



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PANIFICADORA
CAMPINENSE: UM ESTUDO DE CASO**

THELMA FLAVIANA RODRIGUES DOS SANTOS

Campina Grande – PB
2008

THELMA FLAVIANA RODRIGUES DOS SANTOS

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PANIFICADORA
CAMPINENSE: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Federal de
Campina Grande, em cumprimento parcial
das exigências para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Patrício Henrique de Vasconcelos, Graduado.

Campina Grande – PB
2008

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Thelma Flaviana Rodrigues dos Santos
Aluna

Patrício Henrique de Vasconcelos, Graduado.
Professor Orientador

Eliane Ferreira Martins, Mestre.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

2008

THELMA FLAVIANA RODRIGUES DOS SANTOS

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PANIFICADORA
CAMPINENSE: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Patrício Henrique de Vasconcelos, Graduado.
Orientador

Juliana Maria Carneiro Wanderley, Doutora.
Examinadora

Lúcia Santana de Freitas, Doutora.
Examinadora

Campina Grande – PB
2008

“Na verdade, todo problema – depois de resolvido – parece muito simples. A grande vitória, que hoje parece fácil, foi o resultado de uma série de pequenas vitórias que passaram despercebidas”.

(Paulo Coelho)

Dedico este trabalho a meus pais, Victor Felipe e Ana Goretti, e ao meu irmão, Glauber Felipe, em gratidão pelo amor, carinho, apoio e incentivo que tornaram possível esta conquista. Obrigada por acreditarem em mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir chegar até este exato momento da minha vida, realizando esta grande e importante conquista.

A minha família, em especial meus pais, Victor Felipe e Ana Goretti, e meu irmão, Glauber Felipe, pela construção do meu ser, pelos exemplos, pelo esforço para me garantir uma boa vida tornando possível o alcance deste sonho.

Aos meus amigos de curso e extra-curso, pelo carinho e alegrias tanto na vida acadêmica quanto particular. Pelo suporte e pelo equilíbrio que eles me proporcionam, me ajudando a atingir meus objetivos de vida apreciando o caminho que percorro para alcançá-los.

Ao meu orientador, Patrício Vasconcelos, pela amizade, pelo impulso que me forneceu, pela dedicação na construção teórico-metodológica deste trabalho científico, e pelo exemplo de perseverança profissional que me foi dado desde os primeiros semestres do curso.

Ao corpo docente da UFCG, em especial a aqueles que contribuíram diretamente com minha formação acadêmica, pelos ensinamentos transmitidos no decorrer do curso.

Aos servidores técnico-administrativos por sua contribuição com o funcionamento da UFCG.

A UFCG e ao Governo Federal por garantir o fornecimento de ensino público.

E a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

SANTOS, Thelma Flaviana Rodrigues dos. **Análise das Ações de Responsabilidade Social da Panificadora Campinense:** Um Estudo de Caso. 93 f. Relatório de estágio supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

RESUMO

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa desenvolvida na Panificadora Campinense, localizada na cidade Campina Grande – PB e teve como objetivo geral analisar as Ações de Responsabilidade Social da mesma, segundo a percepção de seus clientes internos e externos. Para alcançar o objetivo buscamos pesquisar junto à literatura pertinente a importância das ações de Responsabilidade Social praticadas pela empresa, identificar as Ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela Panificadora Campinense e seus objetivos, investigar se os objetivos dos programas desenvolvidos pela empresa são atingidos, verificar se os clientes internos e clientes externos percebem a existência dos benefícios das Ações de Responsabilidade Social praticadas pela empresa em estudo. Para a concretização do presente estudo adaptou-se os Indicadores de Responsabilidade Social propostos pelo Instituto Ethos à realidade do micro empresa na construção dos três questionários distintos aplicados ao gestor, aos clientes internos, e aos clientes externos da empresa estudada. Quanto à metodologia optou-se por uma pesquisa de caráter exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Através dos dados obtidos, constataram-se os benefícios trazidos pelos programas desenvolvidos pela Panificadora Campinense para seu público e para a própria empresa, observando-se que os objetivos propostos pelos programas são alcançados quase que plenamente, e que todos os clientes internos e a maior parte dos clientes externos reconhecem a responsabilidade social e ambiental da empresa. O que leva à conclusão de que a RSE é um diferencial competitivo extremamente atrativo para as empresas, além de trazerem benefícios mútuos às empresas e seus stakeholders.

Palavras chave: Responsabilidade Social Empresarial, Ética empresarial.

SANTOS, Thelma Flaviana Rodrigues dos. **Análise das Ações de Responsabilidade Social da Panificadora Campinense:** Um Estudo de Caso. 93 f. Relatório de estágio supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

ABSTRACT

This work is the result of a survey developed in Panificadora Campinense, located in the city Campina Grande - PB and aimed to analyse the general Shares of Social Responsibility of it, according to the perception of its internal and external customers. To achieve the goal sought search near the literature relevant to the importance of actions for Social Responsibility conducted by the company, identify the actions of Social Responsibility developed by Panificadora Campinense and their goals, investigate whether the objectives of the programs developed by the company are achieved, check whether the customers internal and external customers realize the benefits of the existence of Social Responsibility Stocks practiced by the company under study. The achievement of this study adapted to the indicators of Social Responsibility proposed by the Ethos Institute to the reality of micro enterprise in the construction of three separate questionnaires applied to the manager, customers internal, and external clients of the firm studied. As the methodology chosen by a search of character exploratory, descriptive, literature and case study. Through the data, found itself the benefits brought by programs developed by Panificadora Campinense to your audience and the company itself, noting that the goals proposed by the programmers are almost fully achieved, and that all domestic customers and most external customers recognize the social and environmental responsibility of the company. What leads to the conclusion that CSR is a competitive differential extremely attractive for businesses, and bring mutual benefits to companies and their stakeholders.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Ethics business.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AA 1000 - AccountAbility 1000
- ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
- AS - Ações Sociais
- ASE - Ação Social Empresarial
- ASPANEP/PB - Associação dos Panificadores do Estado da Paraíba
- CEC - Instrumentos de Comando e Controle
- CEPAA - Council on Economics Priorities Accreditation Agency
- CERFLOR/PEFC - Programa Brasileiro de Certificação Florestal
- EP²ASE - Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social Empresarial
- FIEP - Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
- FSC - Forest Stewardship Council
- GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas
- GRI - Global Reporting Initiative
- IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
- IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
- IEs - Instrumentos Econômicos
- Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- ISBN - Sistema Internacional de Identificação de Livros
- ISEA - Institute of Social and Ethical Accountability
- ISO - International Organization for Standardization
- ONGs - Organizações Não-Governamentais
- RSE - Responsabilidade Social Empresarial
- SA8000- Social Accountability 8000
- SAI - Social Accountability International
- SBS - Sociedade Brasileira de Silvicultura
- Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SESI – Serviço Social da Indústria
- Sindipan/CG - Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Campina Grande
- SIUSP - Secretaria de Integração Universidade Setor Produtivo

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Percepção da preocupação da empresa com o bem estar do funcionário	61
Tabela 02. Influência do tratamento dado pela empresa ao funcionário no desempenho deste	62
Tabela 03. Crença que as informações recebidas na empresa contribuíram para mudança de postura com relação ao meio ambiente	63
Tabela 04. Crença que a diminuição do uso da sacola plástica possa ajudar o meio ambiente	64
Tabela 05. Reconhecimento da consciência social e ambiental da empresa	64
Tabela 06. Índice de satisfação por trabalhar em uma empresa que se preocupa com o funcionário e com o meio ambiente	65
Tabela 07. Crença que a diminuição do uso da sacola plástica possa ajudar o meio ambiente	67
Tabela 08. Crença que as informações recebidas na empresa contribuíram para mudança de postura com relação ao meio ambiente	68
Tabela 09. Crença que a valorização do funcionário contribui para o melhora do atendimento ao cliente	69
Tabela 10. Importância dada à não utilização da madeira de mata nativa na produção da empresa	70
Tabela 11. Reconhecimento da consciência social e ambiental da empresa	71
Tabela 12. Influencia das práticas da empresa na decisão de compra do cliente	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Clientes internos quanto à percepção da preocupação da empresa com seu bem estar	62
Gráfico 02. Cliente interno quanto à influência do tratamento dado pela empresa em seu desempenho	62
Gráfico 03. Cliente interno quanto à crença na mudança de postura com relação ao meio ambiente	63
Gráfico 04. Cliente interno quanto à crença na diminuição do uso da sacola plástica	64
Gráfico 05. Cliente interno quanto ao reconhecimento da consciência social e ambiental da empresa	65
Gráfico 06. Cliente interno quanto à satisfação por trabalhar na empresa	65
Gráfico 07. Cliente externo quanto à crença na diminuição do uso da sacola plástica	68
Gráfico 08. Cliente externo quanto à crença na mudança de postura com relação ao meio ambiente	69
Gráfico 09. Cliente externo quanto à crença de que a valorização do funcionário melhora o atendimento	69
Gráfico 10. Cliente externo quanto à importância da não utilização de mata nativa	70
Gráfico 11. Cliente externo quanto ao reconhecimento da consciência social e ambiental da empresa	71
Gráfico 12. Cliente externo quanto à influência das práticas da empresa na decisão de compra	72

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1. Histórico da Responsabilidade Social nas Empresas	18
2.2. Conceito e definições: o que é Responsabilidade Social Empresarial?	24
2.3. Importância da RSE.	26
2.3.1. Mudanças Globais	26
2.3.1.1. A Revolução Tecnológica	27
2.3.1.2. A Revolução dos Mercados	28
2.3.1.3. A Revolução na Demografia e no Desenvolvimento	29
2.3.1.4. A Revolução de Valores	29
2.3.2. Surgimento das Questões Emergentes	30
2.3.3. Os Impactos das Questões Emergentes	32
2.4. Tipologias	33
2.4.1. RSE Interna e RSE Externa	33
2.4.2. Formas de Atuação da RSE Interna e Externa	34
2.4.3. Benefícios	35
2.5. Paradoxos da SER	37
2.5.1. Estado e Empresa	37
2.5.2. Legalidade e Ética	39
2.5.3. Marketing Social e RSE	40
2.6. Programas de SER	42
2.6.1. Planejamento	42
2.6.2. Implantação	43
2.6.3. Avaliação de Resultados	44
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
3.1. Caracterização do objeto de estudo	49
3.2. Dados dos Programas de RSE desenvolvidos pela empresa	50
3.3. Metodologia	52
3.3.1. Tipos de pesquisa	52

3.3.2. Instrumento	53
3.3.3. Plano de variáveis	54
3.3.4. População e amostra	54
3.3.5. Coleta de dados	55
3.3.6. Tratamento dos dados	55
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1. Questionário com os gestores	57
4.2. Questionário com os clientes internos	61
4.2.1. Apresentação e análise dos dados obtidos do questionário com clientes internos	61
4.2.2. Análise dos Indicadores da pesquisa realizada com os clientes internos	66
4.3. Questionário com os clientes externos	67
4.3.1. Apresentação e análise dos dados obtidos do questionário com os clientes externos	67
4.3.2. Análise dos Indicadores da pesquisa realizada com os clientes externos	72
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
5.1. Sugestões	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
APÊNDICES	83
Apêndice 01 – Questionário aplicado aos gestores	84
Apêndice 02 – Questionário aplicado aos clientes internos	87
Apêndice 03 – Questionário aplicado aos clientes externos	88
ANEXOS	89
Anexo 01 – Panfleto de divulgação do Projeto Sacolas Permanentes	90
Anexo 03 – Foto: Frente da Panificadora Campinense	91
Anexo 04 – Foto: Atendimento ao cliente	92
Anexo 05 – Foto: Divulgação do Projeto Sacola Permanente	93

CAPÍTULO 1
Introdução

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, onde todos estão direta ou indiretamente interligados, a sociedade vem se dando conta das conseqüências das atitudes tomadas pelas empresas, e passa a exigir destas uma postura responsável que beneficie tanto à sociedade em geral quanto a própria corporação.

Durante muito tempo gerar lucro foi à única preocupação das empresas, todas as ações desenvolvidas existiam com a finalidade de assegurar o sucesso financeiro da organização, que tinha como única obrigação atender os interesses de seus proprietários. Esta postura é defendida pela visão econômica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), “de acordo com este ponto de vista, a ética das decisões de negócios consiste em procurar as alternativas que produzam mais dinheiro, porque essa diretriz promove a utilização mais eficiente e eficaz dos recursos individuais, organizacionais, sociais e ambientais” (MAXIMIANO, 2004, p. 409).

Devido à ações filantrópicas de alguns poucos empresários, que faziam doações individuais de caráter paternalista e assistencialista, começou-se a discutir a Responsabilidade Social das Empresas sobre uma nova ótica. Surge a visão socioeconômica da RSE, de acordo com a qual as empresas não devem se preocupar apenas com seu lucro, mas também com o bem estar da sociedade em que estão inseridas, baseando-se na premissa de que as organizações são instituições sociais que existem com autorização da sociedade, utilizam seus recursos e devem dar o retorno à esta, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.

Com a mudança de paradigmas ocasionada pelas revoluções tecnológica, de mercados, na demografia e no desenvolvimento, e principalmente pela revolução de valores, as pessoas passaram a se importar mais com questões relacionadas ao meio ambiente, aos direitos humanos e as comunidades. Essa mudança de paradigmas levou-as a questionar o papel das organizações na sociedade e a responsabilidade das empresas diante dos problemas socioambientais. Assim a postura social das empresas passou a ser item de avaliação no

momento de decisão de compra, e a prática de RSE deixou de ser uma atividade ocasional de algumas poucas empresas e tornou-se pré-requisito para a sobrevivência das organizações no competitivo mercado global.

Atualmente a RSE é tema de grande importância no planejamento das empresas que perceberam que ao adotarem uma postura responsável beneficiavam não apenas a comunidade em que estavam inseridas, mas também aos seus demais *stakeholders* e à si mesmas. E é este benefício mútuo que torna a responsabilidade social extremamente atrativa às corporações. Programas que representem um custo à empresa, beneficiando apenas a comunidade sem trazer retornos à organização não passa de filantropia, e um programa que vise apenas melhorar a imagem da empresa sem realizar mudanças efetivas na comunidade pode ser considerado mero marketing social. Assim, pode-se afirmar que a responsabilidade social deve beneficiar todas as partes envolvidas, tanto os *stakeholders* alvo do programa, quanto à empresa.

Percebendo os benefícios diretos e indiretos da responsabilidade social para a empresa e os prejuízos que atitudes que fujam a éticas podem causar, as organizações tem se preocupado cada vez mais com o tipo de conduta que pretendem adotar. Daí surge a importância de se estudar este tema, que embora relativamente novo, vem se tornando foco de pesquisas e estudos na área administrativa.

Visando contribuir com o amadurecimento do debate sobre a RSE, este trabalho vem apresentar um estudo de caso na Panificadora Campinense, levantando o seguinte problema de pesquisa: Será que os clientes internos e externos da Panificadora Campinense percebem a efetividade das práticas de Responsabilidade Social executadas pela empresa?

Diante deste problema, este trabalho tem como objetivo geral analisar as ações de responsabilidade social da Panificadora Campinense, localizada na cidade de Campina Grande - PB, segundo a percepção de seus clientes internos e externos.

Os objetivos específicos são: Investigar junto à literatura pertinente a importância das ações de Responsabilidade Social praticadas pelas empresas; Identificar os objetivos do programa de responsabilidade social da Panificadora Campinense; Investigar as ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa estudada; Analisar se os objetivos dos programas desenvolvidos pela empresa são atingidos; Analisar como as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa são vistas pelo cliente interno e externo.

CAPÍTULO 2
Fundamentação Teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Histórico da Responsabilidade Social nas Empresas

A Responsabilidade Social sempre foi uma preocupação do poder público, e ao longo do tempo tem se tornado uma preocupação da população em geral e também das empresas, que encontram na Responsabilidade Social um diferencial competitivo.

As raízes da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) se encontram na “filantropia corporativa” praticada desde o século XVII nos Estados Unidos. Esta filantropia tinha caráter assistencialista e paternalista, e era baseada no princípio da caridade, que exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados, e no princípio da custódia, derivado da Bíblia, que exigia que as empresas e os ricos se enxergassem como guardiões, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo. (LOURENÇO, 2008). Os grandes empresários faziam doações individuais, e nunca em nome de suas empresas, não havendo vínculo com os propósitos corporativos. Até porque, até meados dos anos de 1950 existiam restrições legais que dificultavam o envolvimento das empresas norte-americanas com as questões sociais.

