

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema

A urgência na procura de modelos de Balanço que sirvam para a solução de problemas reais contribui decisivamente para acelerar o desenvolvimento da Contabilidade.

A Contabilidade empresarial pode ser visualizada conforme várias abordagens, conquanto nenhuma delas seja suficientemente ampla e densa para explicitar toda a prática contábil da empresa, cada uma explícita e faz vislumbrar aspectos interessantes e peculiares. Nesse cenário, a Contabilidade Social representa um desses enfoques e, no contexto atual, é um dos mais importantes. Sua principal demonstração, o Balanço Social, é muito pouco compreendida e, por isso mesmo, pouco utilizado pelas empresas.

No Brasil, tem estado bastante em evidência, em anos mais recentes, essa abordagem contábil. Entendida em seu sentido mais restrito. Estão sendo despendidos sérios esforços para a elaboração de um Balanço Social significativo e boa parte das evidenciações atém-se mais a aspectos de promoção institucional das entidades do que aos verdadeiros e fidedignos reportes sociais.

Portanto, diante do exposto, procurou-se responder de forma assertiva e satisfatória à seguinte questão: qual a importância que as ações de responsabilidade social possuem, nos dias atuais, para as organizações, enquanto estratégias de competitividade mercadológicas?

Assim, o objetivo geral deste trabalho apresentar um estudo sobre a importância que responsabilidade social possui como estratégia competitiva, contribuindo para a sustentação da marca e da imagem corporativa das organizações. Também se propõe a demonstrar como a Contabilidade Social auxilia na tomada de decisão dentro das empresas, e quais os reflexos dessa abordagem contábil no mercado, na sociedade e no meio-ambiente.

Os objetivos específicos são:

- Analisar o contexto que levou a contabilidade a preocupar-se com o social;
- Descrever as principais características da responsabilidade social e dos programas implementados nas organizações;

— Demonstrar a aplicação das ações de responsabilidade social e as contribuições geradas por elas, a partir de um estudo realizado sobre a Natura Cosméticos S.A.

Este estudo também tem por finalidade demonstrar o que representa a divulgação do Balanço Social para a entidade, seus dependentes, a comunidade em geral e o meio ambiente.

Justifica esta pesquisa a importância da realização de uma análise dos impactos causados por uma organização na sociedade e no meio ambiente. Aponta-se como fator positivo da realização desta pesquisa, o fato de ela contemplar um assunto que envolve as ações positivas realizadas pelas empresas junto ao meio-ambiente, sendo este, o atual objetivo de todas as nações, ou seja, a minimização dos impactos ambientais.

Limita-se este estudo às definições apresentadas nas bibliografias utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa e aos dados e valores divulgados pela empresa Natura S.A., a qual foi utilizada como exemplo no presente trabalho.

## **1.2 Metodologia**

A pesquisa pode ser classificada de acordo com dois critérios básicos que definem seu tipo e a justificativa de sua realização, o primeiro é quanto aos fins e o segundo quanto aos meios a ela aplicados, pois segundo VERGARA 2006.

“O leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica” (VERGARA, 2006, p.46).

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como explicativa. Seu caráter explicativo deve-se ao fato de apresentar um esclarecimento do que representa o Balanço Social numa análise global e aplicada, bem como, a justificativa do porquê do surgimento deste. Esta pesquisa tem caráter explicativo na medida em que torna inteligíveis as mudanças ocorridas no tratamento gerencial das informações contábeis, tais como na divulgação sistematizada das ações da organização junto à sociedade, explicitando os motivos que levaram as companhias a montar o Balanço Social.

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem,

de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões de sucesso de determinado empreendimento. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações (VERGARA, 2006, p. 47).

Quanto aos meios onde a investigação foi realizada, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA 2006, p.47).

O desenvolvimento deste trabalho baseou-se em publicações sobre o assunto, utilização de livros e páginas publicadas na Internet como fontes de pesquisa; fez-se ainda o levantamento dos efeitos provocados pelas mudanças de adequação das demonstrações contábeis às exigências da realidade atual em uma determinada empresa. Do que se conclui que esta pesquisa foi bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2006, p. 48).

Conforme Cervo e Bervian (2006, p. 67), o estudo de caso “(...) é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Para a definição de universo e amostra vale citar Vergara (2006, p. 50) que afirma que “(...) deve-se definir toda a população e a população amostral”.

Universo trata-se de definir toda a população, sendo que população não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo (VERGARA, 2006, p.54).

Como universo desta pesquisa, foram considerados os demonstrativos financeiros publicados pela empresa e utilizados pela empresa estudada como ferramenta de gestão e de meio para atendimento de seus usuários.

Segundo Vergara (2006, p.50) “(...) amostra é uma parte do universo (população) escolhido segundo algum critério de representatividade”. Tendo em vista o tamanho da população em questão, utilizou-se o método da amostragem de dados, recurso que se refere à restrição da coleta de dados ao foco da pesquisa. No caso desta, foram juntadas informações sobre o enfoque social da Contabilidade e

sobre o Balanço Social, como exemplo de aplicabilidade foram utilizadas as demonstrações publicadas pela empresa Natura S.A.

Colaboraram no fornecimento de informações e são por isso sujeitos deste trabalho a gerente de atendimento ao cliente e a atendente do SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente da Natura S.A. Conforme descreve Vergara (2006, p.53) “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”.

De acordo com Vergara (2006, p. 54) “Na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema”. Ainda segundo Vergara (2006), quando a pesquisa não é feita em campo podem-se utilizar recursos como livros, artigos, teses, dissertações, jornais, internet.

A pesquisa utilizou documentos gerados pela própria instituição, além de livros, revistas e artigos da Internet, que tratavam do assunto pesquisado.

Segundo Vergara (2006, p. 55) “a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde [...]”.

A pesquisadora utilizou a entrevista informal para coletar os dados desejados com os sujeitos selecionados para a pesquisa.

Segundo Vergara (2006, p. 55), “entrevista informal ou aberta é quase uma ‘conversa jogada fora’, mas tem objetivo específico: coletar os dados de que você necessita”.

Os dados colhidos pelo pesquisador durante a pesquisa foram tratados de forma não estatística, pois foram analisados e apresentados de forma mais estruturada.

Segundo Vergara (2006, p. 59) “tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Ao buscar demonstrar o Balanço Social, é necessário pesquisar em livros, artigos e empresas qual a metodologia mais utilizada em sua aplicação e que características são mais adequadas em cada caso. As ferramentas utilizadas foram aquelas que possibilitaram um resultado transparente, e que puderam ser facilmente manuseadas, caso contrário não se alcançaria o objetivo esperado.

Sendo assim, foi fundamental um estudo prévio dos principais tipos de Balanços Sociais e suas formas de aplicação, para escolher o método a ser apresentado.

Segundo Vergara (2006 p. 61-62):

Todo método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.

A metodologia escolhida para este projeto apresentou algumas limitações, como o curto prazo para realização, frente à complexidade do assunto tratado. Outro complicador foi a distância entre a pesquisadora e a entidade pesquisada, pois a Natura S.A. situa-se em São Paulo.

Segundo Vergara (2006, p. 53) “o cronograma refere-se à discriminação das etapas de trabalho com seus respectivos prazos”.

A pesquisa foi desenvolvida em seis etapas, distribuídas em 6 meses de trabalho. Na primeira etapa foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental do tema escolhido e na segunda etapa foi realizadas a pesquisa e análise dos relatórios publicados pela empresa. Na terceira etapa foram realizados a seleção e o tratamento dos de dados coletados, ficando a quarta etapa para a análise das informações e comparação dos resultados obtidos. A conclusão ocorreu na quinta etapa com as redações finais, incluindo revisão de formatação do texto, finalizando a sexta etapa com a apresentação para a banca examinadora. O cronograma proposto foi cumprido.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho monográfico está sendo apresentado em quatro capítulos. O primeiro, que se refere à introdução, procurou contextualizar o tema explorado, identificando a problemática proposta, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a delimitação e a relevância da pesquisa e a metodologia utilizada.

No segundo capítulo foi apresentado o referencial teórico, com seus conceitos utilizados para dar suporte ao estudo, a partir de proposições e argumentos embasados em obras publicadas a respeito do tema. O terceiro capítulo relatou o histórico e as características da empresa estudada, descrevendo sua forma atuação em relação aos assuntos abordados. O quarto capítulo foi reservado às conclusões e recomendações extraídas a partir da análise geral do que foi apresentado anteriormente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A contabilidade

Em um contexto geral, pode-se entender a Contabilidade como um conjunto de métodos e técnicas se destina à apuração, controle, registro, cálculo, interpretação, classificação e demonstração dos elementos contábeis, financeiros e patrimoniais de uma empresa, organização, instituição ou associação, seja de caráter público ou privado. Nesse sentido, Franco (1997, p.21) aponta que:

A contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Na visão de Sá (1998), a Contabilidade também exerce o papel de refletir, através de suas demonstrações e registros, a realidade financeira, patrimonial e econômica de uma empresa, podendo apontar, assim, a sua eficácia organizacional, lucrativa e estratégica. Assim, o autor compreende que “Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia das células sociais” (SÁ, 1998, p.42).

Para Kroetz (2000):

A contabilidade é uma ciência social que estuda a riqueza patrimonial individualizada, sob os aspectos quantitativos e qualitativos, tendo como objetivos a geração de informações e a explicação dos fenômenos patrimoniais, possibilitando o controle, a análise, a avaliação, o planejamento e a tomada de decisão, no enfoque passado/presente/futuro. (KROETZ, 2000, P. 21).

Horngren, Datar e Foster (2004) os sistemas contábeis utilizam eventos e transações econômicas ocorridas e processam esses dados, gerando informações úteis para os administradores e outros usuários, como representantes de vendas e supervisores de produção. O processamento de qualquer transação econômica envolve registro, categorização, resumo e análise.

Por exemplo, custos são registrados por categorias (materiais, mão-de-obra, e embarque); resumidos, para determinar custos totais mensais, trimestrais ou anuais; e analisados, para avaliar como os custos se alteram em relação às receitas, digamos, de um período a outro. Fornecem informações, como demonstrativos financeiros (demonstrativo de resultado, balanço e demonstrativo de fluxo de caixa) e relatórios de desempenho (como o custo operacional de uma fábrica ou do fornecimento de um serviço) (HORNGREN, DATAR E FOSTER, 2004, p.2).

Assim, os contadores utilizam informações contábeis para administrar cada atividade ou área funcional pelas quais são responsáveis e para coordenar essas atividades ou funções dentro do cenário organizacional como um todo. Os autores apontam ainda que a Contabilidade possui importância tal dentro das organizações que, freqüentemente, os administradores solicitam que as informações em um sistema contábil sejam preparadas ou apresentadas de maneira diferente, o que é completamente permissível e possível dentro da estrutura contábil. Considerando, por exemplo, informações a respeito de pedidos feitos por cliente, observa-se que o gerente de vendas tem o interesse voltado para o valor total de vendas para determinar as comissões a serem pagas e o volume financeiro global das vendas realizadas. O gerente de distribuição, na quantidade de pedidos, por região, e datas solicitadas pelos clientes, para garantir entregas no prazo. Já o gerente de produção demonstra maior interesse na quantidade de vários produtos e datas de entrega solicitadas para programar a produção de maneira eficiente e precisa (HORNGREN, DATAR E FOSTER, 2004).

Em outra abordagem Orrú (1991) entende a Contabilidade como uma ciência, estruturada em princípios consagrados e aceitos pela classe contábil. Uma das definições mais defendidas pelo autor afirma que a Contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades.

Ao constituir uma empresa, a Contabilidade se faz presente. Ela é responsável pela escrituração da empresa. É uma ciência social que estuda o patrimônio da empresa.

Para Gonçalves (1996) a Contabilidade tem sido definida como arte, técnica ou ciência. É a ciência que possui objeto determinado, e método de investigação próprio. Estuda fenômenos que se verificam de forma universal, apresentando verdades (leis) em torno do mesmo objeto.

## 2.2 Contabilidade social

A Contabilidade estuda a riqueza patrimonial sob aspectos quantitativos e qualitativos objetivando a geração de informações e a explicação de fenômenos patrimoniais. Dessa forma, ela age como ferramenta de análise e gestão dos resultados da empresa. Esses resultados dependem da eficiência e das motivações de todos que trabalham na entidade e também da visão que têm dela aqueles que de alguma forma lhe estão relacionados, como consumidores e a comunidade.

A obtenção de lucros continua indispensável para a sobrevivência das organizações, mas, não pode mais ser sua única finalidade, mudanças na mentalidade social têm exigido cada vez mais das empresas, os seres humanos estão cansados de guerras, de serem tratados como máquinas e não querem mais presenciar injustiças, destruição ambiental e nem viverem sem perspectivas; essa mudança de conceitos exige que as empresas somem à sua finalidade objetivos de ordem humana, como a satisfação dos assalariados e dos clientes e a proteção e a melhoria do ambiente.

O novo perfil exigido pela sociedade requer que a Contabilidade evolua no sentido de prestar informações atualizadas, observando os reflexos das mutações patrimoniais no ambiente social e ecológico. Como ferramenta direcional para esta postura, contamos com a contabilidade social. Ramanath (1976), *apud* Silva et al (1998, p.31), afirma que, na década de 70, conceituava-se Contabilidade Social como "(...) um processo de seleção de variáveis medidas e procedimentos para avaliar a atividade social da empresa com o objetivo de produzir informações relevantes e divulgá-la aos públicos interessados, internos e externos".

O sistema tradicional de informações é, na maioria das vezes, voltado para a área econômica. Assim, há uma grande dificuldade para obtenção de dados e informações sociais. Felizmente, nos últimos anos, tem-se verificado um crescimento significativo no que diz respeito a informações sociais. A Contabilidade tem mostrado alternativas, com demonstrativos que fornecem informações para os diversos tipos de usuários da informação contábil.

Algumas empresas têm se preocupado com dados que comprovem a preocupação com o meio ao qual elas atuam. Divulgam informações de trabalhos sociais voltados para o engrandecimento pessoal de seus funcionários como programas de instrução onde estes podem continuar seus estudos. Outros mostram



a porcentagem de homens e mulheres, dados salariais e outros. Existem ainda, as empresas que mostram dados sobre o meio ambiente, principalmente mineradoras e empresas que se utilizam produtos naturais como matéria-prima.

A Contabilidade Social apresenta ainda muitas limitações, mas, não pode ser ignorada por profissionais desta área científica, seu desenvolvimento faz-se necessário neste momento em que a sociedade exige das organizações maior clareza em suas ações para que possam ser responsabilizados por seus atos, e, para que o ser humano, enquanto cidadão e consumidor, possa ter a opção de escolher quais produtos adquirir pela observação não apenas do preço e da qualidade, mas também com base na relação da entidade com o meio ambiente e com a sociedade.

O objetivo de estudo da Contabilidade Social é a relação do patrimônio azidental com o ambiente endógeno e exógeno da organização, essa Contabilidade caracteriza-se por apresentar uma gestão participativa e poder ser fiscalizada e controlada por meio da auditoria social. A principal demonstração é o balanço social que, conforme Sá (1998, p.44) “(...) representa a expressão de uma prestação de contas da empresa à sociedade em face de sua responsabilidade para com a mesma”.

### **2.3 Balanço social: características e contribuições**

Segundo o Sociólogo Betinho, *apud* IBASE (2008), “(...) o balanço social visa demonstrar quantitativamente e qualitativamente o papel desempenhado pelas empresas no plano social”. Diante deste exposto foi desenvolvido este tema. Assim foi possível conhecer melhor o assunto e procurar realizar uma divulgação mais ampla entre as empresas, uma vez que este, ainda é pouco conhecido.

Como o Balanço Social está começando a ser utilizado por grandes empresas, até como ferramenta mercadológica, a pesquisadora acredita que a partir deste apanhado pode contribuir ainda mais para a sociedade, uma vez que sugere nele novas medidas que beneficiam a comunidade, além de contribuir para a empresa com uma avaliação sobre suas demonstrações em números, do quão importante são as ações adotadas pela companhia no tange ao meio-ambiente e os reflexos que essas demonstrações têm no aspecto social.

