agentes da sociedade eram considerados, na época, heresias socialistas. A acumulação do capital era um objetivo em si mesmo, o que revelava uma preocupação com a tomada de decisão concentrada apenas no curto prazo.

Esse contexto proporcionou o surgimento do primeiro e mais antigo conceito de responsabilidade social que vem ao encontro dos interesses dos capitalistas na defesa da propriedade privada. Nesta perspectiva, a responsabilidade social da empresa está na maximização do lucro, sendo que a determinação da atividade empresarial está centrada unicamente em critérios econômicos, cabendo ao Estado cuidar do social, do aparato legal e de sua fiscalização.

A empresa é vista unicamente como propriedade dos acionistas que as constituem com a finalidade exclusiva de obter lucro. Seus seguidores defendem a empresa como entidade artificial que só existe perante a lei, não sendo um ser consciente e, portanto, não podendo ser responsabilizada socialmente. Sua missão é meramente econômica. Cardoso (2000) enfatiza que nessa visão, a única responsabilidade do negócio reside em satisfazer os objetivos e expectativas de lucro de seus proprietários, considerando qualquer investimento na área social como uma forma de lesar a empresa ou até uma perturbação do relacionamento econômico.

Friedman (1970) foi um dos principais proponente deste conceito de responsabilidade social. Sustenta sua posição argumentando que os dirigentes das empresas não estão em posição de determinar a urgência relativa dos problemas sociais, nem a

quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a um determinado problema.

Um outro argumento empregado está baseado na crença de que uma empresa lucrativa beneficia toda a sociedade ao pagarem impostos e geram empregos, contribuindo para o bem estar público. Acreditam que a responsabilidade social de uma empresa é usar seus recursos e empregá-los em atividades projetadas para aumentar seus lucros, de tal forma que os proprietários recebam o mais alto retorno econômico. Dessa forma, enfatiza que a obrigação legal ou o benefício próprio é o único ponto determinante para a responsabilidade social. (ASHLEY, 2002)

Contudo, os acontecimentos e mudanças sociais ocorridos devido aos efeitos da Grande Depressão, o fim da II Guerra Mundial e o fortalecimento dos operários industriais como nova classe social ampliaram as exigências da sociedade sobre as empresas. A redução de obrigações sociais, a obtenção de maiores lucros, a admissão de que tudo é aceitável desde que conducente a melhores resultados financeiros, bem como a noção de que as organizações deviam responder apenas aos acionistas, impulsionou ataques da academia, sendo crescentemente questionadas e rejeitadas, principalmente, pela expansão das corporações e o aumento do poder exercido por elas sobre a sociedade (ASHLEY, 2002; DRUCKER, 1996; CARDOSO, 2000).

Dessa forma, inicia-se um processo onde as empresas são vistas como agentes de decisões econômicas e não econômicas, sendo responsáveis por equilibrar os interesses dos acionistas, empregados, fornecedores e clientes. Se no início da industrialização aceitava-se que a missão do negócio era estritamente econômica, com o passar do tempo novas questões foram sendo colocadas para as empresas.

Mais precisamente, nas décadas de 60 e 70 que ocorreu a popularização do tema. Grupos organizados ensejaram maior pressão social, levantando bandeiras e passando a denunciar abusos e decisões empresariais que afetavam negativamente a população e o meio ambiente, conforme destacado por Duarte e Dias (1986) bem como por Certo e Peter (1993):

- O movimento feminista e o movimento de defesa das minorias étnicas expunham a atuação discriminatória das empresas quanto à política de emprego, diferenciação de salários e estagnação da carreira;

- O movimento ecológico realizava atividades de conscientização quanto ao meio ambiente, abusos ambientais cometidos pelas empresas que colocavam em risco a própria sobrevivência do homem;
- Grupos organizados, em repúdio à Guerra do Vietnã, deram início a um movimento de boicote à aquisição de produtos e ações de empresas que de alguma forma estavam ligadas a esse conflito armado;
- Igrejas e fundações passaram a denunciar o uso de armamentos sofisticados que dizimavam inúmeros civis inocentes na guerra;
- Universidades tornam-se o centro de apoio e de irradiação de idéias contestatórias;
- O movimento de defesa do consumidor reivindica a qualidade e segurança dos produtos, propaganda honesta, garantias, entre outros;
- Aumento da conscientização da população sobre a necessidade de qualidade de vida, ampliando o questionamento sobre o crescimento econômico e as críticas as empresas.

Duarte e Dias (1986, p 36) expressam de forma clara as transformações em pauta, destacando que:

para muitos, as empresas tornam-se a própria encarnação do lado mau do capitalismo. Além das acusações tradicionais de exploração do trabalhador, de imperialismo e de depredação dos recursos naturais, começam a ser responsabilizadas por muitos males que afligem a sociedade, tais como poluição, degradação dos centros urbanos, o desemprego e a pobreza de imensos contingentes populacionais.

Estas mudanças que vinham ocorrendo na sociedade, como a conscientização dos indivíduos, ocasionaram significativas reivindicações. Essas exigências são ainda mais ampliadas devido à posição assumida pelo Estado, que desencadeia um processo de enxugamento das funções estatais e redução de suas responsabilidades pelos problemas sociais (LISBOA, 2000). Criam-se então condições muito mais favoráveis a um escrutínio das atividades das empresas, por parte da imprensa e da opinião pública ocidental, fazendo com que as mesmas se sentissem coagidas a assumir um novo posicionamento perante o ambiente (CARDOSO, 2000).

Segundo Ashley (2000), é nesse contexto que surge um novo entendimento de responsabilidade social das empresas: o envolvimento em ações comunitárias. Destaca-se que

no Brasil é esta linha de pensamento, guiada pela filantropia, que vem angariando inúmeros adeptos entre as empresas. Por se tratar da vertente conceitual que, até o momento, predomina na grande mídia, principalmente nos veículos direcionados ao público empresarial.

Nesta perspectiva, a responsabilidade social das empresas é entendida como a adoção de uma causa social estratégica, que receberá investimentos privados, principalmente de capital. Segundo essa ótica, para que uma empresa seja considerada socialmente responsável, deverá estar engajada, direta ou indiretamente, em programas e atividades sociais, tanto para o público interno quanto para o externo, em áreas como educação, saúde, arte e cultura, meio ambiente, entre outros.

Esta conceituação filantrópica de responsabilidade social sustenta a legitimação do lucro, ainda que rejeite uma orientação exclusiva para a sua maximização. Deste modo, avança em relação à conceituação proposta por Friedman (1970), ao conceber a empresa como importante membro social, reconhecendo que perante a lei e a sociedade, a empresa existe como entidade, com vida distinta da existência individual de seus componentes. Dotada de capacidade de ação, que não se confunde com a de seus acionistas, administradores e empregados (DUARTE e DIAS, 1986).

Todavia, é importante destacar que, muitas das empresas as quais aceitam e atuam com base nessa conceituação de responsabilidade social, buscam ativamente, a aprovação da comunidade por seu envolvimento social, desejando serem vistas como politicamente corretas.

A principal crítica a essa conceituação, nas visões de Ashley (2000), Lisboa (2000) e Paoli (2002), é que muitas empresas, ao assumirem a responsabilidade social como a adoção de uma causa estratégica, faz exclusivamente de modo a utilizar programas sociais tendo como único objetivo melhorar a imagem corporativa. Até porque relações saudáveis com o ambiente externo tornaram-se uma questão de estratégia financeira e sobrevivência empresarial.

Influenciadas pela mídia, algumas organizações associam os donativos sociais a atividades de marketing, almejando com tais ações, melhorar a reputação da empresa, ganhar maior visibilidade, e desta forma adquirir vantagens competitivas no mercado (ASHLEY, 2000; MELO NETO e FROES, 1999; FERREL, 2000).

Todavia, o permanente desequilíbrio imposto pela globalização, a partir da década de 90, exigiu das empresas uma maior capacidade de interagir associativamente com

outros agentes econômicos por meio de coordenação e cooperação entre organizações, a adaptação organizacional, através da eliminação de barreiras organizacionais, ocasionou implicações de cunho mais amplo e sistêmico para as empresas gerando consigo, uma forte demanda por um novo contrato social global (SROUR, 2000; KREITLON e QUINTELLA, 2001; VELOSO, 2002).

Um grande esforço tem sido realizado, pela academia (CARROLL, 1999; BERTERO, 2000; ZADEK, 1998), para que o conceito de responsabilidade social das empresas perca a perspectiva assistencialista, direcionada para atividades e projetos filantrópicos, consolidando-se de forma multidimensional e sistêmica, inserida na gestão da empresa. Isto é, acompanhando as demais mudanças relacionais que vêm ocorrendo no mercado e nas organizações, de forma a motivar a interdependência entre os diversos *stakeholders*, ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa (ASHLEY, 2002).

Nessa concepção não é considerada como socialmente responsável uma empresa que mesmo engajada em programas sociais, desenvolvendo ações junto à comunidade, polui mananciais, submete funcionários a situações inseguras de trabalho, mantém contrato com fornecedores que utilizam mão de obra infantil, não oferece oportunidades iguais a pessoas com mais de 40 anos, pagam salários menores às suas executivas ou utiliza outras práticas de discriminação contra minorias (SOUZA e MARCON, 2002; LIMA, 2002).

Nesse sentido, o conceito de responsabilidade social tende a ultrapassar as relações clássicas da administração, impulsionando a co-responsabilidade em substituição à manipulação e o confronto entre os diversos agentes por partir da premissa que “da mesma forma que os agentes sociais não existem por si mesmos, mas apenas e tão somente porque fazem parte da sociedade que os abriga e lhes faculta a própria existência, as empresas são obviamente gregárias – dependem da teia de conexões presentes no mercado” (SROUR, 2000, p 279).

Nessa linha de discussão percebe-se uma mudança de foco do debate que se concentrava em torno da empresa e de suas ações sociais isoladas, para uma visão da interação de redes de relacionamentos com seus *stakeholders* e conforme ressalta Ashley (2000, p 17), “as relações de troca passam a ser o foco de reflexão, considerando-se que as trocas se dão nunca exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas”.

Desta maneira, os teóricos já citados defendem que o conceito de responsabilidade social empresarial não pode ser reduzido a uma dimensão “social” da empresa, com sua aplicabilidade limitada a projetos filantrópicos. Consideram insatisfatório o monitoramento da gestão de apenas três *stakeholders* (acionistas, empregados e comunidade), como faz a conceituação de filantropia social. De acordo com Cardoso (2000), esta perspectiva faz com que a empresa sinta-se responsável por suas ações perante todos que possam legitimamente reclamar como “parte interessada na atividade da empresa”, como os acionistas, empregados, comunidade, consumidores, concorrentes, fornecedores, governo e meio ambiente; devendo ser mantida uma interação permanente para com eles, como expressa a Figura 2:



Figura 2 – Stakeholders das empresas
 Fonte: ASHLEY, 2000, p.18.

Zadek (1998) aponta a necessidade de haver equilíbrio entre a performance corporativa, ética e responsável, realinhando as empresas a se tornarem inclusivas de seus *stakeholders*, associados direta ou indiretamente ao negócio da empresa. Dessa forma, responsabilidade social empresarial passa a ser desenvolvida a partir da gestão da empresa, ou seja, do planejamento e da implementação das ações próprias ao negócio.

A responsabilidade social está no modo de conduzir as atividades internas, que deverão levar em consideração os impactos gerados para os *stakeholders* internos, como acionistas e funcionários, bem como para os *stakeholders* externos, que sofrem as conseqüências advindas de uma determinada decisão tomada pela empresa. Assim requer um compromisso de toda a organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos, da alta administração ao nível operacional, afetando toda a estrutura organizacional, uma vez que pressupõe novos conceitos, valores e técnicas gerenciais. Necessita, portanto, ser incorporada à estratégia da empresa para otimizar os resultados a serem alcançados (ZADEK, 1998).

A responsabilidade social baseada nos *stakeholders* apóia-se na definição de Carrol (1999, p 42) que sugere quatro componentes, como segue:

- Critério de responsabilidade econômica, que consiste em produzir bens e serviços almeçados pela sociedade de forma a maximizar o lucro para os acionistas;
- Critério de responsabilidade legal, que determina o alcance dos objetivos econômicos da empresa, respeitando-se o cumprimento das leis;
- Critério de responsabilidade ética, que consiste em evitar danos em geral, sendo relacionado a comportamentos que não são necessariamente codificados em leis. Podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa, mas livram-nas de danos à sua imagem organizacional;
- Critério de responsabilidade filantrópica, que consiste em contribuir para o desenvolvimento da comunidade e a melhoria da qualidade de vida. Inclui contribuições a instituições que não oferecem retornos diretos a empresa, os quais também não são esperados pela organização.

A teoria institucional vem auxiliar na compreensão de uma nova visão de responsabilidade social baseado nos *stakeholders*, argumentando que as organizações precisam atender as demandas do ambiente tarefa e institucional.

A ênfase no ambiente é a principal contribuição dessa teoria que põe no centro da sua interpretação sobre a realidade organizacional a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a aceitação e sobrevivência da empresa no ambiente (CARVALHO, 2000). Dessa forma, sugere conformidade das estruturas organizacionais aos valores vigentes (SCOTT, 1991; MAYER e ROWAN, 1992; SOUZA e MARCON, 2002).

Uma empresa socialmente responsável é então aquela que efetiva em suas atividades um amplo conjunto de políticas, práticas e programas gerenciais que perpassam por todos os níveis e operações do negócio, e para que se sustentem a longo prazo, necessitam estar intrinsecamente ligadas à cultura da organização. Conforme Ashley (2000), a complexidade das decisões torna-se um dos principais desafios, já que as empresas envolvidas com a responsabilidade social na perspectiva dos *stakeholders* requerem ainda:

- Elevada qualidade de vida no trabalho;
- Eficácia na satisfação dos *stakeholders*;
- Bem estar da comunidade, através das ações sociais da empresa;
- Impacto ambiental minimizado; e
- Cumprimento de preceitos legais e tributários.

Pode-se, destacar que é sob o enfoque de *stakeholders* que o conceito de responsabilidade social assume um delineamento mais amplo, proporcionando uma perspectiva mais rica no que diz respeito ao relacionamento de vários elementos sociais.

Dessa forma, torna-se necessário que se re-avalie o conceito de empresa, de forma que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. Isto é, uma avaliação balanceada da performance das empresas deve não apenas considerar o aspecto econômico-financeiro, mas também o desempenho da operação, a satisfação nas relações com os *stakeholders* relacionados ao negócio e à contribuição da empresa para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável (ASHLEY, 2000).

Percebe-se, portanto, que esse conceito de responsabilidade social empresarial parte de um conceito mais amplo: o desenvolvimento sustentável, de acordo com a Figura 3. Pois, conforme destacam Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social está inserida na dimensão social, econômica e ambiental, que formam os três pilares do desenvolvimento sustentável.



Figura 3 – Os três pilares do desenvolvimento sustentável.

Fonte: MELO NETO, 1999, p. 88.

Entretanto salienta-se novamente que a responsabilidade social ainda se encontra conceitualmente em estágio de aperfeiçoamento, não se sabendo qual das abordagens irá prevalecer. Segue abaixo o Quadro 1 que é um resumo das principais características das conceituações de responsabilidade social descritas.

| | | |
|----------|----------------------------|--|
| 1ª Visão | Obrigação Social | <ul style="list-style-type: none"> • Maximização do lucro; • Satisfaz apenas as obrigações legais; • Atividades empresariais centradas em critérios econômicos. |
| 2ª Visão | Ação Comunitária | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaz as obrigações legais e as obrigações sociais que afetam diretamente a empresa; • Concebe a empresa como um membro da sociedade; • Visão utilitarista do social |
| 3ª Visão | <i>Stakeholders Theory</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaz as obrigações legais e sociais previstas relativas a tendências/problemas que estão surgindo; • Abordagem sistêmica de interdependência entre os agentes sociais: rede de relacionamento • Antecipa questões sociais para resolver no presente, evitando que se transforme em problemas futuros para a sociedade. |

Quadro 1 – Características das diferentes conceituações de responsabilidade social.

Fonte: MONTANA, 1998, p. 33.

A diversidade de discursos e ações que definem responsabilidade social, as diversas formas possíveis e até contraditórias que estão existindo no trato da questão social, podem ser vistas sob a perspectiva da mudança cultural que passa a sociedade atual. Supõe-se uma mutabilidade e dinamicidade das próprias organizações para elaborar os dados que a realidade mutável lhes impõe, em especial com relação ao papel social e a responsabilidade junto a sociedade (CARRIERI, 2000).

Origina-se assim a necessidade de estudos teóricos e empíricos que contribuam para o refinamento da conceituação, sistematização de experiências, aperfeiçoamento metodológico e delineamento de avanços e restrições da atuação empresarial. Dessa forma, torna-se necessário analisar o conceito de ética e responsabilidade nas organizações.

2.2 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Nas últimas décadas, a sociedade tem passado por profundas transformações, quer sejam econômicas, sociais, culturais ou ambientais. Essas transformações implicam em mudanças ou ajustes de comportamento dos indivíduos, assim como, das organizações, que variam de acordo com o país, ou grupo social ao a qual pertencem. No contexto empresarial as organizações tentam adaptar-se e redefinir seus conceitos de ética e moral para atender às regras rigidamente exigidas pelo mercado consumidor.

Dessa forma, a competição acirrada e as novas pressões sociais e econômicas impostas às empresas pelo mercado globalizado, não admitem negócios obscuros, sem clareza de propósitos e transparência de reputação da empresa. A conduta ética, a cada dia, passa a ser

a alma dos negócios, tornando-se fator de credibilidade legitimidade social, competitividade, e aspectos positivos na construção de uma imagem cidadã (ILDÉRICA, 2004).

Entretanto, um questionamento toma conta do mundo empresarial, por que cresce de forma rápida a preocupação com questões morais e éticas das empresas? Para Srour (2000), no decorrer dos tempos, é notório o desvio de conduta motivado por diversos fatores, tais como: o enfraquecimento do controle social, antes exercido por organizações familiares, religiosas, comunitárias, etc., substituídas precariamente, pelas proibições internas das organizações, pelo poder do mercado e do cliente, pela mídia e pelo poder jurídico do Estado.

Na busca de respostas para o questionamento, Srour (2000), afirma que a necessidade de ética nos negócios decorre das decisões empresariais refletirem nos seus diversos *stakeholders* ou agentes que mantêm vínculo com a empresa tanto interna como externamente. Portanto, em atendimento à preocupação com as questões moral e ética, que são amparadas em um conjunto de valores e de regras de comportamento, as empresas passam a adotar código de conduta ética que norteiam o comportamento organizacional, visando respeitar regras de interesse coletivo.

2.2.1 Ética empresarial

A palavra ética pela sua natureza é, dentre tantos elementos subjetivos e complexos que permeiam as relações empresariais, caracterizada pelo seu caráter altamente controvertido, subjetivo e filosófico. Constantemente associada à idéia de certo ou errado, bem ou mal, a questão da ética varia em decorrência de fatores tais como: o momento histórico vivido, a cultura dos povos, os interesses e valores pessoais dos indivíduos, os aspectos legais, as características da sociedade, do mercado e da própria cultura das organizações (ARRUDA, 2001).