A partir dos anos 1960 as doações das empresas para organizações não-lucrativas passaram a ser permitidas, mas as causas sociais apoiadas raramente tinham vínculo com os negócios da empresa. A linha demarcatória entre os três setores, (governo, empresa e o setor não-lucrativo), permanecia forte e evitava que os setores se intrometessem na esfera um do outro.

Entre 1960 e 1970, devido a estudos sobre limites dos recursos terrestres e estragos causados pelas comunidades urbanas, a opinião pública e as empresas começaram a desenvolver maior sensibilidade ecológica.

Em 1989 o acidente de derramamento de óleo com o petroleiro Valdez, da empresa Ilson, além de causar enormes danos ambientais e comprometer a cadeia alimentar na região, desencadeou manifestações e um processo que levou a empresa a se empenhar em medir seu impacto ambiental. Esse evento foi responsável por tornar a responsabilidade sócio-ambiental tema de discussões no mundo corporativo. As empresas passaram a enxergar os riscos de não ter uma postura socialmente responsável, as perdas que poderiam ser evitadas e os

ganhos a serem alcançados através da implantação da responsabilidade social na estratégia da empresa.

A idéia de responsabilidade social ganhou força quando a deteriorização dos ecossistemas, provocada pela poluição, estimulou o debate sobre benefícios e malefícios da sociedade industrial. As conseqüências indesejáveis da industrialização aguçaram a consciência ecológica de certos segmentos sociais e motivaram o surgimento de grupos de ativistas que se propuseram a combater o comportamento socialmente irresponsável de certas empresas ou ramos de negócios [...] Devido às pressões que nasceram de todos esses movimentos, muitos países estabeleceram legislações severas sobre essas questões. A existência dessa legislação é um dos principais fatores que as empresas devem levar em conta ao tomar decisões que envolvem considerações de ordem ética (MAXIMIANO, 2004, p. 408).

Com o surgimento de leis ambientais, o crescimento no número de pessoas sensibilizadas com questões sócio-ambientais e a facilidade de obtenção de informação proporcionada pela tecnologia, às empresas tornaram-se alvo de constante observação. É crescente a vigilância social sobre as práticas das empresas, que passam a ter que preocupar-se não apenas com suas atividades, mas também com a política das empresas com as quais tem relações, seja na sua cadeia de suprimentos ou parcerias.

Até meados de 1980 as empresas adotavam uma visão econômica sobre a RSE, segundo a qual a única responsabilidade social da empresa e de seus executivos é a maximização do lucro para os acionistas, a preocupação das empresas era atender os interesses de seus proprietários.

Os defensores desta visão econômica, dentre eles Milton Friedman (apud ALONSO, 2006), utilizam os seguintes argumentos:

- Ao decidir destinar os recursos da empresa a causas sociais os administradores captam estes recursos do lucro dos acionistas, ou da remuneração dos empregados, ou do preço pago pelo consumidor, dessa forma todos os envolvidos na empresa saem perdendo;
- A solução dos problemas sociais é de competência do poder público e não das empresas;
- A prática da responsabilidade social daria ainda mais poder as empresas, o que poderia ser visto como uma intromissão pública;

- Os homens de negócio não estão preparados para comandar organizações sociais, que utilizam liderança democrática e participativa.

Por um lado, essa estratégia voltada para o acionista promoveu o crescimento da produção em massa, do padrão de vida e do nível educacional, mas por outro, ela resultou também na exploração do trabalho e da natureza e no enfraquecimento dos laços sociais de confiança.

No período pós-industrial a opinião pública apresentava-se bastante cética em relação ao desempenho tanto das empresas quanto do governo. Essa falta de confiança combinada com o desejo por mais transparência e o maior acesso a informações geraram movimentos populares que pretendiam pressionar as empresas e o governo para que estes enfrentassem os sérios problemas sociais existentes. Nos últimos anos as empresas estão sendo pressionadas a atender aos interesses dos diversos *stakeholders*.

Surge então outra visão sobre a responsabilidade social, é a visão socioeconômica, que defende que as empresas não devem buscar apenas o lucro, mas também a melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral. De acordo com seus defensores, dentre eles o economista Paul Samuelson (apud ALONSO, 2006), os argumentos que justificam a Responsabilidade Social Empresarial são:

- O fato de existir uma expectativa do público quanto ao apoio das empresas aos projetos sociais;
- O comportamento socialmente responsável proporcionar lucros no longo prazo;
- A contribuição que os objetivos sociais da empresa proporcionam a sua boa imagem pública;
- A existência de interesse dos acionistas por ações de empresas consideradas socialmente responsáveis;
- O fato de que com o atendimento a problemas e carências sociais, as empresas evitam mais regulamentos do governo;
- A responsabilidade social promover o equilíbrio entre responsabilidade e poder das empresas;
- As empresas contarem com disponibilidade dos recursos financeiros e humanos dos quais as organizações sociais necessitam;

- A responsabilidade social servir de ação preventiva, evitando que problemas sociais se tornem maiores e mais onerosos às empresas no futuro;
- A RSE estar passando a ser considerada uma obrigação ética, baseada principalmente em valores, da empresa para com a sociedade, da qual vive e da qual obtém seu retorno.

Segundo Utting, o novo conceito de responsabilidade social das empresas, que tem por foco o atendimento a múltiplos *stakeholders*,

Tem muito menos a ver com uma nova preocupação ética das empresas com o meio ambiente e as condições sociais do planeta do que com fatores econômicos, políticos e estruturais. Esses fatores incluem as chamadas oportunidades do ‘ganha-ganha’, a possibilidade de alavancar vantagens competitivas, a ‘gestão da imagem’, os grupos de pressão e as políticas de consumo, regulação ou ameaça da regulação, e às mudanças na forma como a produção e o marketing estão organizados globalmente. (UTTING, 2000, apud RODRIGUES, 2006, p. 156).

Assim, o crescente fortalecimento da ação social nas empresas deve-se por um lado a reação das empresas aos grupos de pressão, (governo e movimentos populares), e, por outro lado, a adoção de estratégias proativas que são fatores de competitividade entre as cooperações.

A evolução histórica da RSE no mundo nos mostra como ela passou de um simples gesto filantrópico, praticado por alguns poucos executivos de forma individual, a uma postura ética das corporações para com seus diversos *stakeholders*. Postura esta que visa conciliar o interesse do público interno e externo das empresas, garantindo um desempenho que traga benefícios a todos, inclusive à própria empresa. Assim, responsabilidade social passa a ser vista como diferencial competitivo, devendo estar incutido na estratégia global da organização.

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

Em 1977 a Responsabilidade Social foi o tema central do 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas, e a partir daí a prática da responsabilidade social foi se desenvolvendo, passando de doações e ajudas eventuais a entidades sociais ou filantrópicas até a inclusão de ajudas no planejamento estratégico para grandes projetos sociais e a constituição de fundações voltadas para as carências das comunidades.

O marco histórico da RSE, no Brasil, é a década de 1990, quando a ação social ganhou maior enfoque, crescendo tanto em termos quantitativos, com o aumento no número de empresas praticando ações sociais, quanto qualitativos, com a estruturação da RSE, através da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para esta questão.

Algumas das entidades que surgem colaborando com o alvorecer e amadurecimento da questão social no Brasil é: o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que promove o balanço social nas empresas; o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), que foi criada em 1995 e é a primeira associação da América do Sul a reunir empresas, institutos e fundações de origem privada ou instituída que praticam investimento social privado - repasse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais, de forma planejada, monitorada e sistemática; e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998, que serve como ponte entre os empresários e as causas sociais e tem por objetivo disseminar a prática social através de publicações, experiências vivenciadas, programas e eventos para seus associados e para os interessados em geral, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável e incentivando a formação de uma nova cultura empresarial baseada na ética, princípios e valores.

Um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), realizado entre 2001 e 2002, citado em Rodrigues (2006), indica que, no Brasil, a principal motivação das empresas para atuar na área social é a humanitária, apontada por 76% das empresas, apenas 25% afirmaram realizar ações sociais para melhorar sua imagem junto à sociedade e para aumentar a satisfação dos seus empregados. Através destes dados percebe-se que, no Brasil, ainda predomina um modelo de responsabilidade social tradicional, baseada na motivação humanitária e na ajuda assistencialista. Entretanto, deve-se ressaltar que entre as grandes empresas, porém, a prática do tipo moderno de ação social, visto como uma oportunidade de atender os diversos *stakeholders*, já é uma realidade em expansão. Dessa forma pode-se

afirmar que o modelo de ação social atualmente praticado no Brasil é dual, parte tradicional, e parte moderna.

O Nordeste é uma das regiões mais populosas e onde se encontra o maior número de pobres no Brasil. Também é nesta região que se encontram as maiores distâncias entre ricos e pobres. Marcada pelas desigualdades sociais, o Nordeste vem recebendo a atenção de grandes empresas nos seus programas de responsabilidade social, que buscam amenizar os problemas sociais e as carências da população.

No âmbito da Paraíba, algumas das grandes empresas que vem investindo na promoção da qualidade de vida local são:

- A Alpargatas, através do Instituto Alpargatas, que coordena programas corporativos de educação por meio do esporte, de voluntariado e de doações, nas cidades de Santa Rita, João Pessoa e Campina Grande.
- A Coteminas, através do projeto FORMARE, que oferece cursos de educação profissional para jovens de famílias de baixa renda com idade entre 15 e 17 anos, dando oportunidade de formação inicial para o mercado de trabalho.
- A Saelpa e a Celb, por meio de diversas iniciativas no campo ambiental, cultural e social, como o projeto "*Café com Pão Arte e Confusão*", que mantém aulas de dança e música para cerca de 200 alunos, o projeto "*tartarugas urbanas*", realizado pela ONG *Guajiru*, que visa preservar as tartarugas que desovam no litoral do Estado, e o projeto "*Junior Achievement*" de ensino e capacitação de jovens empreendedores.

(ARAÚJO, 2008 e site das respectivas empresas)

Outras iniciativas têm permitido a popularização e o fortalecimento da RSE na Paraíba. Tais como a implantação do Núcleo de Responsabilidade Social Empresarial do SESI Paraíba, que tem por finalidade oferecer as empresas do Estado consultorias, em relação as ferramentas de Responsabilidade Social, e O Fórum Permanente de Responsabilidade Social da Paraíba, que é uma atividade da Secretaria de Integração Universidade Setor Produtivo (SIUSP/UFPB), e tem o objetivo de coordenar, de forma compartilhada com as instituições governamentais, não governamentais e setor produtivo, ações que permitam uma maior integração entre as competências acadêmicas e os meios de produção, visando o desenvolvimento econômico e social da sociedade.

Infelizmente, no estado da Paraíba a prática de RSE, apesar de crescente, ainda é uma atitude de poucas empresas. Boa parte das empresas ainda não compreende o conceito de RSE e tem a visão de que responsabilidade fiscal é sinônima de responsabilidade social, divulgando os volumes de suas contribuições com impostos como ICMS na tentativa de promover a imagem da companhia.

2.2. Conceito e Definições: O que é Responsabilidade Social Empresarial?

A falta de consenso entre os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem complicado sua compreensão e permitido até mesmo que um grande número de pessoas a confunda com obrigações sociais, obrigações emergenciais ou ainda com ações sociais e filantropia. Para melhor entendimento da RSE faz-se mister distinguir estes conceitos.

Partindo de uma definição de empresa responsável como aquela que vai além do que é exigido por lei nas suas responsabilidades, podemos entender a RSE como: “uma tomada de consciência da empresa que a leva a assumir livremente atividades e encargos em prol da sociedade em que está inserida.” (ALONSO, 2006, p. 178).

As obrigações sociais “são de caráter legal, contratual e, por isso, não se consideram como parte da denominada responsabilidade social, que é por princípio voluntária e livre.” (ALONSO, 2006, p. 178).

As obrigações emergenciais surgem perante situações calamitosas.

Nessas emergências, imprevisíveis, a sociedade é chamada a colaborar, para amenizar ou aliviar a situação dos mais atingidos; as empresas são movidas a contribuir. Trata-se, porém, de uma resposta de solidariedade com a situação, chamada de *reatividade social*. É diferente da responsabilidade social, pois esta é proativa, não dependente de situações emergenciais, decorre de princípios e políticas da empresa e está prevista na sua estratégia de negócios e no seu orçamento anual, visando à solução programada de problemas sociais específicos. (ALONSO, 2006, p. 178).

Dessa forma, a ação social são doações ou projetos sociais que beneficiam alguns grupos, como comunidades, famílias de empregados, escolas ou Organizações Não-Governamentais (ONGs). Apesar de a ação social ser importante em alguns casos ela é apenas uma das partes da RSE de uma empresa, e não deve ser utilizada como o único

parâmetro de avaliação desta. A responsabilidade social pode ser observada em diversas dimensões de atuação das empresas, como desempenho responsável na área ambiental, consideração às comunidades que sofrem impacto das atividades empresariais, respeito aos empregados e seus familiares e transparência nas ações. (OLIVEIRA, 2008)

A filantropia é ação social com projetos não ligados diretamente aos negócios da empresa, muitas vezes está ligada a causas cujos valores são compartilhados pela empresa, gestores ou donos. (OLIVEIRA, 2008, p. 66). “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.” (BALDO 2003, p. 6). A filantropia é considerada a raiz da responsabilidade social, mas não se confunde com esta por não está inserida no planejamento estratégico da empresa, e principalmente por não ser capaz de promover transformação social.

Embasado na distinção dos conceitos acima Cheibub (2008) defende que, partindo da consideração de que as empresas cumprem com suas obrigações legais (tributárias, fiscais, trabalhistas, ambientais, etc.), não faz sentido denominar de responsabilidade social o cumprimento da lei. Da mesma forma, não se pode chamar de responsabilidade social as ações, programas, benefícios, etc. que foram adotados pelas empresas como resultado de negociação trabalhista, neste caso, se está diante de uma questão de poder, barganha política, e não de responsabilidade social.

Responsabilidade social, portanto, implica ações que vão além da ‘letra da lei’ e que não resultam de um embate político com sindicatos ou organizações de trabalhadores. É, na verdade, apenas e necessariamente um conjunto de ações que vão além do que é requerido por lei, por obrigação ou por necessidade. (CHEIBUB, 2008, p. 2)

Após diferenciar responsabilidade social de obrigação social, obrigação emergencial, ação social e filantropia, ressaltando ainda que a responsabilidade transpõe a linha das obrigações legais às quais a empresa se submete. Pode-se afirmar que a questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos, como afirma o Instituto Ethos (apud LOURENÇO, 2008, p. 2).

O conceito de responsabilidade social na dimensão do exercício da responsabilidade social, as ações sociais com a comunidade, leva a empresa socialmente responsável a colocar

a serviço da comunidade recursos financeiros, produtos, serviços e *know-how* da empresa e dos seus funcionários. Buscando contribuir com a solução dos problemas ou carências identificadas, gerando transformação social. Nesta dimensão, a empresa banaliza suas ações sociais em princípios e valores éticos e reforça as suas relações com os *stakeholders*, seus funcionários e familiares, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, governo, sociedade e comunidade. (BALDO, 2003).

Os fatores que têm impulsionado as empresas brasileiras na ampliação do conceito de responsabilidade social são vários, entre eles se destacam as enormes carências sociais, os problemas sociais que acabam por atingir direta ou indiretamente as empresas, a ação social dos concorrentes, o impacto da divulgação da mídia sobre as ações sociais das empresas e o crescimento das expectativas e cobranças das comunidades e dos funcionários sobre o engajamento social empresarial.

O conceito de responsabilidade social corporativa vem consolidando-se como um conceito multidimensional e associado à uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa. Portanto, o conceito requer a sua incorporação à orientação estratégica da empresa, refletida em desafios éticos para as dimensões econômica, ambiental e social dos negócios (ENDERLE e ELVES, 1998 apud ASHLEY, 2000).

Oliveira (2008) afirma que a RSE ainda é uma idéia em evolução, e que provavelmente o conceito de RSE estará sempre em evolução para adaptar-se continuamente às mudanças ocorridas na sociedade e nas empresas. O autor defende ainda que a falta de definição mais precisa do conceito não impede sua aplicação na busca por empresas mais responsáveis eticamente, socialmente, ambientalmente e economicamente.

2.3. Importância da RSE.

Listar os benefícios da RSE para a organização não fará com que se compreenda a verdadeira importância da mesma, se antes não for compreendida a conjuntura global em que as empresas estão inseridas. O mundo tem passado por diversas transformações que modificaram o agir e pensar das pessoas, as decisões dos governos e empresas. É preciso conhecer estas mudanças para aprender a lidar com a realidade que se apresenta.