Segundo o IBASE (2008), no Brasil, desde 1965 vem sendo divulgado o balanço social, mas só a partir dos anos 90 foi que algumas empresas passaram a encarar com mais seriedade a questão social. A idéia inicial foi demonstrar de forma sistemática em balanços e relatórios sociais as ações realizadas em relação à comunidade, ao meio ambiente e ao seu próprio corpo de funcionários, ou seja, o que as empresas têm feito para melhoria da qualidade de vida de todos aqueles que de alguma forma estão ligados a ela.

Oliveira (2001) explica que o Balanço Social origina-se da idéia de justificar os investimentos feitos, ou seja, prestar contas, assim como o balanço financeiro. Contudo, enquanto esse último encontra-se fundamentado em dados numéricos, concretos e estáveis, o primeiro se baseia no sentir e pensar do homem, o que muito dificilmente pode ser expresso estaticamente. O autor, portanto, comenta essa correlação.

A expressão balanço social, tomada da contabilidade tradicional, evoca os balanços contábeis, tão familiares à administração. Entretanto, tal aproximação pode trazer dificuldades. Partindo da idéia de que o balanço social destina-se avaliar o impacto da empresa no ambiente e lembrando que muitos aspectos de tal instrumento são dificilmente quantificáveis, é perceber que o balanço social é um instrumento com características específicas e não uma réplica do balanço financeiro, adaptada ao campo social (OLIVEIRA, 2001, p.210).

Diante dos argumentos expostos pelo autor, vale acrescentar que os dados para o balanço social são diferentes: alguns, numéricos; outros, vindo de auditorias de opinião; outros de opiniões deduzidas de atitudes; outros ainda, de observação. Por isso, definir um modelo único de Balanço Social torna-se uma tarefa muito difícil de ser realizada. No entanto, Oliveira (2001), aponta que sua montagem deve obedecer a dois requisitos intrínsecos. Primeiro, a utilização de indicadores que reflita o desempenho da empresa no campo humano e social, bem como os que demonstrem a satisfação dos funcionários em relação ao programas. Segundo, o caráter positivo que deve direcionar o desenvolvimento do processo de implementação da responsabilidade social.

Na concepção de Kunsch (2003), o balanço social pode ser considerado um dos instrumentos mais reconhecidos para acompanhamento das práticas de responsabilidade social. Isso ocorre porque, para a autora, a empresa tem duas realidades: uma econômica e outra humana e social, devendo ambas funcionar

simultaneamente. Mais do que pelos estoques acumulados ou pelos lucros contabilizados, ela vale pelas pessoas que integram. Nesse sentido, com o Balanço Social se propõe hoje um conjunto de instrumentos para avaliar, objetiva e quantitativamente, o desempenho da empresa no campo humano e social que permita também organizar o processo de planejamento de atuação nesses campos.

Kunsch (2003), portanto, destaca que o Balanço Social surge no cenário corporativo como canal de diálogo entre empresas e a sociedade, e também como comprovação da mudança de comportamento organizacional na modernidade.

Essa tomada de consciência de todas as organizações, públicas ou privadas, reflete uma mudança em todos os domínios, no sentido de estabelecer e manter a maior compreensão entre pessoas e grupos sociais. Essa forma primeira de entendimento se traduz pelo desejo de chegar-se ao “universo do discurso”, para que o diálogo se torne realidade, nesse mundo de comunicação tecnológica e da incomunicação (ANDRADE, 1984, *apud* KUNSCH, 2003, p.139).

Diante disso, observa-se que o Balanço Social constitui um instrumento capaz de demonstrar, por meio de indicadores sociais, o montante de investimentos das organizações em ações empreendidas em benefício do público interno, da cultura, da comunidade local e da sociedade como um todo (KUNSCH, 2003).

Sob uma perspectiva conceitual, Chiavenato (2004, p.483-484) argumenta que:

O balanço social busca recapitular em um documento único os principais dados que permitam apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referência e dos anos anteriores. Assim, o balanço social deve comportar informações sobre o emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, produtividade do pessoal, disfunções (como a rotatividade, o absenteísmo, os conflitos trabalhistas), relações trabalhistas, etc. (CHIAVENATO, 2004, p.483-484).

Para que o Balanço Social possa ser implementado de forma eficiente, Chiavenato (2004) aponta que devem ser cumpridas, com efeito, três etapas elementares, e suas respectivas funções voltadas para a consecução das informações a serem prestadas, conforme apresentadas pelo Quadro 1.

Etapa	Funções
Etapa política	É a fase da tomada de consciência por parte da direção da organização quanto à necessidade do balanço social, como um instrumento de relações públicas. Destina-se, basicamente, a despertar o interesse de dirigentes quanto à utilização desse instrumento de demonstração social, envolvendo e incentivando o comprometimento de todos os colaboradores.
Etapa técnica	É planejada e estabelecida quando surge a exigência de um sistema de informação social e o balanço social torna-se um instrumento válido. Corresponde, portanto, à implementação da canalização de informações focadas no ambiente social da empresa.
Etapa de integração dos objetivos sociais	Quando o processo decisório integra os novos objetivos sociais, como reflexo da idéia da responsabilidade social nos diversos níveis da organização. O balanço social, então, passa de um instrumento de informação para um instrumento de administração. Os objetivos sociais são tratados com igual força dos objetivos econômicos, afetando o processo de tomada de decisão da organização.

**Quadro 1: Funções das etapas de implementação do balanço social.**

Fonte: Chiavenato (2004).

Por conseguinte, compreende-se que o Balanço Social passa a ser um sistema de informação dirigido ao público a respeito do comportamento socialmente responsável da organização. Chiavenato (2004), entretanto, adverte que se torna imprescindível a consecução de algumas transformações no ambiente interno das organizações para que, dessa forma, possa haver comprometimento com as questões sociais, bem como em relação à transparência nas demonstrações públicas, e, conseqüentemente, a consideração de novos parâmetros de referências para as tomadas de decisões.

A nova concepção da organização carregada da convicção de sua responsabilidade social impõe uma profunda mudança quanto à informação a oferecer ao público interno e externo. O balanço social não pretende expressar o estado de um conjunto de partidas dobradas de ativo e passivo, mas um conjunto de índices e indicadores que expressam os níveis de cada uma das variáveis tomadas como relevantes pela organização para fazer cumprir sua responsabilidade social (CHIAVENATO, 2004, p.484).

Na realidade, conforme atesta o autor, o Balanço Social mostra se a organização está fazendo um bom trabalho ou não, seja do ponto de vista de seus participantes, de seus acionistas, de seus clientes, do público em geral e da comunidade (CHIAVENATO, 2004).

A função principal do Balanço Social da empresa é tornar pública a responsabilidade social da empresa, mostrando com transparência ao público em

geral, consumidores, acionistas e investidores o que a empresa está fazendo na área social e o impacto que suas operações causam no meio ambiente. Já existem vários modelos de Balanço Social, mas precisamos de um modelo padrão para ser seguido por todas as empresas, este modelo irá demonstrar o social da empresa fazendo com que seja vista com bons olhos pelos públicos internos e externos, atraindo assim consumidores e investidores na sociedade, fazendo com que esta empresa, ou empresas, tenham uma longa vida empresarial. Como exemplos, foram utilizados: o modelo publicado pelo IBASE (2008) e também o modelo adotado pela empresa Natura S.A. Deste último, fez-se ainda uma análise dos benefícios alcançados pela empresa a partir de sua utilização.

Além destas características, o Balanço Social é também uma ferramenta gerencial na medida em que reúne dados qualitativos e quantitativos sobre as políticas administrativas e as relações que ocorrem entre a entidade e o ambiente, os quais podem ser usados para controle gerencial, auxílio na tomada de decisões e nas escolhas estratégicas.

## 2.4 Planejamento estratégico

A palavra estratégia vem do termo grego *strategos*, que significa o chefe do exército. O sentido mais corrente para a administração relaciona-se com o caminho que a organização, como um todo, deverá seguir, adaptando-se ao seu meio ambiente. A estratégia, portanto, é uma decisão dos diretores da empresa.

Conceitualmente, Kotler (2000, p.96) compreende que:

Planejamento Estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados. (KOTLER, 2000, p.96).

Em outro tipo de abordagem, Porter (1991) demonstra um conceito de planejamento estratégico valorizando o nível de concorrência. Sua noção de concorrente, aliás, abrange bem mais do que os concorrentes propriamente. O autor afirma, então, que "(...) grande parte da ênfase nos processos formais de planejamento estratégicos é dada á indagação de questões relevantes de uma

maneira organizada e disciplinada e não a lhes dar uma resposta” (PORTER, 1991, p.13).

Para o autor, a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso: os pontos fortes e fracos da companhia; os valores pessoais de uma organização que são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia; as ameaças e oportunidades que definem o meio competitivo, e as expectativas da sociedade que se refletem no impacto de fatores como política governamental.

Na visão de Daft (1999, p.146), “O planejamento estratégico é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir metas da organização”. Assim, o autor entende que o planejamento estratégico é um processo usado para auxiliar gerentes a responderem questões estratégicas tais como: “Onde a organização deseja estar? Que mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo? Que cursos de ações irão nos auxiliar a atingir essas metas?”. Através do planejamento estratégico, os executivos definem uma direção global ou específica para a organização. Essa direção global é a estratégia geral da empresa, as específicas podem se referir as estratégias a serem adotadas em relação a um setor, área ou projeto da empresa.

Bateman e Snell (1998, p.124) afirmam que:

O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora eles não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo (BATEMAN E SNELL, 1998, p.124).

No contexto apresentado pelos autores, vale ressaltar que, inicialmente, o planejamento estratégico é caracterizado por dois aspectos fundamentais: os objetivos estratégicos e as estratégias diversas que podem ser elaboradas e implementadas.

Os objetivos estratégicos constituem os alvos os alvos principais ou resultados finais, que se referem à sobrevivência em longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização. Os administradores, geralmente, estabelecem objetivos

que refletem tanto a eficácia (conseguir resultados adequados) quanto a eficiência (alta taxa de resultados em relação aos insumos). Objetivos estratégicos típicos incluem várias medidas de retorno dos acionistas, da lucratividade, da quantidade e qualidade de resultados, da participação no mercado, da produtividade e das contribuições para a sociedade (BATEMAN E SNELL, 1998).

“Uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização” (BATMAN E SNELL, 1998, p.124). a estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e certos pontos fracos. As ações ou estratégias que a organização implementa devem ser direcionadas à construção e pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros participantes do ambiente externo. Certas organizações podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo.

Na concepção de Wrigth; Kroll e Parnell (200, p.24), a administração estratégica, que engloba o planejamento e outros planos administrativos, “(...) é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios – formulação de estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico , mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno”. E, conseqüentemente, para os autores, possui ainda um sentido mais amplo:

(...) a administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente. Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas empresas derivando pontos fortes e pontos fracos. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. (WRIGHT; KROLL E PARNELL, 2007, p.25).

Drucker (1984, p.133) considera que:

(...) planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1984, p.133).

Na interpretação de Gracioso (2001, p.27) “Por definição, uma decisão estratégica é toda aquela que resulta numa nova maneira de distribuir e utilizar os recursos básicos da empresa. Segue-se que nem toda decisão estratégica é de longo prazo, embora seja, necessariamente, de longo alcance”.

Gracioso (2001, p.27) caracteriza as decisões relativas ao planejamento estratégico ao afirmar que “De qualquer maneira, essas são decisões que se distinguem das de nível tático ou operacional e envolvem a participação direta dos escalões superiores da empresa”. O autor também aponta que o planejamento estratégico, ao ser iniciado por uma empresa, define-se como disciplina à parte, ou uma nova função da gerência. “Se der certo, acabará transformando-se em gerenciamento estratégico e ninguém mais fala de planejamento estratégico de per si. Entretanto, se der para trás, todo mundo ficará sabendo logo” (GRACIOSO, 2001, p.33).

Nesse sentido, torna-se importante destacar a diferença entre planejamento e gerenciamento estratégico. Planejamento estratégico define-se, normalmente, pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico. Gerenciamento estratégico, por sua vez, encara o pensamento estratégico como fator inerente à condução dos negócios, e o planejamento estratégico como instrumento em torno do qual todos os demais sistemas de controle – orçamento, informações, estrutura organizacional – podem ser integrados.

Chiavenato (1983, p.375), afirma que “O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global e em longo prazo”. Portanto, a partir das considerações demonstradas, pode-se compreender que é imprescindível para a formulação do planejamento estratégico que haja uma estratégia bem definida, de modo que a empresa obtenha vantagem competitiva sustentável.

#### **2.4.1 Contextualização histórica**

O planejamento estratégico começou a ser utilizado na administração das organizações no início da década de 1960 e, ainda que fosse conhecido por diversas nomenclaturas era concebido e implementado no sentido de proporcionar



maior participação efetiva das empresas no mercado, atingir metas e objetivos traçados e dotá-las de maior poder de competitividade, demonstrando basicamente as mesmas características apresentadas atualmente. A geração de lucros elevados e a satisfação de seus clientes também já eram intenções claramente delineadas em seu escopo.

Dos anos 60 até os anos 80, o planejamento estratégico enfatizou a abordagem “de cima para baixo” para o estabelecimento de objetivos e planejamento (GLUCK, 1986, *apud* BATEMAN E SNELL, 1998). Isto é, os principais executivos e unidades especializadas de planejamento desenvolviam objetivos e planos para a organização inteira. Os administradores táticos e operacionais recebiam os objetivos e os planos de membros de assessorias e suas próprias atividades de planejamento eram limitadas a procedimentos específicos e à preparação de orçamentos para as respectivas unidades.

De acordo com Bateman e Snell (1998, p.125), “Durante esse período, as empresas e consultorias inovaram em uma série de técnicas analíticas e abordagens de planejamento, muitas das quais se tornaram modismos empresariais”. Os autores indicam que essas técnicas muitas vezes foram utilizadas de modo inadequado e conduziram a decisões estratégicas baseadas em conclusões e avaliações simplistas. Em muitos casos, os principais executivos utilizavam mais tempo em seus comitês de planejamento e consultores do que com os administradores que trabalhavam por eles. Administradores e empregados de todos os níveis dessas organizações sentiam-se alienados e deixavam de estar comprometidos com o sucesso da organização.

Atualmente, percebe-se que os executivos das empresas, cada vez mais, estão envolvendo administradores de toda a organização como um todo no processo de planejamento. Os problemas mencionados e o ambiente que se modifica rapidamente nos anos 80 e 90 forçaram os executivos a olharem para todos os níveis das organizações em busca de idéias e inovações para tornar as empresas mais competitivas. Embora os altos administradores continuem a fornecer o direcionamento estratégico ou a “visão” da organização, Bateman e Snell (1998, p.125) observam que:

(...) os administradores táticos e mesmo os operacionais com frequência fornecem insumos valiosos ao plano estratégico da empresa. Em alguns casos, esses administradores também têm autonomia suficiente para

formular ou modificar seus próprios planos. Isso aumenta a flexibilidade e o nível de respostas, requisitos críticos de uma organização moderna.

Por causa dessa tendência, segundo Bateman e Snell (1998), administradores e estudiosos dessa área passaram a utilizar outro termo para o processo de planejamento estratégico: administração estratégica. Isso porque eles entendem que este processo, a partir de novas perspectivas e concepções, envolve administradores de todas as partes da organização na formulação de objetivos estratégicos e de estratégias. Ela integra ao planejamento estratégico e a administração em um processo único. O planejamento estratégico torna-se uma atividade contínua em que todos os administradores são encorajados a pensar estrategicamente e focalizar tanto questões externas em longo prazo quanto questões táticas e operacionais em curto prazo.