Segundo Ferrell (2001), nota-se que a importância e a amplitude do assunto são inquestionáveis, quer seja pela valorização atribuída pelos consumidores e constatadas em pesquisas oficiais, quer seja pelo crescente interesse empresarial em implementar melhores práticas voltadas ao respeito pelos *stakeholders* como uma forma de se diferenciar no mercado. Atualmente, fabricar produtos não prejudiciais à saúde ou ao meio ambiente, divulgar propagandas honestas (relativamente à capacidade e ao desempenho do produto),

proporcionar boas condições de trabalho aos seus empregados, entre outras atitudes, ganharam importância junto à sociedade e ao consumidor.

Esse tipo de prática deixou de ser uma questão meramente filosófica para ser uma questão importante nas ações empresariais, inclusive nas atitudes de responsabilidade social por meio das quais, a organização demonstra sua consciência e preocupação com as causas que envolvem a sociedade em geral. Até porque, como afirmou Dunn (2002, apud CAETANO, 1998, p 13), “A cultura, a língua, os hábitos variam. Mas nunca encontrei uma sociedade na qual a honestidade e a justiça não fossem um valor. Nunca conheci ninguém que achasse justo explorar crianças no jogo econômico”. Isso significa dizer que agir de forma ética, levando-se em conta princípios básicos de convivência social, é algo valorizado pelas pessoas do mundo inteiro.

É importante ressaltar, todavia, que os limites entre as atitudes éticas e antiéticas são dificuldades constantemente enfrentadas pelos administradores no momento da tomada de decisão. Em função disso e por envolver subjetivismos, alguns gestores optam por políticas corporativas de ética adotando, em alguns casos, códigos de comportamento para os funcionários, regras específicas e rígidas para o atendimento ao consumidor, dentre outras medidas que viabilizam a aplicação de princípios éticos. Um exemplo de código de ética conhecido mundialmente é o da *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing) que regula o comportamento ético no comércio (servindo de parâmetro para os profissionais de marketing) por meio de algumas regras, dentre as quais: - rejeitar manipulações de alta pressão ou táticas de vendas enganosas, - ter como princípio básico a honestidade no atendimento de consumidores, clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e do público em geral.

A ética corporativa tornou-se um tópico quente em quase todos os cenários de negócios, da sala da diretoria de uma empresa à sala de aula de uma faculdade de administração. E poucas empresas podem ignorar as renovadas exigências do movimento ambientalista (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 15).

E isso se observa, de forma clara, com as freqüentes críticas à forma de gestão apregoada por Friedman (1970, apud HUNGER e WHEELLEN, 2002) que “reclama do conceito de responsabilidade social” e critica ações éticas de empresários que são capazes, por exemplo, de reduzir o preço do produto para evitar inflação, assumir despesas para reduzir a poluição. Por outro lado, estudiosos como Kotler e Armstrong (1999) advertem que práticas

como essas estão cada vez mais expostas à avaliação dos consumidores e da própria sociedade.

Sobre o assunto ressalta-se ainda, que alguns pontos têm sido constantemente alvos de discussões a respeito de alguns “males do marketing”: preço elevado dos produtos; embalagem, rótulos e até propagandas enganosas; produtos perigosos (para a saúde humana ou para o meio ambiente); etc. Na opinião desses estudiosos, padrões éticos e morais devem ser observados na tomada de decisões, independentemente do que o sistema permita; mesmo porque, o que o mercado livre e o sistema legal permitem é realmente ético.

Parafraseando Ferrell (2000), a ética empresarial é capaz de nortear o comportamento das corporações no ambiente competitivo. Ciente das polêmicas que envolvem o assunto é importante conhecer as premissas da conduta empresarial que devem guardar coerência com a identidade corporativa divulgada à sociedade.

2.2.2 Premissas da conduta empresarial

Para a prática de ações, quaisquer que sejam elas, é necessário acreditar em algo. Essa realidade existe para as pessoas e também para as empresas. Tavares (2000), afirma que há um conjunto de normas que podem assumir nomes diversificados, conforme sua abrangência e significado, mas que contínua e reiteradamente atuam e orientam as ações empresariais. Trata-se de princípios, valores, crenças, doutrinas, filosofia, dentre outras diretrizes da organização sobre as quais o estudioso comenta: “No nível mais amplo, não há um limite rígido entre os significados desses termos, embora cada um possua uma área de domínio próprio e outra de interseção” (TAVARES, 2000, p. 299).

O autor destaca, também, que a questão das políticas refere-se a:

[...] enunciados que servem, em termos gerais, para guiar e orientar o processo decisório na condução de questões que envolvem o interesse da organização e de seus relacionamentos, abrangendo, entre outros, os clientes, a comunidade, os fornecedores, os concorrentes e o governo (TAVARES, 2000, p. 299).

Com relação às normas, define quatro formas de expressá-las:

a) princípios que são por ele entendidos como regras ou código de condutas e que se constituem base das ações organizacionais (e até pessoais) e nos quais se incluem, entre outras, a questão da responsabilidade social;

b) crenças e doutrinas, que envolvem a questão de princípios e da ética;

c) valores, os quais “[...] servem como instrumento para avaliar e dar significado à direção buscada pelos participantes da organização”, orientando-os na tomada de decisões e estimulando-os mais ativamente em suas atividades.

d) seguir uma filosofia que envolve uma dinâmica que inclui os 03 (três) itens citados anteriormente: princípios, crenças e valores, buscando uma uniformidade entre a motivação das pessoas, como membros da organização e como indivíduos e cidadãos. (TAVARES, 2000).

Sobre esses conceitos, vale ressaltar que eles são muito próximos uns dos outros e, na verdade, servem complementarmente para o entendimento das normas que regem as relações dos indivíduos e das organizações.

Nota-se por esse estudo que o autor atribui destaque a algumas questões dentre as quais a de responsabilidade social, assunto sobre o qual Drucker (1975) considera incluir desde a avaliação entre o que a empresa se dispõe a oferecer ao cliente e o que efetivamente disponibilizou/entregou até a avaliação, em dimensão maior, das ações de uma organização que afetam as pessoas, a comunidade e/ou a sociedade em geral.

Observa-se, portanto, com esse conceito, que Drucker (1975), considera relevante a questão dos *stakeholders* que, como já foi visto neste trabalho, inclui todos os elementos que, direta ou indiretamente, afetam e/ou são afetados por atitudes da empresa: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, governo, sociedade, acionistas.

2.2.3 Responsabilidade social nas organizações

Observa-se que, apesar de no Brasil esse tema ser relativamente novo, Drucker (1975, p. 341) já afirmava: “As administrações de todas as instituições são responsáveis por seus subprodutos, isto é, pelos impactos de suas atividades legítimas sobre as pessoas e sobre o meio ambiente físico e social”.

Há de se ressaltar que no Brasil, entretanto, a onda de assistencialismo marcou a história e as empresas, que até pouco tempo, acreditavam que fazer doações a causas filantrópicas ou à sociedade representava a sua “parcela de contribuição para os problemas sociais”. Nota-se, contudo, que não havia quaisquer tipos de controle do que era feito, como era feito, quais os benefícios efetivos que as ações proporcionavam à sociedade.

A organização “simplesmente” repassava o dinheiro e o resto ficava por conta daquela instituição ou comunidade que recebeu a doação. Atualmente, entretanto, o comprometimento social tem gradativamente se tornado parte integrante das estratégias de gestão empresarial.

Além disso, o seu campo de atuação tem sido ampliado e envolve desde questões relacionadas aos seus empregados (respeito às leis trabalhistas, incentivo à formação escolar, etc.) até as que dizem respeito à comunidade onde se localiza e aos problemas do meio ambiente.

Essa nova tendência de gestão empresarial também se reflete no relacionamento com os investidores que procuram empresas que apresentam boa imagem perante a opinião da sociedade em geral.

A responsabilidade social está se transformando num parâmetro - e num produto - para o mercado financeiro. Nos Estados Unidos e na Europa, o interesse por investimentos socialmente responsáveis (que destinam parte do rendimento a organizações não-governamentais ou possuem papéis de empresas socialmente e ambientalmente corretas) está crescendo 30% ao ano, segundo Christopher Wells, analista de responsabilidade do Unibanco (HERZOG, 2001, p. 11).

No Brasil, o Banco Real lançou o primeiro fundo de investimento em ações de empresas socialmente responsáveis: o Fundo Ethical que demonstra que esse comprometimento social deixou de ser um gesto de filantropia. (BANCO REAL, 2007)

E a explicação dessa valorização por parte dos investidores é simples:

[...] empresas socialmente responsáveis tendem a ter menor probabilidade de prejuízos em virtude de não ter passivos ambientais, havendo, também, menor probabilidade de os consumidores rejeitarem a marca, pois, conforme Petti (2001), a empresa irresponsável pode sofrer boicotes, ter o seu nome abalado e perder participação no mercado e valor nas bolsas (MARQUES, 2001, p.29).

A premissa básica dessa nova visão empresarial é que a organização não é um universo isolado. Em suma, ela faz parte do mundo, o influencia e recebe influências dele.

Afinal, ela se utiliza de recursos humanos, que constituem a sociedade; de recursos naturais, de onde se extraem as matérias-primas fundamentais para elaboração de seus produtos e de todas as outras fontes de riqueza da qual a empresa, direta ou indiretamente, precisa para sobreviver.

Baseado nesse raciocínio, nota-se uma tendência de integração da organização ao ambiente por meio da responsabilidade social que, segundo Grajew (apud MELO NETO; FROES, 2001a, p.79) inclui “[...] todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais”.

Na opinião de Tojeiro (2001), responsabilidade social implica, entre outras coisas, não empregar mão-de-obra infantil, respeitar o meio ambiente, tratar igualmente trabalhadores de ambos os sexos, não discriminar raça, religião ou sexo e ter compromisso com a educação.

Sobre esse tema Ferrell (2001, p.68) afirmam: “A *responsabilidade social* no mundo dos negócios consiste na obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo” (grifo dos autores).

Melo Neto e Froes (2001a, p. 78), sobre o presente assunto, concluem:

[...] apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.

Essas ações a que os autores denominam “vetores da responsabilidade social” se identificam como indicadores da crescente importância dada aos *stakeholders* e representam evolução do entendimento inicial sobre o assunto que se limitava ao aspecto da filantropia e, atualmente, abrange todas as relações da empresa, segundo afirma o próprio Grajew (apud MELO NETO; FROES, 2001a).

Nesse particular, Ferrell (2001) citam a filantropia estratégica e a conceituam como sendo uma forma de transformar as doações em parte das estratégias e objetivos gerais da organização. “A maneira mais comum de uma empresa cumprir sua responsabilidade social é por meio de donativos para obras de caridade locais e nacionais”. No Brasil, ainda é

realidade em muitos casos quando algumas organizações se propõem a repassar verbas para determinadas causas ou instituições apesar de, em muitas das vezes, não se preocuparem em acompanhar a aplicação e o resultado desses investimentos ou estabelecer uma divulgação efetiva dos donativos que elas oferecem à população mais carente e que, poderia estar vinculada à estratégia da empresa.

Sobre a questão da prática de ações sociais, nota-se que as empresas brasileiras têm valorizado cada vez mais o assunto o que, de acordo com Melo Neto e Froes (2001a, p. 80) justifica-se pelos seguintes fatores:

[...] enormes carências sociais do país, crescente grau de organização de nossa sociedade e especialmente do Terceiro Setor, a ação social dos concorrentes, a divulgação crescente dos meios de comunicação sobre as ações sociais das empresas e o crescimento das expectativas das comunidades e dos funcionários sobre o engajamento social empresarial.

O fato é que a busca por um status de empresa cidadã tem sido crescente. Vale destacar, contudo que, segundo esses autores, para alcançar esse status, a organização precisa praticar a responsabilidade social interna (relativamente aos seus funcionários e dependentes) e a externa (que inclui todo e qualquer elemento que mantém relação direta ou indireta com a organização).

Segundo Melo Neto e Froes (2001), a gestão da responsabilidade social interna apresenta-se basicamente no desenvolvimento das seguintes ações:

[...] - investimentos no bem-estar dos empregados e seus dependentes (programas de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte); - investimentos na qualificação dos empregados (programas internos de treinamento e capacitação e programas de financiamento de cursos externos, regulares ou não, realizados por seus funcionários com vistas a sua maior qualificação profissional e obtenção de escolaridade mínima).

Na gestão externa, as ações sociais:

[...] podem ser realizadas por meio de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONG's, prestação de serviços voluntários para a comunidade pelos funcionários da empresa, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos sociais do governo e investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria empresa (MELO NETO; FROES, 2001, p. 88).

Com isso pode-se indagar sobre os aspectos positivos para a organização ao assumir essa postura de comprometimento com a sociedade, o meio ambiente e os funcionários.

Sob o aspecto interno, na opinião de Melo Neto e Froes (2001), os reflexos positivos da prática de ações sociais são: - aumento da produtividade dos funcionários em função de melhores condições ambientais, de saúde, dentre outras que, quando oferecidas pela empresa, reflete-se, via de regra, na motivação e produtividade dos empregados e, como consequência natural desse fato, - maior retorno para os acionistas.

Por outro lado, a prática da responsabilidade social externa gera retorno social, de imagem, publicitário e retorno para os acionistas.

Vale destacar que para a empresa ganhar credibilidade e imagem positiva junto à sociedade ela deve mostrar-se comprometida com as causas da sociedade, do meio ambiente e dos seus funcionários. Além disso, suas atitudes em relação ao seu comportamento ético e socialmente responsável devem ser coerentes entre si, porque como disse Marques (2001, p. 29): “[...] não adianta construir creches e, ao mesmo tempo, contribuir para um desmatamento”.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social pode ser considerada um fator competitivo desde que praticada de forma regular, sistematizada, consistente, séria e se for aplicada a toda e qualquer atitude da organização. Sobre o assunto, Vassalo (2000) afirma que a responsabilidade social deve fazer parte da visão e estratégia da empresa.

Dessa forma, para o Instituto ETHOS toda organização deve: - engajar-se em ações sociais de interesse público, desenvolvidas por ela ou pela comunidade e - estabelecer um bom relacionamento com colaboradores, consumidores/clientes, fornecedores, governo e sociedade, respeitando o meio ambiente. Para identificar com mais clareza esses elementos, a instituição criou os chamados Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial que se constituem em ferramentas para auxiliar a gestão das atividades de responsabilidade social e se classificam, basicamente, em sete grandes temas: - valores e transparência, - público interno, - meio ambiente, - fornecedores, - consumidores/clientes, - comunidade, - governo e sociedade.

Esse comprometimento das empresas, voltadas a uma gestão socialmente responsável, segundo o Instituto Ethos (2001, p.2):

[...] pode trazer inúmeros benefícios às empresas. Em muitos depoimentos e pesquisas, a responsabilidade social responde pelo recrutamento e retenção de pessoas talentosas, por um bom clima organizacional, pela preferência de investidores internacionais, por um espaço crescente aberto pela mídia e pelo apoio da sociedade e dos consumidores.

A importância da questão da responsabilidade social vem tornando parte de um conceito mais amplo: *desenvolvimento sustentável*, conforme definição do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável - WBCSD, órgão voltado para análise da atuação das empresas no campo social relativamente às seguintes questões: direitos humanos, direitos dos empregados, direitos dos consumidores, envolvimento comunitário, relação com fornecedores, monitoramento e avaliação de desempenho e direitos dos grupos de interesse (INSTITUTO ETHOS, 2001).

A visão de Ferrell (2001, p. 87), sobre a responsabilidade social é diferente. Segundo esse autor, ela pode ser dividida em 04 (quatro) tipos:

- a) *legal* - voltada para o cumprimento de todas as leis e regulamentos criados pelo governo para, entre outras coisas: determinar as regras de concorrência, promover a equidade e a segurança no ambiente empresarial e proporcionar os incentivos para prevenir casos de má conduta das organizações;
- b) *ética* - relacionada aos padrões de comportamento aceitáveis e esperados pela sociedade, ainda que não estabelecidos em lei. Segundo a ética, o relacionamento da empresa com todos os elementos com os quais se vincula ou a quem atinge deve ser guiado pelos métodos aceitos legal e socialmente;
- c) *econômica* - relaciona-se com a maneira como os recursos usados na produção são distribuídos no sistema social e, ao mesmo tempo, na forma de se estabelecer um preço condizente com o valor efetivo dos bens e serviços produzidos pela organização, garantindo-lhe a continuação de suas atividades, a satisfação dos clientes e o cumprimento das obrigações perante os investidores.
- d) *filantrópica* - comprometida (com base nos valores empresariais) em restituir à sociedade os benefícios dela recebidos retribuindo-lhe em bem-estar e contribuindo com a comunidade sob a forma de filantropia e/ou atividades voluntárias da empresa. São exemplos: - doação de significativos valores para a educação, artes, causas ambientais e ajuda aos menos favorecidos, - treinamento de desempregados crônicos (exemplos: deficientes físicos ou mentais, dependentes de drogas, etc.).

Pelo estudo observa-se, portanto, que enquanto Melo Neto e Froes (2001) se baseiam nos *elementos atingidos* (público interno, externo, inclusive o meio ambiente do qual depende a sociedade em geral) pelas ações sociais para definir responsabilidade social, Ferrell (2001) a conceitua e classifica de acordo com os *diferentes assuntos* que ela abrange.

Há, contudo, de se ressaltar que cresce constantemente o número de instrumentos de avaliação da responsabilidade social criados para tornar as ações sociais praticadas mais transparentes e permitir sua melhor identificação. O Balanço Social, por exemplo, é considerado como um instrumento capaz de identificar os recursos que a organização aplica no campo social e representa uma importante forma de avaliação do que a empresa tem feito em prol do seu público interno (empresa/empregado) e do seu público externo (empresa/comunidade). Conforme Souza (1997), popularmente conhecido por

Betinho, o objetivo do Balanço Social é possibilitar uma espécie de “radiografia da corporação” no que se refere às responsabilidades por ela assumidas frente à sociedade.

De acordo com Souza (1997, p 2), as vantagens de utilização do Balanço Social são muitas:

Para os dirigentes, oferece os elementos essenciais para as decisões sobre programas e responsabilidades sociais que a empresa venha a desenvolver. Os empregados têm a garantia de que as expectativas cheguem até os patrões de uma maneira sistematizada e quantificada. Os fornecedores e investidores passam a conhecer a maneira como a empresa encara responsabilidades em relação ao quadro humano, o que representa um indicador de como a instituição é administrada. Todo esse processo chega até os consumidores, que verificam a qualidade dos produtos. Há uma aproximação entre a empresa e o mercado consumidor.

Na opinião de Ashley (2002), a publicação desse Balanço serve para a promoção da marca e um instrumento de marketing. Outros elementos que servem como identificador e avaliador de práticas socialmente responsáveis são normas como a SA 8000 e a AA 1000. A primeira, segundo Vaz (1995), (apud MELO NETO; FROES, 2001, p. 174), tem por objetivo: “[...] assegurar que na cadeia produtiva de um determinado produto não existam ocorrências anti-sociais, como por exemplo, trabalho infantil, trabalho escravo e quaisquer tipos de discriminação”. A segunda, tem por finalidade: “[...] monitorar as relações entre a empresa e a comunidade onde está inserida”.

Quando da aplicação de um ou de vários “instrumentos de medição de responsabilidade social”, anteriormente elencados, pode-se admitir que organização responsável é aquela que busca ajudar a sociedade, ainda que os seus problemas não tenham sido causados pela empresa, e mantém relações com os demais *stakeholders*.

Uma organização, para ser considerada socialmente responsável, precisa agir de forma ética nos negócios, preocupar-se em não infringir direitos humanos (inclusive em relação aos seus funcionários) e dedicar-se a questões de interesse público.