2.3.1. Mudanças Globais

Segundo Grayson (2002), as forças globais de mudança surgem com a revolução tecnológica, a revolução dos mercados, a revolução na demografia e no desenvolvimento, e ainda com a revolução dos valores. Comentando sucintamente as mudanças trazidas por cada uma destas revoluções, temos:

2.3.1.1. A Revolução Tecnológica

A Revolução Tecnológica ocorre através:

- Do avanço da tecnologia, principalmente de comunicação e informação, que permite a obtenção, transmissão e processamento de informações com maior facilidade e rapidez, e menores custos;
- Do impacto da internet, diminuindo distâncias e derrubando barreiras que impediam o desenvolvimento e o inter-relacionamento entre empresas e diversos órgãos;
- Do e-commerce, que revolucionou o comércio convencional, permitindo ao usuário de internet vender, comprar ou trocar o que quiser sem a existência de uma empresa tradicional de “tijolo e cimento”;
- Das mudanças nas práticas de trabalho, causadas pelas próprias novas tecnologias que modificam o local, horário, modo de trabalho e relação entre empregado e empregador, e levam os funcionários a terem uma jornada de 24h, estando sempre ligados às obrigações do trabalho sem tempo para sua vida pessoal;
- Do impacto da divulgação da mídia, que é um dos maiores formadores de opinião pública e estão sempre na vigilância de governos, empresas e outras instituições.

A revolução tecnológica permite o desenvolvimento de tecnologias limpas, que buscam minimizar os danos ecológicos; o desenvolvimento de tecnologias médicas; levanta questões éticas sobre os limites da ciência e seu papel na sociedade; e provoca ainda a reação da sociedade, que passa a se preocupar com os efeitos de todas estas mudanças tecnológicas,

utilizando-se da própria tecnologia para obter um maior e diferenciado número de informações sobre os assuntos que geram questionamentos.

2.3.1.2. A Revolução dos Mercados

A Revolução dos Mercados ocorre após a derrocada do comunismo, com o processo acelerado de globalização, liberalização e privatização. Encarada por alguns como o “espírito de uma comunidade global” e por outros como anarquia, trás a tona questões como:

- O crescimento dos negócios x o investimento em desenvolvimento, mostrando de que forma as empresas são responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento das comunidades nas quais atuam;
- A cobrança da população ao setor privado, que surge à medida que a população compreende que tem direito e poder de exigir uma postura ética e social da empresa;
- A supremacia da marca, questão de destaque na atualidade, onde a marca se torna um dos grandes diferenciais entre empresas concorrentes, preocupa-se com o rápido desgaste à imagem da marca, causado pela difusão de práticas empresariais mal vistas pela população;
- O crescimento da economia informal e como esta pode contribuir com o desenvolvimento social, visto que atualmente é o setor que mais cresce, e que, no entanto, grande parte das pessoas deste setor permanece na ilegalidade, não contribuindo com impostos;
- A reação à globalização, esta questão trazida pela revolução dos mercados aborda a reação da população às mudanças de emprego, ao fluxo de capital pelo mundo, ao poder e influência que as empresas detêm e ao fato dos benefícios da globalização não atingirem a todos;
- As relações com ONGs, o setor não governamental tem crescido em alcance e importância econômica, por este motivo, e por na última década os limites entre os setores governamental, empresarial e não-governamental terem ser tornado cada vez mais indefinidos, surge à necessidade de se estabelecer relações com as ONGs, que ajudam no diálogo entre ativistas, governo e

empresas, desenvolvem projetos de sustentabilidade e responsabilidade sócio-ecológica para as empresas, etc.

2.3.1.3. A Revolução na Demografia e no Desenvolvimento

A Revolução na Demografia e no Desenvolvimento é de grande interesse para as corporativas, à medida que o que acontece à sociedade interessa à empresa e o que acontece à empresa interessa à sociedade (GRAYSON, 2002, p. 41). A empresa precisa de pessoal qualificado, consumidores e ambiente estável, e boas fontes de fornecimento, logo é de interesse desta o desenvolvimento da sociedade em que esta inserida. A empresa deve investir na comunidade para manter o círculo virtuoso de apoio mútuo que mantém empresa e população “vivas e em crescimento”.

As principais transformações na demografia e no desenvolvimento atualmente foram:

- O crescimento populacional, principalmente nas áreas urbanas;
- A estagnação do nível populacional em países industrializados, que combinada com o aumento da perspectiva de vida, e decorrente envelhecimento da população, pode criar necessidade de atrair mão-de-obra imigrante;
- A diminuição dos recursos naturais, uma vez que tanto o número da população quanto o consumo individual vem crescendo;
- A desigualdade na riqueza, a distribuição desigual de riquezas e outros recursos geram desigualdade social, pobreza extrema em grande parte do mundo.

Os índices de saúde e educação têm impacto direto nas empresas em qualquer parte do mundo onde elas atuem ou vendam [...] É interesse das empresas, portanto, ajudar as autoridades públicas a melhorar os serviços de saúde e educação. (GRAYSON, 2002, p. 57)

2.3.1.4. A Revolução de Valores

Escândalos e falta de responsabilidade levaram a população a questionar a autoridade das organizações e governo. Com a perda de respeito e confiança nas instituições, os valores, conceitos, opiniões e padrões de vida das pessoas têm mudado.

Após a divulgação de estudos sobre os limites naturais da Terra, e com a revolução tecnológica que leva informação a qualquer parte do mundo, as pessoas passam a se preocupar com questões ecológicas e sociais, e com a forma como as empresas lidam com estas questões. A facilidade de informação provoca ainda a quebra da autoridade das empresas, que podem ser questionadas e terem seus argumentos derrubados diante da contestação de uma população consciente. As ONGs surgem como as instituições em que o público mais confia, e se tornam fortes formadoras de opinião, podendo prejudicar empresas que adotem políticas polêmicas. As empresas precisam mostrar-se responsáveis para adquirir e readquirir continuamente credibilidade.

A organização tem buscado associar seu negócio às ações participativas que ataquem os problemas de desigualdade e exclusão social, atendendo as expectativas de seus diversos *stakeholders*, comunidade, acionistas, funcionários, fornecedores, governo, etc., da melhor forma possível, conciliando seus diversos, e por vezes divergentes, interesses sempre que possível.

O conjunto de revolução tecnológica, dos mercados, na demográfica e no desenvolvimento, e ainda dos valores, modificam o cenário econômico, político, social e empresarial em todo o mundo, e exigem das empresas a adoção de novas posturas que possam manter-las no mercado.

2.3.2. Surgimento das Questões Emergentes

As transformações globais que ocorreram nos últimos anos levam as empresas a adotarem novas posturas e passarem a se preocupar com questões que antes não recebiam atenção dos gerentes. Questões estas que já não podem ser ignoradas devido às repercussões que causam nas empresas. Grayson (2002) aponta ecologia e meio ambiente, saúde e bem-estar, diversidade e direitos humanos, e comunidades como temas emergentes das mudanças provocadas por todas as revoluções citadas anteriormente.

Com o crescimento populacional e o aumento do consumo aumenta a demanda dos recursos naturais, e as empresas, pressionadas pelos ativistas e pelo governo, buscam alternativas que diminuam o consumo desses recursos sem comprometer sua saúde financeira.

As questões de ecologia e meio ambiente trazem às corporações preocupações com o alto consumo de recursos naturais na criação de produtos e serviços, o despejo de lixo e resíduos, a poluição, o consumo de água e energia, o aquecimento global, etc. E todas essas questões precisam ser consideradas durante a elaboração do planejamento estratégico da empresa, no qual ela define seus objetivos e planos de ação para diminuir os danos ambientais provocados pela organização.

Com a crescente valorização dos temas emergentes, as empresas passam a dar maior importância à saúde e bem-estar de seus funcionários devendo zelar pela saúde e segurança destes, promovendo campanhas de conscientização e proporcionando assistência médica quando preciso, zelando ainda pelo bem-estar de seus membros, evitando situações de estresse criado no local de trabalho, respeitando também o equilíbrio trabalho-lazer e garantindo a segurança de empregabilidade.

Os parâmetros de diversidade e direitos humanos são determinados por acordos como a Declaração Universal de Direitos Humanos, e convenções de órgãos como a Organização Internacional do Trabalho. Tais acordos cotem princípios básicos e normas de direito humano que as empresas devem seguir tratando todos com quem esta envolvida (os *stakeholders*) com justiça, igualdade e coerência, independente se sexo, cor, credo, orientação sexual ou deficiência. (GRAYSON, 2002).

Diante da intensa vigilância das ONGs, é importante ainda que a empresa esteja atenta a postura de seus parceiros e fornecedores com relação a diversidade e direitos humanos, evitando ter sua imagem arranhada pela conduta inapropriada destes.

A relação entre a empresa e as comunidades com as quais ela se relaciona é uma questão decisiva para o sucesso da empresa. As ações da empresa influem diretamente sobre as comunidades, e a atitude da comunidade influi na empresa, que pode ser rejeitada, perseguida e até mesmo sabotada se agir mal com as comunidades com as quais se relaciona.

Parcerias entre empresa e comunidade tendem a gerar bons resultados para ambas as partes, as comunidades tem a oportunidade de sanar problemas e carências sociais, através dos programas desenvolvidos pela empresa, e a empresa cria boas relações com seus vizinhos, promove mudanças sociais que poderiam estar restringindo o potencial do negócio, e se beneficiam ao preparar a população a quem presta ajuda para utilizar como mão-de-obra, etc.

Em países menos desenvolvidos, onde a provisão estatal é insuficiente ou inexistente, e os problemas e carências sociais são mais gritantes. A ação das empresas torna-se ainda mais importantes e pode contribuir com a coesão social e a estabilidade da comunidade, facilitando o recrutamento de funcionários e o trânsito seguro de produtos.

V. Gilmartin (1999, apud Grayson, 2002) identifica três tipos principais de comunidade:

- As comunidades geográficas, que são definidas pela área geográfica da comunidade, se subdividindo em comunidade “depois da cerca” (a vizinhança ao redor da empresa), localidade (o local onde se encontra o imóvel da empresa), e comunidade de impacto (área física sob a influência do negócio);
- Comunidades de identidade, que são definidas por características culturais em comum;
- Comunidades de Interesse, que são definidas por um interesse em comum.

A empresa deve identificar dentre as comunidades com as quais se relaciona, com quais mantém relações mais estreitas e com quais seria interessante estabelecer parcerias.

2.3.3. Os Impactos das Questões Emergentes

Das mudanças sociais causadas pelas revoluções tecnológica, dos mercados, na demografia e no desenvolvimento e dos valores, emergem temas de gestão como ecologia e meio ambiente, saúde e bem-estar, diversidade e direitos humanos, e comunidades. Tais temas causam grande impacto em toda a estrutura organizacional, moldando a estratégia empresarial para adotar práticas de responsabilidade social e ambiental, e trazendo novas responsabilidades para os gerentes, que são responsáveis pela implantação e sucesso das práticas planejadas.

A RSE causa impactos ambientais, sociais e econômicos tanto na comunidade sobre a qual atua, como no mundo como um todo, visto que no mundo globalizado estamos todos interligados, e as ações de uns repercutem nos demais, mesmo que sutilmente.

Os impactos ambientais que a RSE causa inclui a diminuição da contaminação da água, solo e ar, a preservação e revitalização de áreas naturais, a conscientização da

população para mudar de postura com relação ao meio ambiente, a proteção de animais expostos ao risco de extinção, etc.

Os impactos sociais da RSE podem ser percebidos pela efetiva transformação social que as empresas podem causar na comunidade, promovendo a inclusão social das pessoas e elevação da qualidade de vida, podendo até mesmo contribuir com a elevação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da região.

Os impactos econômicos causados pela RSE geram mudanças no panorama econômico social de uma região. A RSE pode promover a melhor distribuição de renda, fortalecer o comércio local, gerar movimentação monetária, etc.

Os impactos ambientais, sociais e econômicos da responsabilidade social empresarial alcançam os diversos *stakeholders* da empresa, trazendo benefícios à estes e ao próprio negócio. Tais benefícios serão abordados na seção 2.4.3 deste trabalho.

2.4. Tipologias

2.4.1. RSE Interna e RSE Externa

A responsabilidade social de uma empresa deve considerar todas as relações e práticas existentes entre os *stakeholders* e o ambiente aos quais pertence. Uma empresa exerce plenamente sua responsabilidade social empresarial quando possui uma gestão eficaz de responsabilidade social tanto com relação ao seu público interno quanto ao externo.

A responsabilidade social interna focaliza o público-interno da empresa, seus empregados e seus dependentes, ou seja, os beneficiários internos da empresa sem os quais a organização não pode sobreviver. Por outro lado, a responsabilidade social empresarial externa procura atuar na sociedade na qual a empresa está inserida, junto a todos os seus públicos ou beneficiários externos (fornecedores, clientes atuais, potenciais clientes, opinião pública, governo, sociedade, etc.) e, conseqüentemente, a empresa obtém maior visibilidade e admiração frente a públicos relevantes para sua atuação. (LOURENÇO, 2008, p.10)

O exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade externa. A responsabilidade social interna focaliza o público-interno da empresa, seus empregados e seus dependentes. O seu objetivo é motivá-los para um ótimo desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem-estar. Com isso a empresa ganha a sua dedicação, empenho e lealdade. Os ganhos de produtividade são enormes. A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde ela está situada. Assim, quando uma empresa atua em ambas dimensões adquire o seu status de 'empresa-cidadã. (LOPES, 2008, p. 1)

As relações construídas com os públicos interno e externo para satisfazer as suas carências e necessidades gerando valor para todos, asseguram a sustentabilidade em longo prazo dos negócios.

2.4.2. Formas de atuação da RSE Interna e Externa

A gestão da responsabilidade social interna é voltada para o público interno com ênfase nas áreas da educação, salários e benefícios, bem como assistência médica, odontológica e social. O objetivo principal é obter maior retorno de produtividade para os acionistas. A gestão da responsabilidade social externa tem como foco a comunidade, por meio de ações sociais voltadas principalmente para as áreas de educação, cultura, saúde, assistência social e ecologia. Visa um maior retorno social, de imagem publicitária para os acionistas. (LOPES, 2008, p. 1)

Lourenço, (2008), lista as atitudes que a RSE deve ter para com cada um de seus principais *stakeholders* (internos e externos):

- Para com os acionistas: A empresa tem a responsabilidade de utilizar os recursos do negócio de forma a aumentar os seus lucros, dentro das restrições legais impostas pela sociedade, além de manter os acionistas informados da utilização dos recursos da empresa e os resultados dessa utilização.
- Para com os funcionários: Uma empresa socialmente responsável deve ir além do cumprimento das leis trabalhistas, alinhando seus objetivos estratégicos aos interesses dos seus funcionários. Investindo no desenvolvimento pessoal e individual de seus empregados, na melhoria das condições de trabalho, no relacionamento interno e no incentivo a participação dos empregados nas atividades da empresa, respeitando a cultura, as crenças, a religião e os valores de cada um. Evitando demissões, ou pelo menos garantindo o apoio aos funcionários durante o processo de demissão, ajudando-os a recolocar-se no mercado.
- Para com os fornecedores: As empresas devem utilizar critérios de comprometimento social e ambiental na hora de selecionar seus parceiros e fornecedores. Os valores do código de conduta da empresa devem ser difundidos por toda a sua cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas, buscando disseminar valores e contratar ou interagir com

empregados terceirizados que valorizem os mesmos conceitos sociais que os seus funcionários.

- Para com os clientes: A empresa socialmente responsável busca investir continuamente no desenvolvimento de mecanismos de melhoria de confiabilidade, eficiência, segurança, e disponibilidade dos seus produtos e serviços, minimizando os possíveis riscos e danos à saúde que estes produtos ou serviços possam causar aos seus consumidores e à sociedade em geral.
- Para com a comunidade: A empresa deve direcionar parte de seus recursos à resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs ou pode também desenvolver projetos próprios, mobilizando suas competências para o fortalecimento da ação social e envolvendo seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade.
- Para com o governo e sociedade: A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando à constante melhoria das condições sociais e políticas do país. Podendo ainda assumir um compromisso formal com o combate à corrupção e propina, e com a eliminação dos vestígios de discriminação histórica, criando um novo ambiente de igualdade de acesso às oportunidades de emprego e à evolução econômica.
- Para com os concorrentes: A empresa deve evitar práticas monopolistas e oligopolistas, *dumpings* e formação de trustes e cartéis, buscando sempre fortalecer a livre concorrência de mercado.

Estas são algumas das práticas que empresas compromissadas com a responsabilidade social adotam com relação a seus *stakeholders*, mas não são obrigatoriamente as únicas. Empresas cidadãs estão sempre em busca de atuar de forma responsável e ética em todas as relações que desenvolve, tanto com seu público interno como com o externo.