Em relação a perspectivas futuras, Gracioso (2001, p.30) entende que:

Se pudéssemos projetar para os primeiros 10 anos do século XXI o que ocorreu no Brasil nos últimos 20 anos, veríamos que as empresas aqui instaladas conviveram com transformações sucessivas, muitas vezes abruptas e inesperadas. Tivemos planos econômicos de todos os matizes, até a decretação do Plano Real, que acabou definitivamente com a inflação e criou as bases para a efetiva abertura econômica.

Isso leva a uma corrente de pensamento que compreende que a cada nova mudança, muitas empresas eram apanhadas de surpresa e perdiam vendas e rentabilidade. No entanto, houve sempre empresas que se saíram melhor do que outras. Certas empresas souberam prever o futuro melhor que outras e ainda outras souberam não apenas prever, mas até criar ou projetar o seu futuro, ingressando numa área ou função típicas do gerenciamento estratégico.

Assim, Gracioso (2001) enfatiza que só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode antecipar-se aos concorrentes nas mudanças bruscas de mercado e desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso.

A esse respeito, Gracioso (2001, p.30) aponta que “Estas empresas, aos olhos dos seus concorrentes, aparecem freqüentemente como tendo muita ‘sorte’ por saírem na frente dos outros quando surge uma oportunidade. Todavia, não se trata de sorte e sim de determinação e planejamento para vencer os concorrentes”.

## 2.4.2 Etapas do planejamento estratégico

“O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência” (CHIAVENATO, 1983, p.259).

O primeiro passo do planejamento é formular o problema a resolver, delinear soluções, coletar dados e informações, definindo com precisão e objetividade o que se quer, elaborar alternativas, analisar prós e contras, escolher a solução, estabelecer cursos de ação, fazendo avaliações em busca de potenciais métodos, ferramentas e tecnologias a empregar, sempre acompanhados de estimativas de prazos e custos. O resultado ou o produto do planejamento é um plano, o documento que consubstancia as decisões, tomadas em um determinado momento e em um dado nível, e que visa a consecução de objetivos finais a serem alcançados em determinado período.

Todos os planos têm um propósito em comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais, se aplicados com sucesso, deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam.

De acordo com Chiavenato (1983), hierarquicamente, o planejamento possui três níveis distintos: planejamento estratégico (projetado em longo prazo; envolve a empresa como um todo; é definido pela cúpula da alta administração; corresponde ao plano maior ao qual todos estão subordinados); planejamento tático : projetado para o médio prazo (envolve cada departamento, preocupando-se em atingir objetivos departamentais; é definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa); e planejamento operacional (preocupa-se com o alcance de metas específicas; é definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade).

Chiavenato (1983) define quatro fases na elaboração do planejamento estratégico:

- **Formulação dos objetivos organizacionais:** escolha dos objetivos globais que se pretende alcançar em longo prazo e definição da hierarquia de objetivos;
- **Análise interna das forças e limitações da empresa:** são analisados os pontos fortes (forças propulsoras) e os pontos fracos (forças restritivas) que facilitam ou dificultam o alcance dos objetivos organizacionais. Essa análise interna envolve a

análise dos recursos (financeiros, equipamentos, humanos, tecnológicos) de que a empresa dispõe ou pode dispor para as suas operações atuais e futuras; análise da estrutura organizacional e avaliação de desempenho da empresa, em termos de resultados de lucratividade, produção, produtividade, inovação, desenvolvimento dos negócios, entre outros;

- **Análise externa do meio ambiente:** investigar as condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. Geralmente, envolve análise de mercados, concorrência e fatores conjunturais;
- **Formulação das alternativas estratégicas:** visa formular as alternativas possíveis de estratégias ou de meios que a empresa pode adotar para melhor alcançar seus objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as suas condições externas ao seu redor. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a empresa pode adotar para atingir seus objetivos globais. “O planejamento estratégico deve especificar, em linhas gerais, onde a empresa pretende chegar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente” (CHIAVENATO, 1983, p.379).

Conforme o autor afirma, as principais decisões incluídas em um planejamento estratégico são: (1) objetivos organizacionais globais e departamentais; (2) a escolha das atividades/produtos que a empresa pretende fornecer/produzir; (3) mercado visado pela empresa; (4) lucros esperados para cada uma das atividades; (5) alternativas estratégicas quanto às suas atividades; (6) alternativas estratégicas quanto ao mercado; (7) interação vertical em direção aos fornecedores de recursos ou integração horizontal em direção aos últimos consumidores e clientes; (8) novos investimentos em recursos para inovação ou para crescimento.

De forma mais sintética, Wright; Kroll e Parnell (2007, p.24) indicam que:

(...) a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir: (1) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; (2) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; (3) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; (4) formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidade de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente; (5) implementar as estratégias; (6) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

## 2.5 Marketing social

De acordo com Kotler (2000), a sociedade está consciente de que o Estado não tem mais recursos, capacidade de investimentos e competência gerencial para resolver sozinho os graves problemas sociais que afligem a humanidade. Daí a certeza de que os governos, instituições e empresas devem estabelecer parcerias, no sentido de apresentar novas propostas aos vários problemas sociais que assolam o mundo e que estão muito próximos de todas as pessoas. A preocupação das empresas com as causas sociais tem se tornado uma questão de estratégia e de sobrevivência no mundo corporativo.

Esta sobrevivência é consolidada ainda mais com o fortalecimento dos produtos e da marca da empresa, através do marketing social, que, segundo Kotler (2000, p.30), “Diz respeito ao esforço mercadológico no sentido de associar uma marca ou instituição a uma causa social”.

### 2.5.1 Conceito e importância

É o marketing social empreendido pelas empresas que utilizam o seu próprio pessoal de vendas, representantes e distribuidores para orientar seus clientes, como usuários de serviços sociais. Com isso, a empresa estreita o seu relacionamento com seus clientes e parceiros (MELO NETO E FRÓES, 2002, p. 162).

Na concepção de Vaz (1995), o marketing social possui uma conceituação mais ampla que inclui aspectos e fatores relacionados às organizações e seus objetivos e que, paralelamente, provocam influências em seus colaboradores, fornecedores, acionistas, clientes e sociedade.

Marketing social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição (VAZ, 1995, p. 280).

Las Casas (1993) afirma, em outras palavras, que o marketing social é uma área do conhecimento que engloba atividades direcionadas às relações de trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, visando

alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto dessas relações com a sociedade.

Ainda de acordo com Las Casas (1993), nos últimos anos, o marketing social, bem elaborado e direcionado da maneira correta, tem se revelado uma grande arma na conquista de novos mercados, no relacionamento comercial com novos clientes e, especialmente, no tratamento da imagem da organização, bem como no reconhecimento e fortalecimento de sua marca junto aos clientes, fornecedores e sociedade.

Entretanto, Kotler (2000) adverte que, assim como o uso de um elaborado marketing social pode fazer a diferença no sucesso de uma marca ou produto, os seus impactos como agente publicitário e intermediário de ações de responsabilidade social devem ser mensurados para que estas práticas não ultrapassem o limite daquilo que pode ser assimilado como benefício pela população e que seja realizado de forma a exercer, no máximo, uma troca. Ou seja, a aplicação de ações socialmente responsáveis por uma organização pode ser traduzida em lucro, reconhecimento e fortalecimento de sua marca e de sua imagem.

A estratégia de marketing social corporativo está relacionada à mudança comportamental, que tem o objetivo de melhorar a saúde pública, a segurança, o meio ambiente e o bem-estar comunitário. Segundo Kotler e Lee (2005, p.114), para se atingir o sucesso com a aplicação dessa estratégia, "(...) conta-se com os mesmos princípios e técnicas do marketing, pela análise da situação, seleção de públicos-alvos, estabelecimento de objetivos de comportamento, barreiras e benefícios para a mudança de comportamento".

A busca e consolidação de uma imagem de empresa socialmente responsável fazem com que o meio empresarial busque formas de melhorar seu relacionamento com o meio ambiente e a sociedade, de modo a contribuir para o desenvolvimento social e econômico, do qual depende para sua sobrevivência. Por isso, seja espontaneamente ou por pressão de grupos e segmentos, a empresa pública ou privada deve adotar uma postura responsável pelo bem - estar da comunidade onde atua.

Marketing social, de acordo com o que explica Kotler (2000), serve como incremento ao plano de estratégia social empresarial, revelando-se um excelente instrumento na obtenção de resultados significativos do ponto de vista econômico e social. O marketing social, quando bem elaborado e aplicado de forma autêntica e

consciente, assume um aspecto estreitamente correlacionado à respeitabilidade da imagem empresarial e à valorização da marca, o que significa, automaticamente, obtenção de benefício em diversas esferas internas e externas da organização.

### 2.5.2 Marketing de causa social

De acordo com Pringle e Thompson (2000, p.3), o marketing de causa social pode ser definido como “(...) uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo”.

Melo Neto e Fróes (1999, p.159) foram mais específicos ao afirmar que o marketing de causa “(...) consiste no licenciamento do nome ou logo de uma entidade sem fins lucrativos ou de uma campanha social do governo para uma empresa em troca de uma porcentagem do faturamento”.

Para Baldo e Manzanete (2003), o marketing de causa social é “(...) a vinculação da imagem de uma ONG a uma marca, produto ou serviço concreto, comercializado por uma empresa”. As autoras complementam dizendo que, como contrapartida “(...) a ONG recebe um valor fixado ou uma porcentagem das vendas, faturamento ou benefícios da empresa”.

De acordo com Kotler e Lee (2005, p.81-82) em campanhas de marketing de causa social, “(...) a empresa se compromete em fazer uma contribuição ou doação de um percentual de sua receita para uma causa específica, baseada na venda de um produto específico, por um determinado período de tempo”. O foco dessa estratégia é a ligação com a venda de um produto, que, além de prover fundos para a caridade tanto em dinheiro quanto em porcentagem, aumenta o fluxo de vendas para este e outros produtos da empresa.

A estratégia de marketing de causa social está relacionada a algumas práticas, mais comumente voltadas para o consumo responsável, como os determinados por Kotler e Lee (2005):

- Um valor específico para cada produto vendido;
- Um valor específico para toda aplicação considerada;
- Uma porcentagem das vendas de um produto é prometida à instituição de caridade;
- A empresa desafia a contribuição do consumidor para o produto relacionado;

- Uma porcentagem dos lucros das vendas de um produto é comprometida;
- A oferta, que pode ser por um produto específico ou todos os produtos da linha;
- Um tempo determinado para a oferta.

As campanhas de marketing de causa social dão maior visibilidade às causas e atingem um maior número de seguidores, principalmente pelo fato de se relacionar às questões de saúde, necessidades básicas e infantis e o meio ambiente. Segundo Kotler e Lee (2005, p.87), as maiores beneficiárias são as organizações sem fins lucrativos ou fundações e “(...) os ganhos corporativos estão relacionados à atração de novos clientes, o levantamento de fundos para uma causa, o alcance de nichos de mercado, crescimento das vendas de um produto, consolidação de parcerias e construção da identidade positiva da marca”.

Para que as campanhas tenham um efeito satisfatório, Pringle e Thompson (2000, p.133) determinam que “(...) há essencialmente três estágios preliminares no desenvolvimento de uma campanha de marketing de causa social e são os seguintes: compromisso, seleção de parceiros e negociação do contrato”. Assim, percebe-se que as maiores preocupações que surgem na tomada de decisão para a implantação dessa estratégia foram identificadas por Kotler e Lee (2005, p.100-101) através de:

- Acordos contratuais que devem ser redigidos pela empresa e pela instituição beneficiada, definindo as condições e valores da contribuição;
- Restrições legais e publicações que precisam ser investigadas e cumpridas;
- Necessidade de um clima de confiança entre os parceiros;
- Investimento maior em publicidade para aumentar a frequência de compra, caso o item doado dê pequeno retorno;
- Ceticismo por parte dos consumidores, por não considerarem que o valor doado faça diferença;
- Práticas promocionais que precisam ser desenvolvidas em conjunto com o parceiro da causa para alinhar prioridades e resultados.

O sucesso desse tipo de estratégia requer uma grande atenção por parte dos gestores em selecionar a causa que a empresa tenha certo interesse e inclinação, bem como o público-alvo. Além disso, para os autores Kotler e Lee (2005, p.102) “é necessário escolher o parceiro institucional que tenha uma boa base de existência,



selecionar um produto que tenha certa relação com a causa, pesquisar idéias com clientes e ofertar um produto simples para não gerarem suspeitas ou contragostos”.

Pringle e Thompson (2000) complementam sobre a escolha dos parceiros afirmando que,

(...) o principal aspecto na seleção de parceiros numa campanha de Marketing de Causa Social consiste em identificar uma empresa ou marca e uma instituição beneficente ou causa que compartilhem visões comuns para formar a base de um relacionamento mutuamente benéfico, de longo prazo. (PRINGLE E THOMPSON, 2000, p.136).

Credidio (2005, p.47) afirma que, quando bem utilizado, o marketing de causa social é “(...) uma poderosa ferramenta estratégica de posicionamento, pois, ao utilizar algumas técnicas do marketing tradicional, consegue associar a marca de uma empresa a uma questão ou causa social”. Além disso, o autor fala sobre os benefícios que esse tipo de estratégia pode trazer:

(...) todos os atores se beneficiam. As empresas incrementam as vendas e a visibilidade de sua marca, graças, principalmente, à exposição na mídia espontânea. As entidades divulgam suas causas atraindo, conseqüentemente, mais simpatizantes, voluntários e maior volume de recursos. Por fim, a sociedade é a principal beneficiada dessas ações. (CREDIDIO, 2005, p.48).

## **2.6 Responsabilidade Social Corporativa**

Diante da importância que o assunto possui para as atividades e ações exercidas pelas organizações nos dias atuais, torna-se importante, antes da conceituação de responsabilidade social, estabelecer as diferenças existentes entre esta e a filantropia. De acordo com a definição dada pelo Instituto Ethos (2008), a filantropia está relacionada às atividades de pessoas abastadas que praticam ações sociais sem fins lucrativos ou doam recursos para entidades de caridade ou de auxílio à população.

Pringle e Thompson (2000) concordam que a filantropia foi o passo inicial em direção à responsabilidade social que não está, portanto, sinônimo daquela, mas representando a sua evolução ao longo do tempo.

Segundo a visão de Ashley (2002), pode-se resumir que:

(...) a filantropia difere da responsabilidade social, basicamente, por ser uma ação social praticada seja isolada ou sistematicamente, ao passo que os compromissos de responsabilidade social compreendem ações pró-ativas, integradas e inseridas tanto no planejamento estratégico quanto na cultura da organização, envolvendo todos os colaboradores (ASHLEY, 2002, p.83).

Independentemente de conceitos instituídos e acatados como diretrizes para a definição do que realmente vem a ser responsabilidade social, e levando-se em conta o que foi estabelecido como precedente essencial anteriormente, segundo Kunsch (1999), algumas considerações são necessárias para a precisão de uma definição voltada para a responsabilidade social.

Tais ponderações se referem a um processo voltado para questões específicas de tempo e espaço, de evolução de pensamento e de práticas relacionadas a situações circunscritas a determinados organismos – sistemas econômicos e políticos vigentes em determinados países e suas organizações; trata-se de um processo dinâmico, visto que reflete o próprio meio social, no qual se entrelaçam diversos fatores de ordem econômica, política, social e cultural; e é um processo que envolve diversos segmentos da sociedade – cidadãos, consumidores, comunidades, organizações públicas ou privadas, comunicadores, etc.

Estes fatores descritos possuem um determinado peso na tentativa de aplicação racional do termo responsabilidade social, mas, ainda assim, pode-se levar em consideração que: responsabilidade social consiste no somatório de atitudes assumidas por agentes sociais – cidadãos, organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos – estreitamente vinculadas à ciência do dever humano e voltadas para o desenvolvimento sustentado da sociedade.

Entretanto, o conceito de responsabilidade tem se ampliado, passando da filantropia, que é a relação compromissada da empresa para com a sociedade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.