A tendência da abordagem de empresa socialmente responsável é ampla, atualmente, que nela se inclui a prática do marketing (focado sob o aspecto social). Nesse sentido, Czinkota (2001, p.50) conceitua: “Responsabilidade social é o conjunto de filosofias, políticas, procedimentos e *ações de marketing* com a intenção primordial de melhorar o bem-estar social”. Isso não invalida, entretanto, a idéia de que essa prática proporciona benefício mútuo uma vez que gera impactos positivos de imagem, boa reputação e, por conseguinte, aumenta a probabilidade de a empresa ganhar a fidelidade dos clientes apresentando-se, portanto, como facilitadora dos seus negócios.

Nesse contexto, segundo Guedes (2000), os gestores precisam entender o movimento social como sendo parte dos objetivos empresariais, e seus valores pessoais como um fator decisivo para a definição de estratégias que atendam às expectativas mais amplas da sociedade. Dessa forma, fica claro que delinear estratégias empresariais definindo ações futuras para alcançar os objetivos desejados em consonância com as expectativas do mercado e da sociedade, o desafio da atual administração, que necessita considerar no estabelecimento das estratégias empresariais aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Considerando-se que as estratégias englobam diversos e diferentes aspectos internos e externos da organização, torna-se claro como a responsabilidade social pode exercer forte influência na formulação e implementação dessas estratégias, cujo objetivo maior é a diferenciação.

2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO DIFERENCIAÇÃO

Segundo Faria e Sauerbronn (2008), no início dos anos 1980 surgiu, abordagem estratégica de responsabilidade social, representada pela escola de gestão de temas sociais (social issues management). O foco principal dessa abordagem é a produção de ferramentas de gestão que sejam capazes de melhorar o desempenho social e ético das empresas.

Ao longo da história, aproveitou-se habilmente de discursos acadêmicos convenientes, as estratégias das corporações se concentravam em buscar a redução da competitividade e o maior controle da corporação, em termos políticos e econômicos (FARIA e SAUERBRONN, 2008).

Mais recentemente, a globalização e a expansão da corporação global sugeriram que a destruição do bem-estar social não é meramente um subproduto eventual da estratégia das grandes corporações globais, mas sim seu objetivo fundamental, visto que a estratégia global tem tido como principal foco evitar a livre competição. Por outro lado, para reforçar a ideia de que grandes empresas não eram suficientemente poderosas para manipular o mercado, a área de estratégia passou a descrever o ambiente externo como muito mais amplo e complexo (TAVARES, 2000) do que o “mercado de consumidores”. É nesse contexto histórico que também se dá a aproximação da área de estratégia como a de

Responsabilidade Social (FARIA e SAUERBRONN, 2008). Para uma maior compreensão dessa relação torna-se necessário analisar os conceitos de estratégia, vantagem competitiva e diferencial competitivo.

2.3.1 Estratégias competitivas

Analisando-se a origem da palavra estratégia, é possível identificar que, de origem grega (*strategos*), o termo referia-se à “[...] arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito” (TAVARES, 2000, p. 326). Segundo esse autor atualmente essa palavra ganhou sentido de estratégia empresarial e pode facilitar o sucesso empresarial e a sustentação desse sucesso.

Esse termo, apesar de antigo, é atual e apresenta sentido amplo que, no mundo empresarial, envolvem inúmeras forças as quais, exercidas sobre todas as ações da organização, devem ser capazes de desenvolver uma forma de diferencial competitivo. Há de se ressaltar, entretanto, que para se tentar criar uma posição destacada, relativamente aos seus concorrentes, é preciso que a organização se utilize de uma ou mais estratégias que possam reforçar os seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos, possibilitando uma melhor performance dos negócios. Para tanto, a empresa precisa estar em sintonia com essas estratégias, que se constituem base fundamental para a implementação do planejamento estratégico dentro da idéia de diferencial competitivo proposta por Porter (BORGES JÚNIOR; LUCE, 2000).

Na opinião de Porter (1986), uma estratégia competitiva deve possibilitar à organização uma posição de defesa, relativamente aos elementos que possam gerar problemas em seus negócios e/ou criar um diferencial aos olhos do consumidor.

De acordo com o Porter (1986, p. 49), as estratégias genéricas, (assim intituladas por se aplicarem a qualquer tipo ou tamanho de organização), estabelecidas pelas empresas “[...] podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada” e, fundamentalmente são baseadas: - na liderança em *custo* (estratégia focada na redução dos custos e possibilidade de disponibilização de produtos por menor preço aos consumidores de todo o mercado), - na *diferenciação* (estratégia voltada à oferta de um valor agregado que, segundo Porter (1986, p. 52): “[...] proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca [...]” relativamente aos concorrentes do mundo

empresarial) e - no *enfoque* (estratégia por meio da qual a organização busca atender um segmento específico do mercado, proporcionando-lhe vantagem em custo ou diferenciação, de acordo com as teorias já vistas anteriormente).

Sobre a implementação das estratégias genéricas, nota-se que é importante a empresa valer-se do envolvimento das suas diferentes áreas e dos seus funcionários nas práticas de responsabilidade social e de uma orientação de marketing socialmente responsável; mesmo porque essas práticas valorizam a qualidade das relações entre os vários “personagens” do “mundo dos negócios” que devem estar baseadas em princípios éticos.

Whittington (2002) classifica as estratégias segundo quatro escolas: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. Para as clássicas, o planejamento é processo racional, a longo prazo, que deve priorizar a lucratividade máxima. Alfred Sloan, Ex-presidente da General Motors, de acordo com Whittington, foi um dos precursores desta escola. Sloan defendia que o problema estratégico fundamental devia ser o posicionamento da empresa nos mercados em que se poderiam alcançar os maiores índices de lucratividade.

A escola evolucionária acreditava que é o ambiente que faz a seleção da melhor estratégia e não os gerentes através de processos formais de planejamento. Um dos defensores deste enfoque é Bruce Henderson, que usou a teoria de Darwin para explicar a sobrevivência das empresas, desenvolvendo um paralelo entre a concorrência econômica e a lei das selvas. De acordo com os evolucionistas, as empresas devem desenvolver sua capacidade imprevisível, os estrategistas devem manter custos baixos e opções abertas para aproveitar as oportunidades (WHITTINGTON, 2002).

Os Processualistas entendem que as estratégias eficientes estão relacionadas ao conhecimento profundo das operações e das forças básicas da organização. Para eles, como as organizações e os mercados desordenados, não adianta os estrategistas buscarem o ideal. O melhor é aceitar o mundo como ele é e se concentrar na eficiência da empresa. Whittington (2002) destaca, como representantes desta escola, Hamel Phahalad e Minzberg.

A respeito da escola sistêmica, Faria e Sauerbronn (2008) (apud WHITTINGTON, 2002) comenta que as estratégias refletem os sistemas sociais em que a empresa atua. Diferenças no mercado, classes sociais, Estados e sistemas culturais interferem no processo estratégico. Portanto os teóricos sistêmicos defendem uma relativização das estratégias de acordo com a natureza dos sistemas sociais.

Segundo Porter (1989), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva tem como finalidade básica a definição do modo como a empresa irá competir no mercado. A definição deste posicionamento é bastante afetada pela estrutura da indústria. A estratégia tem por objetivo definir uma posição, baseada em vantagens competitivas, que seja lucrativa e ao mesmo tempo sustentável, contra o ataque dos concorrentes.

Ou seja, a estratégia visa criar novas vantagens competitivas sustentáveis ou melhorar as vantagens competitivas atuais da empresa para que ela enfrente com sucesso a concorrência.

2.3.1.1 Vantagem competitiva

O conceito de vantagem competitiva está, assim, intimamente relacionado à estratégia e ao tema competição, como destaca Henderson (1989). Porter (1989), entende que o objetivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência. Esta posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo. A vantagem competitiva surge quando a empresa consegue criar para seus clientes um valor que supere o seu custo de fabricação. Para Faria e Sauerbronn (2008), há dois tipos gerais de vantagens competitivas: a liderança de custos e a diferenciação.

Ainda segundo Faria e Sauerbronn (2008), por meio da estratégia de liderança de custo, a empresa se torna o produtor de menor custo em seu setor, tendo como principais fontes de vantagens competitiva a economia de escala, a tecnologia patenteada ou o acesso preferencial a matérias-primas. Na diferenciação, a empresa procura alcançar uma posição única na indústria, por meio de atributos que os clientes valorizem e pela disposição desses mesmos clientes a pagar um preço-prêmio pelo produto ou serviço.

Para Porter (1989), a sustentabilidade de uma vantagem competitiva dependerá da sua resistência ao comportamento da concorrência e à evolução da empresa. Para isso, a empresa deve desenvolver barreiras que dificultem a imitação de suas estratégias, mediante investimentos permanentes na melhoria de sua posição, de forma que ela se torne um alvo móvel e difícil de ser copiado.

2.3.2 Criação de valor e diferencial competitivo

No atual ambiente de mercado, altamente competitivo, e considerando-se a crescente conscientização dos consumidores, relativamente ao papel das empresas na sociedade, cresce a necessidade de se criarem diferenciais os quais, sobretudo, precisam ser por eles percebidos e valorizados.

Conforme afirmam Kotler e Armstrong (1999, p. 175): “A oferta de uma empresa ou de um mercado pode ser diferenciada por suas linhas de *produtos, serviços, funcionários* ou *imagem*”. Sobre essa questão de diferenciação de imagem, inclusive, os autores afirmam que ela pode ser fortalecida de 03 (três) formas: pelo reforço da marca, pela criação de símbolos fortes e pelo apoio a eventos sociais (doações).

Vale ressaltar que Porter (1989), nos seus estudos, afirma que a criação de valor para o consumidor pode-se justificar pela própria preferência que ele demonstra em adquirir, por preço equivalente, determinado produto “que lhe agrada mais”.

Diante dessa teoria, faz-se necessário conhecer o que Porter (1989) considera imprescindível para se criar valor. Trata-se da cadeia de valores, por meio da qual a empresa identifica a inter-relação das suas atividades e, ao mesmo tempo, a participação de cada uma delas na execução de projetos, no processo de produção, na área de marketing e na forma de distribuição do produto. Com a análise dessa cadeia, torna-se possível que a empresa atinja custos mais baratos ou diferencie os seus produtos comparativamente aos da concorrência. Baseado nesse raciocínio, esse estudioso busca oferecer uma visão mais completa do funcionamento dos negócios da organização possibilitando, inclusive, analisar fatores externos a ela a exemplo de fornecedores e compradores.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000), o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar e usar produtos e serviços.

Por outro lado, Porter (1989) acredita também que, à luz do estudo dessa cadeia de valores, torna-se mais fácil identificar os papéis importantes desempenhados por toda a organização e, por conseguinte, as formas de se obter um diferencial competitivo na medida em que essa análise permite conhecimentos de marketing, controle, produção, finanças, entre outras atividades da empresa.

Considerando essa visão ampla, integrada e sistêmica da organização, o autor continua o seu estudo classificando as categorias genéricas dessa cadeia em duas atividades: primárias e de apoio.

Quanto às denominadas atividades de apoio, pode-se afirmar que elas viabilizam e facilitam as atividades primárias e, segundo Porter (1989), dividem-se em 04 (quatro) categorias: - aquisição, - desenvolvimento de tecnologias, - gerência de recursos humanos e - infra-estrutura da empresa. Dessa forma, procurou mostrar, a interferência que os fatores componentes de uma organização têm sobre as estratégias genéricas de custo e diferenciação definidas por ele.

Essa visão sistêmica apregoada pelo autor é capaz de demonstrar que as relações com elementos como fornecedores, por exemplo, podem implicar vantagens para ambos os lados como, por exemplo, uma redução de custos.

Outro ponto fundamental é se descobrir qual a posição da organização frente à concorrência, quer seja sob o aspecto de custos, quer seja sob o aspecto de desempenho.

Além disso, Porter (1989, p. 127) afirma que “Para elevar o desempenho do comprador é preciso que se compreenda qual o desempenho desejável do ponto de vista do comprador”. Dessa forma, deve-se levar em consideração os indicadores que influenciam esse público: *publicidade, reputação*, dentre outros, os quais são denominados pelo autor de “sinais de valor” que, na maioria das vezes, não podem ser controlados diretamente pela empresa. Nesse sentido, vale destacar que esses sinais refletem um conceito subjetivo que as organizações vão criando ao longo do tempo na sua atuação junto à sociedade e à sua clientela e que se constituem em uma forma de diferencial competitivo nesse mercado de *commodities* onde a valorização da imagem da organização e sua marca são crescentes. Algumas marcas importantes como a Coca-Cola, por exemplo, atualmente valem mais do que os prédios, equipamentos e todo o ativo da empresa.

Dentro de toda a perspectiva vista anteriormente em que fornecedores, concorrentes e consumidores são bastante valorizados, Existe diversas formas de se conquistar o cliente, levando-se em conta o que ele denomina de estratégias genéricas e que, em última instância, envolvem o funcionamento global da empresa incluindo-se, entre outros itens, os métodos de marketing.

Segundo o Porter (1989), é importante que a organização se diferencie no mercado. Ele ressalta, todavia, que além do aspecto da qualidade voltada ao produto, a

empresa, para obter o caráter de singularidade precisa, também, envidar esforços para desenvolver atividades de valor que afetem o comprador e possam representar uma estratégia de diferenciação por meio da imagem corporativa despertada na mente do consumidor. Sobre essa questão Ferrell et al (2000, p.102) afirmam:

A imagem de um produto ou organização é a impressão global, a imagem positiva ou negativa que os consumidores-alvos possuem dos mesmos [...] Todos os aspectos do composto de marketing da empresa percebidos pelos consumidores - alvos afetarão essa impressão global.

Para se fortalecer essa imagem e, portanto, obter uma diferenciação, Churchill Jr e Peter (2000), identifica atributos específicos que uma empresa precisa ter para criar o que ele denomina valor real ou percebido e que se fundamenta nos critérios de compra, segundo o autor, classificados em dois tipos: - de uso por meio do qual se observa a redução do custo ou a elevação do desempenho e - de sinalização (originados de sinais de valor) que inclui fatores como *imagem*, publicidade e reputação.

Entretanto, esses critérios não são suficientes para que os compradores se motivem a pagar determinado preço por um produto ou escolher por este ou aquele bem ou serviço.

“Os compradores não pagam por sinais de valor por si só” (PORTER, 1989, p. 131). A reputação da marca, por exemplo, é um item valioso na questão da avaliação, aceitação e valorização da empresa, mas os compradores precisam também ter suas necessidades reais satisfeitas. Uma pesquisa realizada em 1997 pela Roper Group em conjunto com a Cone Communications mostrou que “[...] 76% dos consumidores preferem marcas e produtos envolvidos com algum tipo de ação social - *desde que eles tenham preço e qualidade competitivos*” (VASSALO, 1998, p. 26).

Porter (1989) resume o assunto afirmando que, enquanto o critério de uso está mais direcionado para o produto, o critério de sinalização relaciona-se às atividades de marketing. Dessa maneira, é destaque neste trabalho esse último critério citado, o qual se utiliza constantemente de recursos para se aproximar do cliente, conquistando junto a ele uma imagem positiva da empresa, o que facilita o processo de compra.

O status e o prestígio são necessidades do consumidor a serem satisfeitas as quais, segundo Kotler e Armstrong (1999), guardam estreita relação com a reputação valorizada pelo consumidor, reputação essa que, de acordo com Pringle e Thompson (2000),

pode ser obtida pela prática do marketing social, por meio da qual a organização melhora seu conceito diante do consumidor e da sociedade em geral na medida em que ela se mostra comprometida com determinada(s) causa(s) social(is).

Todavia, Kotler e Armstrong (1999) concluem que essas vantagens podem ser obtidas com o tempo, a dedicação da organização e da sua perspicácia em identificar, por exemplo, os projetos mais importantes para a sociedade.

Contudo, perceber a importância da criação de estratégias competitivas que sejam coerentes com a própria cultura da organização. Vale ressaltar, todavia, que quaisquer que sejam elas, é necessário um plano de ação, desenvolvido pela empresa, capaz de promover a criação de valor aos compradores, superior ao de seus concorrentes, facilitando a obtenção de um diferencial competitivo.

De acordo com Kotler e Armstrong (1999) os consumidores escolhem, via de regra, produtos que lhes proporcionam maior valor agregado, o que o autor acredita: pode atrair o seu público-alvo facilitando à empresa a obtenção de um diferencial competitivo. Esse valor agregado identifica-se, de acordo com Melo Neto e Froes (2001), pela prática de ações sociais desenvolvidas pelas organizações que surgem “[...] como um novo campo de oportunidades onde elas poderão obter mais competitividade”.

Nos livros editados por Porter sobre essa matéria, são descritas forças competitivas que identificam, em última instância, a atratividade da indústria e que, no aspecto de *rivalidade entre os concorrentes* merece destaque neste trabalho a influência da *identidade de marca*, elemento sobre o qual atuam inúmeras variáveis que reforçam a imagem da empresa (sua aceitação) e dos seus produtos. Essa questão está presente no estudo de Porter relativamente aos sinais de valor e é tema abordado por gestores como Leal, (apud VASSALO, 1998, p. 28) “Acreditamos que as empresas que duram são aquelas capazes de agregar valor à sociedade. [...] Isso ajuda na construção a longo prazo de uma marca”. Na opinião do executivo, essa é uma importante forma de se aproximar da sociedade e estabelecer bons relacionamentos com ela. A imagem positiva da organização é algo inestimável e, ao mesmo tempo, fundamental na “batalha concorrencial” que existe no mundo dos negócios. Vale destacar, contudo, que para vencer essa luta é necessário que a empresa busque maximizar os seus elementos favoráveis (pontos positivos - pontos fortes) e minimizar os desfavoráveis (pontos negativos – pontos fracos). Por outro lado torna-se gradativamente importante, segundo Pringle e Thompson (2000), o desenvolvimento de uma dimensão

“espiritual” das marcas que valorizam questões ideológicas voltadas a uma causa social ou ambiental. Um caso famoso no mundo inteiro foi o da empresa The Body Shop na Inglaterra que procurou não apenas oferecer produtos de qualidade aos seus clientes, mas também criar e fortalecer crenças e valores espirituais dentro de uma filosofia de: “[...] fazer negócios respeitando a natureza, os próprios funcionários e colaborando com as comunidades fornecedoras de matérias-primas” (MENAI, 2001, p.25).

Nos dias atuais, nota-se que há uma tendência crescente em valorizar as empresas que se dedicam, de alguma forma, a causas que envolvem o interesse público. Isso pode ser observado em matérias de jornais e revistas, como o artigo intitulado *Quando a ecologia dá bons lucros* (BLUMENFELD; MONTRONE, 1997), no qual se demonstra que o comportamento ambientalmente correto pode se tornar uma fonte de diferencial competitivo, uma oportunidade de negócio e/ou um fator de sucesso estratégico.

Outro ponto é a divulgação obtida pela empresa junto à mídia em função da sua atuação social o que, direta ou indiretamente, apresenta impactos positivos junto à sociedade e aos seus clientes.

Também se destacam, atualmente, como mídia espontânea, publicações específicas sobre as práticas sociais das empresas como é o caso do Guia de Boa Cidadania Corporativa da Revista Exame que, lançado anualmente no mês de novembro, prestigia as organizações que apresentam projetos sociais e/ou ecológicos de destaque no país apontando, segundo os critérios estabelecidos pela Revista e os seus colaboradores, as empresas-modelo em práticas sociais. É uma típica demonstração da força que esses trabalhos têm ganhado junto à sociedade e aos formadores de opinião.