2.4.3. Benefícios

A RSE bem planejada traz benefícios mútuos aos *stakeholders* e à empresa. Um programa que represente um custo à empresa, beneficiando apenas a comunidade sem trazer retornos à organização não passa de filantropia, e um programa que vise apenas melhorar a imagem da empresa sem realizar mudanças efetivas na comunidade pode ser considerado mero marketing social. Assim, pode-se afirmar que a responsabilidade social deve beneficiar todas as partes envolvidas, tanto os *stakeholders* alvo do programa, quanto a empresa.

Empresas e sociedade são interdependentes. Portanto, faz todo o sentido maximizar os benefícios resultantes da atividade empresarial tanto para a própria empresa quanto para a sociedade, sempre que possível (GRAYSON, 2002, p. 273)

Analisando primeiramente os benefícios da RSE para a empresa tem-se a declaração de Lopes, (2008, p.2), de que “O exercício da cidadania empresarial assegura a qualquer empresa ganhos e benefícios diversos como: retorno da imagem, retorno sobre as vendas e de mercado, retorno para os acionistas, retorno publicitário, retorno tributário, retorno de produtividade, retorno social propriamente dito (desenvolvimento da comunidade).

Fortalecendo este pensamento, Guedes (2000, apud LOURENÇO, 2008), afirma que se pode considerar que o retorno social empresarial se concretiza através dos ganhos em imagem e em vendas, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto; aos acionistas e investidores, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado; em retorno publicitário, advindo da geração de mídia espontânea; em tributação, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos municipal, estadual e federal; em produtividade e pessoas, pelo maior empenho e motivação dos funcionários e os ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

Quanto aos benefícios da RSE para os *stakeholders*, Baldo, (2008), aponta como principais “vetores da responsabilidade social de uma empresa”: o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; a preservação do meio ambiente; o investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável; a comunicação transparente; o retorno aos acionistas; a sinergia com os parceiros e a satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Os ganhos sociais podem ser identificados de diversas formas: pelas novas frentes de oportunidades abertas às empresas para assumirem seu papel de intervenção social em

conjunto com os demais setores da economia; pela mudança de atitude da comunidade frente aos problemas do país; e ainda pela melhoria das condições de vida da comunidade. (LOURENÇO, 2008).

Os benefícios trazidos pela prática de responsabilidade social dependem muito do programa adotado. As empresas podem decidir apoiar a educação, promovendo o desenvolvimento e a inclusão social e econômica, reduzindo a criminalidade e a pobreza; Podem apoiar a comunidade, contribuindo com a melhoria do ensino com programas de capacitação, viabilizando atividades esportivas, de lazer e artísticas, promovendo movimentos para a prevenção de crimes e prevenção ambiental; Podem aliar-se à luta contra o abismo digital; Declarar a apoio a deficientes; Desenvolver programas que promovam a saúde e bem-estar da comunidade, ou mesmo de seus funcionários, etc. (GRAYSON, 2002)

A flexibilidade de desenvolvimento da responsabilidade social permite que as empresas contribuam de inúmeras formas diferentes com o bem-estar social, beneficiando os diversos *stakeholders* com os quais se relaciona e simultaneamente à si mesma. Tudo depende da criatividade dos gestores para elaborar programas eficazes, que contribuam de fato com a dissolução dos problemas e carências detectadas.

2.5. Paradoxos da RSE

2.5.1. Estado e Empresa

O economista Milton Friedman (apud ALONSO, 2006), criticava a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) por acreditar que a responsabilidade social é de competência do Estado e não das empresas, ele afirmou que a única responsabilidade da empresa é gerar lucro para os acionistas. Embora diversos teóricos tenham exposto argumentos contrários aos de Friedman e explanado razões para que as empresas pratiquem RSE, ainda persistem, até os dias atuais, dúvidas sobre até onde devem ir as ações do setor privado e a partir de onde estas ações levam as empresas a assumirem o papel do Estado, isentando o mesmo de suas obrigações.

Segundo Lourenço (2008), até a década de 1960 a linha demarcatória entre governo, empresas e o setor não-lucrativo permanecia forte e evitava que os setores se intrometessem na esfera um do outro. Porém ao longo da evolução da RSE esta linha foi

desaparecendo e as parcerias entre os três setores foram contribuindo para que as ações conjuntas promovessem transformação social de forma mais rápida e eficaz.

A quebra da barreira entre os três setores foi necessária ao fortalecimento da prática de RSE, para que esta pudesse passar a suprir carências de seus *stakeholders* que não são atendidas pelo Estado.

Sustenta-se que as empresas têm obrigações morais com a sociedade que permite que elas exerçam suas funções produtivas. Dessa forma, elas têm e devem fazer com que os benefícios materiais de sua ação empresarial atinjam diretamente os mais diversos setores da sociedade. Elas devem assumir um papel mais ativo na resolução dos problemas sociais já que são atores que detêm muitos recursos o que as permite e, de certa forma as obriga, a assumir esse papel. (CHEIBUB, 2008, p. 4)

Não se pode mais entender o desenvolvimento como responsabilidade do governo unicamente. Ele exige... parceria... com [a] iniciativa privada, trabalhadores e organizações não-governamentais... Há muitas maneiras de as técnicas e o conhecimento especiais da comunidade empresarial ajudarem a atingir os objetivos de desenvolvimento. (Nelson Mandela apud GRAYSON, 2002, p. 70)

Cheibub (2008) defende que a garantia dos direitos universais da sociedade são responsabilidade do Estado, mas que as empresas podem e deve contribuir com o bem estar social, ele explica que esta contribuição pode se dá de duas maneiras:

- Com a atuação socialmente responsável das empresas, o que pode enfraquecer o Estado visto que as empresas passam a serem vistas como promotoras de bem-estar social além de unidades de produção econômica, situação que pode diminuir o poder e a autonomia de outros atores sociais como os sindicatos. Arriscando-se, também, contribuir-se para o esvaziamento do espaço público e da compreensão de que o bem-estar social é um direito de cidadania, cuja garantia é obrigação de toda sociedade, e não apenas das empresas, por mais que elas sejam fortes e influentes.
- Com a limitação das empresas ao seu papel econômico, onde elas provêem apenas bem-estar econômico aos seus trabalhadores, limitando-se ao que demanda a lei, embora possam fazer mais se considerarem que é de seu interesse. Neste caso a contribuição para o bem-estar social é indireta, via Estado, que deve garantir o bem estar social, mesmo que não seja o provedor direto. Este modelo fortalece a noção de direito universal inerente à idéia de cidadania, na medida em que responsabiliza e obriga a um ator social bem definido e especificado (o Estado) a garantir os direitos universais.

O autor não oferece uma resposta ao questionamento sobre qual dos dois modelos faz com que as empresas sejam mais socialmente responsáveis, porém ele afirma acreditar que as empresas devem assumir a responsabilidade social, e não se limitar apenas ao seu papel econômico como defende Milton Friedman, desde que não diminuam a importância do Estado, que deve apresentar-se como regulador e monitorados das ações empresariais.

direitos ‘garantidos pela sociedade’ significa que o Estado [...] tem que garanti-los. Para ficar claro, não estamos defendendo que bens de cidadania têm que ser providos, distribuídos ou fornecidos direta e unicamente pelo Estado. Mas, de qualquer forma, sua concretização não é uma questão de escolha, mas sim de obrigação de todos os atores sociais. Esses bens podem chegar aos cidadãos com a intermediação de ou provisão por agentes privados, mas o Estado tem que garantir que eles alcancem a todos. Essa é função do Estado e não de qualquer ator ou atores privados. Outros atores podem ajudar, podem colaborar e é bom que o façam, mas não podem minar e/ou diminuir o papel e/ou função do estado nesta questão. (CHEIBUB, 2008, p. 5)

De acordo com Oliveira (2008), no Brasil, os instrumentos de comando e controle (CEC) foram os primeiros a serem estabelecidos pelo Estado para proteção socioambiental durante os anos 1960. Alguns exemplos populares são as licenças ambientais, zoneamento, multas e punições. Estes instrumentos ainda são altamente populares e utilizados em muitos países. Porém atualmente tem se questionado a efetividade e eficiência destes instrumentos de CEC, e os instrumentos econômicos (IEs) começaram a ganhar força como alternativa para substituir ou completar os instrumentos de CEC.

Os IEs são classificados em dois grupos: os de incentivos econômicos, que são instrumentos que servem como prêmio ou penalidade para direcionar a melhoria socioambiental; e os mecanismos de mercado que atuam na forma da criação de um mercado de uma “mercadoria socioambiental” em que se negocia direta ou indiretamente algum certificado que reflete a escassez de recursos socioambientais.

Existem ainda outros instrumentos para completar os CEC, tais como a informação, os instrumentos de negociação e mediação, e os instrumentos de auto-regulação.

Oliveira (2008) afirma também que as empresas estão sujeitas a vários mecanismos regulatórios, tanto do Estado quanto de outras organizações sociais, como as ONGs, a mídia, os acordos internacionais, as associações de empresários e de normalização, instituições como a International Organization for Standardization (ISO), e o próprio mercado. Estes agentes reguladores buscam garantir ao cliente uma postura mais social e ambientalmente responsável da empresa.

2.5.2. Legalidade e Ética

Dentro do âmbito legal as empresas não são obrigadas a praticar responsabilidade social, mas estão submetidas a diversas leis e acordos nacionais e internacionais que existem com a finalidade de proteger o meio ambiente e o bem estar de alguns dos *stakeholders* da empresa (principalmente os funcionários, clientes e acionistas).

Usualmente diz-se que a empresa pratica responsabilidade legal quando ela cumpre com suas obrigações legais, fazendo apenas o que é exigido por lei, ou seja, pagando seus impostos, obedecendo às leis trabalhistas, mantendo a qualidade mínima exigida para seus produtos e serviços, repassando a parte dos lucros cabíveis aos seus acionistas, etc.

Apesar de ser extremamente importante que as empresas atuem com responsabilidade legal, esta é apenas uma face da RSE. Para que exista RSE é necessário que a empresa tenha uma forte postura ética que guie todas as suas decisões e ações.

Alonso (2006, p. 183) define o código de ética de uma empresa como “um conjunto de normas éticas ditadas pela autoridade empresarial com vistas ao bem comum”. Assim a ética está incutida na cultura da empresa, ela é o motor da empresa, que à leva a escolher seus objetivos e os meios para atingi-los, fazendo com que a empresa haja com mais ou menos responsabilidade social.

2.5.3. Marketing Social e RSE

Com as mudanças globais ocorridas nos últimos anos torna-se crescente a preocupação com as questões socioambientais, as pessoas estão cada vez mais conscientes e sentem a necessidade de contribuir para a melhoria da situação social e preservação do planeta. Percebendo a oportunidade de negócio surgida diante deste cenário, as empresas passam a investir cada vez mais em responsabilidade social e sustentabilidade.

Para manter a preferência dos clientes e admiração dos funcionários, muitas empresas estão partindo para a filantropia. Entre uma empresa que adota uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira (CHIAVENATO, 2004, p. 512)

uma empresa com boa imagem perante a sociedade e com marca reforçada torna-se mais conhecida e ao tornar-se mais conhecida, pode vender mais, ao

vender mais aumenta seu valor patrimonial e sua competitividade no mercado (LOURENÇO, 2008, p. 12)

Uma das grandes polêmicas que envolvem a RSE é a questão da divergência entre o que as empresas divulgam e o que elas de fato fazem. Procurando melhorar sua imagem muitas empresas lançam campanhas no intuito de se promover sem desenvolver um projeto de responsabilidade social consistente. Ao perceber esta atitude, os clientes tendem a revoltar-se com a empresa e muitas vezes acabam boicotar a mesma, deixando de comprar seus produtos.

É o compromisso ético da empresa com os *stakeholders* que a mantém comprometida com a responsabilidade social, evitando que ela pratique mero marketing social, falhando com a confiança depositada por seus clientes.

Para diferenciar responsabilidade social de marketing social pode-se observar a diferença dos conceitos destes termos:

Marketing social é uma ferramenta democrática e eficiente que aplica os princípios e instrumentos do marketing de modo a criar e outorgar um valor à proposta social. O marketing social redescobre o consumidor por meio do diálogo interativo, o que gera condições para que se construa o processo de reflexão, participação e mudança social. Os resultados são mensuráveis pelos seus efeitos e avaliados pela sua efetividade. (Atucha, 1995, apud. ARAÚJO E., 2008, p. 7)

Responsabilidade social não é marketing. Ou, pelo menos, não é o marketing que a maioria das empresas usa para vender seus produtos. É coerência de valores e atitudes. É uma forma de ver os negócios, de perceber as demandas do mercado. São posturas que influenciam cada decisão dos executivos da corporação e podem criar dilemas. (VASSALO, 1999, apud. ARAÚJO, 2008, p. 10)

Através dos conceitos acima é possível perceber a diferença entre a responsabilidade social, que é a combinação entre a postura ética da empresa e suas ações buscando satisfazer seus *stakeholders*, e o marketing social, que embora sirva de meio para conscientização da população, não é capaz de promover transformação social sem a presença da RSE. Ou seja, marketing social, sem responsabilidade social pode ser considerado discurso vazio, onde muito é falado, mas não se transforma o discurso em prática. (FOGAÇA, 2007)

Deve-se ressaltar que as ações sociais promovidas pelas empresas, classificadas como de responsabilidade social, na maioria das vezes não utilizam estratégias de marketing social, mas sim de promoção social utilizando-se de marketing comercial.

2.6. Programas de RSE

Para que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) funcione é necessário que esta seja bem planejada, implantada corretamente e avaliada continuamente para que seus objetivos sejam atingidos de forma eficaz e eficiente.

2.6.1. Planejamento

O planejamento da RSE tem o intuito de conhecer as necessidades dos diversos *stakeholders*, decidindo à quais carências a empresa pretende se dedicar, quais as ações que precisão ser desenvolvidas para suprir estas carências e como irá funcionar o programa de RSE, apontando ainda os retornos que a responsabilidade social deverá trazer à empresa.

Grayson (2002) sugere um processo de sete passos para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades, que pode ser usado para avaliar, planejar e monitorar as ações empresariais no âmbito da responsabilidade social. Destes sete, quatro fazem parte do planejamento da RSE. São eles:

- Identificação de gatilhos: que se dá pela percepção de uma oportunidade de concentrar a atenção da empresa nos novos temas de gestão e na resposta à mudança de expectativa dos *stakeholders*.
- Preparação de argumentos sólidos: para convencer todos na organização de que o investimento em responsabilidade social pode trazer grandes benefícios como o fortalecimento do negócio, aumento da lucratividade, fortalecimento da reputação e conquista dos *stakeholders*, entre outros.
- Avaliação da abrangência das questões: com o intuito de identificar e entender os riscos e as oportunidades com que a empresa se depara ao lidar com temas emergentes e as expectativas das partes interessadas. Esta avaliação se dá através da consulta às partes interessadas, comparação da empresa com seus concorrentes, avaliação dos impactos sociais e uso de

cenários para antecipar futuros acontecimentos e as medidas que a empresa deverá adotar.

- Integrar as estratégias: sendo consciente de que as estratégias dos diferentes departamentos da organização precisam estar associadas para juntas possibilitarem o alcance dos objetivos globais e departamentais da corporação, os gestores devem integrar as estratégias e promover a ampliação e modificação e acrescentamento de políticas para alcançar temas emergentes de gestão.

Seguindo estes quatro passos a empresa provavelmente desenvolverá um programa de responsabilidade social bem planejado, com grandes chances de atingir os fins aos quais se propõe.

O autor Grayson (2002), inclui ainda entre os sete passos para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades, os passos de comprometimento com o agir e envolvimento com os *stakeholders*, que estão associados à implantação do programa de RSE, e por último, fazer a avaliação e os relatórios, que é o passo referente a avaliação de resultados.

É comum que empresas procurem a ajuda de ONGs na hora de planejar seu programa de RSE. Esta parceria trás grandes benefícios como fortalecimento da imagem da empresa, a troca de informações sobre responsabilidade socioambiental, sua forma de ação e relevância para o globo, a sociedade e a empresa, e a adoção de um programa bem elaborado que tenha relação com a atividade fim da empresa e as necessidades dos *stakeholders* relacionados com ela.

2.6.2. Implantação

A Implantação dos programas de RSE inclui todo o processo de adaptar o planejado à organização, pondo em prática as ações pensadas e fazendo com que todos os membros da corporação absorvam os novos valores e políticas trazidas pela adoção de uma postura mais responsável.

Dos passos citados por Grayson (2002), que se relacionam com a implantação estão os passos de:

- Comprometimento com o agir: que ocorre quando o idealizador do programa de RSE compromete-se a verdadeiramente agir, não deixando a

responsabilidade social apenas no plano da idealização, e ainda assegura o envolvimento e comprometimento de sua equipe com a materialização do programa.