De acordo com as afirmações de Kunsch (1999), a dimensão inicial do exercício das ações de responsabilidade engloba apenas a filantropia. Sua característica fundamental é a benemerência do empresário que se reflete nas doações que realiza às entidades assistenciais e filantrópicas.

Em seguida, o conceito de responsabilidade ganhou maior amplitude, surgindo a segunda dimensão do exercício da responsabilidade social – as ações sociais com a comunidade. Atuando nessa dimensão, a empresa responsável coloca a serviço da sociedade recursos financeiros, produtos, serviços e know-how da organização e de seus funcionários (KUNSCH, 1999).

De forma abrangente, é importante assegurar o objetivo ético correto e o desempenho ambiental adequado da empresa, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes, usar o poder e a realização da empresa com seus fornecedores e concorrentes para mobilizá-los a serem socialmente responsáveis, por exemplo, não comprarem de quem utiliza trabalho infantil, implementar normas de respeito ao consumidor, impulsioná-los ao exercício de atos de solidariedade, e utilizar todos os espaços de comunicação para transmitir valores e informações de interesse da comunidade.

### **2.6.1 Conceito de responsabilidade social**

No Brasil ainda é comum que se confunda responsabilidade social com investimento que a empresa faz na comunidade – ou até mesmo com filantropia. No entanto, há empresas que desenvolvem ações na comunidade, investem na educação informal, mas desconhecem o grau de escolaridade de seus próprios empregados, ou a situação educacional dos filhos de seus empregados, e até mesmo a escolaridade dos fornecedores e dos filhos destes ou de seus clientes.

De acordo com Rizzi (2001, p.188), “A responsabilidade social vai muito além do local em que a organização está instalada. Ela não constitui uma atividade distinta dos negócios da empresa, mas uma nova forma de gestão empresarial”. A autora complementa afirmando que:

A tendência é que as empresas fiquem cada vez mais dependentes dos consumidores, dos cidadãos, dos empregados, dos fornecedores de produtos e serviços, dos funcionários públicos, dos profissionais dos meios de comunicação; enfim, das pessoas, e elas querem ser bem tratadas. Se souberem que as empresas investem na comunidade, respeitam o meio ambiente, não se envolvem em corrupção e são transparentes, cada vez mais essas pessoas irão avaliar suas ações com base nessas qualidades (RIZZI, 2001, p.188).

Na visão de Bateman e Snell (1998, p.147) “A responsabilidade social é a extensão do papel empresarial além de seus objetivos econômicos”. Nesse sentido, os autores ressaltam que as organizações têm amplo espectro de responsabilidades que vai além da produção de bens e serviços para obter lucros. Como membros da sociedade, as organizações deveriam participar ativa e responsavelmente da comunidade e do ambiente mais amplo. As ações socialmente responsáveis podem apresentar vantagens em logo prazo para as organizações, como a melhorar a sua imagem e evitar uma regulamentação desnecessária e cara se forem percebidas como socialmente responsáveis.

Além disso, os problemas sociais podem oferecer oportunidades de negócio, e lucros podem ser obtidos com esforços vigorosos e sistemáticos para resolver esses problemas. Em outras palavras, compensa ser bom (BATEMAN E SNELL, 1998, p.147).

Em outra abordagem, Daft (1999, p.88) entende que “A definição formal de responsabilidade social é a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização”. No entanto, o autor adverte que, apesar de parecer simples, a responsabilidade social pode ser um conceito de difícil compreensão porque as pessoas têm diferentes crenças sobre que ações irão resultar no aprimoramento do bem-estar da sociedade. Para dificultar, a responsabilidade social abrange um conjunto de questões, muitas das quais ambíguas ao que é certo ou errado. Assim, Daft (1999, p.89) esclarece que:

Uma razão para a dificuldade da responsabilidade social é que os administradores devem confrontar-se com a questão “responsabilidade de quem?” E o ambiente da organização consiste em diversas camadas, tanto no ambiente-tarefa quanto no ambiente geral. Dentro de uma perspectiva de responsabilidade social, organizações bem preparadas vêem-no como uma *variedade de partes interessadas* (DAFT, 1999, p.89).

O Instituto Ethos (2000) apresenta a seguinte definição:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p.25).

Chiavenato (2004, p.483) aponta que “Responsabilidade social significa a atuação responsável socialmente de seus membros, as atividades de beneficências e os compromisso da organização com a sociedade em geral e de forma mais intensa com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contato”.

Neste contexto, pode-se entender que a responsabilidade social está voltada para a atitude e o comportamento da organização em face das exigências sociais da sociedade em consequência das suas atividades. Isso implica a avaliação e compensação dos custos sociais que a mesma gera e a ampliação do campo de seus objetivos, definindo o papel social a desenvolver para conseguir com tudo isto a legitimidade e a responsabilidade em face dos diversos grupos humanos que a integram perante a sociedade em seu conjunto (CHIAVENATO, 2004).

(...) a responsabilidade social se dá quando cumpridas as prescrições de leis e de contratos, constituindo uma resposta da organização às necessidades da sociedade, isto é, internalizando o que é bom para a sociedade e respondendo ao que a sociedade espera da organização. Por isso o conceito de responsabilidade social da organização está condicionado pelo meio ambiente social, político, econômico, os grupos e organizações afetadas e o tempo. Uma mesma atividade organizacional pode ser socialmente responsável em um dado momento dentro de um conjunto de circunstâncias culturais e sociais, e socialmente irresponsável em outro momento, lugar e circunstâncias (CHIAVENATO, 2004, p.483).

### **2.6.2 Características fundamentais da responsabilidade social**

Infelizmente, muitos ainda confundem o conceito de responsabilidade social com filantropia, mas as razões por trás desse paradigma não interessam somente ao bem estar social, mas também envolvem melhor performance nos negócios e, conseqüentemente, maior lucratividade. De acordo com o Instituto Ethos (2000), a busca da responsabilidade social corporativa tem basicamente as seguintes características:

CARACTERÍSTICA	DIRECIONAMENTO
Pluralidade	Empresas não devem satisfações apenas aos seus acionistas. Muito pelo contrário. O mercado deve agora prestar contas aos funcionários, à mídia, ao governo, ao setor não-governamental e ambiental e, por fim, às comunidades com que opera. Empresas só têm a ganhar na inclusão de novos parceiros sociais em seus processos decisórios. Um diálogo mais participativo não apenas representa uma mudança de comportamento da empresa, mas também significa maior legitimidade social.
Abrangência	A responsabilidade social nos negócios é um conceito que se aplica a toda a cadeia produtiva. Não somente o produto final deve ser avaliado por fatores ambientais ou sociais, mas o conceito é de interesse comum e, portanto, deve ser difundido ao longo de todo e qualquer processo produtivo. Assim como consumidores, empresas também são responsáveis por seus fornecedores e devem fazer valer seus códigos de ética aos produtos e serviços usados ao longo de seus processos produtivos.
Sustentabilidade	A responsabilidade social anda de mãos dadas com o conceito de desenvolvimento sustentável. Uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade, não só garante a não escassez de recursos, mas também amplia o conceito a uma escala mais ampla. O desenvolvimento sustentável não só se refere ao ambiente, mas por via do fortalecimento de parcerias duráveis, promove a imagem da empresa como um todo e por fim leva ao crescimento orientado. Uma postura sustentável é por natureza preventiva e possibilita a prevenção de riscos futuros, como impactos ambientais ou processos judiciais.
Transparência	A globalização traz consigo demandas por transparência. Não mais nos bastam mais os livros contábeis. Empresas são gradualmente obrigadas a divulgar sua performance social e ambiental, os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para prevenção ou compensação de acidentes. Nesse sentido, empresas serão obrigadas a publicar relatórios anuais, onde sua performance é aferida nas mais diferentes modalidades possíveis. Muitas empresas já o fazem em caráter voluntário, mas muitos prevêem que relatórios sócio-ambientais serão compulsórios num futuro próximo.

**Quadro 2: Características da responsabilidade social corporativa.**

Fonte: Instituto Ethos (2000).

### 2.6.3 Estratégias de responsabilidade social

De acordo com Ashley (2002), o estudo das estratégias de responsabilidade social corporativa está relacionado com valores imprescindíveis à sua funcionalidade, como a ética, a ação social, a preservação do meio ambiente e o bem estar de funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores e comunidade (*stakeholders*)<sup>1</sup>. É através da coesão entre estes valores e as ações empreendidas, com o objetivo de lançar propostas que impulsionem os negócios da

<sup>1</sup> São todas as "partes interessadas" ou todos os diferentes públicos que afetam ou são de alguma forma afetados pela atuação de uma empresa: funcionários, acionistas, comunidade, instituições, fornecedores, consumidores e governo. (ASHLEY, 2002).

empresa e permitindo que a sociedade se desenvolva de maneira sustentável, que se pode obter um panorama positivo na empresa, em harmonia com os anseios da sociedade.

A interpretação de estratégia de responsabilidade social corporativa pode ser descrita literalmente como iniciativa social corporativa, por se tratar de melhores práticas, calcadas em procedimentos organizados de planejamento, implementação e controle. As estratégias a serem avaliadas e implementadas fornecem o suporte necessário aos administradores para a tomada de decisão de investimento em responsabilidade social. Muitas são as contribuições que a aplicação dessas estratégias pode oferecer (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Segundo Kotler e Lee (2005, p. 236-237) elas são responsáveis pelo “aumento da consciência pública e o despertar para um interesse pelas causas sociais”. São capazes de “mobilizar clientes, colaboradores e comunidade a participarem de ações em prol do desenvolvimento social e ambiental”, influenciando na mudança de comportamento e nas práticas prudentes de negócio.

Além disso, as estratégias de responsabilidade social corporativa colaboram para o alcance dos objetivos de marketing empresarial, principalmente porque apóiam a construção de uma forte reputação para a organização, onde os autores afirmam que “(...) proporcionam o crescimento do posicionamento da marca, criam diferenciação do produto, atingem nichos de mercado, fazendo com que haja intensificação das vendas” (KOTLER E LEE, 2005, p.237).

Ainda podem ser observadas reduções de custos, pela adoção de práticas socialmente responsáveis, aumento da qualidade de vida dos colaboradores, construção de forte relacionamento com *stakeholders*, principalmente com a comunidade, além de proporcionar o bem-estar social.

Para que as estratégias sejam escolhidas e implementadas de maneira eficaz, Kotler e Lee (2005, p. 238) explicam que “é necessário que, inicialmente, sejam definidas as causas sociais que serão apoiadas por elas”. É importante que haja uma observação das necessidades da comunidade na qual a empresa pratica seus negócios, levando-se em conta as causas que tenham relação com a missão, valores, produtos e serviços da organização. A escolha da causa social também deve abranger os objetivos de negócio, que podem estar relacionados ao marketing, crescimento da produção, redução de custos ou alguma outra meta determinada.

Devem-se também verificar questões que despertem o interesse de grupos-chave, que são os *stakeholders*, geralmente optando por causas que tenham durabilidade, para que se possa atingir a sustentabilidade da sociedade e dos negócios.

A escolha da estratégia que irá apoiar a causa, de acordo com os autores, deve estar relacionada também aos objetivos do negócio e experiências da organização, devendo atender as necessidades prioritárias da causa. A melhor estratégia envolve parceria com a comunidade e impulsiona a abundância de recursos, também podem ser aplicadas múltiplas estratégias para uma causa em particular, agregando maior valor aos esforços.

Com a seleção das melhores estratégias para apoiar a causa social, são desenvolvidos os planos ou programas que serão a base das ações empresariais. Para tanto, Kotler e Lee (2005, p.247) determinam que é necessária a formação de um grande corpo funcional interno, com “representantes de diversos departamentos que tenham diferentes conhecimentos e habilidades, além de administradores experientes e desenvolvimento de parcerias comunitárias”.

Grayson e Hodges (2002, p.260) confirmam isso dizendo que “(...) um aspecto fundamental para a implementação de qualquer estratégia empresarial é envolver as partes interessadas que influem nas operações ou são atingidas por elas”. Dessa maneira, Kotler e Lee (2005, p.249) afirmam que a empresa deve “(...) definir objetivos claros e resultados mensuráveis tanto para si quanto para a causa”, desenvolver planos de comunicação, identificar e planejar elementos adicionais estratégicos, com a finalidade de se obter a eficiência dos esforços e a eficácia dos resultados.

De acordo com Kotler e Lee (2005, p.252-253), a avaliação do desempenho das estratégias, com seus respectivos, planos é feita por meio de uma “(...) proposta, que irá verificar o retorno sobre o investimento, as possíveis modificações e melhoramentos, além dos resultados para a empresa e a causa”. Deve-se medir e informar a saída de recursos, por meio de metodologias de registro interno, informações financeiras e de parceiros.

O planejamento da avaliação de esforços conta com a construção de um banco de dados, que, segundo os autores, conterá os objetivos da empresa com a aplicação da estratégia na causa, as entradas, saídas, informações de parceiros e



todos os registros necessários capazes de medir e informar os resultados para a empresa e para a causa e auxiliar na tomada de decisão.

Dessa forma, a organização terá maior visibilidade para monitorar as condições sociais e seus níveis, verificando a eficácia das estratégias aplicadas. Também haverá uma melhor alocação dos recursos, que, segundo Kotler e Lee (2005, p. 256) ocorre com a “elaboração de uma proposta orçamentária baseada nas tendências e prioridades, que se estime os custos com a avaliação de desempenho”.

A formação de parcerias para dar apoio às estratégias sociais é muito importante na obtenção de ganhos empresariais, principalmente em ganhos com marketing, pois as empresas têm a oportunidade de nivelar interesses e juntar esforços para atingir, além dos objetivos de negócio, as questões da sociedade.

Para tanto, Kotler e Lee (2005, p.265-266) apontam que “(...) é necessário que as empresas relacionem as causas sociais que têm trabalhado, bem como outras organizações que tenham uma conexão com as mesmas”, a fim de que se possam adicionar novos benefícios, concentrar os objetivos e agregar maior valor ao desempenho. Dessa maneira, a empresa é capaz de observar as necessidades de seu negócio e apresentar uma proposta para outras organizações que têm interesse em suas questões sociais. Para os autores, o trabalho conjunto, a divisão de forças e recursos atrai parcerias potenciais, que partilharão da melhor estratégia para alcançar seus objetivos.

Segundo Kotler e Lee (2005, p.272-273) as empresas parceiras “(...) elaboram e implementam o plano, determinando os objetivos e resultados a serem alcançados, as regras e responsabilidades de cada uma, o público-alvo, as atividades estratégicas, o cronograma e o orçamento”. É necessário também que se forme um corpo administrativo suficiente para atender as demandas das estratégias escolhidas.

Kotler e Lee afirmam (2005, p.274) que “A mensuração e divulgação dos resultados devem fazer parte de um comprometimento constante de todos os parceiros”, em observância aos termos estabelecidos no plano, através de avaliações, pesquisas, registros, banco de dados e compartilhamento de informações, para garantir a sustentabilidade das estratégias e ações. Deve-se ainda oferecer todo “(...) reconhecimento possível à contribuição dos parceiros, de

forma a motivá-los e, assim, estreitar os laços de parceria” (KOTLER E LEE, 2005, p.274).

De forma geral, as estratégias de responsabilidade social implementadas e gerenciadas pelas organizações encontram-se associadas a dois outros conceitos: filantropia estratégica e voluntariado corporativo. Apesar de possuírem características e conceitos próprios, diferentes daqueles inerentes à responsabilidade social, estes dois elementos podem ser amplamente utilizados como reforço nas atividades de caráter social desempenhadas no campo empresarial.

#### **2.6.4 Filantropia estratégica**

Para Baldo e Manzenete (2003, p.45) filantropia ou doação significa “transmissão de bens ou serviços sem contraprestação”. Por outro lado, Grajew (2003, p.68) considera a filantropia como uma “(...) ferramenta do marketing para realçar a imagem e, só se torna estratégia, quando permite alcançar as obrigações financeiras da empresa”.