Observa-se, nesse sentido, que se fortalece uma visão que foi intitulada por Kotler e Armstrong (1999) como diferencial de imagem o qual envolve fatores institucionais que podem estar vinculados a uma relação negocial e/ou uma relação de parceria em projetos, programas e ações sociais em geral, que podem reforçar atributos da marca de uma organização e sua identidade.

Nesse particular, vale destacar que, segundo Porter (1989), é fundamental que a empresa se destaque em algum atributo e mantenha boas relações com o público perante o qual deve buscar obter um diferencial. Na verdade ele demonstra uma preocupação que hoje se estende a todos os agentes relacionados com a organização e que, modernamente e em sentido completo, permeia a questão da responsabilidade social.

Vale alertar, a singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o comprador, ou seja, se os consumidores entendem (ou vêem) algo como positivo, então isso pode se transformar, realmente, em um diferencial de mercado e, em consequência, diferencial da própria marca. Caso contrário, não. Sobre esse assunto, Tavares (2000, p. 344) relata que: “Vantagem competitiva abrange como a organização diferencia-se dos concorrentes atuais e futuros e como essa diferenciação é percebida e compreendida em termos de valor pelos clientes”.

É imprescindível, portanto, que o comprador valorize o que está sendo oferecido a ele, sob pena de a empresa estar perdendo tempo e dinheiro; mesmo porque, como disseram Kotler e Armstrong (1999), é importante satisfazer os clientes (novos e efetivos) uma vez que todos os negócios da organização giram em torno deles. Nesse sentido, vale destacar uma estatística surpreendente citada por Kotler e Armstrong (1999, p.8): “[...] custa cinco vezes mais atrair um cliente novo do que manter um satisfeito”. A satisfação do cliente, portanto, é algo fundamental que, pela nova orientação do marketing social baseia-se, também, na promoção do bem-estar público a longo prazo que pode manter e/ou conquistar clientes.

Em outras palavras, pode-se dizer que, atualmente, a empresa não deve apenas buscar lucro e qualidade, mas, também, demonstrar o seu compromisso para com a sociedade.

Sobre o assunto, Bellini (apud NAIDITCH, 2002, p. 45), afirma: “Hoje em dia, não basta ter um excelente produto para ser uma empresa global. Tudo o que diz respeito ao ser humano e ao meio ambiente é cada vez mais uma preocupação de nossos clientes”.

Na opinião de Azevedo, (apud VITA, 2002, p. 37): “[...] ser socialmente responsável... é um diferencial competitivo”.

A responsabilidade social e a orientação de marketing social praticadas pelas organizações ganharam tamanha importância que se revelaram, no tema da capa da Revista Conjuntura Econômica (2002): “Social S.A. credibilidade que dá lucro”. Para uma maior compreensão dessa relação torna-se necessário analisar a percepção do consumidor brasileiro.

2.3.3 Percepção do consumidor brasileiro

O comportamento do consumidor brasileiro tem se tornado, gradativamente, mais exigente com as empresas em assuntos de natureza social. Essa afirmação é fato comprovado em vários levantamentos como, por exemplo, o que foi realizado pelo Instituto Ethos (2002) no qual 39% dos entrevistados revelaram que consideram que o papel das organizações é gerar valores sociais não apenas cumprindo as leis, mas ajudando a construir uma sociedade melhor. Por outro lado, 44% dos consumidores pesquisados, à época, afirmaram que se sentiriam mais estimulados a comprar os produtos de uma empresa e recomendá-los aos amigos se ela colaborasse com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade.

Outro dado nessa pesquisa é que 75% dos entrevistados afirmaram estar muito interessados em conhecer os meios que algumas empresas estão utilizando para serem socialmente mais responsáveis. Todos esses dados sinalizam um conjunto de valores dos consumidores que podem se refletir no seu comportamento de compra. Poder-se deduzir que há uma crescente valorização das empresas socialmente responsáveis, o que significa que elas podem receber benefícios de caráter institucional e, em última instância, apresentar ganhos de imagem e reputação, dando-lhes maior aceitação na sociedade e gerando aproximação com os clientes efetivos ou potenciais.

Vale destacar, também, que existem assuntos a que os consumidores atribuem maior ou menor relevância de acordo com a sua própria realidade social. Deduzir-se a importância que uma análise de cenário econômico-social pode representar quando do investimento realizado por uma organização. Há que se ressaltar, sobretudo, que é forte a influência dos fatores sociais dos indivíduos e dos fatos influenciadores do ambiente externo da empresa, na escolha de projetos sociais. Aqui no Brasil, por exemplo, em função de grande parte da população ter baixa renda, ainda há muitos consumidores que precisam levar em conta, exclusivamente, os preços quando da decisão da compra. Nesse particular, observa-se: uma sociedade equilibrada econômica e socialmente caracteriza-se, via de regra, por deter uma população com maior poder aquisitivo e, conseqüentemente, com maior poder de compra; com isso, o consumidor tende a valorizar menos a questão do preço e mais as questões de satisfação relativamente à qualidade do produto e, principalmente, às ações sociais praticadas pelas empresas (ETHOS, 2002).

A pesquisa do Instituto Ethos (2002) revelou também, nitidamente, que o governo ainda é considerado o maior responsável pela resolução dos problemas sociais, reafirmando seu caráter assistencialista claramente identificado e reforçado pela própria história política do país. Observa-se, contudo, que tem sido crescente a participação da iniciativa privada em causas de interesse público, o que tem despertado reações positivas no consumidor (especialmente em relação à imagem e marca da empresa), dando indícios de uma influência positiva na fidelização do cliente facilitando, por conseguinte, a obtenção de um diferencial competitivo diante dos concorrentes.

Estudos recentes (CARROL, 2004 e ARTHAUD-DAY, 2005) demonstram que a responsabilidade social vem ganhando importância no âmbito das empresas, pois diversos grupos internos e externos têm exigido, das corporações, ações éticas e responsáveis. Como exemplo, pode-se citar a Nestlé, Shell e a Nike que pressionadas por consumidores e membros da comunidade em países em desenvolvimento incorporaram às suas estratégias ações de responsabilidade social (Lewis, 2003). As multinacionais, através das práticas éticas e sociais, vêm ampliando suas formas de relacionamento junto às partes interessadas, ou *stakeholders*, buscando melhorar a sua reputação.

Em termos de empresas pesquisadas, estudos recentes revelaram que a maior parte das empresas tem iniciado suas práticas sociais no âmbito local, como resposta a exigências de grupos específicos de *stakeholders*.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo descreve a metodologia aplicada na pesquisa do presente estudo, bem como, o instrumento de pesquisa que teve como base o modelo de responsabilidade social apresentado por Carrol (1999), adaptado a pesquisa; a população-alvo; a descrição do processo de coleta de dados e a técnica utilizada para análise dos dados.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza Quali-Quantitativa; Qualitativa pois, levando em conta que esse termo, conforme Taylor e Bogdan (apud ALVES FILHO, 2000, p. 23), “[...] refere-se de forma abrangente à pesquisa que produz dados descritos: palavras escritas ou faladas pelas pessoas e seu comportamento observável”. Ainda segundo esses autores, esse tipo de pesquisa apresenta uma visão holística das pessoas e grupos envolvidos, apesar de ainda lhe faltar refinamento e padronização. Quantitativa pois, teve o propósito de fazer um levantamento de dados, que segundo Oliveira (2002), permite melhor e maior visualização dos fatos.

Este trabalho científico utiliza de métodos com o fim de alcançar os objetivos propostos. Segundo Ruiz (1996), o método significa o traçado das etapas fundamentais da pesquisa, assim, o presente trabalho teve o caráter *exploratório e descritivo* e quanto aos seus objetivos é um estudo de caso que foi realizado em duas etapas: na primeira etapa, exploratória, desenvolveu-se uma pesquisa documental, baseada nos dados disponibilizados pela empresa através do site institucional e uma pesquisa bibliográfica, que segundo Oliveira, (2002, p.119), “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Na exploratória, segundo Gil (1999, p. 43) objetiva, “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. [...] Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico, documental e aplicação de questionários”.

Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa do tipo *descritiva* por meio da qual se procurou identificar a relação entre as ações de responsabilidade social, tendo como

base os constructos apresentados por Carrol (1999), que são o econômico, legal, ético e filantrópico, voltado ao fortalecimento da imagem e a vantagem competitiva.

Ainda segundo Gil (1999 p. 44), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Por estudar um setor da empresa a caracteriza-se como um estudo de caso que segundo Gil (1999), “consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, com vista a prover uma análise do contexto envolvido no fenômeno do estudo”.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Foi escolhida a empresa Ford Motor Company Brasil, tendo como área de estudo a Gerência de Responsabilidade Social do Complexo Industrial Ford Nordeste, no município de Camaçari-BA.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizados na pesquisa foi um questionário estruturado, com questões fechadas e abertas (Apêndice II), fundamentado no modelo de responsabilidade social de Carrol (1999) cujos constructos são: Responsabilidade Econômica; Responsabilidade Legal; Responsabilidade Ética; e Responsabilidade Filantrópica. Para a avaliação utilizou-se uma escala de 1 a 4, sendo 1 atuação inferior e 4 atuação superior.

Para as questões relativas a responsabilidade social como um diferencial competitivo foram realizadas questões subjetivas, com o intuito de identificar na percepção dos respondentes quais os diferenciais da empresa.

3.4 COLETA DOS DADOS

Para a coleta dos dados, foram enviados 12 questionários aos funcionários da Gerencia de Responsabilidade Social da empresa, todavia apenas 10 questionários foram respondidos. O período de aplicação ocorreu no mês de agosto de 2008.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Concluída a fase de coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e organizados de forma a subsidiar o processo de análise e interpretação de acordo com os objetivos da pesquisa.

A técnica estatística para análise do grau de importância e a frequência de utilização de práticas socialmente responsáveis foi: Estatística descritiva, tendo como ferramenta o software Excel.

O objetivo principal de se utilizar a análise exploratória e descritiva dos valores absolutos e dos percentuais obtidos é o de apresentar com base no modelo de Carrol (1999), o grau de importância e frequência de utilização de práticas socialmente responsáveis. Os resultados dos dados coletados são apresentados na forma de tabelas e gráficos, considerando os vários atributos e suas dimensões.

Quanto aos dados qualitativos, as respostas foram transcritas e apresentadas em quadros. Posteriormente utilizou-se de técnica de análise de conteúdo, para verificar a frequência com que as respostas ocorrem.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo, tem como finalidade apresentar a empresa estudada; os resultados da pesquisa de campo; em seguida foram discutidos os resultados obtidos com os seguintes blocos temáticos: Responsabilidade Econômica; Responsabilidade Legal; Responsabilidade Ética; Responsabilidade Filantrópica. Sobre cada um dos projetos desenvolvidos pela empresa objeto deste estudo segundo a percepção dos entrevistados.

4.1 O PASSADO E O PRESENTE DA EMPRESA FORD MOTOR COMPANY NO MUNDO

Antes de se falar sobre a Ford Brasil, uma das filiais da empresa multinacional Ford Motor Company, vale destacar que a empresa foi inaugurada por Henry Ford e mais 11 investidores, em 16 de junho de 1903, em Dearborn, nos Estados Unidos, quando foi produzido o primeiro automóvel da organização: o Ford Model A (FORD MOTOR COMPANY, 2007).

Em 1913, a Ford Motor Company revolucionou a indústria moderna e disponibilizou para venda o chamado Ford T que, a partir dessa data, passou a ser fabricado com base no conceito de produção em massa e na técnica de linha de montagem móvel, ampliando significativamente a capacidade de produção de modo a atender à alta procura dos consumidores que eram, sem dúvida alguma, foco importante de sua gestão (FORD MOTOR COMPANY, 2007).

Pode, para alguns, não haver conexão entre essa revolução industrial na linha de montagem de automóveis e os reflexos para a sociedade, mas não se pode deixar de ressaltar que isso gerou novas formas de trabalho nas fábricas e um consumo em massa que, entre outros reflexos, poderiam estar indicando o início de grandes impactos ambientais que, naquela época, começaram a ser observados. Por outro lado, essa popularização dos veículos contribuiu como estímulo à globalização (diminuindo distâncias) e, com isso, provocou o início de um processo de difusão de riquezas e de cultura entre os povos e de modernidade que, indubitavelmente, trouxeram reflexos sociais.

Relativamente a essas questões, é importante destacar que, atualmente, a Ford Motor Company segue a postura assumida pelo seu fundador Henry Ford que, em 1949, criou o “Ford Motor Company Fund”, uma organização sem fins lucrativos que apóia financeiramente (até hoje) iniciativas e instituições que atuam em prol das comunidades destacadamente em ações de educação; meio ambiente; políticas públicas, programas sociais e de saúde; desenvolvimento comunitário e cultural, totalizando, só no ano de 2007, um investimento superior a US\$ 120.000.000,00 nessas práticas sociais. (FORD MOTOR COMPANY, 2007).

Sobre o assunto de práticas sociais, a Ford representa um participante ativo no desenvolvimento de um amplo conjunto de políticas públicas:

A Ford Motor Company [...] incentiva procedimentos de políticas públicas locais, nacionais e internacionais de diversos modos, incluindo: - prover resultados de pesquisas científicas, econômicas e ambientais para empresas públicas; - apoiar campanhas de educação pública em questões como segurança e meio ambiente; - participar em associações e outras coalizões engajadas em atividades de defesa de políticas públicas e - conduzir campanhas de forma direta (FORD MOTOR COMPANY, 2006, p. 62).

Contando, atualmente, com 340 mil empregados em todo o mundo, a Ford Motor Company foi considerada, em 2007, a maior produtora de caminhões e a terceira maior produtora de automóveis do planeta e está presente em mais de 30 países (FORD BRASIL, 2007).

“Seu portfólio de marcas inclui Ford, Lincoln, Mazda, Mercury e a Volvo, além da Ford Credit, Quality Care” (FORD BRASIL, 2007, p. 1).

4.1.1 A Ford Motor Company do Brasil

Em 24 de abril de 1919, a diretoria da matriz da Ford Motor Company, aprovou a instalação de uma filial da empresa no Brasil que se estabeleceu, inicialmente, em um armazém da Rua Florêncio de Abreu, em São Paulo. A verdade, entretanto, é que antes mesmo de Henry Ford pensar em abrir uma filial da organização, o Model T, já era importado de forma independente e tinha uma aceitação representativa junto à população brasileira.

É importante acrescentar nesse particular que, em 1919, a empresa inaugurou também em São Paulo, a primeira montadora de automóveis do país, a qual iniciou sua produção local com o automóvel Ford T e o caminhão Ford TT, primeiro utilitário da marca.

Em 2001, a companhia inaugurou o Complexo Industrial da Ford Nordeste no município de Camaçari-BA. Por meio dele, a empresa desponta-se com a mais avançada tecnologia e utiliza o conceito inovador de condomínio industrial onde seus fornecedores devem estar instalados gerando, entre outros benefícios dessa produção compartilhada: - melhoria da logística do processo; - possibilidade de desenvolvimento de produtos com parceiros; - redução de custos; - maior facilidade para o cumprimento de prazo e de reposição imediata de peças, por exemplo. (FORD BRASIL, 2007)

Vale destacar ainda que, além do Complexo Industrial Ford Nordeste, a empresa opera no Brasil com mais três unidades, a saber:

a) Complexo Industrial Ford São Bernardo do Campo, em São Paulo, onde são produzidos os automóveis Ford Ka, a pick-up Courier, as linhas de caminhões leves, médios e pesados Cargo e Série F, além da pick-up F-250. É a primeira na América Latina a receber QS 9000 de Qualidade, à frente, inclusive, da matriz americana;

b) Fábrica Ford Taubaté, localizada no interior paulista, responsável pela produção das unidades de motores, transmissões, chassis, fundição, caixa de câmbio e uma série de componentes a serem enviados às unidades de São Bernardo do Campo, Camaçari e Argentina;

c) Campo de Provas Ford de Tatuí, em São Paulo, considerado um dos mais avançados do país, para testes e desenvolvimento de veículos e componentes.

É importante ressaltar que essas 04 (quatro) unidades e todas as outras fábricas da companhia são certificadas pela ISO 14001. (FORD BRASIL, 2007)

Vale destacar que, já em 1998, a Ford Motor Company era a primeira indústria automobilística a ter todas elas certificadas. Além disso, itens de segurança, legislação ambiental e testes de durabilidade são alguns dos cuidados tomados pela empresa para dar maior qualidade e confiabilidade aos seus produtos.

4.1.2 Ações sociais da Ford no Brasil

A Ford Brasil, filial da empresa americana Ford Motor Company, apresenta-se com uma filosofia de práticas sociais bastante próximas. Na verdade, algumas iniciativas de investimentos sociais são acompanhadas em vários países do mundo onde a organização tem sede. São exemplos típicos, nesse caso: a parceria com a Conservation Internacional que trabalha com a organização, em busca de combustível alternativo e procurando realizar ações efetivas para possibilitar o seqüestro de carbono (técnica utilizada, via de regra por meio de reflorestamento, para minimizar os efeitos da emissão de gases que aumentam o problema do efeito estufa). Ocorre, inclusive, em alguns casos, um apoio da Ford Motor Company à Ford Brasil, por exemplo, como no caso do Prêmio Ford Motor Company (de Conservação Ambiental).

Observando-se, de forma abrangente, é possível notar que as grandes bandeiras da Ford Motor Company são a educação e o meio ambiente. Vale destacar, contudo, que os investimentos em ações sociais feitos pelas filiais de todo o mundo podem se destinar, também a outros temas, de acordo com a realidade regional e nacional.

Com relação à Ford Brasil, o seu planejamento estratégico é feito pela Diretoria de Assuntos Corporativos e Comunicação em conjunto com o presidente da companhia. Em seguida, esse planejamento é consolidado com os demais da América do Sul e enviado para a matriz da empresa. No Brasil, por exemplo, além das causas priorizadas pela matriz/sede da empresa, há programas voltados à saúde e cultura. A atuação social, portanto, é de responsabilidade de cada filial. No Brasil a Ford Motor Company desenvolve os seguintes programas de Responsabilidade Social:

Saúde:

- Sorrindo com a Ford, em parceria com a iniciativa do Dr. Cássio de Melo, realiza o programa Sorrindo com a Ford um programa que recupera os sorrisos dos caminhoneiros.

Batizado de Odontomóvel, o consultório odontológico do Sorrindo com a Ford está instalado sobre o chassi de um Ford Cargo.

- Apoio a excepcionais; Projeto AVAPE (Associação para a Valorização e Promoção de Excepcionais): portadores de deficiências são indicados pela Associação para realizar serviços nos jardins e paisagismo nas fábricas da Ford em São Bernardo, Taubaté, São Paulo e Tatuí.

Cultura:

- Projeto Guri: iniciado em 1999, em parceria com o Fundo Social de Solidariedade do Governo do Estado de São Paulo, o projeto Guri tem como objetivo o ensino de música para crianças e jovens carentes, permitindo a sua profissionalização e integração social. A Ford apoiou a compra de instrumentos musicais e promove apresentações do grupo em eventos da empresa.

- Projeto Corporação Musical Banda Lyra de Mauá: a Ford patrocina esta banda formada por 150 jovens carentes da região do ABC, que através da música busca integração social, com participação em torneios em todo o País e em eventos promovidos pela Ford.