- **Envolvimento com os *stakeholders*:** Para que as ações sejam postas em prática e as metas alcançadas, é imprescindível que se envolva as partes interessadas que influem nas operações ou são atingidas por elas. A empresa deve estabelecer o diálogo franco com seus *stakeholders* tanto na hora de pensar o programa quanto principalmente, na hora de implantá-lo. Afinal se não houver relação com *stakeholders*, a RSE perde o sentido de sua existência.

Estes passos asseguram o envolvimento tanto do público interno como do externo com o programa de responsabilidade social, com as transformações trazidas por ele e com o sucesso do programa.

Sem um bom gerenciamento da implantação da RSE, o programa torna-se ineficiente, não atingindo seus objetivos e prejudicando a imagem da empresa, por divulgar práticas que não são efetivadas.

2.6.3. Avaliação de Resultados

Nos últimos anos a responsabilidade social vem tornando-se foco no discurso organizacional. Cada vez mais procuram-se métodos de medir a eficácia das Ações Sociais (AS) das empresas, para que tomadores de decisão nas empresas e *stakeholders* saibam como estão as organizações de seu interesse diante dos aspectos socioambientais.

Na nova economia, padrões quantitativos e qualitativos de produção já não são suficientes para que a sociedade possa avaliar a competência organizacional e decidir pela sua sobrevivência e crescimento. Novos valores sociais têm sido agregados aos critérios de julgamento, fazendo com que as organizações sejam obrigadas a incluir outras dimensões ao seu desempenho desejável (PINTO, 2003, p. 73)

O autor Grayson, (2002), afirma que as razões para a empresa querer medir os seus resultados incluem: A comparação de seu desempenho com o dos concorrentes na busca por melhoria contínua; Responder a acusações feitas contra a empresa; Entender as preocupações dos *stakeholders*; Ajudar a identificar onde há necessidade de novas políticas; Mostrar o diferencial da empresa com relação aos concorrentes; Atender aos requisitos legais impostos

pelo governo ou por tratados internacionais; Informar à todos na empresa a seriedade dos compromissos adotados; Conquistar o reconhecimento de terceiros; Fornecer aos consumidores as informações que eles precisam para conquistá-los; Ganhar a confiança de *stakeholders* internos e externos.

Para o processo de avaliação da RSE Grayson, (2002), propõe o sétimo passo para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades, que é fazer a avaliação e os relatórios, descrevendo o desempenho da empresa para apresentar à seu público interno e externo, apontando inclusive suas falhas, para que estas sejam corrigidas futuramente.

Oliveira (2008) diz que existem diversas iniciativas para se medir o nível de responsabilidade social de uma empresa, e que todas as avaliações buscam um conjunto de indicadores de desempenho para basear-se.

O Balanço Social, uma publicação que disponibiliza informações socioambientais de uma organização, surge como uma das principais ferramentas para disponibilizar as informações sobre as práticas socioambientais empresariais.

Para padronizar a divulgação das informações dos balanços sociais estabeleceram-se modelos internacionalmente aceitos, como o Global Reporting Initiative (GRI), desenvolvido por uma organização holandesa independente de mesmo nome. (KASSAI, 2007)

No Brasil o Instituto Ethos, que é o representante nacional do GRI, desenvolveu uma série de indicadores para avaliar a responsabilidade social das empresas. Estes indicadores estão divididos em sete dimensões, cada uma contando com uma série de perguntas que servem para banalizar as ações da empresa diante de um *benchmarking* formado por um grupo de empresas. Assim, a empresa pode saber qual o seu nível em relação a outras empresas. (OLIVEIRA, 2008).

Outro modelo de balanço social desenvolvido no Brasil é o modelo IBASE do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. O modelo foi aperfeiçoado algumas vezes e hoje serve como referencial tanto no Brasil como no exterior. (OLIVEIRA, 2008)

Outro meio de assegurar as boas práticas empresariais são as certificações, que garantem que um produto tem padrões determinados, garantindo sua qualidade ou adaptação a determinado uso. A maioria das certificações existentes na área socioambiental é voluntária, as empresas não são obrigadas a tê-las, mas optam por certificar-se devido à exigência dos clientes, exigências da empresa matriz, a concorrência está adotando determinada

certificação, o marketing verde-social, a busca por melhoria de imagem, a possibilidade de redução de desperdícios, a pressão da sociedade civil ou governo. (OLIVEIRA, 2008).

Oliveira, (2008), lista algumas das principais certificações na área socioambiental, são elas:

- AccountAbility 1000 (AA 1000): lançada em 1999 pelo Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), coloca diretrizes para a gestão com *stakeholders*, incluindo-os nos processos de decisão da organização.
- Social Accountability 8000 (SA8000): criada em 1997 pela ONG americana Council on Economics Priorities Accreditation Agency (CEPAA), atual Social Accountability International (SAI), tem como maior preocupação as condições dos trabalhadores nas empresas. A idéia é garantir condições mínimas de trabalho em uma cadeia de produção.
- Forest Stewardship Council (FSC): Tem por objetivo certificar que a origem da madeira é sustentável.
- Programa Brasileiro de Certificação Florestal (CERFLOR/PEFC): Foi criado pela iniciativa da Sociedade Brasileira de Silvicultura (SBS) em parceria com outras organizações de pesquisa e ensino, empresas, ONGs e órgãos do governo.
- International Organization for Standardization (ISO): É a organização que trata de padronização mais conhecida mundialmente. Cria normas para homogeneizar padrões entre países, englobando o sistema internacional de identificação de livros (ISBN), as normas de gestão de qualidade (série ISO9000), as normas de gestão ambiental (série ISO14000), e recentemente vem desenvolvendo uma norma de responsabilidade social (ISO26000), que tem sua versão final esperada para 2009.

Apesar da existência destas diversas iniciativas para medir a responsabilidade social das empresas, atualmente, as metodologias utilizadas ainda estão muito voltadas para as práticas de gestão em si, e não para os resultados alcançados a partir dessas práticas, focaliza-se mais o processo que o resultado.

Buscando contribuir com a mensuração dos resultados da ação social empresarial (ASE), a autora Maria Cecília Prates Rodrigues (2006) propõe uma metodologia com base

nos critérios da EP²ASE (Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social Empresarial), que avalia os resultados da ação social corporativa e tem por base a teoria dos *stakeholders*. Embora esta metodologia apresente limitações por não avaliar a RSE como um todo, atendo-se à análise do impacto das AS da empresa na comunidade, sem analisar outros indicativos da RSE, ela contribui com a compreensão objetiva do que de fato está sendo feito pela empresa na comunidade, se as ações desenvolvidas estão atingindo seus objetivos e atingindo a população ou se há uma grande distância entre os benefícios imaginados e os reais.

Rodrigues (2006) aponta como razões para se avaliar os resultados da AS:

- O fato das AS representarem um custo para a empresa, e portanto, ela deve prestar contas aos seus *stakeholders*: ao acionista, pela alocação de seus recursos neste investimento; ao funcionário, pela falta de aumento devido ao uso do recurso financeiro; ao consumidor, que pode vir a pagar mais caro por determinado bem ou serviço; ao governo, que concede isenção fiscal, etc;
- Para apontar como o relacionamento empresa/comunidade vem gerando benefícios para os negócios e para os *stakeholders*;
- Para demonstrar que a empresa esta de fato agindo e gerando benefícios para a comunidade e não apenas promovendo-se por meio de marketing social;
- Porque é preciso mostrar que não existe distância entre o discurso e as práticas empresariais;
- Porque é preciso divulgar não apenas o volume do investimento social privado, mas também os resultados desse investimento. Haja vista que empresas ofertando os mesmos volumes de recursos conseguem gerar diferentes níveis de resultado, tanto para a comunidade quanto para os negócios.

CAPÍTULO 3
Aspectos Metodológicos

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Caracterização do objeto de estudo

A empresa alvo deste estudo atua no setor de panificação, que está entre os seis maiores segmentos industrial do Brasil, sendo composto por mais de 52 mil panificadoras em todo o país. São mais de 50 mil micro e pequenas empresas (96,3% das padarias brasileiras), e atendem em média 40 milhões de clientes por dia (21,5% da população nacional). O setor gera 600 mil empregos diretos e 1,5 milhão indiretos. A participação da panificação na indústria de produtos alimentares é de 36,2%, e na indústria de transformação representa 7% do total.

No Brasil, 86% dos pães consumidos correspondem aos pães artesanais (sendo 58% pão francês), e 14% são os pães industrializados; 48% do faturamento das padarias é proveniente da Produção Própria, sendo que, desse percentual, 41% corresponde ao Pão Francês e 59% aos demais produtos; O lucro bruto médio da panificação no mercado nacional é de 48,3% sobre o faturamento bruto, 65% a 75% nos produtos produzidos, sendo 67% o percentual mais utilizado. (Fonte: site da Propan)

Fundada no ano de 1980, por José Edivaldo Sousa, a Panificadora Campinense localiza-se na Praça Coronel Antônio Pessoa, número 58, Centro, na cidade de Campina Grande. Em uma área de boa localização, no centro comercial e educacional da cidade, próxima a diversas escolas de nível fundamental e médio, universidades, e cursinhos preparatórios para vestibular e concursos. A localização privilegiada e a qualidade dos produtos e serviços prestados tornam esta uma das principais panificadoras da cidade.

A Panificadora Campinense atua a 28 anos no ramo de panificação, confeitaria e pastelaria, atendendo a uma média de 400 clientes da cidade de Campina Grande e circunvizinhança diariamente. Conta com um quadro de quinze funcionários, formado por pasteleiros, auxiliar de pastelaria, padeiros, auxiliar de padeiro, forneiros, encarregado de produção, caixa, balconistas e gerentes.

Apesar de não ter definido por escrito sua missão, visão e valores, a empresa têm explícito em sua cultura e práticas a delineação destes, que podem ser expressos sucintamente da seguinte forma:

- Missão: Produzir e comercializar produtos de panificação e pastelaria com alto padrão de qualidade, oferecendo serviços adaptados às necessidades e desejos de seus clientes, atuando com responsabilidade social nas relações que desenvolve com cada um de seus parceiros.

- Visão: Ser a mais eficiente empresa de panificação e pastelaria da cidade de Campina Grande - PB, expandindo a capacidade de atendimento com a criação de novas unidades.

- Valores: Subjacente à missão da empresa surge um conjunto de Princípios e Valores, que traduzem a postura que esta assume no desenvolvimento da sua atividade: Valorização do cliente interno e externo, Qualidade, Eficiência, Profissionalismo, Idoneidade, Espírito de Grupo, Organização, Responsabilidade Social.

3.2. Dados dos Programas de RSE desenvolvidos pela empresa

Os gestores da Panificadora Campinense sempre procuraram ter uma postura ética na realização de suas atividades, buscando a melhoria constante de seu desempenho como empresa, por compreenderem que são uma partícula integrante da sociedade com capacidade de contribuir para o bem estar desta. Interessante ressaltar que o diretor da empresa, Sr. José Edivaldo Sousa, é atualmente o presidente do Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Campina Grande SINDIPAN/CG), e faz parte da Associação dos Panificadores do Estado da Paraíba (ASPANEP/PB), estando sempre informado das novidades do setor em que atua, o que contribui para que a empresa seja pioneira na implantação de diversas inovações, como o uso das luvas descartáveis pelos balconistas para manter a higiene do produto.

Neste contexto a empresa adota atitudes responsáveis como a utilização da Algaroba ao invés de madeira de mata nativa no seu processo produtivo há mais de dez anos, antes mesmo do desmatamento de mata nativa ter se tornado proibido por lei, na tentativa de evitar o desmatamento de florestas que não podem ser recuperadas facilmente.

A Panificadora Campinense também desenvolve programas de responsabilidade social interna como a valorização do cliente interno, através da tentativa de um relacionamento aberto com o funcionário, que proporciona o fluxo de informações horizontalmente e verticalmente (tanto de cima para baixo como de baixo para cima); de uma

política de remunerações e benefícios justa; do baixo índice de demissões e da baixa rotatividade de pessoal; do desenvolvimento de pessoas, provocado pelo fornecimento de cursos de treinamento para seus colaboradores em parceria com entidades como o SEBRAE, o SESI e a FIEP, permitindo ao cliente interno possibilidade de aprendizado, com qualificação profissional em técnicas de aperfeiçoamento de trabalho como o programa de Qualidade 5S, que ampliem a visão do funcionário sobre a organização, fazendo dele um cooperador para a boa gestão desta. Também participam continuamente de cursos técnicos na área de fabricação de alimentos, atuando inclusive como facilitadores da aprendizagem, quando solicitados pela instituição promotora dos cursos de aperfeiçoamento que participam. A empresa compreende que apenas com a valorização do cliente interno será possível criar um ambiente positivo, com clima organizacional agradável, que entusiasme os funcionários a melhorar seu rendimento, resultando na prestação de serviços com qualidade junto ao cliente externo.

O projeto Sacolas Permanentes é um dos programas de maior destaque da empresa, este projeto de responsabilidade ambiental é voltado à substituição do tipo de embalagem, trocando as tradicionais sacolas plásticas pela sacola ecológica, que é feita de um tecido resistente e biodegradável, tendo uma vida útil consideravelmente longa. O projeto é uma iniciativa do Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Campina Grande (SINDIPAN/CG) com o apoio da BUNGE, que é uma das principais empresas de agribusiness e alimentos do país, e aprovação da Curadoria do Meio Ambiente. Foi lançado na cidade de Campina Grande no dia treze de junho de 2008, nas panificadoras Campinense e Super Pão, e tem como meta inicial a distribuição de 1000 sacolas permanentes aos clientes que se prontificarem a reutilizá-las sempre que forem às compras, tanto nestas empresas quanto em outros estabelecimentos. Os objetivos deste projeto são:

- Contribuir com a diminuição do impacto ambiental, através da redução do uso de sacolas plásticas, cujo uso exagerado tem causado grande impacto ambiental, uma vez que são feitas de petróleo que é uma substância não renovável, demoram em média 400 anos para se decompor, têm uma produção ambientalmente nociva, poluem rios e mares, contribuem para enchentes por entupir bueiros e córregos, liberam toxinas nocivas à saúde se incineradas, etc.

- A conscientização ambiental do cliente interno e externo, com a divulgação de informações sobre o impacto das sacolas plásticas através de panfletos e diálogo direto com

as pessoas para alertá-las da importância da campanha, promovendo aos poucos a mudança de postura da sociedade com relação à questão ecológica.

- Engajamento das demais panificadoras na campanha, para que o volume de embalagens plásticas descartadas no ambiente seja cada vez menor.

3.3. Metodologia

A realização deste trabalho acadêmico foi possível a partir da colaboração voluntária dos gestores, gerência, funcionários e clientes da Panificadora Campinense, que contribuíram com a realização da pesquisa e permitiram a divulgação dos dados.

3.3.1. Tipos de pesquisa

Para o desenvolvimento do trabalho optou-se por utilizar pesquisas do tipo exploratória, descritiva e estudo de caso. Para melhor compreensão da metodologia utilizada, seguem as definições dos tipos de pesquisas adotadas e a justificativa do uso de cada uma destas neste trabalho.

Comumente a literatura de métodos e técnicas de pesquisa classifica a pesquisa tipologicamente quanto aos objetivos em: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas.

O autor Gil (1987) conceitua pesquisas exploratórias como aquelas que

têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...] Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso [...] com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (p.44-45)

A pesquisa exploratória foi essencial à construção deste trabalho, visto que o tema Responsabilidade Social Empresarial é relativamente novo e ainda carece de estudos mais aprofundados para responder questões que permanecem em aberto. Na perspectiva de pesquisa exploratória este trabalho envolveu o estudo de caso.

As pesquisas descritivas são definidas como aquelas onde

Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles [...] Uma das características da pesquisa

descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática (ANDRADE, 2003, p. 124)

Podemos compreender ainda, que as pesquisas descritivas “são incluídas neste grupo pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 1987, p. 45).

Pode-se perceber a importância da pesquisa descritiva no processo de levantamento e análise dos dados colhidos no estudo de caso, com relação à opinião dos clientes internos e externos da empresa estudada, através de questionário.

Quanto ao delineamento da pesquisa, Gil (1987) classifica as pesquisas em: bibliográficas, documental, experimental, ex-post-facto, levantamento e estudo de caso.

O estudo de caso permitiu a análise completa de uma unidade do universo de empresas que investem em RSE, o que contribui com a compreensão da realidade dos demais e a construção de bases para investigações posteriores.

3.3.2. Instrumento

Para a construção deste trabalho acadêmico foi necessário a construção de três questionários diferentes, um a ser aplicado ao gestor da empresa estudada (apêndice um), um para os clientes internos (apêndice dois) e outro para os clientes externos (apêndice três).