Grajew (2003, p.68) explica ainda que é falso dizer que a filantropia é um negócio que diz respeito ao governo e que somente ele pode resolver problemas sociais. “Nós temos também a filantropia individual e os esforços coletivos dos indivíduos para com as organizações de caridade, fundações, e as organizações sem fins lucrativos”.

Baldo e Manzanete (2003, p.6) definem que “(...) as ações de filantropia correspondem à dimensão inicial do exercício da responsabilidade social. Sua característica principal é a benemerência do empresário, que se reflete nas doações que faz para entidades assistenciais e filantrópicas”.

De acordo com Grajew (2003), a filantropia estratégica é a ligação da atitude filantrópica ao mundo dos negócios, aos objetivos empresariais e à continuação prática e material dos valores da empresa no ambiente em que ela vive e se desenvolve. Para que isso ocorra de maneira efetiva, Grajew (2003) afirma que:

É necessário que a empresa tenha compromisso com o processo de doação, envolvendo-se com a entidade social e ajudando-a a desenvolver ferramentas de avaliação que permitam medir os impactos efetivos das ações nos públicos beneficiados. Assim é possível acompanhar o caminho percorrido por esses recursos e mensurar os resultados sociais obtidos (GRAJEW, 2003, p.72).

Segundo Kotler e Lee (2005, p.144) a estratégia de filantropia corporativa tem como objetivo a “(...) contribuição direta para uma instituição de caridade relacionada com uma causa específica”. Frequentemente expressa em forma de doação monetária ou de serviços do gênero, é também considerada a mais tradicional de todas as estratégias e a mais antiga iniciativa social das empresas, sendo que até os dias atuais, como afirmam os autores, tem servido como “fonte de apoio para órgãos na área da saúde e educação da comunidade e meio ambiente”. Pode-se dizer também que a maioria das organizações sem fins lucrativos depende desse tipo de contribuição empresarial e individual, principalmente para equilibrar despesas e receitas advindas de seus programas.

Kotler e Lee (2005, p.145) verificam que “(...) o conceito de filantropia tem amadurecido dentro das organizações”, desvinculando-se do simples assistencialismo para a prática socialmente responsável, buscando conciliar o interesse dos acionistas com os da comunidade. Dessa maneira, as empresas conseguem “constituir relacionamentos de longo prazo com parceiros e atingir os objetivos de negócio”.

Outra evolução no conceito dessa estratégia está relacionada aos tipos de doações que as empresas podem fazer, não se calcando somente em contribuições financeiras, mas de recursos de outras organizações, produtos, materiais e, até mesmo, habilidades técnicas. Além disso, tem-se um grande avanço na participação de funcionários em decisões, elaboração de programas e medições de resultado.

Com os efeitos da globalização, os autores afirmam que se ampliou a participação também de comunidades internacionais nas quais a empresa tem negócios e acrescentaram-se outros tipos de terminologia para caracterizar esse tipo de estratégia, incluindo a cidadania corporativa, relações comunitárias, e negócios comunitários. Para Kotler e Lee (2005, p.145) “programas típicos de filantropia envolvem a determinação de uma causa, uma entidade ou público relacionado e o tipo de doação a ser feito”.

Existem diversas maneiras criativas de se fazer contribuição, quebrando os paradigmas de que doações são feitas somente em dinheiro, onde os autores indicam como doações financeiras; subsídios; premiação com bolsas de estudo; doação de produtos; doação de serviços; doação de habilidades técnicas; concessão do uso de equipamentos da empresa ou doação de recursos inativos.

Pode-se confirmar isso quando Melo Neto e Fróes (1999, p.152) descrevem que “o exercício da filantropia empresarial caracteriza-se por ações de doações de produtos fabricados pela própria empresa ou de grandes somas de dinheiro para entidades beneficentes” e ainda acrescentam que “são também ações de filantropia as doações para campanhas sociais e a concessão de bolsas e prêmios para pessoas carentes”. Os benefícios adquiridos com a implantação da estratégia de filantropia perpassam, como afirmam Kotler e Lee (2005, p.174) “pela melhoria da imagem da empresa, o crescimento do respeito e da boa vontade da comunidade, a construção da reputação com relação às outras organizações, fixação e forte posicionamento da marca, além do grande impacto nas causas das comunidades locais”.

Alguns desafios e preocupações também estão associados a essa estratégia. Os autores determinam que o cuidado inicial esteja na escolha dos parceiros e das entidades sem fins lucrativos, observando-se a reputação, a relação com a causa e a gestão das contribuições. Ainda é necessário que os acionistas estejam cientes do uso da estratégia, bem como dos valores apropriados, para que se contraponham aos interesses dos mesmos.

De acordo com Kotler e Lee (2005), é preciso também:

(...) observar os tipos e quantidades a serem doadas para não causar nenhuma desconfiança e ter cautela em ações de mídia, pois os clientes geralmente baseiam suas decisões de compra no conhecimento das práticas filantrópicas e na conduta responsável da organização (KOTLER E LEE, 2005, p.62).

Os programas de filantropia estratégica devem ser, conforme explicam os autores, planejados de forma a obter uma resposta sobre o impacto causado nas instituições beneficiadas, para que se possa fazer uma mensuração dos resultados e comprovar a eficácia tanto para aqueles que receberam a doação quanto para a empresa.

### **2.6.5 Voluntariado corporativo**

Para Goldberg (2001, p.29), “(...) o voluntariado é um caminho de busca de conscientização das pessoas, de mobilização de grupos sociais marginalizados na defesa de seus direitos, de influência de políticas públicas e outras ações no campo

da cidadania”. Com relação ao voluntariado empresarial ou corporativo, a autora define o como “(...) um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade”.

Kotler e Lee (2005, p.175) afirmam que a estratégia de voluntariado empresarial é aquela em que a organização “(...) motiva seus colaboradores, parceiros e membros franqueados a doarem seu tempo para apoiar, junto à organização, as causas da comunidade local”. Esses esforços voluntários incluem, além do tempo, a disposição de habilidades, talentos, idéias e trabalhos físicos dos funcionários, havendo ou não remuneração para esses serviços.

Segundo os autores, o voluntariado não é uma nova estratégia corporativa. O que há de novo é um aparente crescimento da integração de esforços de colaboradores, dentro da existência de estratégias empresariais, conectados aos resultados de negócio e planejados de acordo com os objetivos da organização. As práticas de voluntariado são vistas por muitos como uma das mais genuínas, altruístas e satisfatórias formas corporativas de envolvimento social, onde as ações não são vistas como individuais, mas sim calcadas no desempenho conjunto para uma causa da comunidade (KOTLER E LEE, 2005).

Alguns programas são típicos e representam a maneira como as empresas estão investindo na estratégia de voluntariado. De acordo com Kotler e Lee (2005), podem ser destacados os seguintes:

- Promoção da ética e motivação dos colaboradores;
- Sugestão de causas sociais, de modo a oferecer condições de envolvimento do funcionário;
- Organização de times de voluntários para uma causa específica ou eventos;
- Apoio aos colaboradores na busca de oportunidades de ou necessidades da comunidade, muitas vezes através de *sites*;
- Remuneração por tempo de trabalho voluntário durante o ano;
- Premiação financeira às entidades onde os colaboradores são voluntários;
- Reconhecimento dos funcionários voluntários, através de gestos, menções, placas.

Os tipos de projetos mais comuns, que requerem ação voluntária, incluem, segundo os autores, a “construção de casas, arrecadação de alimentos, educação

de crianças, organização de caminhadas e palestras, mutirões de todas as espécies, limpezas de parques, orientação para jovens, visitas aos hospitais e aos idosos”. Tais projetos devem ser implantados mediante levantamento das potencialidades dos colaboradores, para que se possa obter maior rendimento dos resultados.

Kotler e Lee (2005, p.178) determinam que os maiores ganhos com a aplicação dessa estratégia são identificados através:

Da construção genuína de relacionamento com a comunidade, da contribuição para os resultados da empresa, do crescimento da satisfação e motivação do colaborador, do apoio para com outras estratégias corporativas, do aumento da imagem e da promoção de oportunidades de divulgação dos produtos da organização. (KOTLER E LEE, 2005, p.178).

Contudo, observa-se que algumas vezes as práticas de voluntariado podem trazer preocupações para a empresa. Para os autores, o custo dessa estratégia pode ser alto e as causas sociais devem ser selecionadas criteriosamente, para evitar esforços dispersos ou sem impacto social. Uma grande dificuldade ainda é atrair habilidades e comprometimento de pessoas, sem contar que deve haver um equilíbrio entre publicidade e alarde dos esforços de voluntariado.

## **2.7 Gestão ambiental**

De acordo com Donaire (1999), as empresas não são mais vistas somente como instituição econômica, mas também são analisadas pela mudança no ambiente em que operam. Cada vez mais a questão ambiental esta se tornando matéria obrigatória das agendas dos executivos da empresa.

A globalização dos negócios, a internacionalização dos padrões de qualidade ambiental descritos, na série ISO 14000, a conscientização crescente dos atuais consumidores e a disseminação da educação ambiental nas escolas permitem antever qual a exigência futura que farão os futuros consumidores em relação a preservação do meio ambiente e à qualidade de vida deverão intensificar-se.

Diante disto, as organizações deverão, de maneira acentuada, incorporar a variável ambiental na prospecção de cenários e na tomada de decisão, além de manter uma postura responsável de respeito à questão ambiental. Hoje a população se preocupa com o caráter político-social que seria a proteção ao consumidor,

controle de poluição, segurança. Antigamente a empresa se preocupava com a maximização dos lucros e na minimização dos custos e pouco mais que disso. Hoje houve uma mudança no estoque do pensamento da sociedade, o qual está mudando sua ênfase de econômico para social. A sociedade tem ficado mais atenta ao comportamento ético das empresas (DONAIRE, 1999).

Segundo Almeida (2002), são poucas as empresas que desempenham suas atividades de Marketing plenamente, cumprindo um compromisso ético de contribuir para a limpeza e conservação de recursos ambientais. Faltam esforços voltados para o bem estar social o que Almeida chama de ecoeficiência.

De acordo com Almeida (2002), a ecoeficiência é uma filosofia de gestão empresarial que incorpora a gestão ambiental. Pode ser considerada uma forma de responsabilidade ambiental corporativa. Encoraja as empresas de qualquer setor, porte e localização geográfica a se tornarem mais competitivas, inovadoras e ambientalmente responsáveis. O principal objetivo da ecoeficiência é fazer a economia crescer qualitativamente, e não quantitativamente.

Almeida (2002) também pondera que existem alguns casos interessantes de empresas, já com uma mentalidade cultural mais evoluída e imbuída de um espírito de marketing ecoeficiente. Além de que isso já deveria ser uma filosofia do próprio marketing em todas empresas do mundo para manter a limpeza e equilíbrio do meio ambiente. A responsabilidade, pelos produtos ou embalagens após o uso, propõe ser uma questão óbvia das empresas, já que a criação dos materiais geradores dos problemas de impacto ambiental é do próprio marketing.

Na visão de Almeida (2002) ainda há outra forma de preservar os recursos da natureza pode ser uma desejável tarefa de marketing procurando aumentar o tempo de vida útil das embalagens, proporcionando a elas a capacidade de ser destinada para outras finalidades após ter cumprido a sua utilidade funcional.

Almeida (2002) coloca esse tema como análise do ciclo de vida. O ciclo de vida aqui tem um sentido um pouco diferente dos ensinamentos de Marketing, onde está relacionado com o tempo em que os produtos estão disponíveis no mercado para serem comercializados. Neste caso, a relação é com a durabilidade dos materiais que compõe um produto. É uma técnica para avaliar os impactos ambientais do “berço ao túmulo”; desde análise dos materiais a serem utilizados na fabricação do produto até a disposição do que restou após o consumo. Para Almeida (2002), essa técnica nasceu na Europa, no ano de 1980, a partir de pressões de

ambientalistas que consideravam necessário exigir das indústrias cuidados ambientais não apenas nas etapas de produção, mas também nas etapas associadas ao consumo e descarte de embalagens. Essa análise, hoje, já está incluída nas normas da série ISO 14000, série esta, responsável pela certificação da qualidade de gestão ambiental.

### 2.7.1 Consciência e comportamento ambiental

Segundo Donaire (1999), a inexistência de consumidores conscientizados em relação a causa ambiental pode dar falsa impressão de que a empresa não está ameaçada pela crescente ampliação dos produtos amigáveis ao ambiente no mercado de bens e serviços. Estas empresas podem ser pegadas de surpresa pelos concorrentes que eventualmente já incorporam essa variável em seu processo de decisão e na avaliação de seus cenários e que poderão tirar substâncias e permanentes vantagens desse seu pioneirismo. Acompanhar o crescimento das reivindicações ambientais e a sua transformação em novas ideologias e valores sociais que se consubstanciam em mudanças na legislação e em regulamentações mais severas é tarefa muito importante para a sobrevivência e lucratividade da empresa no longo prazo.

Dias (2007, p.28) entende que “(...) as preocupações ambientais podem ser abordadas como reflexos de valores e crenças que são próprios do ambiente sociocultural onde eclodem”. Na concepção do autor, é a partir dessas preocupações, associadas a valores, princípios e crenças, que surgem dois aspectos fundamentais em relação à preservação e conservação do meio ambiente, a consciência ambiental e o comportamento ambientalmente correto.

Este tipo de comportamento está associado à forma como as pessoas agem, sua postura e suas atitudes no que se referem a aspectos como comprometimento e empenho na efetivação de práticas cotidianas concernentes ao favorecimento do meio ambiente que podem ser explicitadas, por exemplo, na decisão do tipo de produto a ser adquirido. De forma geral, essas práticas se referem a: consumo responsável, diminuição da contaminação, reciclagem, reutilização de produtos, utilização racional dos recursos naturais, evitar a deterioração dos ecossistemas, etc. (DIAS, 2007).

De acordo com Stern (2000), *apud* Dias (2007, p.29):



Esses modos de agir ambientalmente corretos, quando significativos do ponto de vista de seus efeitos, são denominados de “comportamentos ambientalmente significativos” e englobam diferentes tipos de ações ecológicas caracterizadas seja por sua relevância ou impacto sobre o meio ambiente, seja por sua intenção de protegê-lo ou beneficiá-lo, e são iniciados com a intenção de mudar, normalmente beneficiar o entorno.

Os comportamentos ambientais identificados por Stern (2000), e descritos por Dias (2007), são: ativismo ambiental, comportamento não ativista na esfera pública, ambientalismo na esfera privada e comportamento dos indivíduos nas organizações.

TIPOS DE COMPORTAMENTO	DESCRIÇÃO
Ativismo ambiental	Envolvimento com organizações e manifestações ecológicas
Comportamento não ativista na esfera pública	Abaixo-assinados, filiação e contribuição para entidades ambientalistas, apoio a temas pontuais ambientais em políticas públicas.
Ambientalismo na esfera privada	Compra, uso e descarte de produtos pessoais e domésticos que têm impacto ambiental. Carros e sistemas de energia. Consumo e reciclagem de produtos de uso doméstico.
Comportamento dos indivíduos nas organizações	Manufatura de produtos, tomada de decisões, atitudes. Como as organizações são fonte importante de problemas ambientais, esses comportamentos podem ter grande impacto ecológico.

**Quadro 3: Comportamentos ambientalmente significativos.**

Fonte: Dias (2007, p.31).

Dias (2007, p.31) indica que “Uma outra forma de diferenciação das características ecológicas dos consumidores pode ser utilizada baseando-se em atitudes diferenciadas que podem ser identificadas em determinados segmentos”.