Educação:

- Alfabetização de jovens; Em parceria com a Alfabetização Solidária, a Ford patrocina a alfabetização de 250 alunos por mês, de julho a dezembro, na cidade de Poço Redondo, em Sergipe, Nordeste do Brasil. A região foi escolhida por apresentar um dos índices mais altos de analfabetismo do País.

- Alfabetização de adultos; O Projeto MOVA - Movimento de Alfabetização - é uma parceria com o Sindicato dos Metalúrgicos, Prefeituras da região do ABC Paulista e a Ford. O projeto patrocina 50 salas de aulas na comunidade. Os funcionários do MOVA são voluntários e alfabetizam anualmente mil jovens e adultos.

- Projeto Doação de Equipamentos para o Ensino Técnico: a Ford é parceira tradicional das escolas como o SENAI, doando equipamentos, veículos e peças para seus cursos técnicos da área automobilística.

- Uma profissão para os jovens; o Centro de Capacitação Profissional Henry Ford foi criado por iniciativa do Comitê dos Trabalhadores da Ford, com o apoio da Ford em parceria com o Instituto Credicard, do Unibanco, Senai, do Instituto Nossa Senhora do Bom Parto e da Prefeitura de São Paulo.

- Informática para a comunidade; desde o início de 1999, o Projeto Escola de Informática funciona na fábrica de Taubaté. É um Curso de Informática para jovens e adultos carentes da comunidade, que também atende deficientes visuais. Montada por iniciativa do Comitê de Cidadania dos Trabalhadores da Ford Taubaté em parceria com a Ford, Fundação Bradesco e fornecedores locais, o projeto forma 80 alunos a cada seis meses.

- Centro do Voluntariado de São Bernardo do Campo: Apoio, em parceria com a Prefeitura e empresas do ABC, na implantação do Centro, com a contribuição financeira e a participação na vice-presidência da Entidade. (FORD BRASIL, 2007)

O que é consenso dentro da empresa, entretanto, é que, diante de uma atitude de comprometimento com a sociedade e o meio ambiente, a companhia só tem a ganhar. Por outro lado, a organização poderá ter sua imagem denegrida, sofrer falta de credibilidade pública, além de construir passivos ambientais, caso não tenha esse comprometimento (FORD BRASIL, 2007).

4.1.3 Ford Brasil em Camaçari – BA

O Complexo Industrial Ford Nordeste é a unidade automobilística que a Ford Brasil, junto a mais de 31 fornecedores, inaugurou em outubro de 2001. A unidade, é a primeira fábrica de automóveis no nordeste, gerou produtos mais modernos para o mercado, além de empregos e progresso para o país. O completo é composto por: 4,7 milhões m² de área total; 1,6 milhão m² de área construída; 230 mil m² de edificações; 7 milhões m² de preservação ambiental e reflorestamento. (FORD BRASIL, 2007)

Localizado no município de Camaçari (BA), sua área industrial fica a 3 km do Pólo Petroquímico, a 50 km da capital. Seus investimentos totalizaram US\$ 1,9 bilhão e seu prazo de construção foi de apenas dois anos.

O Complexo Industrial Ford Nordeste gera mais de 8 mil empregos diretos, além de 80 mil postos de trabalho indiretos. Isso produz resultados sensíveis na atividade econômica da região, que também foi beneficiada com a melhoria da infra-estrutura nas áreas de transporte, educação, saúde e comunicação.

Cerca de 90% dos empregados são da própria região e, especialmente, de Camaçari e Dias D'Ávila, municípios vizinhos à fábrica. O recrutamento respeita a diversidade étnica e cultural da população, sendo que 40% das vagas são destinadas às mulheres e 70% aos afro-descendentes. (FORD BRASIL, 2007)

Desde o início do projeto, o cuidado com a preservação ambiental sempre foi tratado como prioridade, com o objetivo de gerar equilíbrio ambiental na região, através de soluções inovadoras.

Entre as ações ambientais incluem-se medidas que também visam o conforto, a segurança e o bem-estar do empregados e colaboradores:

- coleta seletiva de resíduos para reciclagem;
- tratamento de efluentes industriais;
- captação da água de chuva direcionada para alimentação dos novos lagos;
- tratamento térmico de gases da pintura;
- reflorestamento de uma área de 7 milhões de metros quadrados (dentro e ao redor do Complexo, com o plantio de espécies nativas da Mata Atlântica).

O Complexo Industrial Ford Nordeste é o primeiro da indústria automobilística brasileira a adotar o processo ecológico de tratamento de esgotos sanitários, conhecido como wetlands (ou terras úmidas). Baseado na técnica de despoluição hídrica, através do solo filtrante cultivado com espécies aquíferas, como o arroz, ele permite o reaproveitamento da água resultante do processo de produção na irrigação de jardins e gera biomassa para a produção de adubo, com baixo custo e alta eficiência.

A fábrica também possui uma área de 7 milhões de metros quadrados (sendo 2,4 milhões de m² dentro do Complexo e 4,6 milhões de m² ao redor do terreno) para o reflorestamento, na qual já foram plantadas mais de 250 mil mudas de árvores, externamente, e outras 2.500 mudas em áreas internas do Complexo.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados demonstrados foram elaborados de forma a apresentar os dados de acordo com o objetivo da pesquisa. Os resultados obtidos foram divididos em duas partes, a primeira apresenta os dados da Avaliação das ações de responsabilidade social (Etapa Quantitativa); e a segunda parte as questões subjetivas, sobre a vantagem competitiva da empresa, tendo como base seus projetos sociais (Etapa Qualitativa).

4.2.1 Avaliação das ações de responsabilidade social

Conforme explicado, essa primeira etapa da pesquisa teve como objetivo demonstrar o desempenho dos programas de responsabilidade social da Ford Motor Company Brasil sob a ótica do público interno e analisar os mesmos diante dos dados obtidos através do site institucional da empresa (www.ford.com.br).

4.2.1.1 Programa Sorrindo com a Ford

Diante dos resultados obtidos através do Programa Sorrindo com a Ford (Figura 4), com índice prevalecente de “atuação superior” nos quatro itens avaliados pelos respondentes, e confrontado os mesmos com os dados obtidos pelo site institucional da empresa, pôde-se observar que parte do sucesso do programa, deve-se a geração do reconhecimento da marca, que segundo McKenna (1997), a empresa que cria uma identidade forte, pode receber benefícios de imagem. Ainda na opinião de McKenna (1997), uma vez fixada e reconhecida a postura de certa organização, ela apresenta maior possibilidade de chamar a atenção dos meios de comunicação.

Outra causa do resultado satisfatório que merece ser destacado foi que o programa trouxe benefícios diretos a empresa, por meio de um número significativo de aparições na mídia espontânea, que já totalizaram 4 (quatro) horas de matéria veiculadas em noticiários da televisão, 6 (seis) horas de rádio e 130 (cento e trinta) reportagens em jornais e revistas de todo país. Segundo Pringle e Thompson (2000), percebe a mídia espontânea por um meio da qual são expostos, gratuitamente, nos diferentes meios de comunicação, programas e/ou projetos sociais que podem conferir à empresa maior respeito e admiração por parte da sociedade em geral. Em função disso, a empresa e seus produtos, passam a ser percebidos como detentores de um valor social agregado, fortalecendo a imagem institucional em maior proporção do que se a organização aplicasse quantias significativas em propagandas comerciais comuns.

Dessa forma, analisando as ações da empresa, destacadamente com relação ao Programa Sorrindo com a Ford, nota-se seus reflexos na obtenção de um diferencial competitivo. No qual podem ser identificado pela mídia espontânea e destaques em prêmios nacionais que se constituem em medida estatísticas favoráveis relativamente ao seu

comportamento de responsabilidade social e pratica de um marketing socialmente responsável.

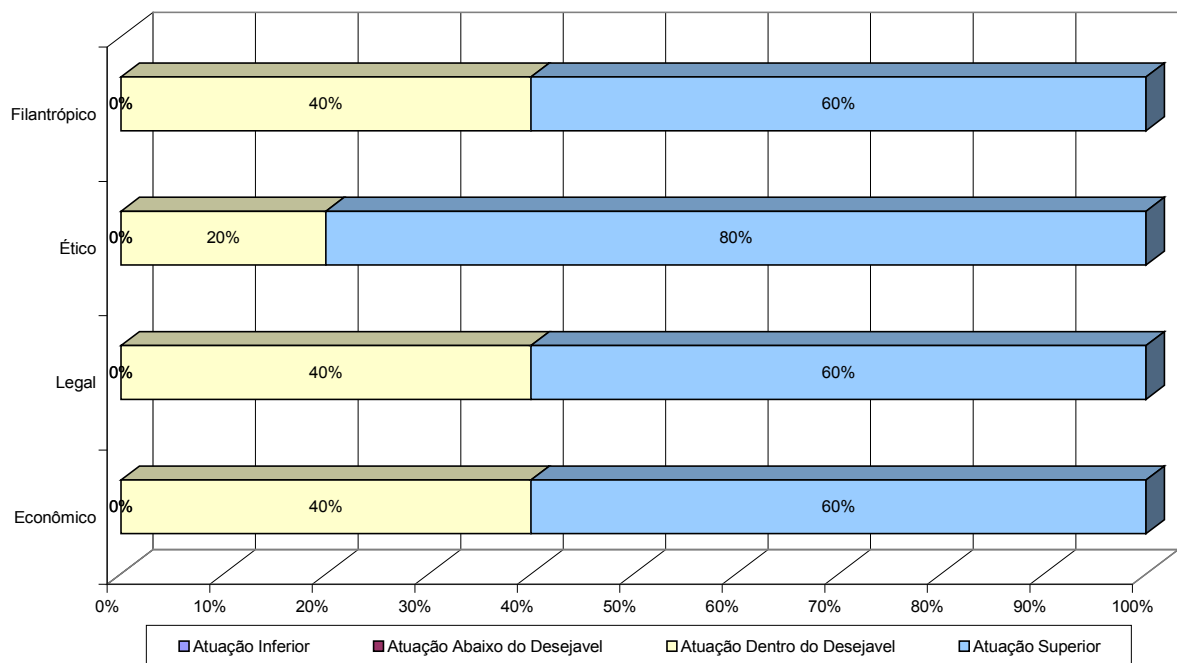


Figura 4 – Avaliação Gráfica do Programa Sorrindo com a Ford.
Fonte: Pesquisa de campo.

4.2.1.2 Projeto AVAPE (Associação para a Valorização e Promoção de Excepcionais)

Os resultados obtidos através do Projeto AVAPE “Associação para Valorização e Promoção de Excepcionais” (Figura 5), apresentaram índices preponderantes de “atuação superior” nos quatro itens avaliados. Confrontando os mesmos, com os dados obtidos pelo site institucional da empresa, pôde-se observar que o resultado satisfatório deve-se ao envolvimento da empresa com o projeto, por meio da qual portadores de deficiência são encaminhados para as fábricas de São Bernardo do Campo, Taubaté, Tatuí e Camaçari onde

prestam serviços de manutenção dos jardins e paisagismo. Além disso, com o investimento destinado a esse programa (aproximadamente US\$ 700.000,00 anuais), a empresa destina ao referido projeto recursos para que seja possível o atendimento médico a jovens excepcionais. Dessa forma as pessoas beneficiadas com o projeto apresentam melhoria da qualidade de vida.

Conforme Carrol (1999) afirma, uma empresa socialmente responsável é aquela que efetiva em suas atividades um amplo conjunto de políticas e práticas que repassam por todos os níveis do negocio, para que se sustente a longo prazo, necessitam do envolvimento de todos os funcionários e que essa postura esteja intrinsecamente ligadas a cultura da organização.

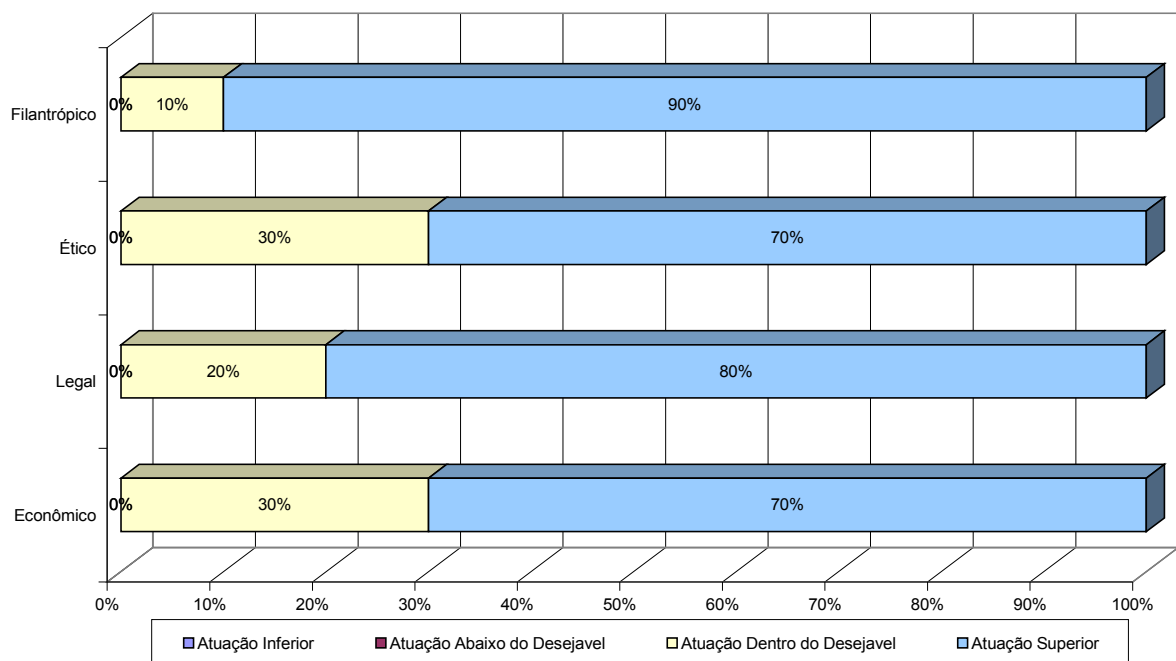


Figura 5 – Avaliação Gráfica do Projeto AVAPE.
Fonte: Pesquisa de campo.

4.2.1.3 Projeto GURI

Os resultados obtidos através do Projeto Guri (Figura 6), apresentaram índices médios de “atuação dentro do desejável”, entretanto em três itens (filantrópico, ético e legal), cerca de 20% dos entrevistados consideram “atuação abaixo do desejável”. Confrontando os resultados da pesquisa com os dados obtidos pelo site institucional da empresa, podê-se observar que pelo fato de a empresa atuar de forma indireta no projeto, quase que na

totalidade apenas com investimento financeiro (aproximadamente US\$60.000,00 anuais), deixando a administração do projeto por conta de terceiros.

Dessa forma, segundo Carrol (1999), torna-se necessário que se re-avalie o projeto de forma a que se equilibre a responsabilidade social em seus quatro níveis. Isto é, uma avaliação balanceada da performance do projeto em relação a empresa, onde deve-se considerar a satisfação do projeto com os *stakeholders* relacionados ao negócio.

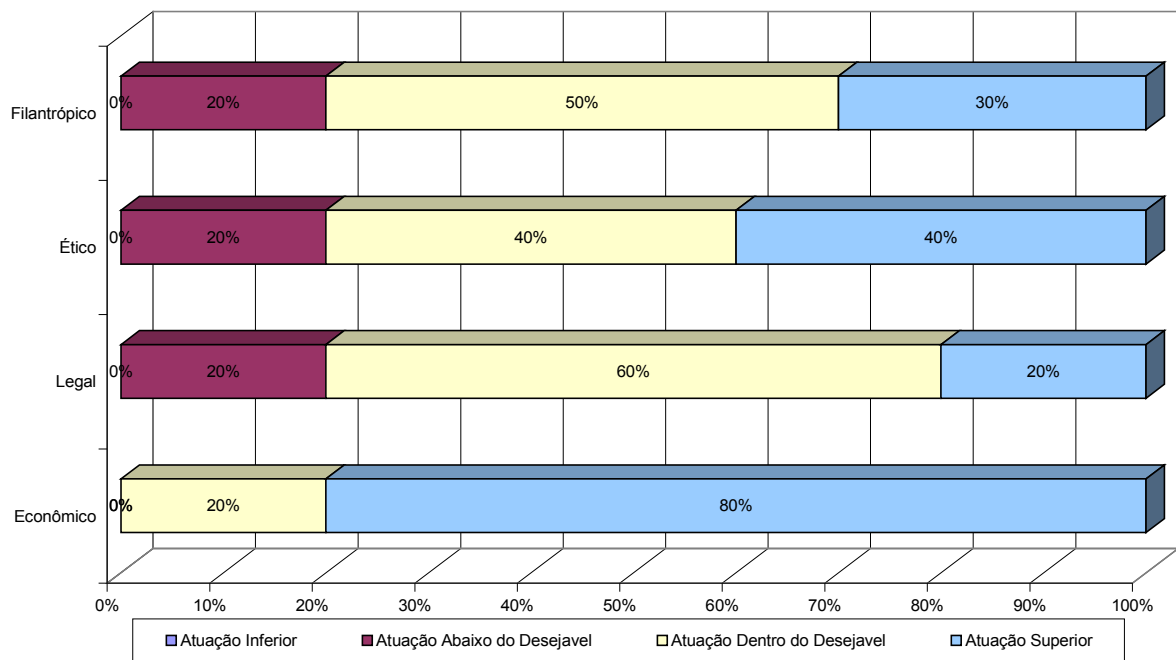


Figura 6 – Avaliação Gráfica do Projeto GURI.
Fonte: Pesquisa de campo.

4.2.1.4 Projeto Corporação Musical

Os resultados obtidos através do Projeto Corporação Musical (Figura 7), apresentaram índices prevaletentes de “atuação abaixo do desejável”. Confrontando os mesmos, com os dados obtidos pelo site institucional da empresa, podê-se observar que o resultado insatisfatório deve-se ao baixo investimento financeiro da empresa no projeto com um valor anual de apenas US\$20.000,00, principalmente se levado em conta que a maioria dos beneficiários do projeto são jovens de comunidades carentes e em situação de risco, onde muitos tem dificuldade até para o deslocamento de sua casa para o local do projeto.

Segundo Ferrell et al. (2001), o desempenho das ações sociais estão diretamente relacionado a forma como os recursos são distribuídos no sistema social. Uma das formas de controlar o investimento é através do balanço social.

Segundo Souza (1997), o objetivo do balanço social é possibilitar uma espécie de “radiografia financeira do investimento da corporação”.