O questionário com os gestores teve como objetivo coletar dados para identificar e analisar o comportamento da empresa em relação a sua ética, responsabilidade ambiental, responsabilidade com o público interno, com o fornecedor e com o cliente externo. O questionário foi composto por 25 questões fechadas com alternativas de “sim e não” adaptadas a partir dos Indicadores de Responsabilidade Social nas Empresas Varejistas propostos pelo Instituto Ethos, onde a opção “sim” representa um indicativo positivo e a opção “não” representa um indicativo negativo de RSE.

O questionário para os clientes internos pretende avaliar a percepção destes com relação às práticas de responsabilidade social e ambiental da empresa em que trabalham, descobrindo se os funcionários percebem os benefícios dos programas e se estes programas atingem os objetivos almejados pela empresa. Este questionário é formado por seis questões fechadas, sentenças afirmativas, com as quais se podem discordar, através da opção

“Discordo”, concordar, através da opção “Concordo”, ou abster-se de opinar através da opção “Indiferente”.

O questionário com os clientes externos teve por finalidade avaliar a percepção do cliente externo com relação às práticas de responsabilidade social e ambiental da Panificadora Campinense, observando o grau de importância que as questões sociais e ambientais têm para os consumidores, se os programas desenvolvidos pela empresa estão atingindo seu objetivo e se a postura social da empresa influencia a decisão de compra do consumidor. O questionário é formado por seis questões fechadas, sentenças afirmativas, com as quais se podem discordar, através da opção “Discordo”, concordar, através da opção “Concordo”, ou abster-se de opinar através da opção “Indiferente”.

3.3.3. Plano de variáveis

Variável 1 – Postura da empresa (Questionário aplicado aos gestores - apêndice um)

- Indicador 1 - Compromissos Éticos.
- Indicador 2 - Responsabilidade com o Público Interno.
- Indicador 3 – Responsabilidade Ambiental.
- Indicador 4 – Responsabilidade com Relação ao Fornecedor.
- Indicador 5 – Responsabilidade com o Cliente.

Variável 2 – Percepção dos clientes internos (Questionário aplicado aos clientes internos - apêndice dois)

- Indicador 1 – Alcance dos objetivos dos programas de RSE.
- Indicador 2 – Visão do funcionário sobre a empresa.

Variável 3 – Percepção dos clientes externos (Questionário aplicado aos clientes externos - apêndice três)

- Indicador 1 – Alcance dos objetivos dos programas de RSE.
- Indicador 2 – Visão do cliente externo sobre a empresa.

3.3.4. População e amostra

O questionário com os gestores foi aplicado aos dois gestores da empresa conjuntamente, visto que o questionário tem por finalidade apenas o levantamento de informações sobre as práticas da empresa e não haveria distinção na resposta dos gestores.

O universo de pesquisa para o questionário com os clientes internos (apêndice 02) foram os 15 funcionários da Panificadora Campinense. Devido ao fato de que alguns funcionários não devolveram os questionários distribuídos, não houve como realizar o estudo com a totalidade dos mesmos, por este motivo o estudo limitou-se a uma amostra de 12 funcionários, que representam 80% do universo de pesquisa.

A população do questionário com os clientes externos (apêndice 03) são os clientes da Panificadora Campinense. Como a panificadora atende em média 400 pessoas por dia, e a grande maioria desta volta diariamente à empresa, este foi considerado nosso universo de estudo. Devido à solicitação dos próprios gestores da empresa, visando não causar incomodo aos clientes, a aplicação deste questionário limitou-se a uma amostra aleatória de 120 clientes, que representam 30% do universo estudado.

3.3.5. Coleta de dados

No primeiro momento da pesquisa, foi realizado o levantamento dos dados da empresa e de seus programas de responsabilidade social. No segundo momento, foi utilizado um questionário, aplicado aos gestores, para ajudar na identificação e análise das ações de responsabilidade social e ambiental da empresa. No terceiro momento, foi aplicado um questionário aos clientes internos e outro aos clientes externos, para o levantamento de dados primários para avaliação da efetividade dos programas desenvolvidos pela empresa.

O período de aplicação dos questionários com os clientes internos e externos foram os dias 28 e 29 de julho de 2008, na Panificadora Campinense, no seu horário comercial.

3.3.6. Tratamento dos dados

Após a coleta de dados, os resultados foram tabulados, agrupados e categorizados através da planilha Excel 2007 e apresentados no formato de tabelas e gráficos, foram feita então a análise quantitativa e qualitativa a partir do comparativo entre o que foi coletado na empresa e a teoria estudada.

CAPÍTULO 4
Apresentação e
Análise dos Resultados

4. Apresentação e análise dos Resultados.

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar e interpretar os dados obtidos através dos três questionários aplicados na pesquisa realizada na Panificadora Campinense. Os resultados do questionário aplicado aos gestores (apêndice 01) são comentados questão por questão, buscando-se uma análise final para cada indicador. No caso dos resultados do questionário aplicado aos clientes internos e do questionário aplicado aos clientes externos (apêndices 02 e 03 respectivamente), os dados foram apresentados através de tabelas e gráficos, para mostrar sua importância analítica, o que facilita a compreensão das respostas obtidas no trabalho de campo.

4.1. Questionário com os gestores

A aplicação deste questionário teve como objetivo identificar e analisar o comportamento da Panificadora Campinense em relação a sua ética e responsabilidade socioambiental.

Indicador 1 - Compromissos Éticos

A primeira questão deste indicador interroga se o código de ética (explícito ou não explícito) da empresa contempla três ou mais das suas partes interessadas. O gestor assinalou positivamente esta questão explicando que apesar de não ter um código de ética por escrito, os valores éticos da empresa são bem divulgados e já fazem parte da cultura organizacional, e que estes valores éticos contemplam empregados, fornecedores e clientes.

Em seguida é perguntado se há uma proibição expressa da utilização de práticas ilegais para a obtenção de vantagens comerciais. A esta questão foi dada resposta positiva, a empresa repudia qualquer prática ilegal e faz questão de deixar este posicionamento claro para seus clientes internos, consumidores e fornecedores, o que pode ser evidenciado pela resposta positiva à questão 1.3.

A última pergunta deste indicador busca saber se a empresa estimula a coerência entre os valores e princípios éticos da organização e a atitude individual de seus empregados. Esta questão também obteve resposta positiva. A empresa se empenha em conscientizar seu

público interno de seus valores para que cada funcionário torne-se um representante da imagem da organização e um disseminador de seus valores.

Todas as questões deste indicador foram assinaladas positivamente, o que comprova que a Panificadora Campinense tem compromissos éticos, e busca atuar dentro de uma postura que evidencie estes compromissos.

Indicador 2 – Responsabilidade com o público interno

A questão 2.1 pergunta se a empresa mantém relação com os sindicatos, o que foi respondido de forma positiva. Lembrando que o próprio diretor da Panificadora Campinense é presidente do Sindipan/CG.

Na segunda questão do Indicador sobre responsabilidade com o público interno (2.2), surge a primeira resposta negativa da empresa, afirmando que não possuem políticas com metas para reduzir a distância entre a maior e menor remuneração paga aos funcionários. O gestor explica que a diferença no nível de responsabilidades das atividades desenvolvidas acaba por gerar a necessidade da diferença das remunerações, mas que a empresa procura garantir uma remuneração justa e satisfatória para seus funcionários, avaliando continuamente a satisfação dos empregados quanto à política de remuneração e benefícios, o que responde positivamente a questão 2.3.

A questão 2.4 indaga a empresa sobre o cumprimento das obrigações legais de seu setor visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança dos funcionários. Para esta questão a resposta é positiva.

A empresa confirma através da questão 2.5, que mantém compromisso com o desenvolvimento profissional de seus funcionários, promovendo atividades de treinamento em parceria com outras entidades como SEBRAE, FIEP e o SESI.

A última pergunta deste indicador averigua se a empresa procura evitar demissões, analisando alternativas de contenção e redução de despesas. O gestor respondeu positivamente e explicou que a empresa não acredita na política de cortes de pessoal como forma de redução de custos. A baixa rotatividade de funcionários e a quantidade de funcionários antigos, alguns com mais de 15 anos de casa, confirmam esta declaração.

Com base nas respostas deste indicador, confirma-se a existência de Responsabilidade Social Interna da empresa, que compreende a importância do cliente interno para a organização.

Indicador 3 – Responsabilidade ambiental

Inicialmente indaga-se a empresa sobre o cumprimento legal, se esta assegura cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional com relação ao meio ambiente.

A questão 3.2 busca conhecer o envolvimento dos gestores com comitês/conselhos locais ou regionais para discutir a questão ambiental com o governo e a comunidade. É declarado que este envolvimento existe, e pode ser constatado pela parceria estipulada entre a Panificadora Campinense e a Curadoria do Meio Ambiente no projeto das Sacolas Permanentes.

A empresa afirma ter políticas de não-utilização de materiais e insumos provenientes de exploração ilegal de recursos naturais, exemplificando que foi uma das primeiras panificadoras da cidade de Campina Grande que substituiu o uso da madeira de mata nativa pela Algaroba, antes mesmo da proibição legal do desmatamento de mata nativa.

A preocupação da empresa em buscar alternativas de embalagens que causem menor impacto ambiental é contemplada pela pergunta 3.4, para qual a resposta foi positiva. Visto que esta é uma das principais preocupações da organização.

Quanto ao desenvolvimento de campanhas para conscientização ambiental dos empregados, incentivando a redução do consumo de água e energia, e a reciclagem de materiais, a resposta também é positiva. Porém há dificuldade de se fiscalizar a economia de água e energia. No caso da reciclagem de materiais, a empresa explica que já se promoveu campanhas de reciclagem, onde praticamente todo o lixo foi separado e vendido às associações de catadores, porém esta prática foi abandonada devido à falta de espaço físico para armazenagem deste material e ao comprometimento higiênico que o acúmulo de lixo poderia representar. Dessa forma, atualmente, ocorre apenas uma pré-seleção do lixo, onde são separados papelões e garrafas plásticas, coletados em curtos períodos de tempo, não gerando acúmulos.

Os gestores confirmam que há campanhas de orientação dos consumidores à diminuição de desperdícios. Esta orientação é dada por informações dadas pelo funcionário ao cliente e por meio de panfletos informativos, que explicam os prejuízos causados pelo desperdício e pela contaminação do meio ambiente.

Quando questionado sobre a existência de sistemas de monitoramento com metas específicas para o aumento da eficiência energética, redução de consumo de água e redução de geração de resíduos de produção, a empresa responde negativamente, admitindo que não monitora seus gastos com água, energia ou o volume de resíduos de produção.

Os dados obtidos nesta parte do questionário apontam a existência de responsabilidade ambiental na empresa estudada, ainda que não exista um sistema de controle específico atinente a questão do consumo de água e energia, ou com a geração de resíduos de produção.

Indicador 4 – Responsabilidade com relação ao fornecedor

Com relação à seleção de fornecedores a empresa afirma procurar conhecer a conduta ética, trabalhista e ambiental de seus fornecedores, levando em conta estas informações na hora de selecioná-los, não estabelecendo parceria com fornecedores cujas práticas sejam questionáveis. Mas admite que a qualidade do produto ainda seja fator decisivo no processo de seleção.

Através da resposta positiva dada à questão 4.2 verifica-se que a empresa busca negociar com transparência, estabelecendo relações contratuais com base nos critérios comerciais.

A empresa afirma buscar transmitir para a cadeia de fornecedores seus valores e princípios, esperando destes uma postura responsável, que esteja em de acordo com sua ética.

A Responsabilidade com relação ao fornecedor é percebida pelo empenho da organização em promover o conhecimento mútuo entre ela e o fornecedor, acreditando que ao transmitir seus valores e ao buscar conhecer melhor seus fornecedores cria relações de confiança e fidelidade.

Indicador 5 – Responsabilidade com o cliente

A questão 5.1 indaga a empresa sobre sua preocupação com a qualidade dos produtos que oferece e sobre a manutenção de programas de controle desta qualidade. A empresa afirma que a qualidade de seus produtos é uma das preocupações centrais de todos na empresa, e o controle sobre a qualidade é contínuo.

A empresa oferece treinamento para seus profissionais visando o bom atendimento ao cliente. E prepara o funcionário para reconhecer falhas e agir com rapidez e autonomia na resolução de problemas, evitando o cliente passe por esperas ou aborrecimentos desnecessários.

A pergunta 5.4 questiona a empresa sobre a emissão do cupom fiscal independente da solicitação do cliente, e a resposta para esta pergunta também é positiva.

Quando questionada a respeito da existência de políticas de atendimento preferencial para idosos, gestantes, portadores de deficiências, etc. A empresa responde que não possui políticas escritas, mas que seus funcionários são instruídos a prestar este atendimento preferencial.

A análise deste último indicador leva à conclusão de que a empresa tem responsabilidade com seu cliente externo. E desenvolve uma relação respeitosa com este.

4.2. Questionário com os clientes internos

Este questionário buscou avaliar se os programas desenvolvidos pela Panificadora Campinense estão atingindo os objetivos propostos relacionados ao cliente interno, e a percepção deste com relação à responsabilidade social da empresa.

4.2.1. Apresentação e análise dos dados obtidos do questionário com clientes internos

Este tópico traz a apresentação e análise individual dos resultados de cada pergunta do questionário aplicado aos funcionários.

Através das respostas obtidas na primeira questão do questionário aplicado aos clientes internos pode-se constatar que todos os funcionários (100%) percebem a

preocupação da empresa com seu bem estar. O que indica que o esforço dos gestores para cuidar bem de seu pessoal é percebido por todos. Como indica a tabela 01.

Tabela 01. Percepção da preocupação da empresa com o bem estar do funcionário

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
12	100	0	0	0	0	12	100

Fonte: Coleta direta/2008

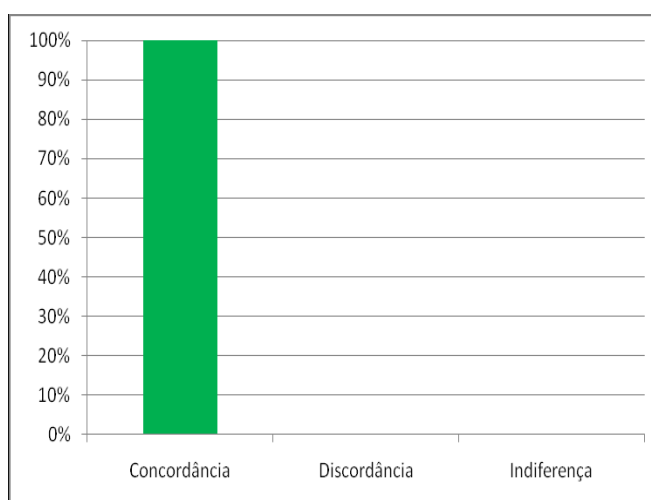


Gráfico 01. Clientes internos quanto à percepção da preocupação da empresa com seu bem estar

Todos os clientes internos da empresa (100%) afirmaram que o tratamento dado pela empresa influencia no desempenho de suas atividades. Este dado deixa clara a importância de se investir na valorização das pessoas, prezando pelo bem estar do funcionário e, conseqüentemente, pela qualidade do serviço oferecido ao cliente externo

Tabela 02. Influência do tratamento dado pela empresa ao funcionário no desempenho deste

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
12	100	0	0	0	0	12	100

Fonte: Coleta direta/2008

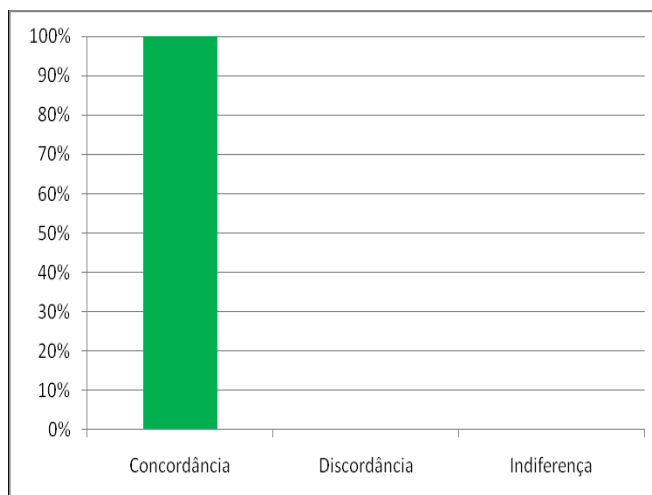


Gráfico 02. Cliente interno quanto à influência do tratamento dado pela empresa em seu desempenho

Os clientes internos da empresa, em sua totalidade (100%), declararam acreditar que as informações recebidas na empresa contribuíram para a mudança de sua postura com relação ao meio ambiente. Este fenômeno aponta para uma efetiva conscientização ambiental dos funcionários a partir das informações que recebem da empresa, através de seus programas e campanhas. Como demonstra a tabela 03.