De acordo com o autor, as componentes das atitudes ecológicas podem ser:

- **Consciência ecológica:** representa a componente de crenças e conhecimentos ecológicos. É a componente cognoscitiva da atitude e está intimamente ligada ao nível de informação recebida e recordada. Aumenta através da recordação e da informação que se faz chegar ao consumidor sobre os produtos e marcas ecológicas, especialmente mediante a tangibilização dos benefícios, os conhecimentos e as crenças ecológicas que o consumidor mantém;
- **Ecopostura:** é a dimensão afetiva de preferência para os produtos ecológicos. Sua intensidade se vê modulada pela cultura do grupo social ao qual pertence ou aspira pertencer, pela educação recebida e pela informação recebida,

fundamentalmente. Quanto mais positiva seja esta atitude, mediante seu estímulo ou pertencimento a um determinado grupo social, maior será a ponderação dos benefícios ecológicos no conjunto de benefícios atribuídos ao produto ou marca na avaliação.

- **Ecoatividade:** é a tendência a atuar ecologicamente. Reside fundamentalmente na personalidade do indivíduo. Saber estimá-la é também tarefa do marketing ecológico, como saber reconhecer até onde se pode esperar resposta de cada grupo de consumidores com cada tipo de produto-mercado.

### 2.7.2 Padrões ambientais

Na concepção de Donaire (1999), há uma correlação direta entre a conscientização da sociedade e os padrões ambientais estabelecidos. Assim, quanto maior a pressão social mais restrita é sua legislação ambiental. A princípio, isto pode parecer uma grande ameaça para as empresas, porém existem inúmeros exemplos de que isso não é uma verdade absoluta. Nos países onde as restrições ambientais são mais severas como Japão, Alemanha, Suécia etc, suas organizações desenvolveram excelentes oportunidades de novos negócios, relacionados com a questão ambiental, que atualmente estão inclusive exportando know-how para outros países. Os padrões ambientais normalmente estabelecidos e valorizados pelas organizações passam por três áreas fundamentais: comprometimento da gerência, capacitação dos colaboradores e capacidade de pesquisa e desenvolvimento.

#### Comprometimento gerencial

De acordo com Donaire (1999), a mudança mais importante que pode ser conseguida em relação à questão ambiental é o comprometimento gerencial. Este comprometimento dissemina no seio da organização a formação de um clima propício ao surgimento de esquemas e círculos de qualidade ambientais, bancos de sugestões, auditorias, que se traduzem em uma contínua busca de melhorias. Como a questão ambiental está em evidência, muitas empresas têm-se engajado nessa onda apenas no discurso e não através de ações efetivas, pois não conseguem nem mesmo sensibilizar seus próprios executivos de que a preocupação

com a proteção ao meio ambiente é realmente um objetivo empresarial importante a ser alcançado. Caso estes executivos não estejam realmente conscientizados e comprometidos com a causa ambiental, qualquer iniciativa nesse sentido será apenas superficial.

#### Capacitação de pessoal

De acordo do Donaire (1999), estar comprometido com a preservação do meio ambiente exige que a empresa enfrente eficientemente este desafio. Baixos níveis de poluição podem estar ligados a novos equipamentos, tecnologias mais novas que podem provocar mudanças nos processos e produtos. Além dos investimentos em novas máquinas, instalações e equipamentos, tal posição implica necessariamente a existência de um pessoal competente e treinando que seja capaz de transformar os planos idealizados em ações efetivas e eficazes.

O que Almeida (2002) relata é que o grande papel do marketing também é buscar em maior escala pessoas qualificadas que possam agregar valor e qualidade nos processos de atuação na sociedade e nas empresas, pessoas que sejam capazes de se envolver com a limpeza do meio ambiente, com desenvolvimento de embalagens que possam ser utilizadas para outros fins, para que assim possa-se evitar o desenvolvimento de embalagens não recicláveis ou de decomposição difícil prejudicando o ambiente.

#### Capacidade da área de P&D

Segundo Donaire (1999), as empresas ambientalmente orientadas têm demonstrado ser capazes de se antecipar e reagir rapidamente às mudanças do mercado e à legislação ambiental. Isto se deve a seu desempenho e criatividade em desenvolver novos processos e novos produtos ou modificar os existentes. As organizações que possuem na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), equipes flexíveis e criativas, que se caracterizam por ciclos curtos de desenvolvimento de processos e produtos e que estão atualizadas com as informações sobre novas tecnologias, podem não só viabilizar a causa ambiental internamente, mas também transformar este know-how nas atividade de consultoria para outras empresas, desenvolvendo, dessa forma, grandes oportunidades de negócios.

## 2.8 Competitividade

Grande parte dos resultados obtidos pelas organizações encontra-se associado ao poder de competitividade que as mesmas demonstram no mercado em que atuam. Uma empresa competitiva é aquela que apresenta um desempenho igual ou superior ao de seus concorrentes diretos; sabe oferecer a seus clientes o melhor produto ou serviço, com elevado nível de valor agregado; possui grande poder criativo; tem seus objetivos bem definidos e expostos de forma transparente para todos os participantes de sua cadeia produtiva e de seus propósitos de comunicação; empreende atividades eficientes para aprimorar seu relacionamento com os clientes e torná-los seus parceiros.

Em um contexto global, Hunger e Wheelen (2002) entendem que a competitividade é poder que uma empresa emana no sentido de exercer plenamente sua visão, missão e metas, buscando a consecução de todos os seus objetivos organizacionais. A competitividade faz com que a empresa exerça atividades voltadas para a satisfação das necessidades e expectativas de seus clientes e, conseqüentemente, adotar uma postura orientada para o mercado. Para cumprir este conjunto de estratégias, os administradores e gerentes das empresas precisam possuir elevado grau de percepção de mercado e utilizar potencialmente a inteligência competitiva.

“O termo inteligência competitiva, neste contexto, deve ser entendido como meio de reunir informações, em geral ‘secretas’. Inteligência competitiva, portanto, é um programa formal de coleta de informações sobre os concorrentes de uma empresa” (HUNGER E WHEELLEN, 2002, p.62).

Além da concorrência, Kotler (2000) destaca que a empresa precisa saber identificar, avaliar e explorar adequadamente todas as forças competitivas vigentes em seu segmento de mercado em um determinado espaço de tempo e, posteriormente, repetir o processo à medida que ele se mostrar necessário em virtude de mudanças significativas ocorridas no ambiente externo. Outro aspecto fundamental, dentro do cenário competitivo, está relacionado à elaboração, implementação e gerenciamento de estratégias competitivas genéricas como fonte de poder de atuação e/ou otimização da performance mercadológica da organização. Um terceiro fator que não pode ser ignorado é a avaliação das

competências essenciais que a empresa possui inseridas em seu ambiente interno e que concorrem para a obtenção de vantagem competitiva

Assim, estes três aspectos fundamentais (forças competitivas, estratégias competitivas genéricas e competências essenciais) precisam ser descritos e devidamente contextualizados a partir da importância que a competitividade possui para as organizações sob a ótica de seu desempenho global.

### 2.8.1 Forças competitivas

A análise das forças competitivas se faz fundamental neste trabalho em razão do ambiente em que a organização estudada está e ainda devido à proposta de visibilidade por intermédio de uma ação de comunicação e que tem por pressuposto apresentar um diferencial frente aos concorrentes.

Portanto, de acordo com Porter (1991), citado por Wright; Kroll e Parnell (2007), as estratégias competitivas de uma organização devem ser o resultado da análise concisa de cinco forças competitivas que estão inseridas no ambiente global da empresa e das quais depende o potencial lucrativo de um setor. Essas forças competitivas são:

- **Rivalidade entre os concorrentes existentes:** são os competidores tradicionais, cujas organizações já estão instaladas no mercado que, atuando através de produtos e serviços, disputam o *market share*. Para os autores, a concorrência se intensifica quando se detecta a oportunidade de melhorar a posição, ou existe pressão competitiva das outras. “Essa competição manifesta-se na forma de cortes de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e melhoria no atendimento aos clientes e nas garantias” (WRIGHT; KROLL E PARNELL, 2007, p.64).
- **Entrada de novos concorrentes:** são os competidores em potencial, contra os quais os competidores tradicionais buscam erguer barreiras de entrada. Para tais, Porter (1991) cita seis fontes principais: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custos independentes de escala.
- **Poder de negociação dos fornecedores:** Porter (1992) exemplifica este poder quando um fornecedor importante eleva seus preços ou reduz a qualidade dos bens e serviços, poderá, por um lado, comprometer a rentabilidade da empresa,

pois muitas vezes ela não terá condições de repassar os aumentos de custos nos preços e, por outro, a qualidade de seus produtos e serviços.

- **Poder de negociação dos compradores:** os clientes sempre querem produtos com maior qualidade e a preços baixos e que atendam às suas necessidades. O consumidor atual conscientizou-se de seu poder sobre os produtos e acrescentou novas exigências como a preocupação com o meio ambiente e o papel social/econômico das empresas. Para a empresa, o resultado desta força é a necessidade de aprimoramento de novos produtos e de processos, visando diminuição de custos e busca de diferenciação para se obter preços e qualidade de produtos e serviços mais competitivos. Outro fato é que a tecnologia de informação e os meios de comunicação de massa fornecem a todos os interessados, informação sobre a demanda, preços reais de mercado, custos, dando-lhes maior poder para a negociação.
- **Ameaça de substitutos:** do ponto de vista dos consumidores, maior valor terá um produto que melhor satisfazer suas necessidades. Para competir com produtos substitutos, as empresas precisam buscar diferenciação para conquistar o cliente.

Torna-se importante ressaltar que todas as situações apresentadas estão sujeitas a mudanças freqüentes de fatores ambientais, fora do escopo de controle interno da empresa. Portanto, são necessários uma estratégia competitiva definida e um planejamento estratégico, visando ter competitividade no mercado. Para obter esta vantagem é fundamental ter sistemas de informação que atendam seus direcionadores estratégicos, proporcionando informação, adicionando valor aos processos e incrementando produtividade global.

### 2.8.2 Estratégias competitivas genéricas

Compreendendo as argumentações de Porter (1992), pode-se descrever estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição de vantagem para uma empresa, visando enfrentar, com sucesso, as cinco forças competitivas e obter um maior retorno sobre o investimento.

As estratégias genéricas visam chegar à vantagem competitiva e exigem que a empresa faça opções quanto ao tipo de vantagem que se pretende alcançar e o

escopo do mercado ou a amplitude do *mix* de produtos dentro dos quais se atingirá o objetivo desejado.

Porter (1992) sugere três estratégias genéricas que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, para criar uma posição vantajosa e superar os concorrentes. Estas três estratégias são: liderança em custos, diferenciação e enfoque, sendo que, no presente estudo, apenas as duas últimas se mostram pertinentes e, portanto, serão abordadas.

#### 2.8.2.1 Liderança em custos

Esta estratégia consiste em atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais, orientadas para este objetivo básico. De acordo com Daft (1999, p.155):

Com a estratégia de liderança em custos, a organização procura agressivamente instalações eficientes, persegue a redução de custos e usa um rígido controle de custos para fabricar produtos com maior eficiência do que seus concorrentes. Uma posição de custo reduzido significa que a empresa pode oferecer preço mais baixo que seus concorrentes e ainda oferecer uma qualidade semelhante e obter lucro razoável. (DAFT, 1999, p.155).

Segundo observa Porter (1992), as principais características da estratégia de liderança em custos são: (1) reduções no custo pela experiência; (2) controle rígido do custo e das despesas gerais; (3) minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas e publicidade; (4) supervisão intensa da mão-de-obra; (5) diversificação da linha de produtos: diluir custos e expandir o volume produzido; (6) obtenção de economias de escala; (7) incentivos baseados em metas estritamente quantitativas; (8) possuir uma posição vantajosa no mercado: alta parcela de mercado e acesso favorável às matérias-primas; (9) sistema de distribuição com baixo custo; (10) proporcionar maior poder de competição, em função do custo baixo contra seus concorrentes; (11) maior poder de barganha para clientes; (12) maior flexibilidade para enfrentar aumentos dos preços dos insumos de fornecedores; (13) altos investimentos em equipamentos.

Esta estratégia favorece ao aumento das margens de lucro em curto prazo que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas,

de modo a manter a liderança de custo. Assim, Daft (1999, p.155) observa que “(...) a mais eficiente empresa de custo reduzido está em melhor posição para superar a guerra de preços enquanto ainda tem lucro”. E acrescenta que “Da mesma forma, o produtor de custo reduzido está protegido contra clientes e fornecedores poderosos, porque os clientes não podem encontrar preços mais baixos em nenhum outro lugar e outros compradores teriam menos possibilidade de negociação com fornecedores”. (DAFT, 1999, P.155-156).

#### 2.8.2.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único. A empresa seleciona um ou mais atributos que seus clientes consideram importantes, posicionando-se para satisfazer estas necessidades. Daft (1999, p.155) explica que:

A estratégia de diferenciação envolve uma tentativa de distinguir os produtos ou serviços da empresa de outros da mesma indústria. A organização pode usar a promoção, produtos com características os distinguem, serviço excepcional ou uma nova tecnologia para conseguir um produto considerado exclusivo. A estratégia de diferenciação pode ser lucrativa porque os clientes são leais e pagarão preços altos pelo produto. (DAFT, 1999, p.155).

É importante ponderar também que a diferenciação do produto ou serviço precisa ser devidamente comunicada ao público-alvo da empresa. É imprescindível que seus clientes tenham conhecimento dos diferenciais que estão sendo disponibilizados através de novas características do bem ou serviço. Neste sentido, a comunicação precisa ser eficiente, mas isso não é tudo, ela precisa ser elaborada e direcionada de forma estratégica levando em conta fatores como as características e diferenciais dos produtos concorrentes, os anseios dos clientes em relação a este tipo de aquisição, a eficácia dos canais de comunicação a serem utilizados, a abrangência desses canais e a adequação do tipo de comunicação utilizada ao perfil dos clientes ou consumidores.



### 2.8.2.3 Enfoque

Esta estratégia baseia-se na escolha de um segmento único ou um grupo de segmentos no mercado e a empresa adaptará sua estratégia para atendê-los, excluindo-se outros clientes. Daft (1999, p.156) aponta que:

Com a estratégia de enfoque, a organização centra-se em um mercado regional ou em um grupo de compradores específico. A empresa também usa tanto uma estratégia de diferenciação como uma abordagem de baixo custo, mas somente em um mercado pequeno e específico. (DAFT, 1999, p.156).

Nesta estratégia a comunicação também surge como um fator decisivo para a consolidação dos objetivos da empresa. É preciso que, ao focar sua estratégia em um determinado segmento ou grupo de segmentos, a organização saiba qual o tipo de comunicação mais adequada a ser implementada, verificando os veículos e as estratégias de relacionamento que apresentam maior nível de concordância com as características predominantes naquele nicho de mercado.

Assim, compreende-se que no enfoque em custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque em diferenciação, uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo, ou seja, há uma combinação das características de custo ou diferenciação para a meta estratégica particular.

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos (PORTER, 1992, p.52).

### 2.8.3 Competências essenciais

Na percepção de Bateman e Snell (1998, p.129), “Sem dúvida, uma análise interna eficaz requer clara compreensão das competências essenciais de uma empresa. Uma competência essencial é algo que a empresa faz especialmente bem em relação a seus concorrentes”. Como exemplos pode-se mencionar a capacidade de inovação tecnológica, engenharia, garantia de qualidade, serviços pós-venda ou

marketing. Normalmente, uma competência essencial se refere mais a um conjunto de habilidades ou de experiências em alguma atividade do que a ativos físicos ou financeiros.

Para Daft (1999):

A competência essencial representa uma vantagem competitiva porque a empresa adquire o *know-how* que os concorrentes não têm. A competência essencial pode estar na área de pesquisa e desenvolvimento superior, no domínio de uma tecnologia, na eficiência da produção ou no atendimento ao cliente. (DAFT, 1999, p.149).

Na realidade, quando uma empresa possui competência essencial em alguma área importante para o sucesso mercadológico, essas habilidades constituem as bases para o desenvolvimento da vantagem competitiva. As empresas desenvolvem parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas que possuem competências complementares, permitindo a elas ganhar acesso a novos mercados, desenvolver novas tecnologias ou lançar novos produtos.