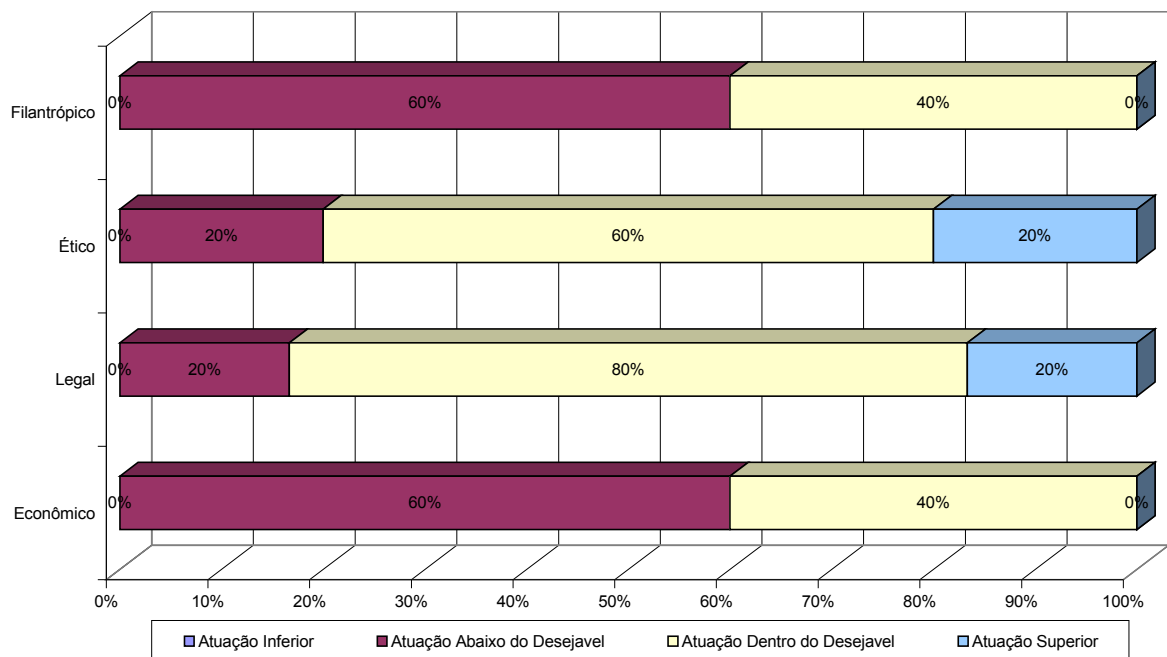


Figura 7 – Avaliação Gráfica do Projeto Corporação Musical.
Fonte: Pesquisa de campo.

4.2.1.5 Alfabetização de Jovens e Projeto MOVA Alfabetização de Adultos

Com relação aos Projetos Alfabetização de Jovens (Figura 8) e MOVA Alfabetização de Adultos (Figura 9), os resultados obtidos em ambos os projetos houve prevaência de “atuação superior” nos quatro itens avaliados. Confrontando os dados da pesquisa, com os dados obtidos pelo site institucional da empresa, pôde-se observar que o resultado deve-se ao trabalho em parceria com o Sindicato dos Metalúrgicos e a participação do público interno. Dessa forma, a empresa através do trabalho de funcionários voluntários conseguiu manter 50 salas de aula para alfabetização de 1.000 jovens e adultos todos os anos. Fazendo um investimento anual de US\$ 40.000,00.

Segundo o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (2004), o projeto tem como objetivo construir um amplo movimento de alfabetização e educação para a cidadania, assegurando aos jovens e adultos com baixa escolaridade o direito de alfabetização e o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridos.

Dessa forma, os resultados satisfatórios de ambos os projetos, confirmou o foco prioritário de responsabilidade social da empresa, na área educacional.

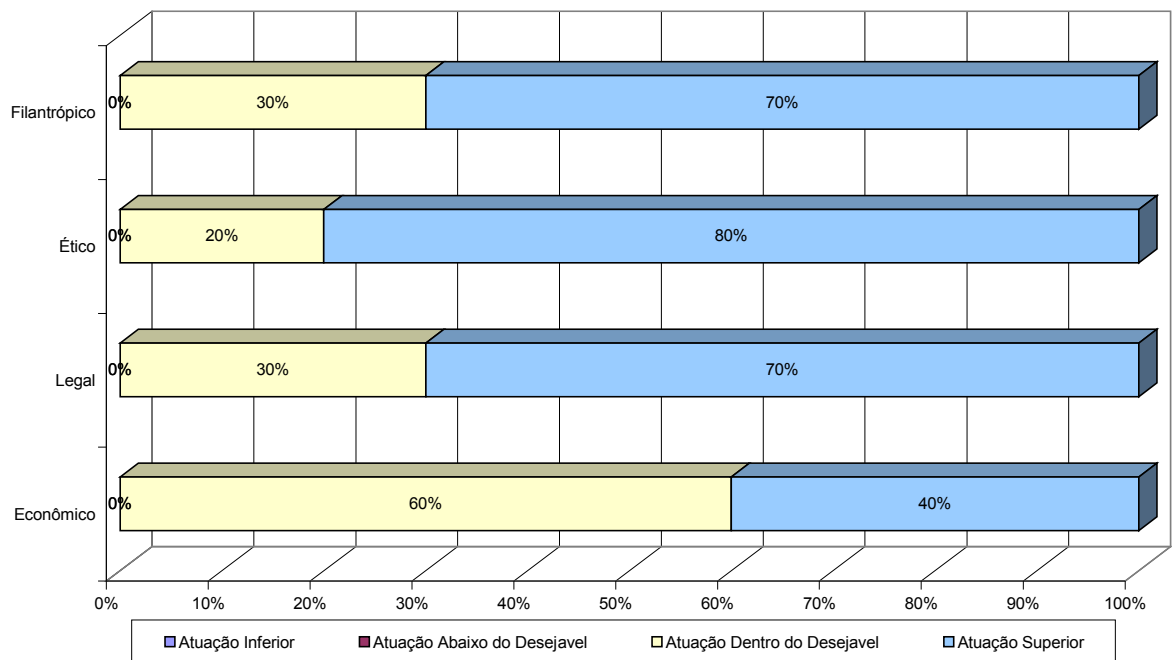


Figura 8 – Avaliação Gráfica do Projeto Alfabetização de Jovens.

Fonte: Pesquisa de campo.

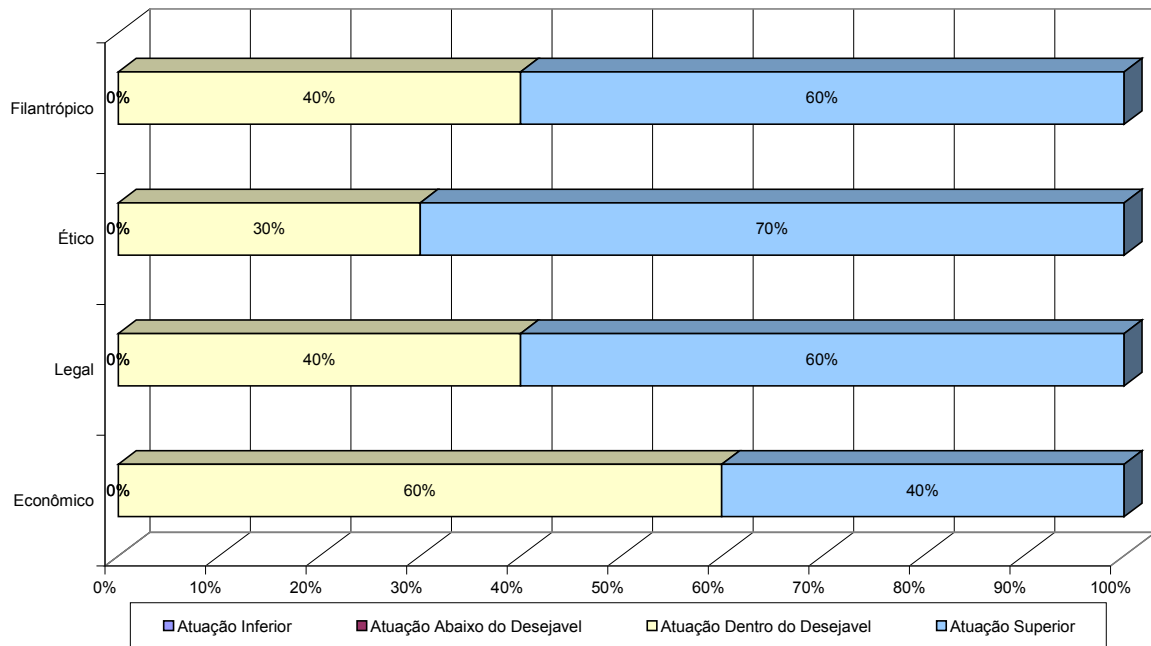


Figura 9 – Avaliação Gráfica do Projeto Alfabetização de Adultos.

Fonte: Pesquisa de campo

4.2.1.6 Projeto Doação de Equipamento para o Ensino Técnico e Profissão para os jovens

Os resultados obtidos através do Projeto de Doação de Equipamentos para o Ensino Técnico (Figura 10) e Projeto Profissão para Jovens (Figura 11), apresentaram índices médios de “atuação dentro do desejável”. Confrontando os resultados da pesquisa, com os dados obtidos pelo site institucional da empresa, podê-se observar que o desempenho favorável, com ressalva apenas nos itens filantrópico e econômico do projeto de Doação de Equipamentos, no qual 40% e 20% respectivamente obtiveram índice abaixo do desejável.

No contexto geral, o desempenho favorável dos projetos deve-se em grande parte a parceria formada com o SENAI, na qual a empresa realiza doações de equipamento, veículos e peças para seus cursos técnicos voltados ao setor automobilístico.

Dessa forma a empresa proporciona a jovens de 14 a 17 anos o aprendizado de mecânica e eletricidade veicular. Aproximadamente 1.500 alunos são formados por ano e muito desses jovens são aproveitados como mão-de-obra nos distribuidores da empresa e na própria Ford.

Observa-se, nesse sentido que se fortalece a visão da formação de parcerias não apenas para solucionar problemas econômicos, mas para realizar ações sociais que visam o

desenvolvimento pessoal e ambiental, favorecendo o bem estar da comunidade e a melhoria da qualidade de vida (ASHLEY, 2000).

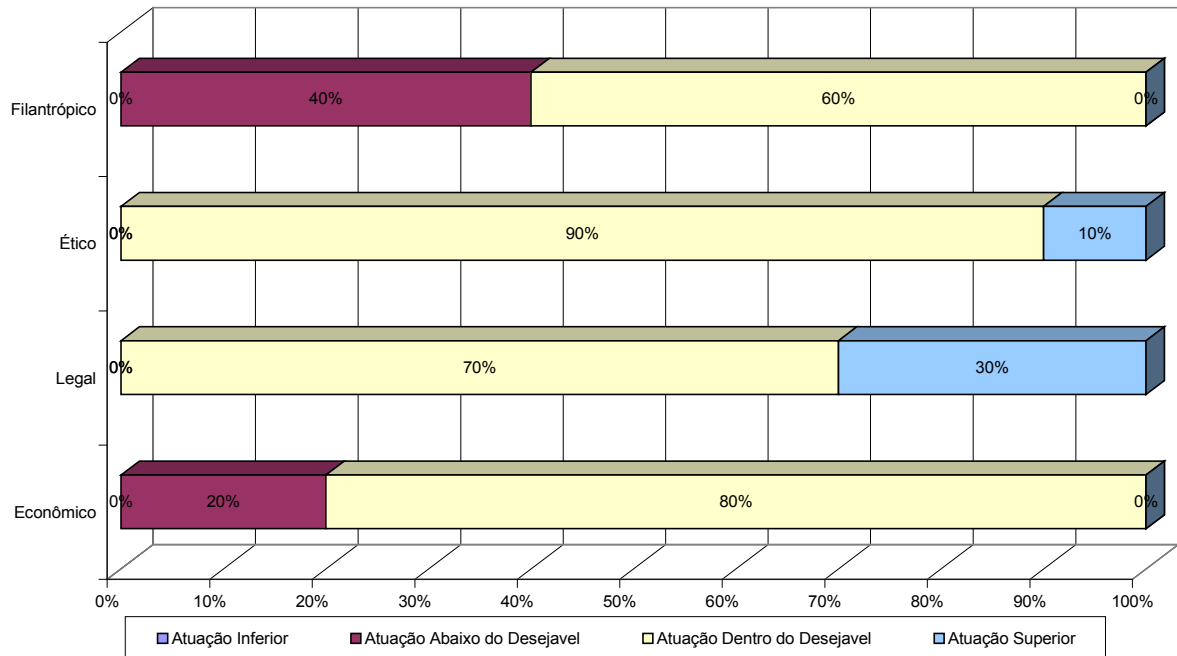


Figura 10 – Avaliação Gráfica do Projeto Doação de Equipamentos para Ensino Técnico.
Fonte: Pesquisa de campo.

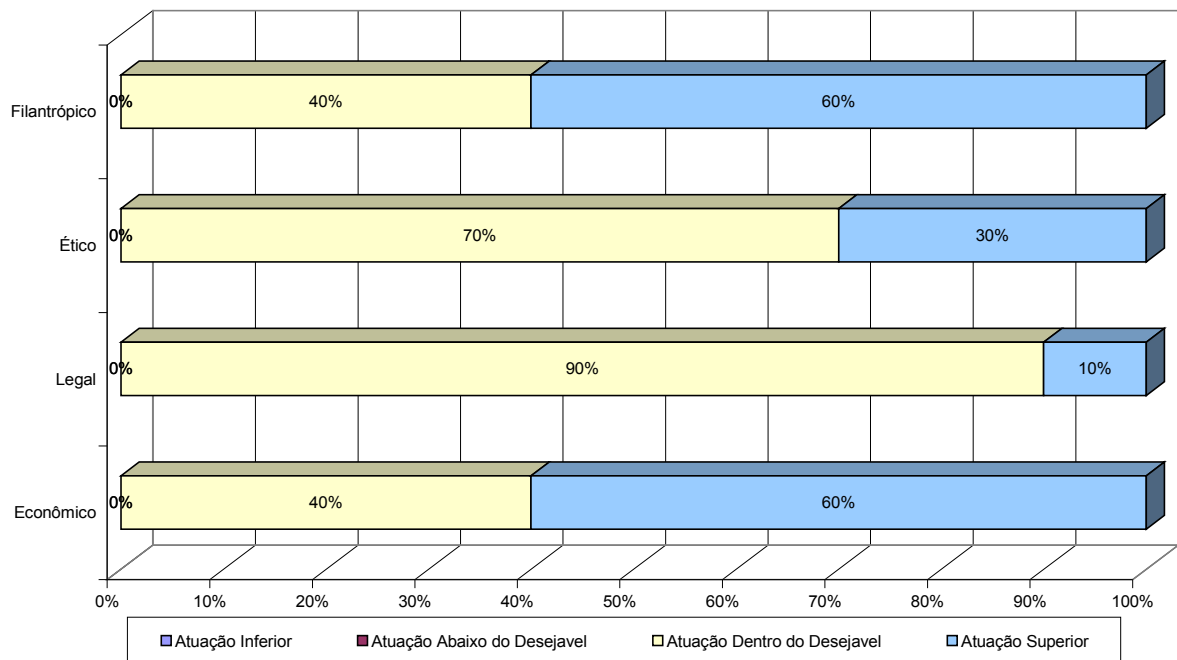


Figura 11 – Avaliação Gráfica do Projeto Profissão para Jovens.
Fonte: Pesquisa de campo.

4.2.1.7 Informática para a Comunidade e Centro de Voluntariado

Os resultados obtidos tanto no Projeto Informática para a Comunidade (Figura 12) quanto no Projeto Centro de Voluntariado (Figura 13), apresentaram índices que oscilaram entre “atuação dentro do desejável” e “atuação abaixo do desejável”. Confrontando esses resultados, com os dados obtidos pelo site institucional da empresa, podê-se observar que parte desse resultado insatisfatório deve-se ao fato de nesses projetos, a empresa depender mais da participação da comunidade e principalmente da colaboração das pessoas em quererem ajudar o próximo, características essas que ainda não são difundidas na população brasileira, se comparadas a de outros países.

Segundo Landim (2006), no Brasil apenas 17,6% da população doam alguma parte do seu tempo para ações de "ajuda" a alguma entidade ou pessoa fora de suas relações mais próximas. Enquanto que a media mundial é de 28% da população.

De acordo com PEREZ e JUNQUEIRA (2002, p.197), “o brasileiro, de um modo geral, julga que faz pouco trabalho voluntário, e que a população brasileira também atua pouco”. Para os autores, a participação da população em ações voluntárias não é constante e muitas vezes movida pelo calor de datas comemorativas e campanhas publicitárias, como por exemplo, Dia da Criança, Natal, Campanha do Agasalho, entre outras. “Passado o período de campanha, em geral, os temas e as necessidades são esquecidos...” o que diferencia muito em comportamento em relação aos países mais avançados (PEREZ e JUNQUEIRA, 2002, p. 197).

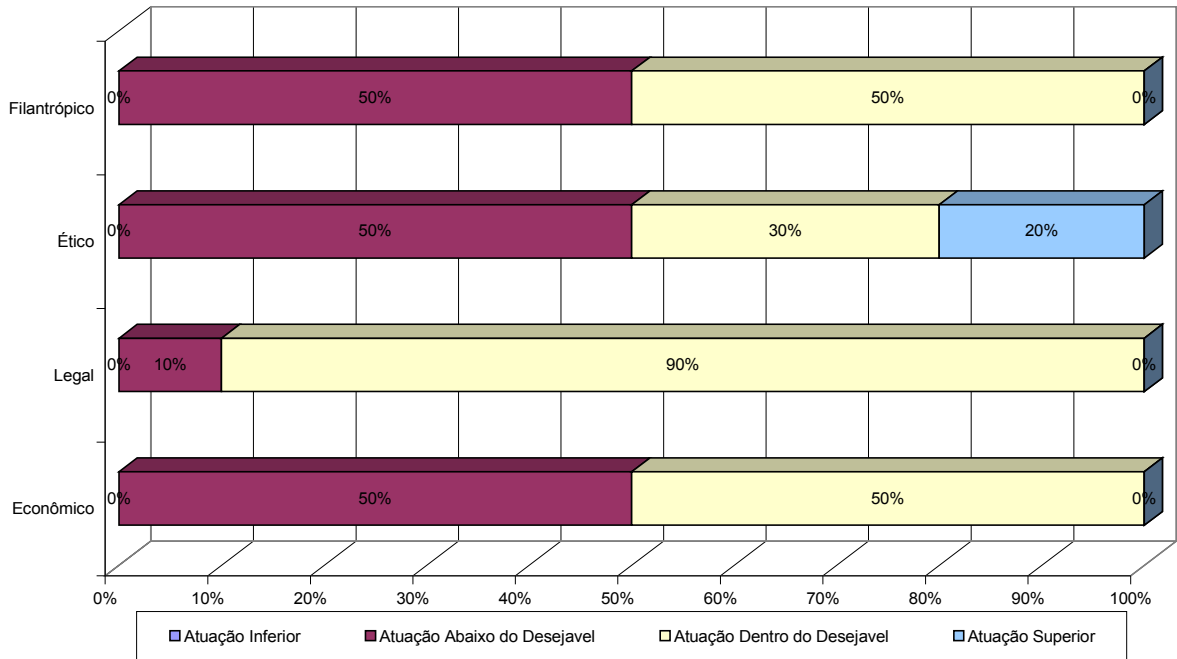


Figura 12 – Avaliação Gráfica do Projeto Informática na Comunidade.
 Fonte: Pesquisa de campo.