Tabela 03. Crença que as informações recebidas na empresa contribuíram para mudança de postura com relação ao meio ambiente

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
12	100	0	0	0	0	12	100

Fonte: Coleta direta/2008

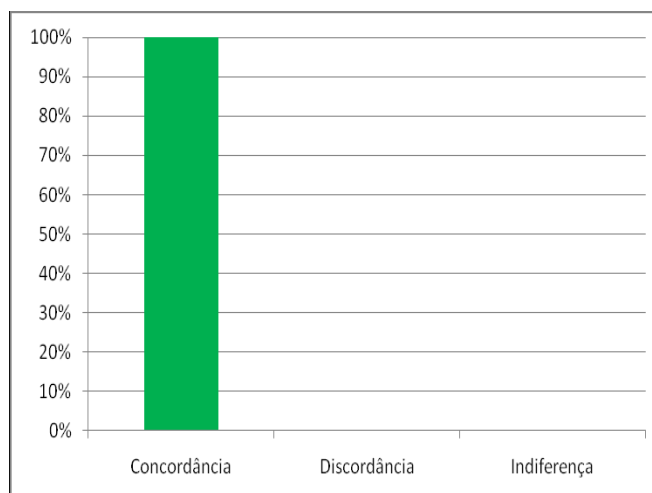


Gráfico 03. Cliente interno quanto à crença na mudança de postura com relação ao meio ambiente

A crença de que a redução do uso de sacolas plásticas pode ajudar o meio ambiente é partilhada por todos os clientes internos (100%), como apresenta a tabela 04. Esta convicção evidencia a consciência ambiental dos funcionários, que já percebem os prejuízos causados pela contaminação do meio ambiente, e a relevância do Programa Sacola Permanente para a conservação da natureza. Vale ressaltar ainda que a convicção da importância da redução do uso de sacolas plásticas torna o cliente interno em um disseminador ativo da campanha apoiada pela empresa.

Tabela 04. Crença que a diminuição do uso da sacola plástica possa ajudar o meio ambiente

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
12	100	0	0	0	0	12	100

Fonte: Coleta direta/2008

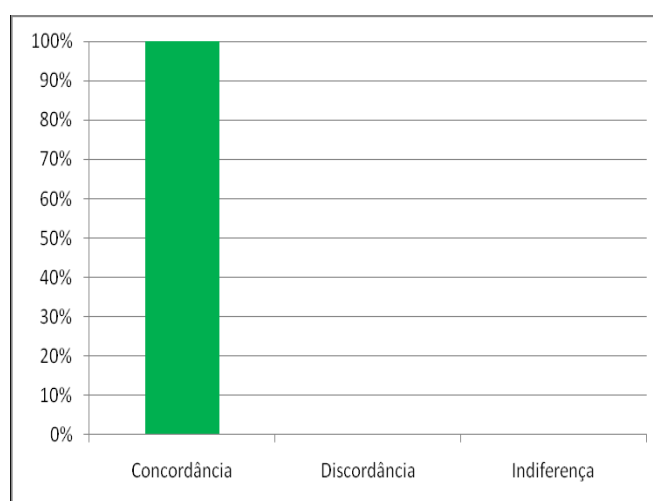


Gráfico 04. Cliente interno quanto à crença na diminuição do uso da sacola plástica

Todos os clientes internos da empresa (100%) reconhecem a responsabilidade social e ambiental da empresa. Este resultado leva à constatação de que as atitudes da empresa são bem vista pelos empregados, e que a divulgação interna da ética e das ações da empresa cumpre sua missão, fazendo com que o cliente interno as perceba.

Tabela 05. Reconhecimento da consciência social e ambiental da empresa

Concordância	Discordância	Indiferença	Total
--------------	--------------	-------------	-------

N	%	N	%	N	%	N	%
12	100	0	0	0	0	12	100

Fonte: Coleta direta/2008

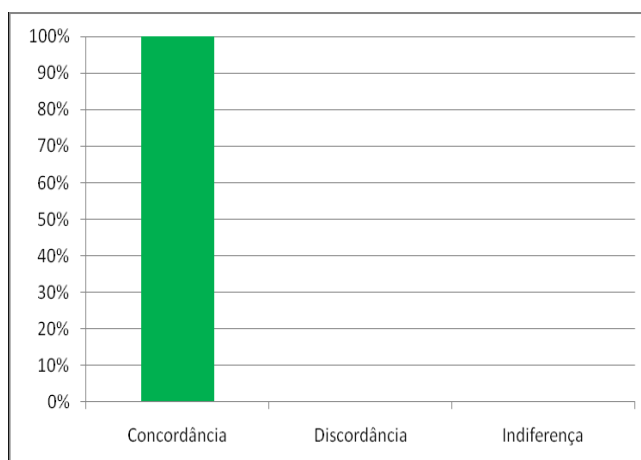


Gráfico 05. Cliente interno quanto ao reconhecimento da consciência social e ambiental da empresa

A partir da última pergunta do questionário aplicado ao cliente interno, tem-se o dado de que todos os funcionários da empresa (100%) sentem-se satisfeitos por trabalhar na empresa pesquisada, que se preocupa com o meio ambiente e com o funcionário. Este é provavelmente um ponto crucial na pesquisa realizada, por comprovar que o investimento em RSE é valorizado pelo funcionário, contribuindo para a satisfação profissional deste, o que favorece a permanência de talentos na organização.

Tabela 06. Índice de satisfação por trabalhar em uma empresa que se preocupa com o funcionário e com o meio ambiente

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
12	100	0	0	0	0	12	100

Fonte: Coleta direta/2008

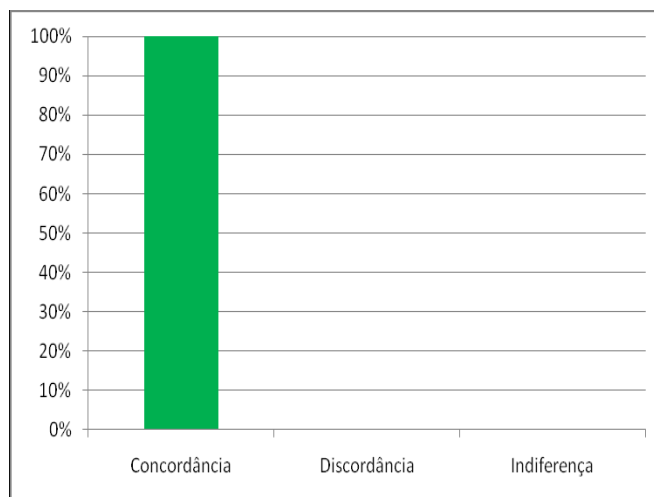


Gráfico 06. Cliente interno quanto à satisfação por trabalhar na empresa

4.2.2. Análise dos Indicadores da pesquisa realizada com os clientes internos

Sintetizando a análise individual de cada pergunta do questionário aplicado ao cliente interno, tem-se a avaliação dos indicadores propostos nesta pesquisa:

Indicador 1 – Alcance dos objetivos dos programas de RSE

Com o programa de valorização do cliente interno a empresa pretendia criar um ambiente positivo, onde o funcionário sinta-se bem, e seja entusiasmado a melhorar seu rendimento, o que resultaria na prestação de serviços de qualidade para o cliente externo. Através dos resultados apresentados nas tabelas 01, 02 e 06, percebemos que todos os clientes internos percebem o esforço dos gestores em prezar pelo seu bem estar. Afirmando que o tratamento dado pela empresa de fato influencia no desempenho das atividades realizadas no trabalho, o que influi diretamente na qualidade dos produtos e serviços para o cliente externo. Observa-se ainda que (100%) dos funcionários declaram-se satisfeitos em trabalhar em uma empresa consciente de sua responsabilidade social e ambiental.

O Projeto Sacolas Permanentes tem como objetivos relacionados ao cliente interno a conscientização ambiental destes e a contribuição com a diminuição do impacto ambiental, através da redução do uso de sacolas plásticas. A constatação do alcance destes objetivos é possível através da observação dos resultados das tabelas 03 e 04, onde a totalidade dos clientes internos (100%) mostra-se conscientes dos danos causados pelo plástico ao meio ambiente, e afirmaram que as informações transmitidas pela empresa contribuíram com a mudança de postura pessoal com relação ao meio ambiente.

Estes resultados comprovam a eficácia da RSE dentro da organização. Onde os objetivos dos programas propostos são plenamente atingidos.

Indicador 2 – Visão do funcionário sobre a empresa

As tabelas 01 e 05 divulgam a percepção positiva dos clientes internos com relação à postura socioambiental da Panificadora Campinense. A consciência da existência de programas de valorização do funcionário é percebida na tabela 01, onde (100%) dos pesquisados declaram perceber a preocupação da empresa com seu bem estar. O reconhecimento da consciência social e ambiental da empresa, por 100% dos clientes internos, é observado na tabela 05.

Os resultados apresentados evidenciam que os programas de RSE da empresa estudada são conhecidos por seus clientes internos, construindo uma imagem positiva da organização.

4.3. Questionário com os clientes externos

Este questionário foi desenvolvido para avaliar se os objetivos relacionados ao cliente externo estão sendo atingido pelos programas desenvolvidos pela Panificadora Campinense, e qual é a percepção do cliente externo sobre a empresa.

4.3.1. Apresentação e análise dos dados obtidos do questionário com os clientes externos

Este tópico traz a apresentação e análise individual dos resultados de cada pergunta do questionário aplicado aos clientes externos.

A grande maioria dos clientes externos mostra-se consciente da importância da redução do uso da sacola plástica para a preservação do meio ambiente (93,33%); uma pequena quantidade de clientes não vê a redução do uso da sacola plástica como uma ação que possa contribuir efetivamente com o meio ambiente (5,83%); e apenas (0,84%) dos entrevistados são indiferentes à contribuição ecológica que a redução no consumo de sacolas plásticas poderia causar. Como apresenta a tabela 07.

Tabela 07. Crença que a diminuição do uso da sacola plástica possa ajudar o meio ambiente

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
112	93,33	7	5,83	1	0,84	120	100

Fonte: Coleta direta/2008

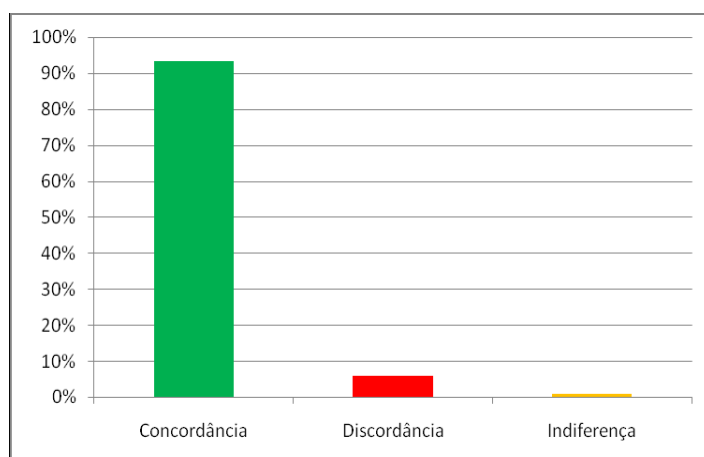


Gráfico 07. Cliente externo quanto à crença na diminuição do uso da sacola plástica

É possível constatar, através dos dados registrados na tabela 08, que as ações de conscientização ambiental da Panificadora Campinense contribuíram para a mudança de atitude da maior parte dos seus clientes (62,5%). As respostas negativas a esta questão, representadas pelo total de discordância (28,33%) somada ao total de indiferença (9,17%), são justificadas por três fatores principais: A consciência ambiental prévia de parte dos clientes, que já adotavam práticas responsáveis com relação ao meio ambiente antes de conhecer o programa da Panificadora Campinense; O fato de que alguns clientes não chegaram a receber informações sobre a campanha ecológica da empresa; E o caso de clientes que receberam as informações, mas estas não foram suficientes para sua conscientização ambiental.

Tabela 08. Crença que as informações recebidas na empresa contribuíram para mudança de postura com relação ao meio ambiente

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
75	62,5	34	28,33	11	9,17	120	100

Fonte: Coleta direta/2008

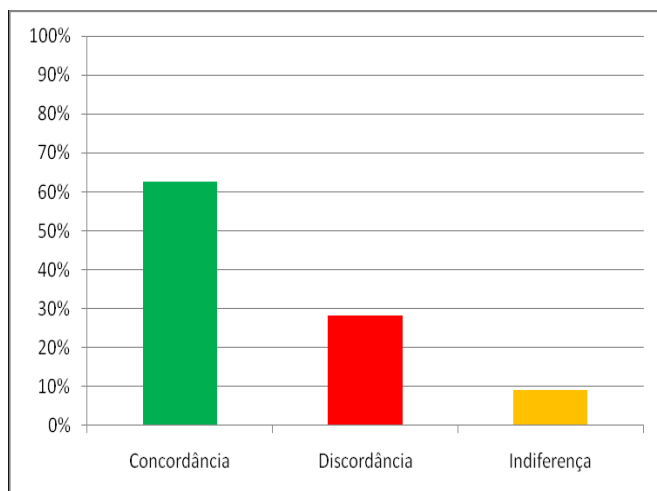


Gráfico 08. Cliente externo quanto à crença na mudança de postura com relação ao meio ambiente

Como se pode observar na tabela 09 praticamente todos os entrevistados (97,5%) está consciente da importância de se valorizar o funcionário, e da melhoria no atendimento ao cliente externo que pode ser proporcionada por esta valorização. Apenas (2,5%) dos entrevistados foram indiferentes a esta percepção. E nenhum (0%) apresentou-se contrário a afirmativa.

Tabela 09. Crença que a valorização do funcionário contribui para o melhora do atendimento ao cliente

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
117	97,5	0	0	3	2,5	120	100

Fonte: Coleta direta/2008

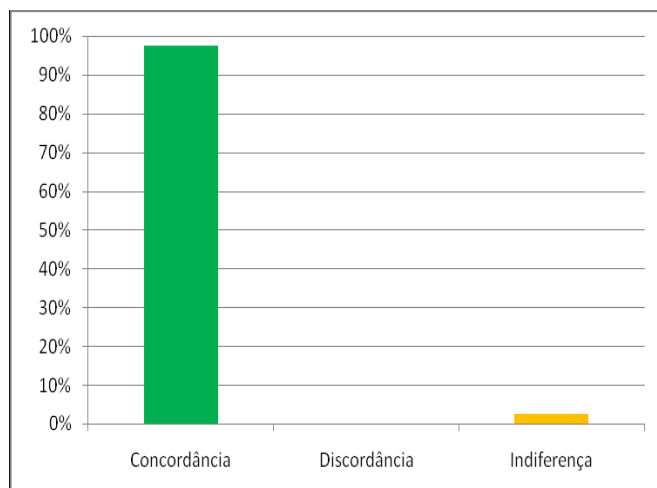


Gráfico 09. Cliente externo quanto à crença de que a valorização do funcionário melhora o atendimento

A maioria dos clientes (88,33%) considera importante a não utilização do uso de madeira proveniente de mata nativa no processo produtivo da empresa. Cerca de (6,67%) não acham importante preservar mata nativa e (5%) mostraram-se indiferentes ao tema. As porcentagens induzem a percepção de que uma quantidade significativa de pessoas ainda não conhece os danos ambientais causados pelo desmatamento, ou simplesmente não se importam com estes danos.