#### 2.8.3.1 Vantagem competitiva

Para que uma empresa possa ser bem-sucedida na consecução de seus objetivos e metas, e possa estabelecer um negócio lucrativo e bem gerenciado, torna-se necessário que ela demonstre elevado poder de competitividade de mercado, ou seja, essa organização precisa alcançar um nível satisfatório de vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação (PORTER, 1992, p.31).

Para analisar as fontes de vantagem competitiva é necessário examinar todas as atividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem, para que se possa compreender o comportamento dos custos e os processos que têm valor estratégico. A cadeia de valor é o instrumento básico nessa análise. As atividades estratégicas são aquelas em que se pode ter diferenciação. Uma empresa obtém vantagem competitiva quando executa estas atividades de uma

forma mais barata e melhor que a concorrência. As cadeias de valor diferem para cada empresa e são fontes de vantagem competitiva, de acordo com o escopo competitivo adotado, ou seja, de acordo com o tipo de cliente, produto, contexto geográfico, integração das atividades, nível de concorrência, alianças e coalizões (PORTER, 1992).

Alguns conceitos são importantes para o entendimento de cadeia de valor. Valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por algo que a empresa lhes oferece. Ele é medido pela receita total e não só pelos custos. A cadeia de valor exhibe o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas distintas pelas quais a empresa cria um produto. Elas podem ser divididas em atividades primárias, relacionadas diretamente à produção e de apoio, que dão suporte logístico às primárias (DAFT, 1999).

Todas estas categorias desempenham, em maior ou menor grau, um papel significativo na vantagem competitiva de uma empresa. Todas as atividades de valor estão relacionadas por elos, na cadeia de valor, constituindo-se num sistema de atividades interdependentes. A identificação de elos é um processo de busca pelos quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras. A exploração dos elos exige informações ou fluxo das mesmas que permitam a ocorrência da otimização ou da coordenação. Sistemas de informação são normalmente vitais para obtenção de vantagem competitiva a partir dos elos, visto que cada atividade de valor cria e utiliza informação.

Daft (1999, p.157) afirma que “Mudanças comuns no modo como uma empresa executa as atividades ou combinam tecnologias existentes em geral fundamentam a vantagem competitiva”.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Com o propósito de proporcionar maior aprofundamento aos assuntos tratados no presente estudo e, conseqüentemente, potencializar o conhecimento a respeito dos mesmos, optou-se pela apresentação do estudo de uma empresa brasileira que implementa e gerencia ações, programas e projetos sociais. Esta etapa do trabalho procura ainda facilitar a compreensão ampla a respeito da importância que as práticas sociais e o seu gerenciamento possuem para a exposição da marca e a sustentação da imagem corporativa nos dias de hoje. Assim, a empresa escolhida foi a Natura Cosméticos S.A., uma organização 100% brasileira e que tem no ambiente social o foco de muitas ações que seus administradores julgam importantes para a sociedade e igualmente vantajosas para a empresa, sua marca, seus produtos e sua imagem perante o público.

#### **3.1 A empresa: histórico e caracterização**

A Natura Cosméticos iniciou suas atividades, em 1969, com uma pequena loja na cidade de São Paulo. No ano de 1974, a opção pela venda direta surgiu como alternativa para viabilizar o crescimento da empresa familiar, apoiada principalmente na força das relações pessoais. Nessa época, então, nascia a consultoria Natura.

Ao fim dos anos 70, a Natura já se mostrava uma empresa viável, como uma atuação um pouco mais abrangente e uma clientela que começava a se mostrar fiel e extremamente satisfeita em relação a diversos aspectos (atendimento, produtos, preço), apoiada em sua cultura e visão de mundo. A década de 80 trouxe forte expansão, refletida na sua atuação por todo o país. No final dessa década, a Natura passou por uma forte e decisiva renovação, aliando a este processo um elevado grau de competitividade de mercado, fator que aumentou em função da fusão das quatro empresas que passaram a formar o sistema Natura.

A empresa, situada à Rodovia Régis Bittencourt, s/nº, km 293, Potuverá – Edifício I CEP 06882-700 – Itapeverica da Serra – SP, inscrita sob CNPJ/MF: 71.673.990/0001-77; IE: 370.113.039.117 e NIRE: 35.300.143.183, conta com uma equipe de aproximadamente 290 mil consultoras, distribuídas em todo o território nacional, e conta com cerca de três mil funcionários. Essa equipe permite à empresa

uma atuação em mais de 4,5 mil municípios brasileiros e um volume de vendas que, em 2005, atingiu 524 milhões de dólares.

Atenta às oportunidades de mercado, a Natura também desenvolve atividades em alguns países da América Latina, como Argentina, Chile, Peru e Bolívia. A empresa vislumbra ainda a possibilidade de entrar no mercado mexicano como forma de consolidar a sua marca como uma das mais fortes e representativas das Américas no segmento de perfumes e cosméticos.

No Brasil, as operações estão concentradas no Espaço Natura em Cajamar, São Paulo, que abriga um importante e moderno centro integrado de pesquisa, produção e logística. Possui ainda unidades comerciais e de distribuição em Itapeverica da Serra, também em São Paulo, e Uberlândia e Mathias Barbosa, em Minas Gerais. Em setembro de 2006, inaugurou a primeira Casa Natura no Brasil, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo.

A Natura Cosméticos foi registrada, em 06/09/1993, como sociedade limitada – Ltda e, posteriormente, abriu seu capital, realizando registro de companhia aberta junto a CVM em 23 de março de 2004. A partir da abertura do capital, a companhia passou a contar com o Diretor de Relações com Investidores, Sr. José David Vilela Ubá, além da parceria com a Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes para validar suas demonstrações contábeis.

Foi criado o Conselho de Administração, que estabeleceu quatro comitês:

- Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças;
- Comitê de Pessoas e Organização;
- Comitê Estratégico;
- Comitê de Governança Corporativa.

Apesar de cada um destes comitês ser coordenado por um membro do Conselho de Administração, eles também incluem membros que não são conselheiros, com exceção do Comitê Estratégico. Os membros dos comitês são indicados e podem ser destituídos a qualquer momento pelo Conselho de Administração.

A composição acionária da empresa encontra-se dividida, conforme explicitado pelo Quadro 4.

<b>Acionistas</b>	<b>Quantidade de Ações</b>	<b>Percentual</b>
Controladores	313.219.430	73,02%
Ações em tesouraria	172.008	0,04%
Ações dos administradores	4.538.428	1,06%
Ações em circulação	110.987.100	25,88%
<b>Total de ações</b>	<b>428.916.966</b>	<b>100%</b>

**Quadro 4: Composição acionária – Base 30/06/2007.**

Fonte: Dados da pesquisa.

A principal atividade da Natura é a fabricação e comercialização de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal. Suas ações de marketing são voltadas para divulgação em jornais, revistas, merchandising e principalmente através de suas consultoras, que realizam o trabalho domiciliar.

Atualmente são comercializados de 900 produtos nas categorias maquiagem, perfumaria, proteção solar, cuidados com o rosto, o corpo e os cabelos, entre outras. A empresa tem mantido um crescimento consistente nos últimos anos, maior que o dos setores de cosméticos e de venda direta, que por sua vez, evoluem a taxas muito superiores à da economia brasileira. Em 2005, a receita bruta consolidada chegou a R\$ 3.243,6 milhões, valor 27,7% maior que o exercício anterior. Um dos fundamentos dessa expansão é a busca constante pela excelência dos produtos e serviços, essencial para o estabelecimento e a manutenção da qualidade na relação com o público.

A Natura é uma das empresas brasileiras que mais investem em pesquisa e desenvolvimento. Em 2005, produziu mais de 200 milhões de unidades, que chegaram aos 50 milhões de consumidores, em cerca de cinco mil municípios brasileiros por meio de venda direta. A Natura desenvolveu uma gestão sócio-ambiental responsável, respaldada em dois pilares – um deles é a relação ética, transparente e com canais de diálogo abertos com os vários públicos que interagem com a companhia; o outro, a fixação de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável. São iniciativas que fazem parte do sonho de contribuir para a construção de um mundo melhor.

A Natura definiu sua razão como sua razão de ser no sentido de promover o *bem estar*. Para ela, *bem estar* é a relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo próprio, com seu corpo; *estar bem* é a relação de empatia, bem sucedida e prazerosa do indivíduo como o outro, com seu mundo; e, finalmente, *bem estar bem* é a dinâmica decorrente da interação dessas relações.

De forma ampla, a visão da empresa é: “A natura será um dos líderes em seu mercado, diferenciando-se pela qualidade das relações que estabelece, por suas crenças e valores expressos de forma radical através de produtos, serviços e comportamento empresarial que promovam a melhor relação da pessoa consigo mesma, com a natureza e com todos que a cercam”.

### 3.2 Valores e crenças da empresa

Como forma de efetivar os desígnios explícitos e implícitos nessa visão, a Natura adota como crenças e valores culturais e sociais os seguintes preceitos:

- **A vida é um encadeamento de relações:** tudo é independente. A empresa acredita profundamente na oportunidade de uma grande revolução humana em busca da paz, da harmonia e da beleza do ser humano;
- **A busca permanente do aperfeiçoamento é que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade:** no mundo, cada ser, cada organização, cada país tem potencial para aperfeiçoar-se e para aperfeiçoar suas ações. O processo de busca desse aperfeiçoamento é sempre gerador de conquistas, enriquecimento e sabedoria;
- **O compromisso com a verdade é o caminho para o aperfeiçoamento e a qualidade das relações:** na sociedade de consumo, em geral, no mundo dos cosméticos, em particular, têm prevalecido o engano, o ilusório, o falso, a busca do êxito a qualquer preço. A sociedade perde, dessa forma, a oportunidade de viver relações baseadas em verdades, que personalizam e aperfeiçoam indivíduos e organizações. A Natura acredita que o compromisso com a verdade é o caminho para uma evolução transformadora, em todas as relações, tanto pessoais quanto de mercado;
- **A vida se manifesta através da diversidade:** quanto maior a diversidade, maior riqueza e vitalidade de todo o sistema, de toda a rede de relações. É assim na ecologia ambiental. Assim é também na ecologia das relações humanas. A empresa acredita que a partir do cultivo da interação entre os diferentes gera-se a energia necessária à evolução dos indivíduos, das organizações e da sociedade;

- **A busca da beleza, enquanto aspiração da alma, da mente e do corpo, deve estar liberta de preconceitos e manipulações:** a beleza é um legítimo anseio de todo ser humano. Em nossa sociedade, no entanto, esse anseio é manipulado, com a imposição de padrões, estereótipos e preconceitos que estabelecem, para a beleza, pré-requisitos essenciais em relação à idade, raça e comportamento. A Natura acredita que, na desmistificação dessa atitude e na relação harmoniosa da mente, cultivando e preservando o corpo, existe a possibilidade da beleza cada vez mais se manifestar e ser percebida de forma espontânea e dissociada de regras impostas;
- **A empresa é um dinâmico conjunto de relações:** seu valor e perpetuação estão ligados a sua capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade. As empresas existem para atender necessidades e desejos – dos indivíduos e da sociedade – por meio de produtos, serviços e ações que contribuam para um desenvolvimento econômico ambientalmente sustentável, além de socialmente justo. A Natura acredita que seu valor amplia-se proporcionalmente à sua capacidade de estabelecer relações de qualidade com os consumidores, consultoras, colaboradores, fornecedores, acionistas e toda a comunidade, promovendo seu enriquecimento material, emocional e espiritual.

### 3.3 Valores da marca Natura

Em relação aos valores que devem estar permanentemente associadas à sua marca, a Natura prioriza os seguintes aspectos:

- **Humanismo e cultivo das relações:** valoriza ao máximo as relações e o potencial humano, respeita e estimula a individualidade que enriquece a diversidade, e busca contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade e da qualidade das relações em cada uma de suas ações;
- **Criatividade – ousar e inovar:** busca soluções inovadoras como alegria, ousadia, determinação e paixão, objetivando o aperfeiçoamento contínuo com intuição, sensibilidade e conhecimento;
- **Equilíbrio – harmonia e interdependência:** Inspira-se no equilíbrio e dinâmica da natureza, percebe o homem como parte da natureza, com a qual deve



harmonizar-se, e valoriza a interação com ela. Busca ainda aliar consciência e competência, discurso e prática, saber e fazer, ética e estética;

- **Transparência – claro, evidente, que se deixa acontecer:** vive seus processos abertamente. É franca e contra ambigüidades, manipulações e discriminação em todas as relações. Busca com determinação a qualidade e reconhece suas imperfeições. Compartilha suas dúvidas e a busca de respostas.

### 3.4 Critérios de implementação de políticas de responsabilidade social

A Natura começou a implementar políticas voltadas para o campo de responsabilidade social e de gestão ambiental a partir do início da década de 90. Ao contrário do que se imaginam, os resultados foram percebidos em curto prazo, evidenciando essencialmente maior visibilidade da empresa e de seus produtos em âmbito nacional e a confiança dos clientes em relação à marca Natura que passou a ter maior receptividade e confiança por parte público em geral.

Um dos reflexos mais significativos, nesse sentido pôde ser percebido em 2000, quando a Natura foi eleita pelo Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa como um dos dez melhores casos de responsabilidade corporativa do Brasil. De acordo com Roseburg (2000), a empresa é reconhecida até mesmo internacionalmente por suas ações sociais e foi citada, naquela mesma época, em relatório da *Business for Social Responsibility* (BRS)<sup>2</sup>, como exemplo de liderança na América Latina.

A empresa mostra responsabilidade social desde a escolha de fornecedores até o desenvolvimento dos produtos. Um exemplo que merece destaque é a linha de produtos Ekos, lançada em 2001. Ela utiliza como matéria-prima produtos da flora brasileira tais como castanha-do-pará e cupuaçu, obtidos em reservas extrativistas do Amazonas, do Pará e de Rondônia. O grande diferencial, no entanto, reside no projeto social que está por trás de tudo isso. Em cada reserva, um fornecedor da Natura treina as comunidades locais para fazer a extração e o cultivo sustentável dos insumos de que a empresa necessita. A natura espera, dessa forma, contribuir não somente para a preservação do ecossistema, mas também para a criação de melhores oportunidades de trabalho para os caboclos, índios e sertanejos da região.

---

<sup>2</sup>*Business for Social Responsibility* (BRS): uma das maiores associações mundiais ligadas à responsabilidade social corporativa.

Os principais aspectos que permeiam a atuação de agentes diversos no processo de responsabilidade social da empresa estão associados à qualidade, comprometimento com o cliente e empenho em valorizar as pessoas enquanto foco principal das ações globais da organização. Para os consumidores, por exemplo, a empresa oferece produtos de qualidade, que sejam “responsáveis” em seu desenvolvimento e produção. Para os colaboradores são oferecidos, entre outras vantagens, um amplo plano de benefícios, níveis salariais competitivos e um programa de educação extensivo aos familiares. A Natura se preocupa também em realizar sistematicamente pesquisas de clima organizacional, com o intuito de escutar seus colaboradores e, com isso, melhorar sempre o relacionamento entre as partes.