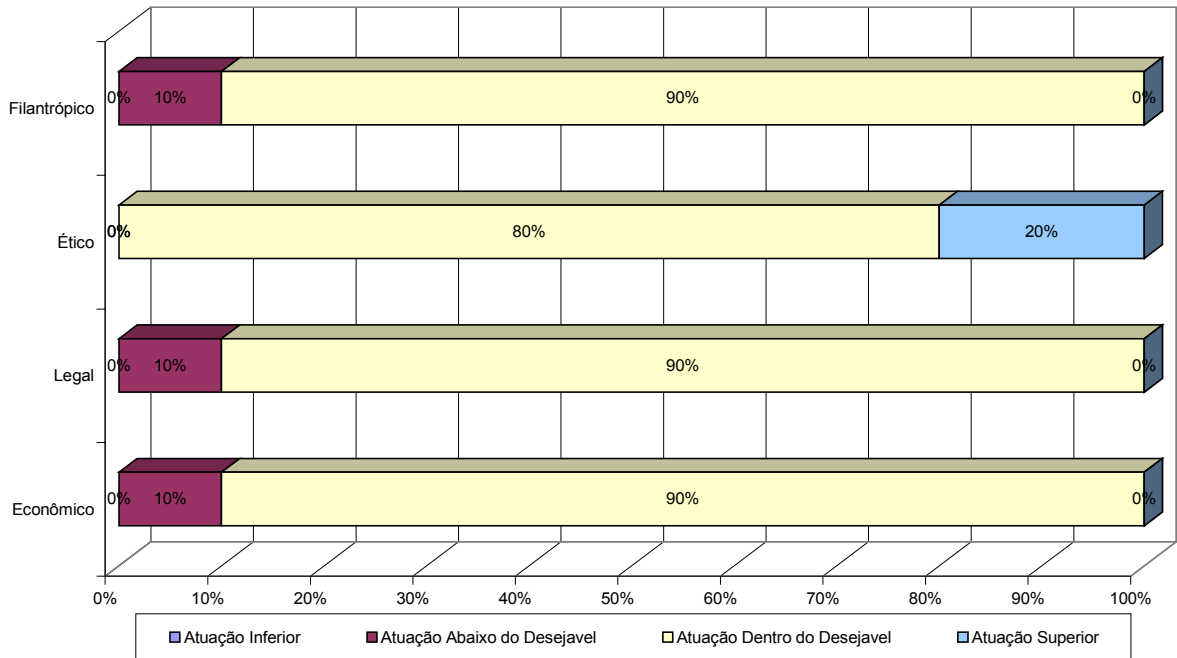


Figura 13 – Avaliação Gráfica do Projeto Centro de Voluntariado.
 Fonte: Pesquisa de campo.

Dessa forma, com base na filosofia administrativa de responsabilidade social adotada pela empresa ficou evidenciado que os programas: Sorrindo com a Ford; Profissão para Jovens, Alfabetização de Jovens e Adultos, obtiveram os resultados mais satisfatórios.

Com isso, pode-se observar que os melhores resultados obtidos foram nas áreas em que a empresa tem como foco prioritário em sua política de responsabilidade social, a educação e saúde.

4.3 RESULTADOS DAS QUESTÕES SUBJETIVAS

Nessa seção serão apresentados os dados obtidos através das questões subjetivas dispostas na segunda parte do questionário aplicado (APÊNDICE II).

Essas questões proporcionaram dados que se referem a ações mais abrangentes sobre a visão dos entrevistados que compunha o público interno.

Os dados serão apresentados nas seguintes categorias: Ações de responsabilidade social que contribuíram como diferencial competitivo; Forma com que a Ford atua como empresa socialmente responsável; Vantagens competitivas ao atuar com responsabilidade social em relação aos seus concorrentes; Percepção de valor como diferencial competitivo.

4.3.1 Ações de responsabilidade social que contribuíram como diferencial competitivo

Diante do destaque dado pela empresa a programas voltados para educação, pôde-se confirmar através do quadro 2 essa visão, quando perguntado ao público interno sobre: Quais ações de responsabilidade social da empresa contribuíram como diferencial competitivo?

| | |
|--------------|------------------------------|
| 7 de cada 10 | Programa Sorrindo com a Ford |
| 6 de cada 10 | Profissão para Jovens |
| 4 de cada 10 | Alfabetização de Jovens |
| 3 de cada 10 | Alfabetização de Adultos |

Quadro 2 – Programas destacados pelo público interno.

Fonte: Pesquisa de campo.

Destaca-se nas respostas, a percepção da empresa como importante agente social, principalmente na área de educação, área essa que ainda possuem uma grande carência por parte do poder público municipal, estadual e federal.

Dessa forma a empresa assume esse papel em ajudar e apoiar a comunidade externa, sendo responsável por auxiliar na resolução de problemas sociais que impactam toda a sociedade.

Neste sentido, Bowditch e Buono (1997), propõe na gestão empresarial, uma cultura organizacional voltada para investimentos em ações que possam atenuar a omissão do estado, reduzindo o efeito da desigualdade social, fazendo com que a empresa ocupe uma posição estratégica na promoção do bem estar da sociedade e na melhoria da qualidade de vida. Diante dessa situação, Carrol (1999), sugere uma nova perspectiva de abordagem empresarial.

4.3.2 Forma com que a Ford atua como empresa socialmente responsável

Ao analisar o quadro 3 (APÊNDICE I), sobre como a Ford atua como empresa socialmente responsável? Pôde-se constatar diante da análise de conteúdo realizada nas respostas obtidas, pôde-se identificar que 4 (quatro) respondentes evidenciaram o meio ambiente como forma de atuação da empresa, (falas 2) “... produtos ambientalmente corretos, que não prejudicam o meio ambiente”; (fala 5) “... produzir produtos sócio-economicamente corretos”; (fala 7) “...assumindo responsabilidade pela proteção a saúde e meio ambiente”; (fala 9) “...quanto ao uso de recursos e impacto sobre o meio ambiente”. Outros 3 (três) respondentes evidenciaram o desenvolvimento da região como forma de atuação da empresa (falas 1) “... melhorando a qualidade de vida nas regiões onde a empresa está inserida”; (fala 6) “...gerando renda e desenvolvimento nas regiões de atuação”; (fala 10) “...criando políticas de combate a pobreza das regiões onde está inserida”. Apenas 1 (um) respondente evidenciou os colaboradores (fala 3); 1 (um) respondente evidenciou a sociedade (fala 4) e 1 (um) respondente evidenciou os comitês internos (fala 8) como forma de atuação da empresa.

Dessa forma, percebeu-se a empresa como um importante agente social, com poder de transformação na sociedade em que está inserida, devido principalmente a concentração de recursos financeiros, humanos e materiais. O papel da empresa é enfatizado, na maioria das falas, para além das preocupações econômicas, incorporando questões sociais e ambientais.

Percebe-se também que a gerência percebe uma forte pressão da sociedade para que a empresa assuma novos papéis. Dessa forma, conforme já destacado por Duarte e

Dias (1986) Ashley (2002), os indicadores financeiros não são mais exclusivos para determinar a excelência de uma empresa. Novos fatores como, no caso da Ford, envolvimento social e ambiental, também se tornam importantes. Nesse sentido Paoli (2002) destaca que os gerentes perceberam não só a importância de uma opinião pública atenta, como também a urgência de respondê-lo empresariamente, inclusive em sua conexão com o sucesso comercial, criando uma linguagem de cidadania a partir da linguagem comercial de interesses privados.

Segundo os gerentes a demanda social é crescente de modo que a empresa torna-se um importante tomador de decisões econômicas e não econômicas, responsável por equilibrar diversos interesses sociais, algo que já vem sendo enfaticamente salientado por diversos estudiosos (DUARTE E DIAS, 1986; ASHLEY, 2002; CARDOSO, 2000; LISBOA, 2000; SROUR, 2000).

Segundo Cardoso (2000), o simples fato da empresa ter assumido políticas de responsabilidade social indica uma resposta à sensibilidade do mercado e da opinião pública em geral as questões sociais. Dessa forma, ligar a discussão de responsabilidade social à forma como a empresa atua com responsabilidade social, pode apontar que um maior envolvimento das organizações com questões sociais só ocorrerá na medida em que forem maiores as exigências da sociedade, conforme já apontado pela teoria institucional e dos *stakeholders*. Cabe, assim, à sociedade civil organização e aos consumidores impulsionarem novos patamares de responsabilidade às empresas, que parecem estar atuando de forma reativa ao ambiente, ou seja, esperam uma exigência social maior para assumirem novas posturas frente à sociedade.

4.3.3 Vantagens competitivas ao atuar com responsabilidade social em relação aos seus concorrentes

Ao analisar o quadro 4 (APÊNDICE I), sobre quais as vantagens competitivas da Ford ao atuar com responsabilidade social em relação aos seus concorrentes? Pôde-se constatar diante da análise de conteúdo realizada nas respostas obtidas, pôde-se identificar que 5 (cinco) respondentes evidenciaram o produto como vantagem competitiva da empresa (fala 1) “...agregar valor a seu produto”; (fala 4) “...para que o cliente tenha um produto e/ou serviço de boa qualidade”; (fala 5) “...agregando valor ao produto”; (fala 6) “...maior

competitividade no mercado por ter produtos ecologicamente corretos”; (fala 10) “...características dos produtos e serviços oferecidos”. Apenas 2 (dois) respondentes evidenciaram a sociedade (falas 2 e 3); 2 (dois) respondentes evidenciaram a Responsabilidade sócio-ambiental (falas 7 e 9) e 1 (um) respondente evidenciou a percepção da mídia (fala 8) como vantagem competitiva da empresa.

Dessa forma, foi possível observar que, com o mercado altamente competitivo, devido ao grande número de empresas no mesmo setor e de produtos com qualidade cada vez melhores, a preocupação social vem sendo utilizada como um fator de diferenciação.

Diversos pesquisadores vêm percebendo que é nos mercados mais competitivos que as políticas e programas de responsabilidade social têm maior probabilidade de se consolidar, devido principalmente a fatores estratégicos, uma vez que um alto número de empresas competidoras impulsiona a busca por um diferencial competitivo (PORTER e LINDE, 1999). É nesse sentido que a responsabilidade social assume uma posição importante na gestão da empresa, pois impulsiona novas relações com os *stakeholders*, ampliando o espaço para a rentabilidade comercial por agregar valor à empresa.

Nesse contexto Porter (1989), afirma que para sustentabilidade de uma vantagem competitiva, a empresa deve desenvolver barreiras que dificultem a imitação de suas estratégias, mediante investimentos permanentes na melhoria de sua posição, e com constantes inovações em suas estratégias.

4.3.4 Percepção de valor como diferencial competitivo

Ao analisar o quadro 5 (APÊNDICE I), sobre de que forma os clientes da Ford percebem valor como um diferencial competitivo? Pôde-se constatar diante da análise de conteúdo realizada nas respostas obtidas, pôde-se identificar que 5 (cinco) respondentes evidenciaram a qualidade do produto como um diferencial de valor para a empresa, (fala 1) “...percebem o valor da empresa é pela qualidade do produto”; (fala 4) “...na qualidade de seus serviços e produtos”; (fala 5) “...a medida em que adquirem um produto”; (fala 6) “...observa o valor pela qualidade do produto e serviço; (fala 10) “...o que se reflete na qualidade do produto”. Apenas 2 (dois) respondentes evidenciaram o meio ambiente (falas 2 e 7); 2 (dois) respondentes evidenciaram a Responsabilidade social (falas 8 e 9) e 1 (um)

respondente evidenciou a satisfação do cliente (fala 3) como um diferencial de valor para a empresa.

Dessa forma, foi possível observar que de forma geral, fatores como qualidade do produto e bom atendimento ainda são os principais valores observados pelos cliente como diferencial ao adquirirem um produto da empresa, entretanto essa percepção vem mudando e muito clientes entende como um diferencial de valor ações relacionadas ao meio ambiente ações sociais. Com isso, essa diferença de percepção pode indicar uma alteração gradativa da forma como os clientes visualizam a organização e seus diferenciais.

Segundo Lewis (2003), as empresas, através das praticas éticas e sociais, vêm ampliando sua forma de relacionamento junto às partes interessadas, ou *stakeholders*, buscando melhorar sua reputação. As relações construídas com os públicos interno e externo, de forma a satisfazer as suas necessidades e interesses, visam criar valor para todos e assegurar a sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

Alvesson (1990), salienta ainda que, o fato de que as corporações têm que sobreviver em ambientes crescentemente complexos e politizados, significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado.

5 CONCLUSÃO

O fato de a empresa ser receptiva à pesquisa acadêmica na área de responsabilidade social evidencia uma abertura por parte da mesma em discutir sua política relacionada ao tema, bem como uma preocupação em buscar melhorias relativas a esta questão, o que pode ser um diferencial competitivo em relação a outras organizações existentes no país.

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar na percepção do público interno as ações de responsabilidades desenvolvidas pela empresa. A análise documental realizada sobre esse assunto como também a percepção do público interno, indicaram que a organização enfoca, com maior intensidade, a responsabilidade social numa visão filantrópica, que corresponde a apenas um dos níveis de responsabilidade social apontados por Carrol (1999). Esta visão é reforçada pela maior parte dos prêmios recebidos pela empresa que destacam o seu envolvimento com a filantropia empresarial.

O fato de a organização estudada possuir uma gerencia de responsabilidade social, institucionalizada na estrutura organizacional, indica que seus programas deveriam estar mais voltados para os clientes, acionistas e empregados e não apenas para a comunidade carente.

Essa visão baseada nas carências da sociedade poderá não proporcionar à organização a legitimidade sugerida, pois a imagem de empresa socialmente responsável só será concretizada quando os *stakeholders*, ou seja, consumidores fornecedores, funcionários distribuidores imprensa, governo, academia, sociedade civil e a comunidade em geral perceberem-na como socialmente correta.

Embora a responsabilidade social direcionada para a solução de problemas comunitários seja importante para contribuir com a redução da crise pela qual passa a sociedade brasileira, não é suficiente por não envolver todos os públicos que se relacionam com a organização nas suas diferentes atividades. Todavia, os dados indicaram ser a Ford uma empresa socialmente responsável, demonstrando uma visão de longo prazo que não busca simplesmente lucros imediatos. Até porque a imagem de uma empresa socialmente responsável não se constrói de maneira rápida, mas de maneira gradual e constante e estar atenta a essa questão.

Quanto aos objetivos adjacentes da pesquisa o primeiro foi de identificar na percepção do público interno se as ações de responsabilidade social produzem bens e serviços almejados pela sociedade de forma a maximizar o lucro dos acionistas. Neste caso foi verificado que maior parte dos programas tem atuação acima do desejável, o que pode ser percebido positivamente pela empresa.

O segundo objetivo específico foi de avaliar se ações estão dentro dos preceitos legais e tributários. Neste caso foi verificado que a maior parte dos programas tem atuação superior.

O terceiro objetivo específico foi de identificar se as ações minimizam o impacto ambiental. Nesse caso foi verificado, em grande parte das falas que a minimização do impacto ambiental é uma das principais medidas da empresa.

O quarto e o quinto objetivo específico foi identificar se ações contribuem para promover o bem-estar e fazem o desenvolvimento da comunidade e a melhoria da qualidade de vida dos habitantes. Neste caso também foi verificado que a maior parte dos programas tem atuação acima do desejável.

Concluindo-se, que a empresa conhece a necessidade de apoiar e/ou implementar ações sociais e sabe que se preocupando com os problemas da comunidade como um todo, pode conquistar o consumidor e, por consequência, fortalecer sua imagem e gerar, direta ou indiretamente, melhores resultados nos negócios.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Dada a amplitude do assunto, após a conclusão desta pesquisa, recomenda-se para futuros trabalhos a verificação através de pesquisa, se os resultados coletados com a amostra pesquisada se aplicam aos demais funcionários da empresa. É importante ainda que se identifique, entre os demais empregados, se há evidências de falta de esclarecimento dos programas desenvolvidos pela Gerência de Responsabilidade Social. Caso isto seja confirmado, sugere-se um esforço para esclarecimento sobre as funções dessa gerência.

Também se destaca ser importante realizar estudos em empresas de diferentes ramos de negócios em diversas regiões do país, onde as características da cultura possam ser diferentes a fim de permitir análises comparativas entre os casos.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo exploratório, o estudo de caso teve como finalidade conhecer melhor as variáveis de um problema para permitir posteriores pesquisas. Assim este trabalho levantou informações preliminares que poderão contribuir para o aprofundamento das discussões sobre responsabilidade social e o aprimoramento das políticas já existentes na organização. Em virtude da especificidade da população estudada e da limitação da amostra, os resultados dessa pesquisa não poderão ser generalizados.

REFERÊNCIAS

AAKER, D; JOACHIMSTHALER E. Marca forte com mídia alternativa. **Revista HSM Management** n. 5, ano 1. São Paulo: nov-dez 1997.

ALVES FILHO, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis: 2000.

ALVESSON, M. Organization: from substance to image. *Organization Studies*. 1990, p. 373-394.

ARTHAUD-DAY, Marne. L.Transnational Corporate Social Responsibility: A Tri-Dimensional Approach To International CSR Research. **Business Ethics Quarterly**. 2005, vol. 15, n. 1, p. 1-22.

ARRUDA, M.; WHITAKER, M.; RAMOS, J. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

_____. **Do consumo responsável para a produção responsável: redirecionando a perspectiva de mudança para a responsabilidade social empresarial**. Rio de Janeiro, 2000.

ASHLEY, P; COUTINHO, R; TOMEI, P. A. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, Florianópolis. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, set 2000.

BANCO REAL, site institucional. Disponível em: <<http://www.bancoreal.com.br>>.

BERTERO, C. Questões de governança empresarial. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000. p 429-444.

BORGES JÚNIOR, A; LUCE, F. **Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 40, n. 3. São Paulo: julho-setembro 2000.

BOWDITCH, J; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BLUMENFELD, K; MONTRONE, A. **Quando a ecologia dá bons lucros**. HSM Management, nr. 03. São Paulo: julho-agosto 1997.

CAETANO, J. Em primeiro lugar. **Revista Exame**, edição 669. São Paulo: 1998. CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, n. 38, p. 268-295, 1999.

CARDOSO, C. Ética e políticas éticas em contexto empresarial. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de Empresas**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 306-331.

CARRIERI, A. P. Organizações e meio ambiente:mudança cultural. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000. p 477-500.

CARROLL, A. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of corporate stakeholders**. Business Horizons, v. 34, p. 42, 1999.

_____. **Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge**. Academy of Management Executive, 2004, vol. 18, n. 2, p. 114-120.

CARVALHO, C; VIEIRA, M; LOPES, F. **Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações**. Florianópolis: ANPAD, set 2000.

CERTO, S; PETER J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHURCHILL JR, G. e PETER, C. Marketing: **Criando valor para o cliente**. São Paulo, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Responsabilidade social: o compromisso das empresas com a sociedade. **Revista Brasileira de Administração**, ano XI, n. 35. Brasília: 2001.

COBRA, M. **Marketing Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

CZINKOTA, M. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAVIS, K.; BLOMSTROM, R. **Business and Society**. 3rd ed. New York: Mc Graw-Hill, 1975.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, P. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. Vol 1. São Paulo: Pioneira, 1975.

DUARTE, G; DIAS, J. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

FARIA, A; SAUERBRONN, F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem critica. **Revista de Administração Pública**, vol. 42, Rio de Janeiro: 2008.

FERRELL, O et al. **Estrategia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERRELL, O; FRAEDRICH J; FERRELL, L. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. 4.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FIGUEIREDO, R. Marcas engajadas podem vender e lucrar mais? **Revista Exame**, edição 723. São Paulo: 2000. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/exame>>, não paginado.

FONTOURA, C. **Conservation Internacional e Ford unem-se a favor da biodiversidade**. Jornal Valor Econômico. São Paulo: 2001.

FORD BRASIL. **Carta de Política Nº 17**. São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.ford.com.br>>, não paginado.

_____. **Política Ambiental do CIFN**. Camaçari: 2002, não paginado.

_____. **Ford comemora 100 anos de pioneirismo e inovação**. São Paulo: 2003.

_____. **Notícias Ford**, Publicação para o(a)s empregado(a)s da Ford - Ano 7 - Nº 87, São Paulo: 2003.

_____. **Responsabilidade Social**. São Paulo: 2006.

_____. **Comportamentos de Liderança 2000**. São Paulo: 2007.

_____. **Ford Apóia a CI na Criação de Centro Mundial de Pesquisa e Preservação Ambiental**. São Paulo: 2007. Disponível em: <<http://www.ford.com.br/noticias>>, não paginado.

FORD MOTOR COMPANY. **Connecting with Society, Our Learning Journey**. Detroit, 2002.

_____. **Henry Ford Quotes**. Detroit: 2003. Disponível em: <<http://www.fordmotorcompany.com>>, não paginado.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits.** New York Times Magazine, september, 1970.

FURTADO, J. Um alô para o mundo lá fora. Guia de Boa Cidadania Corporativa. **Revista Exame**, edição 728. São Paulo: 2000.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

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

GUEDES, R. **Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização.** PUC-SP. São Paulo, 2000.

GUIMARÃES, H. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, out./dez. 1984. p. 211-219.

HENDERSON, B. The origino of strategy. **Havard Business Review.** 139-144, 1989.

HERZOG, A. Uma janela para o mundo. Guia de Boa Cidadania Corporativa. **Revista Exame**, edição 754. São Paulo: 2001.

HUNGER, J; WHEELLEN, T. **Gestão estratégica: princípios e práticas.** 2ª. edição, Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2002.

ILDÉRICA, M. **A responsabilidade social das empresas na atividade turística: visão de executivos/gerentes da rede hoteleira de Natal-RN.** UFRN. Natal: 2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Empresas de futuro.** Número 8, ano 2. São Paulo: abr/ago. 2001.

_____. **Responsabilidade social das empresas – percepção do consumidor.** São Paulo: jun. 2002.

_____. **Responsabilidade social das empresas – percepção e tendências dos consumidores brasileiros.** São Paulo: dez. 2000.

_____. **Indicadores Ethos de responsabilidade social.** São Paulo: jun 2000.

KANITZ, S; LORENZI, L. **Marketing, marketing, marketing.** São Paulo: 2002. Disponível em: <<http://www.melhores.com.br/marketing.htm>>, não paginado.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro.** São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5.ed., São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, P; ROBERTO, E. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, P; ARMSTRONG G. **Princípios de marketing.** 7.ed. São Paulo: LTC, 1999.

KREITLON, M; QUINTELLA, R. **Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os takeholders.** Campinas, Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2001.

LANDIM, L. **Pessoas, Voluntariado, Recursos Humanos e Liderança.** Antigua, Guatemala, 2006.

LAS CASAS, A. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEWIS, S. Reputation and corporate responsibility. **Journal of Communication Management.** 2003, vol. 7, n. 4, p. 356-364.

LIMA, P. **Inserindo a responsabilidade social das empresas ao contexto brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2002. p.72-89.

LISBOA, A. Empresa cidadã: nova metamorfose do capital ?. **Caderno “Outros Valores”,** n. 1. Editora Cidade Futura. Florianópolis, 2000.

MAGALHÃES, I. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas,** Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, out./dez. 1984, p. 220-225.

MARQUES, S. Maximizando o valor da empresa através da ética e da responsabilidade social. **Revista Brasileira de Administração,** ano XI, n. 35. Brasília: dezembro 2001.

MARTINS, G. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McKENNA, R. **O novo marketing.** Revista HSM Management, n. 1, ano 1. São Paulo: março-abril 1997.

MELO NETO, F; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

MENAI, T. A guerrilheira. Guia de Boa Cidadania Corporativa. **Revista Exame**, edição 754. São Paulo: 2001.

MEYER, J; ROWAN, B. Institutionalized organization: formal structure as myth and ceremony. **Organizational environments**:: Sage Publications, 1992.

MONTANA, P; CHARNOV, B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

NAIDITCH, S. Responsabilidade global. Guia de Boa Cidadania Corporativa. **Revista Exame**, edição especial. São Paulo: 2002.

OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAOLI, M. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 375-418.

PEREZ, C; JUNQUEIRA, L. **Voluntariado e a gestão das políticas sociais**. São Paulo: Futura, 2002.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M; LINDE, C. **Verde é competitivo: acabando com o impasse**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRINGLE, H; THOMPSON, M. **Marketing social: Marketing para Causas Sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RUIZ, J. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4 ed. São paulo: Atlas 1996.

SARIS, S. **Odontomóvel, Dentista atende em caminhão**. Jornal de Londrina, Londrina: 5 de abril de 2002.

- SCOTT, W. **Unpacking institutional arguments**. Chicago University Press, 1991.
- SINDICATO DOS METAGURRICOS DO ABC. **Movimento de alfabetização**. São Paulo: 2004.
- SOUZA, H. **Empresa pública e cidadão**. São Paulo: 1997. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>, não paginado.
- SOUZA, M; MARCON, R. **A responsabilidade social das empresas para com consumidores, acionistas e sociedade**. UFPE: ANPAD, maio 2002.
- SROUR, R. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- STONER, J; FREEMAN, R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TAKESHY, T; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios - um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- TAVARES, M. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TOJEIRO, M. Ética e responsabilidade social: o melhor investimento. **Revista de Ciências da Administração**, ano 3, n. 5. Florianópolis, março 2001.
- TOMEI, P.; BRAUNSTEIN, M. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TREVISAN, A. O Balanço Social não deve ser obrigatório. **Revista Trevisan**, n.147. São Paulo: 2000.
- VASSALO, C. Fazer o bem compensa? **Revista Exame**, edição 660. São Paulo: 1998.
- VAZ, G. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- VELOSO, L. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de esponsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 48-61.
- VITA, M. **No plano de negócios**. Guia de Boa Cidadania Corporativa. Revista Exame, edição especial. São Paulo: 2002.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZADEK, S. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v.17, n. 13, oct. 1998. p. 1421-1441.

APÊNDICE I

Forma com que a Ford atua como empresa socialmente responsável

| | |
|--|--|
| 1 | “Criando oportunidades e melhoramento da <u>qualidade de vida</u> nas regiões onde a empresa esta inserida.” Δ |
| 2 | “Se preocupando com as relações sociais, com a reciclagem, enfim com produtos ambientalmente corretos, que não prejudicam o <u>meio ambiente</u> .” □ |
| 3 | “Atua junto com seus <u>colaboradores</u> , participa de campanhas esportivas, de solidariedade e expõe os seus dados claramente em seu portal.” * |
| 4 | “Atua expondo seus princípios éticos, responsabilidade junto à <u>sociedade</u> (clientes e colaboradores).” ○ |
| 5 | “Se preocupando em produzir <u>produtos sócio-economicamente corretos</u> .” □ |
| 6 | “Gerando renda e <u>desenvolvimento nas regiões</u> de atuação da empresa, incentivando a igualdade racial, efetuando políticas de erradicação do analfabetismo.” Δ |
| 7 | “Criando o desenvolvimento econômico sustentável. A política da Ford é que suas operações, produtos e serviços cumpram suas funções, assumindo responsabilidade pela proteção a saúde e ao <u>meio ambiente</u> .” □ |
| 8 | “A Ford Brasil, incentiva a criação de <u>comitês internos</u> de cidadania dos trabalhadores e de gerencias, além de ter um conselho externo composto por pessoas notadamente reconhecidas pelo desenvolvimento de projetos de cidadania e que dão uma consultoria para a empresa.” ♠ |
| 9 | “Para cobrir sua parcela de responsabilidade quanto ao uso de recursos e impactos sobre o <u>meio ambiente</u> a empresa tem comitês responsáveis pela operacionalização das coes ambientais e inclui a questão ambiental em seu planejamento estratégico.” □ |
| 10 | “Desenvolvendo continuamente pesquisas de novas tecnologias dentro dos princípios de responsabilidade Social; Capacitando jovens parta o mercado de trabalho; Criando políticas de <u>combate a pobreza das regiões onde está inserida...</u> ” Δ |
| Δ Desenvolvimento da região □ Meio Ambiente ○ Sociedade * Colaboradores ♠ Comitês internos | |

Quadro 3 – Opiniões do público interno quanto a forma de atuação.

Fonte: Pesquisa de campo.

Vantagens competitivas ao atuar com responsabilidade social em relação aos seus concorrentes

| | |
|--|---|
| 1 | “Agrega valor ao seu <u>produto</u> e melhora sua imagem perante a sociedade.” ○ |
| 2 | “A integração da empresa com a <u>sociedade</u> .” Δ |
| 3 | “O Tradicionalismo, o ótimo relacionamento com os clientes, investimentos em seus funcionários, participação ativa junto às ações da <u>sociedade civil</u> .” Δ |
| 4 | “Na minha visão, tem como diferencial competitivo de expor suas metas, divulgar seus objetivos e atuar de forma pró-ativa para que o seu cliente tenha um <u>produto e/ou serviço de boa qualidade</u> .” ○ |
| 5 | “Atuando com Responsabilidade Social a empresa consolida sua marca, como sendo uma das mais tradicionais do mercado agregado <u>valor ao produto</u> .” ○ |
| 6 | “Comprometimento da sociedade com da causas da empresa, valorização da marca, maior competitividade no mercado por ter <u>produtos ecologicamente corretos</u> .” ○ |
| 7 | “Quando se atua com <u>responsabilidade sócio-ambiental</u> , gera maior comprometimento por parte dos funcionários, colaboradores... e com isso a empresa fica com mais poder para realizar modificações em seus produtos na velocidade em que o mercado exige.”* |
| 8 | “Ao atuar com responsabilidade social a empresa ganhou força nos tempos atuais, pois vem conquistando prêmios pelo seu desempenho e essas conquistas refletem, entre outros fatores, a percepção positiva que a Ford vem obtendo nos índices de <u>percepção na mídia</u> e desde outubro de 2001, lidera esse ranking dentro do setor automobilístico.” □ |
| 9 | “É claramente visível que o consumidor brasileiro hoje penaliza a empresa que não tem um comportamento social e <u>ecologicamente responsável</u> . Se ele penaliza então premia também. Talvez com menos intensidade porque o país ainda não desenvolveu uma consciência plena sobre as conseqüências de bons e maus hábitos das empresas e isso vai ser um fator de diferenças entre uma empresa e outra na decisão de compra, garantindo àquela que for socialmente responsável, a continuidade de seus negócios.” * |
| 10 | “Cada vez mais a qualidade e as características dos <u>produtos e serviços</u> oferecidos não bastam para o consumidor consciente. Agora, ele observa o que a empresa faz pela comunidade em que está inserida e forma sua opinião sobre a marca, a imagem da empresa. Ao Praticar a responsabilidade social em suas organizações, a empresa influencia positivamente as relações da empresa com seus fornecedores, parceiros comerciais, governo, e claro, com o consumidor. Essa imagem positiva da empresa que a diferencia das outras e determina a aceitabilidade de seus produtos e serviços.”○ |
| Δ Sociedade □ Percepção na mídia ○ Produto * Responsabilidade Sócio-ambiental | |

Quadro 4 – Opiniões do público interno quanto as vantagens competitivas.

Fonte: Pesquisa de campo.

Percepção de valor como diferencial competitivo

| | |
|---|--|
| 1 | “A principal forma com que os clientes percebem o valor da empresa é pela <u>qualidade do produto</u> .” ○ |
| 2 | “A medida em que compram os produtos da empresa e sabe que os mesmo foram produzidos sem agredir o <u>meio ambiente</u> e desenvolvendo as regiões onde foram produzidos.” Δ |
| 3 | “De uma forma clara, objetiva, dirigida e focada em uma meta: A <u>satisfação do cliente</u> em primeiro lugar.” □ |
| 4 | “De uma forma participativa e atuante nas ações em que a Ford atua como parceiro, No profissionalismo de seus colaboradores e na <u>qualidade de seus serviços e produtos</u> .” ○ |
| 5 | “A medida em que se adquire um <u>produto</u> Ford (veículo) e logo se interessa em adquirir outro.” ○ |
| 6 | “A principal forma com que o cliente observa valor é pela <u>qualidade do produto e serviço</u> .” ○ |
| 7 | “Pela utilização de papel reciclado na confecção dos manuais de proprietários; Pela utilização de pneu reciclado na confecção dos tapetes de borracha do interior do veículo...Tudo isso demonstra o quanto a Ford se preocupa em produzir produtos com o menor impacto possível ao <u>meio ambiente</u> .” Δ |
| 8 | “Hoje, as pessoas têm um pensamento diferente, avaliam os produtos de uma maneira diferente e principalmente avaliam as empresas de uma maneira diferente, Elas confiam em marcas que demonstram responsabilidade não só no que se refere ao produto, mas ao apoio na resolução dos problemas da comunidade onde está inserida. As pessoas se sentem constrangidas usando uma marca que todo mundo sabe que não é socialmente responsável. Quanto maior a empresa maior o impacto social, maior a visibilidade de suas ações, maior a pressão dos consumidores para que ela seja <u>responsável socialmente</u> .” * |
| 9 | “Como os produtos estão mudando muito rapidamente o que feito a diferença para maior parte dos consumidores é a marca. Nesse sentido tornam-se muito importante os valores intangíveis para análise dos consumidores. Entretanto no Brasil esse nível de criticidade ainda é muito pequeno, por isso qualquer <u>prática social</u> tem um poder maior de dar um diferencial de imagem.” * |
| 10 | “Internamente a responsabilidade social melhora as relações interpessoais, a auto-estima e a satisfação dos empregados, o que se reflete na <u>qualidade dos produtos</u> e serviços produzidos pela empresa. Dessa agregando esses valores aos empregados a empresa contribui para a formação de uma comunidade diferenciada e mais cidadã.”○ |
| Δ Meio Ambiente □ Satisfação do cliente ○ Qualidade do Produto * Responsabilidade Socioambiental | |

Quadro 5 – Opiniões do público interno quanto ao valor como diferencial competitivo.

Fonte: Pesquisa de campo.

APÊNDICE II

UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP

Programa de Pós-Graduação em Administração: Mestrado Profissional em Administração

Prezado (a) Sr (a):

Estamos realizando uma pesquisa sobre **Responsabilidade Social** nesta empresas cujo objetivo é: **Estudar a percepção dos clientes internos em relação as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela Ford.** Trata-se de uma dissertação de mestrado desenvolvida por Elmo Thiago Lins Cöuras Ford, aluno do Mestrado Profissional em Administração de Universidade Potiguar. Suas informações são valiosas para conclusão deste trabalho e informamos que manteremos total sigilo quanto aos dados coletados, além do mais não há identificação dos respondentes no questionário.

Parte 1: Questionário de Avaliação das Ações de Responsabilidade Social *

Legendas: (1) Atuação Inferior; (2) Atuação abaixo do desejado; (3) Atuação dentro do desejado; (4) Atuação superior.

| Ações | Avaliação da Eficácia da Responsabilidade | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------------|---|---|---|
| | Econômica | | | | Legal | | | | Ética | | | | Filantrópica | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Sorrindo com a Ford | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Projeto AVAPE (Associação para a Valorização e Promoção de Excepcionais) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Projeto GURI | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Projeto Corporação Musical | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Alfabetização de Jovens | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Projeto MOVA Alfabetização de Adultos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Projeto Doação de Equipamento para Ensino Técnico | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Profissão para os jovens | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Informática para Comunidade | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Centro de Voluntários | | | | | | | | | | | | | | | | |

* Antes e responder as questões ler os conceitos abaixo:

Responsabilidade Econômica – Eficácia na satisfação dos *stakeholders*. Consiste em produzir bens e serviços almejados pela sociedade de forma a maximizar o lucro dos acionistas.

Responsabilidade Legal – Cumprimento dos preceitos legais e tributários.

Responsabilidade Ética – Promoção do bem estar da comunidade e impacto ambiental minimizado.

Responsabilidade Filantrópica – Contribuição para o desenvolvimento da comunidade e melhoria da qualidade de vida dos habitantes.

Parte 2: Questões Subjetivas

Na sua opinião quais as ações de responsabilidade social da empresa contribuíram como diferencial competitivo?

Na sua opinião de que forma a Ford atua como empresa Socialmente Responsável?

Quais as vantagens competitivas da Ford ao atuar com responsabilidade social em relação aos seus concorrentes?

De que forma os clientes da Ford percebem valor como um diferencial competitivo?

APÊNDICE III

Tabela 1 – Avaliação do Programa Sorrindo com a Ford.

| Programa Sorrindo com a Ford | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 0% | 40% | 60% |
| Legal | 0% | 0% | 40% | 60% |
| Ético | 0% | 0% | 20% | 80% |
| Filantrópico | 0% | 0% | 40% | 60% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 2 – Avaliação do Projeto AVAPE.

| Projeto AVAPE | | | | |
|----------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 0% | 30% | 70% |
| Legal | 0% | 0% | 20% | 80% |
| Ético | 0% | 0% | 30% | 70% |
| Filantrópico | 0% | 0% | 10% | 90% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 3 – Avaliação do Projeto GURI.

| Projeto GURI | | | | |
|---------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 0% | 20% | 80% |
| Legal | 0% | 20% | 60% | 20% |
| Ético | 0% | 20% | 40% | 40% |
| Filantrópico | 0% | 20% | 50% | 30% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 4 – Avaliação do Projeto Corporação Musical.

| Projeto Corporação Musical | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 60% | 40% | 0% |
| Legal | 0% | 20% | 80% | 20% |
| Ético | 0% | 20% | 60% | 20% |
| Filantrópico | 0% | 60% | 40% | 0% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 5 – Avaliação do Projeto Alfabetização de Jovens.

| Projeto Alfabetização de Jovens | | | | |
|--|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 0% | 60% | 40% |
| Legal | 0% | 0% | 30% | 70% |
| Ético | 0% | 0% | 20% | 80% |
| Filantrópico | 0% | 0% | 30% | 70% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 6 – Avaliação do Projeto Alfabetização de Adultos.

| Projeto Alfabetização de Adultos | | | | |
|---|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 0% | 60% | 40% |
| Legal | 0% | 0% | 40% | 60% |
| Ético | 0% | 0% | 30% | 70% |
| Filantrópico | 0% | 0% | 40% | 60% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 7 – Avaliação do Projeto Doação de Equipamentos para Ensino Técnico.

| Projeto Doação de Equipamentos para Ensino Técnico | | | | |
|---|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 20% | 80% | 0% |
| Legal | 0% | 0% | 70% | 30% |
| Ético | 0% | 0% | 90% | 10% |
| Filantrópico | 0% | 40% | 60% | 0% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 8 – Avaliação do Projeto Profissão para Jovens.

| Projeto Profissão para Jovens | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 0% | 40% | 60% |
| Legal | 0% | 0% | 90% | 10% |
| Ético | 0% | 0% | 70% | 30% |
| Filantrópico | 0% | 0% | 40% | 60% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 9 – Avaliação do Projeto Informática na Comunidade.

| Projeto Informática na Comunidade | | | | |
|--|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 50% | 50% | 0% |
| Legal | 0% | 10% | 90% | 0% |
| Ético | 0% | 50% | 30% | 20% |
| Filantropico | 0% | 50% | 50% | 0% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 10 – Avaliação do Projeto Centro de Voluntários.

| Projeto Centro de Voluntários | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| | Atuação Inferior | Atuação Abaixo do Desejável | Atuação Dentro do Desejável | Atuação Superior |
| Econômico | 0% | 10% | 90% | 0% |
| Legal | 0% | 10% | 90% | 0% |
| Ético | 0% | 0% | 80% | 20% |
| Filantropico | 0% | 10% | 90% | 0% |

Fonte: Pesquisa de campo.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)