### 3.5 Principais programas e projetos

É de vital importância também apresentar a amplitude das políticas sociais e ambientais que a Natura tem implementado ao longo dos anos. Essas ações (projeto, programas, parcerias e acompanhamento) podem ser apresentadas e descritas da seguinte forma:

- **Projetos sociais:** entre as práticas de responsabilidade social exercidas pela Natura encontra-se o desenvolvimento de projetos sociais junto às comunidades. Estes projetos buscam unir esforços, respeitando os conhecimentos das comunidades, e colocar à disposição delas as competências da empresa. A missão social da empresa foi apresentada pela gerente de projetos sociais como sendo a de “Contribuir de forma inovadora e exemplar para o aperfeiçoamento da sociedade, provocando mudanças de atitudes e de valores que materializem o ideal de uma sociedade mais justa”;
- **Estrutura para o desenvolvimento dos projetos sociais:** a empresa conta com um departamento especialmente criado para a realização desses projetos. A gerência de projetos sociais seleciona, acompanha e assessora os projetos sociais desenvolvidos pela companhia;
- **Parcerias:** a Natura considera extremamente importante o desenvolvimento de parcerias. Para todos os projetos desenvolvidos pela empresa, sempre é escolhido um parceiro, que pode ser um órgão público ou organização não-governamental. A justificativa para o desenvolvimento de parcerias baseia-se nas

próprias crenças da empresa. A Natura acredita que as duas partes, com suas respectivas experiências e conhecimentos, podem acrescentar muito uma à outra, contribuindo, de forma efetiva, para o sucesso do projeto;

- **Critério de seleção dos projetos:** os projetos de ação social da Natura consideram a importância de desenvolver uma ação que gere efetivamente uma mudança na realidade da comunidade envolvida, com o fortalecimento e o desenvolvimento de sua autonomia. Os critérios usados para a seleção dos projetos que serão desenvolvidos estão intimamente ligados aos fundamentos da empresa. O projeto e seus objetivos são avaliados sempre em relação aos valores e crenças da empresa e, para que eles sejam aprovados, é necessário que estejam em coerência com essas premissas;
- **Desenvolvimento e acompanhamento dos projetos:** os projetos da natura têm três etapas fundamentais: a primeira, implantação do projeto; a segunda, sua consolidação; e a terceira, a transferência do que foi construído para o poder público local ou para a própria comunidade envolvida. Ao iniciar o projeto, a empresa e o parceiro do projeto assinam a chamada 'carta de intenções' que consiste em uma espécie de contrato entre as partes em que são definidas as responsabilidades de cada parceiro, o tempo de duração do projeto e outros aspectos relevantes. Em seguida, é traçado um plano de ação, com as etapas a serem desenvolvidas e o prazo de realização de cada uma delas. O acompanhamento é feito pela equipe da Natura que visita a comunidade beneficiada, e representantes desta visitam a empresa. Também são realizadas reuniões com o parceiro para a discussão do projeto e para acompanhamento do plano de ação. A natura discute ainda com o parceiro as eventuais dificuldades encontradas e as possíveis soluções por meio de troca de experiência e idéias entre as duas organizações;
- **Área de atuação:** a empresa optou por atuar nas áreas de educação e cultura, e um modo geral, além de dedicar-se a um projeto específico ligado a direitos de cidadania. A natura justifica essa escolha pelo fato de acreditar que estes sejam instrumentos para a formação de cidadãos plenos e conscientes de seus direitos e deveres sociais. Seus administradores e gestores acreditam que a educação é um poderoso instrumento de mudanças e de autonomia e que, assim, com bases educacional e cultural sólidas, existirão pessoas mais bem preparadas para a construção de uma sociedade mais justa;

- **Programa Natura Escola:** com base na crença de que as escolas são espaços de construção da cidadania e de que, assim, devem ter atuação próximas à comunidade onde estão inseridas, a Natura criou em 1993, em parceria com a Escola Estadual Matilde Maria Cremm, em Itapeverica da Serra, São Paulo, o programa Natura Escola. O seu objetivo é construir uma escola viva, democrata e autônoma, por meio de projetos que promovam a gestão participativa de pais, alunos, professores e poder público;
- **Programa de promoção do voluntariado:** esse programa, que está em atividade desde 2001, é considerado pela empresa como sendo de extrema importância. Sua criação envolveu a participação de colaboradores com o intuito de garantir o comprometimento, motivação e disposição dos futuros voluntários. O primeiro projeto desse programa foi o “Contadores de História”, seguido por diversos outros como “Música na Escola” e “Oficina de Teatro e Circo”;
- **Programa Crer para Ver:** é o maior programa da empresa. Nasceu em 1995, fruto da parceria com a Fundação Abrinq pelos Direitos da criança. Por meio do trabalho voluntário de vários profissionais e das consultoras de todo o Brasil, o programa cria e comercializa produtos com a marca “Crer para Ver”. No caso dos cartões, por exemplo, os artistas doam as imagens, a agência faz a criação, sem lucro, a empresa os imprime a preço de custo, e as consultoras revendem sem obtenção de lucro. O mesmo sistema de cooperação funciona para os demais produtos da linha, como CDs, camisetas, agendas, calendários. Toda a renda arrecadada financia projetos inovadores de melhoria da qualidade de ensino da rede pública, beneficiando alunos da pré-escola ao ensino fundamental. A Natura é responsável pela captação de recursos e a Abrinq se compromete com a coordenação da seleção e com o acompanhamento dos projetos. Os projetos são enviados para a Abrinq e avaliados por um comitê técnico, formado por representantes desta instituição, da natura e de pessoas de reconhecida atuação na área social. O programa tem duas linhas de atuação amplas. A primeira diz respeito à gestão democrática da escola e a segunda trabalha o aprimoramento das práticas pedagógicas: formação de professores, bibliotecas, atividades de reforço escolar, etc. as escolas, então, devem optar por uma dessas linhas para o desenvolvimento do projeto a ser implantado;
- **Carbono Neutro:** o mais recente projeto ambiental da Natura (entrou em fase de implementação em 2007). Seu objetivo principal é neutralizar todas as emissões

de gases de efeito estufa ocorridas a partir de seus processos e atividades, da extração de matérias-primas ao descarte das embalagens. Inicialmente, o projeto pretende reduzir ao máximo as emissões na cadeia produtiva, e o que não for possível reduzir será compensado com investimentos em projetos de reflorestamento e energia renovável. De acordo com a Natura (2009), para se tornar Carbono Neutro, a partir de 2009, a empresa irá priorizar a redução das emissões em todas as etapas do ciclo do carbono em suas instalações. Potencial de redução previsto é de 33% das emissões em cinco anos;

- **Projeto Reciclagem:** ainda em fase de implementação, na cidade de Recife – PE, deve funcionar como projeto-piloto para reciclagem de embalagens pós-consumo da Natura, fortalecendo a consciência coletiva em relação à importância da reciclagem de embalagens como meio de proteção e preservação ambiental;
- **Álcool Orgânico:** também concebido em 2007, o objetivo fundamental desse projeto está embasado na premissa de que o álcool comum pode ser parcialmente substituído por álcool orgânico nos produtos de perfumaria e desodorantes. O álcool orgânico, produzido de forma socialmente responsável, utiliza tecnologia limpa, livre de adubos químicos e agrotóxicos, e não altera as características dos produtos. Este é um projeto de abrangência nacional e contou, em sua fase inicial, com o desenvolvimento de pesquisas e utilização de tecnologia de ponta para o seu desenvolvimento (NATURA, 2009).

### **3.6 Razões para uma postura socialmente responsável**

Para a Natura, responsabilidade social é incluir nos seus negócios os interesses, ou as questões sociais, sendo esses relativos à comunidade, aos fornecedores, aos colaboradores ou a qualquer outro agente social que se relacione com a empresa. A empresa entende também que a responsabilidade está embutida nas crenças e nos seus valores. A primeira crença da empresa, citada anteriormente, trata justamente desse ponto, ao destacar que “(...) a vida é um encadeamento de relações”. A companhia acredita que tudo é interdependente e valoriza profundamente as relações. Assim, é de suma importância para ela manter bons relacionamentos com todos os seus públicos: colaboradores, consultoras, fornecedores, consumidores, comunidade.

Em relação ao resultado que advém dessas ações, a empresa acredita que é um retorno basicamente indireto. A Natura não divulga amplamente suas ações sociais. Elas estão disponíveis em seu *site* na Internet, mas não em seu material comercial<sup>3</sup>. A responsabilidade social, portanto, não é exercida especificamente para melhorar a imagem da empresa, mas sim porque faz parte da cultura da organização. Ainda que haja um retorno de imagem, esse retorno é indireto. A Natura, assim como outras empresas, tem uma obrigação maior do que simplesmente colocar bons produtos no mercado; elas têm que exercer sua responsabilidade social e, as empresas que assim o fizerem, serão mais valorizadas no mercado.

Para a Natura, a gestão responsável é caracterizada por:

- Estabelecimento de relações de qualidade com todos os públicos da empresa, baseadas na ética, na transparência e em canais de diálogos abertos;
- Definição de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

A Natura assume que uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, para reduzir aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e a melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e os conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental. A política de meio ambiente contempla a responsabilidade para com as gerações futuras, a educação ambiental, o gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços e a minimização de entradas e saídas de materiais.

Em suas práticas de gestão, a Natura segue princípios estabelecidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos, como o da liberdade e igualdade dos seres humanos, sem distinção de raça, cor, sexo, língua, religião, origem étnica ou social (GRI HR1). Também é uma das primeiras empresas brasileiras signatárias do Pacto Global, iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU).

De forma geral, a Natura Cosméticos não utiliza uma estratégia de marketing social. A empresa tão somente exerce suas crenças e valores, traduzidos em sua

---

<sup>3</sup> Exceto o programa Ver para Crer, que depende da ação das consultoras para a arrecadação de verba, estando, portanto, presente no material distribuído junto aos consumidores.

responsabilidade social. Assim, o principal meio de retorno que a empresa espera obter com essas ações está associado ao fato de que a Natura pretende colaborar para uma mudança de valores e atitudes e, assim, contribuir para uma sociedade melhor, mais justa e mais igualitária.

## 4 CONCLUSÃO

Através das argumentações e exposições teóricas evidenciadas ao longo do presente estudo, tornou-se possível obter uma compreensão maior acerca dos conceitos e afirmações relacionados à responsabilidade social corporativa, enquanto instrumento de agregação de valores à marca e à imagem da empresa e também situar o tema em relação a ética, cidadania, voluntariado e outros aspectos relevantes.

Notadamente, as organizações têm se preocupado com a postura que adotam perante a sociedade e o mercado no qual estão inseridas. E, a partir da preocupação em relegarem às pessoas, de forma geral, uma parcela de seus resultados, obtidos por meio de suas atividades, as empresas têm investido tempo e dinheiro em programas e projetos que procuram apoiar, divulgar e fortalecer a cultura e os valores locais, sem se esquecerem dos aspectos ambientais, legais e socioeconômicos, tão valorizados por seus consumidores e clientes.

Outro ponto que merece destaque, em uma avaliação conclusiva, é o caráter multivariado das ações e programas de ética e responsabilidade social. Em sua concepção e difusão, tais atividades não estão focadas unicamente em angariar novos lucros e resultados para as organizações ou apenas para melhorar sua performance competitiva no mercado frente à concorrência. Os programas de responsabilidade social e de ética abrangem de forma substancial todos os envolvidos direta ou indiretamente nas atividades desempenhadas pelas empresas, concorrendo para uma satisfação que não se restringem ao balanço social divulgado ao final de cada exercício.

Torna-se possível concluir, portanto, que as estratégias responsabilidade social utilizadas pelas empresas e instituições, aliadas às ações sociais, mostram-se eficazes na elaboração e transmissão de uma imagem positiva da organização para o público, e, principalmente, no sentido de agregar valores. Entretanto, como pôde ser visto, tais estratégias, nos dias atuais, não são possíveis sem uma postura socialmente responsável em relação ao meio ambiente, sociedade, clientes, fornecedores, colaboradores, funcionários e comunidade. Isso porque, de forma geral, a opinião e a postura das pessoas tem se modificado, passando estas a exigir das empresas mais do que um produto ou serviço de qualidade.



Nesse sentido, padrões éticos e atividades que caracterizam as empresas como cidadãs são solicitadas por uma grande parte da sociedade e, em muitos casos, empresas que não cumprem com sua responsabilidade no âmbito social são punidas com o descrédito e com a aquisição de produtos de seus concorrentes por parte de sua clientela.

A comprovada atuação eficiente das estratégias de responsabilidade social como meio de comunicação torna-se ainda mais evidente e sedimentada quando ela se ambienta nas práticas organizacionais, abrindo caminho para as ações sociais e servindo de canal de ligação entre a imagem que a empresa quer transmitir para um determinado público, ou para a sociedade de maneira mais ampla, e aquilo que este público precisa perceber nas ações da empresa para enxergá-la conforme o que foi estabelecido por suas ações.

Assim, a integração entre a responsabilidade social corporativa, a utilização do balanço social como instrumento transparente de divulgação dos investimentos sociais e a política de atuação estratégica das empresas é fundamental para a obtenção de resultados positivos e significantes dentro dos objetivos almejados pelas organizações e aquilo que o seu público aspira em relação a elas.

A certificação da eficácia de tais técnicas e estratégias empresariais se mostra mais latente e pertinente quando é demonstrada como resultado prático das ações implementadas por uma grande empresa que, por ocasião de fatores adversos, encontra no marketing social e na responsabilidade social corporativa duas importantes aliadas para fortalecer a respeitabilidade de sua marca, gerando confiança e lucros, através da ética e da cidadania.

Por meio do estudo de caso apresentado, destacando a empresa Natura Cosméticos S.A., foi possível concluir que uma parcela significativa do renome que a empresa possui no mercado, se deve ao seu engajamento e investimento em projetos, programas e ações de caráter social. Valendo-se de estratégias de marketing, voltadas para a associação de sua marca e identidade corporativa a ações socialmente responsáveis, que procuram valorizar as pessoas, o meio ambiente e a qualidade de vida da sociedade brasileira, a Natura tem conquistado um público cada vez maior, demonstrando capacidade na satisfação das necessidades e expectativas de seus clientes e fidelizando um contingente expressivo de parceiros em suas atividades comerciais. A responsabilidade social, aliada ao planejamento estratégico de seus projetos, permite à Natura inserir sua marca e imagem no

cotidiano da sociedade, a partir de propostas embasadas em valores e princípios que condizem com aquilo que a maioria das pessoas deseja e espera de uma organização comprometida com as necessidades culturais, sociais e ambientais das comunidades que a cercam.

Dessa forma, conclui-se que a responsabilidade social corporativa pode ser vista e como fator de agregação de valor à marca da empresa. Entretanto, vale ressaltar que, conforme demonstrado, os resultados advindos de tais ações estratégicas estão diretamente relacionados com os investimentos que as empresas fizerem na área social, na sua postura ética e de preservação ao meio ambiente. Quanto mais as empresas destinarem investimentos (em todos os aspectos: tecnologia, mão-de-obra qualificada, treinamento profissional), maior será o seu retorno em vendas, aumento de atuação em seu segmento de mercado, respeito e confiança dos clientes e do público em geral, e, conseqüentemente, maior volume de lucro líquido obtido.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernand. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

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

BALDO, Roberta; MANZANETE, Celeste Marinho. **Responsabilidade Social Corporativa**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2003, Belo Horizonte. Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Belo Horizonte: INTERCOM, 2003.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CREDIDIO, Fernando. **A outra face do bem**. In: Revista Administração & Marketing. São Paulo, ed. nº 114, setembro de 2004.

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

DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2007.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo; Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, Eugênio Celso. **Contabilidade geral**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAJEW, Oded. **Filantropia e responsabilidade social**. In: Revista Administração & Marketing. São Paulo, ed. nº 103, outubro de 2003.

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

GOLDBERG, Ruth. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HUNGER, David J.; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2002.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Ethos, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Responsabilidade social corporativa: fazendo o melhor por sua empresa e sua causa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2005.

KROETZ, César Eduardo Stevens. **Balço Social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. Revista Comunicação Sociedade / UESP, nº 32, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 1993.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, Fábio Risério Moura de. **Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã**. In: Prêmio Ethos de valor. São Paulo: Ethos, 2001.

ORRÚ, Mussolini. **Contabilidade geral: fundamentos**. São Paulo: Scipione, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

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

RIZZI, Fernanda Basaglia. **Desenvolvimento da responsabilidade social no Brasil**. In: Prêmio Ethos Valor. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

ROSEMBURG, Cynthia. **A essência do negócio**. Guia Exame de Boas Cidadania Corporativa. São Paulo, novembro de 2000.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1998.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS- IBASE- Disponível em: <http://www.ibase.br> Acesso em 20 de fevereiro de 2007

NATURA COSMÉTICOS S/A. Disponível em: <http://www2.natura.net/web/br/home/src/>. Acesso em: 16 de maio de 2009.