Tabela 10. Importância dada a não utilização da madeira de mata nativa na produção da empresa

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
106	88,33	8	6,67	6	5	120	100

Fonte: Coleta direta/2008

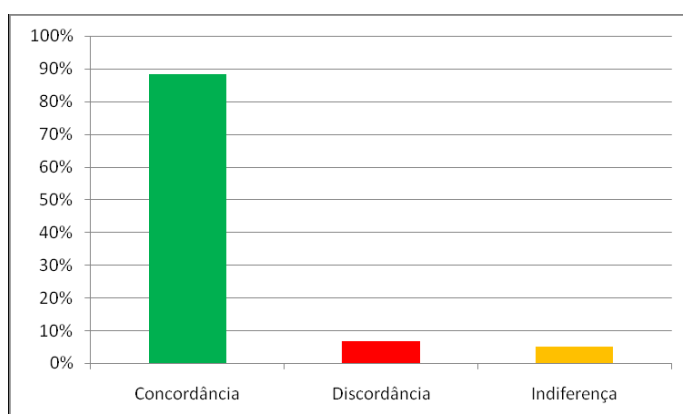


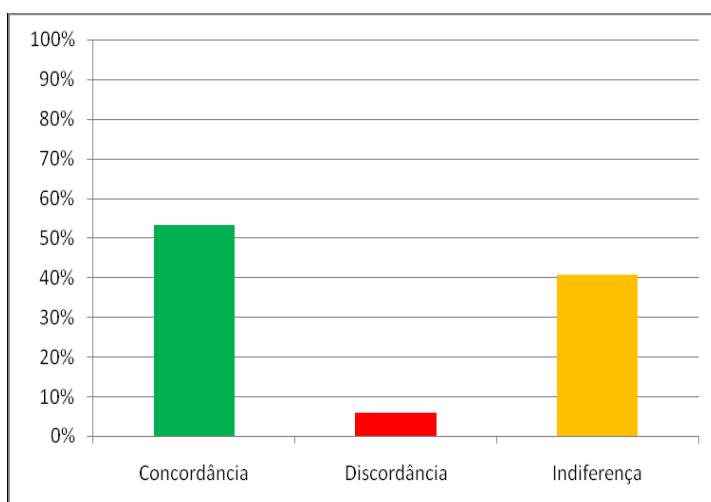
Gráfico 10. Cliente externo quanto à importância da não utilização de mata nativa

O resultado da questão 5, apresentado na tabela 11, mostra que a maioria dos clientes (53,33%) reconhece os esforços da Panificadora Campinense, considerando a empresa responsável social e ambientalmente. Mas os resultados deixam claro também que os programas desenvolvidos ainda não alcançaram o grau de divulgação que deveriam o que repercutiu na quantidade de entrevistados que se mostraram indiferentes (40,84%) por não saber afirmar se a empresa é ou não responsável sócio-ambientalmente, e nos que discordaram da existência de consciência ambiental e social da empresa (5,83%).

Tabela 11. Reconhecimento da consciência social e ambiental da empresa

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
64	53,33	7	5,83	49	40,84	120	100

Fonte: Coleta direta/2008

**Gráfico 11.** Cliente externo quanto ao reconhecimento da consciência social e ambiental da empresa

Embora a maioria dos clientes externos afirme que as práticas da empresa influenciam em sua decisão de compra (54,16%), boa parte deles (29,16%) ainda não leva em conta a responsabilidade social e ambiental da empresa na hora de escolher onde comprar, aparentemente estes clientes valoriza mais outros critérios como qualidade do produto e do serviço oferecido. E (16,66%) mostraram-se indiferentes. Como evidencia a tabela 12.

Tabela 12. Influencia das práticas da empresa na decisão de compra do cliente

Concordância		Discordância		Indiferença		Total	
N	%	N	%	N	%	N	%
65	54,17	35	29,17	20	16,66	120	100

Fonte: Coleta direta/2008

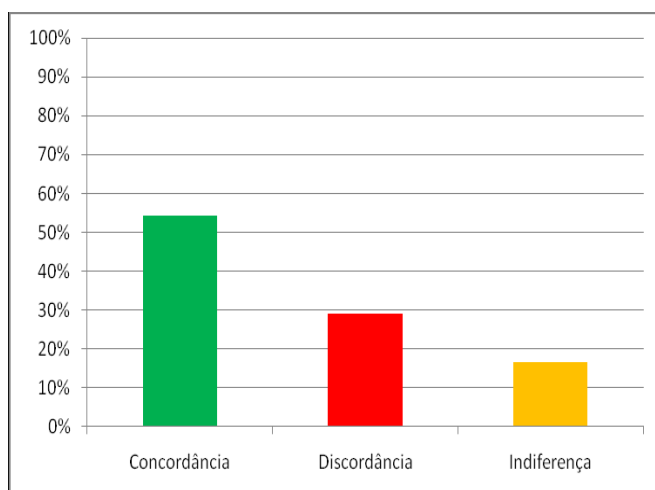


Gráfico 12. Cliente externo quanto à influência das práticas da empresa na decisão de compra

4.3.2. Análise dos Indicadores da pesquisa realizada com os clientes externos

Sintetizando a análise individual de cada pergunta do questionário aplicado ao cliente externo, tem-se a avaliação dos indicadores propostos nesta pesquisa:

Indicador 1 – Alcance dos objetivos dos programas de RSE.

O principal objetivo do programa de valorização do cliente interno, que diz respeito ao cliente externo, é a melhora da qualidade dos produtos e serviços prestados. O alcance deste objetivo pode ser observado pelo resultado da questão 03, apresentado na tabela 09, que aponta que (97,5%) estão conscientes da importância de se valorizar o funcionário, e da melhoria no atendimento ao cliente externo que pode ser proporcionada por esta valorização. Nenhum dos pesquisados (0%) acha que a valorização do funcionário poderia prejudicar o atendimento ao cliente externo. E apenas (2,5%) mostraram-se indiferentes a questão.

Quanto ao alcance dos objetivos do projeto Sacolas Permanentes, os resultados obtidos apontam que a maior parte dos consumidores é consciente dos danos causados pelo uso de sacolas plásticas e da importância de se preservar a mata nativa florestal. A tabela 07 mostra que (93,33%) dos clientes externos acreditam que a redução do uso de sacolas plásticas pode ajudar o meio ambiente, (5,83%) não vê a relevância da redução do uso da sacola plástica e (0,84%) dos entrevistados são indiferentes aos benefícios da redução no consumo de sacolas plásticas. A tabela 10 apresenta que (88,33%) dos clientes externos acham importante que a empresa não utilize madeira de mata nativa, (6,67%) não acham importante preservar mata nativa e (5%) mostraram-se indiferentes ao tema. Através da

tabela 08 é possível constatar ainda que as campanhas de conscientização ambiental voltadas para o cliente externo contribuíram para a mudança de atitude de (62,5%) destes clientes. Porém, (39,7%) dos clientes não concordam que as informações da empresa contribuíram para sua mudança de atitude com relação ao meio ambiente. Este resultado indica que o programa ainda não atinge todos os clientes da forma desejada, talvez seja necessário reavaliar a forma de atuação deste programa para torná-lo mais eficaz.

Ainda com relação ao Projeto Sacolas Permanentes, é importante ressaltar que mais da metade dos clientes (54,16%) afirmam que as práticas da empresa influem na sua decisão de compra. Se percebido pela concorrência, este fenômeno pode contribuir para o alcance de mais um objetivo dos programas da empresa, que é o engajamento das demais panificadoras da cidade de Campina Grande na campanha, para que o volume de embalagens plásticas descartadas no ambiente seja cada vez menor.

Observados os dados, é possível afirmar que os objetivos dos programas de RSE desenvolvidos pela Panificadora Campinense são atingidos, mas não plenamente. A maior parte dos clientes já apresenta consciência socioambiental, e boa parte afirma que as ações da empresa contribuíram com esta conscientização, mas ainda há uma grande parcela de clientes externos que não foi atingido pela divulgação da campanha.

Indicador 2 – Visão do cliente externo sobre a empresa.

A partir dos resultados apresentados na tabela 11 observa-se que mais da metade dos clientes externos da Panificadora Campinense (53,33%), consideram a empresa consciente de sua responsabilidade social e ambiental. Dentre os pesquisados (40,84%) mostram-se indiferentes, por não saber afirmar se a empresa é ou não responsável sócio-ambientalmente, e uma minoria de (5,83%) discordaram da existência de consciência ambiental e social da empresa. Este resultado aponta tanto uma falha na implementação dos programas desenvolvidos, que acabam por não atingir a totalidade dos clientes da organização, quanto uma falha de divulgação externa das atividades da empresa, que permite que uma quantidade significativa dos clientes externos não reconheça a RSE da Panificadora Campinense.

CAPÍTULO 5
Considerações Finais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a RSE seja um tema novo, já é possível identificar sua importância para o mundo empresarial, que encontra nela um vetor de diferenciação no mercado. Este trabalho deixa claro que a RSE é extremamente benéfica para a empresa e para seus *stakeholders*. E que a adoção de uma postura responsável tende a se tornar uma exigência do mercado para as organizações. Esta conclusão satisfaz o primeiro objetivo específico deste trabalho, que é investigar junto à literatura pertinente a importância das ações de Responsabilidade Social praticadas pelas empresas.

No estudo de caso desenvolvido se observou as práticas de RSE da Panificadora Campinense, identificando-se as ações de Responsabilidade Social desta empresa e os objetivos destas ações. As ações desenvolvidas incluem programas de responsabilidade social interna e externa.

- Programas de responsabilidade social interna: Valorização do cliente interno, através de um relacionamento aberto com o funcionário, de uma política de remunerações e benefícios justa do baixo índice de demissões e da baixa rotatividade de pessoal, e do desenvolvimento de pessoas. Os objetivos do programa de responsabilidade social interna da empresa compreendem a criação de um ambiente positivo, com clima organizacional agradável, que entusiasme os funcionários a melhorar seu rendimento, resultando na prestação de serviços com qualidade junto ao cliente externo.

- Programas de responsabilidade social externa: Projeto Sacolas Permanentes, é um projeto de responsabilidade ambiental voltado à substituição do tipo de embalagem, trocando as tradicionais sacolas plásticas pela sacola ecológica, feitas de um tecido resistente e biodegradável, com uma vida útil consideravelmente longa. Os objetivos deste projeto são a contribuição com a diminuição do impacto ambiental, a conscientização ambiental do cliente interno e externo e o engajamento das demais panificadoras na campanha.

Como forma de identificar e analisar o comportamento da Panificadora Campinense em relação a sua ética, responsabilidade ambiental, responsabilidade com o público interno, com o fornecedor e com o cliente externo foi desenvolvido um questionário composto por 25 questões adaptadas a partir dos Indicadores de Responsabilidade Social nas Empresas Varejistas propostos pelo Instituto Ethos. Estes indicadores revelaram que:

- A empresa estudada tem compromissos éticos que abrangem seus diversos públicos, e busca atuar dentro de uma postura que evidencie estes compromissos;
- Existe Responsabilidade Social Interna na empresa, que mantém relações com os sindicatos, cumpre as obrigações legais trabalhistas, busca o desenvolvimento profissional de seus funcionários, e evita demissões como alternativa no corte de custos;
- Há responsabilidade ambiental na empresa, que cumpre as obrigações legais ambientais, tem envolvimento com entidades para discutir a questão ambiental, busca alternativas de embalagens que causem menor impacto ambiental, desenvolve campanhas para conscientização ambiental dos empregados e consumidores, porém ainda não lida muito bem com a questão do consumo de água e energia, ou com a geração de resíduos de produção;
- A empresa apresenta responsabilidade com relação ao fornecedor, percebida pelo empenho da organização em promover o conhecimento mútuo entre ela e o fornecedor, buscando conhecê-los e criar relações de confiança e fidelidade com parceiros responsáveis;
- E por último, a empresa tem responsabilidade com seu cliente externo, comprovada pela preocupação com a qualidade dos produtos e com o bom atendimento ao cliente, e pela emissão do cupom fiscal independente da solicitação do cliente, porém a empresa falha por ainda não ter políticas claras de atendimento preferencial para idosos, gestantes, portadores de deficiências, etc.

Após verificar a postura social responsável da empresa estudada e conhecendo os programas desenvolvidos por ela, elaborou-se um questionário voltado ao cliente interno, pretendendo-se analisar a percepção destes com relação às práticas de responsabilidade social e ambiental da empresa, descobrindo se os funcionários percebem os benefícios dos programas e se estes programas atingem os objetivos almejados pela empresa. Através dos resultados coletados pela pesquisa constatou-se que todos os clientes internos percebem o esforço dos gestores em prezar pelo seu bem estar, e que o tratamento dado pela empresa de fato influencia no desempenho das atividades realizadas no trabalho, o que influi diretamente na qualidade dos produtos e serviços para o cliente externo. Os clientes internos mostram-se conscientes dos danos causados pelo plástico ao meio ambiente, e assinalaram que as

informações transmitidas pela empresa contribuíram com a mudança de postura pessoal com relação ao meio ambiente. Os funcionários declaram-se satisfeitos em trabalhar em uma empresa consciente de sua responsabilidade social e ambiental. Os resultados comprovam a eficácia da RSE dentro da organização, onde os objetivos dos programas propostos são plenamente atingidos. Os dados coletados revelam ainda que os programas de RSE da empresa sejam conhecidos por seus clientes internos, há consciência da existência de programas de valorização do funcionário, os pesquisados declaram perceber a preocupação da empresa com seu bem estar e reconheceram a consciência social e ambiental da empresa.

Para avaliar a percepção do cliente externo com relação às práticas de responsabilidade social e ambiental da Panificadora Campinense, observando o grau de importância que as questões sociais e ambientais têm para os consumidores, se os programas desenvolvidos pela empresa estão atingindo seu objetivo e se a postura social da empresa influencia a decisão de compra do consumidor, foi elaborado um questionário voltado ao cliente externo. Os dados coletados apontaram que a maioria dos consumidores esta consciente da importância de se valorizar o funcionário, e da melhoria no atendimento ao cliente externo que pode ser proporcionada por esta valorização. A maior parte dos consumidores é consciente dos danos causados pelo uso de sacolas plásticas e da importância de se preservar a mata nativa florestal. Os clientes externos acreditam que a redução do uso de sacolas plásticas pode ajudar o meio ambiente, porém, embora as campanhas de conscientização ambiental voltadas para o cliente externo tenham contribuído para a mudança de atitude de mais da metade dos pesquisados, boa parte destes não concordam que as informações da empresa contribuíram para sua mudança de atitude com relação ao meio ambiente. Este resultado indica que o programa ainda não atinge todos os clientes da forma desejada. Mais da metade dos clientes dizem que as práticas da empresa influem na sua decisão de compra, este fenômeno pode contribuir para o engajamento das demais panificadoras da cidade na campanha, fazendo com que o volume de embalagens plásticas descartadas no ambiente seja cada vez menor. A análise dos dados revela que os objetivos dos programas de RSE desenvolvidos pela Panificadora Campinense são atingidos, mas não plenamente. A maior parte dos clientes já apresenta consciência socioambiental, e boa parte afirma que as ações da empresa contribuíram com esta conscientização, mas ainda há uma grande parcela de clientes externos que não foi atingido pela divulgação da campanha. Quanto à visão do cliente externo sobre a empresa observa-se que mais da metade considera

a empresa consciente de sua responsabilidade social e ambiental. Porém o índice de clientes que não conhece a RSE da empresa ainda é bastante alto, o que aponta tanto uma falha na implantação dos programas desenvolvidos, que acabam por não atingir a totalidade dos clientes da organização, quanto uma falha de divulgação externa das atividades da empresa, que permite que uma quantidade significativa dos clientes externos não reconheça a RSE da Panificadora Campinense.

Através da investigação junto à literatura pertinente da importância das ações de Responsabilidade Social praticadas pelas empresas, identificação dos objetivos do programa de responsabilidade social da Panificadora Campinense, investigação das ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa, análise do alcance dos objetivos dos programas desenvolvidos pela empresa e análise de como as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa são vistas pelo cliente interno e externo. Tem-se a análise das ações de responsabilidade social da Panificadora Campinense, segundo a percepção de seus clientes internos e externos. Que responde positivamente o problema de pesquisa proposto, afirmando que a totalidade dos clientes internos e a maioria dos clientes externos da Panificadora Campinense percebem a efetividade das práticas de Responsabilidade Social executadas pela empresa.

5.1. Sugestões

Para aperfeiçoar prática de RSE da Panificadora Campinense e aperfeiçoar seus resultados, apresentam-se as seguintes sugestões:

- Formalização da visão, missão, valores e políticas da empresa. Para que estas possam ser facilmente identificadas pelo público interno e externo;
- Analisar deficiências da RSE da empresa identificadas por este trabalho, tais como a falta de programas de redução do uso de água, otimização do uso de energia e reciclagem de lixo.
- Formalização dos programas de responsabilidade social desenvolvidos, estipulando-se métodos de avaliação contínua do alcance dos objetivos propostos;

- Reavaliação do plano de marketing externo da empresa, visando tornar as práticas empresariais conhecidas pela comunidade, e assim, melhorar a imagem da empresa.

Apesar de se mostra socialmente responsável, falta, por parte da empresa, promover uma melhor divulgação entre os clientes externos, o que a impede de alcançar os resultados desejados na sua totalidade. É importante que a empresa aproveite ao máximo os benefícios que podem ser proporcionados pela RSE e contribua efetivamente na construção de uma sociedade melhor para todos.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Félix Ruiz; LÓPEZ, Francisco Granizo; CASTRUCI, Plínio de Lauro. **Curso de ética em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAÚJO, Diego. **Núcleo de RSE realiza capacitação em Investimento Social Privado**. Disponível em: <http://fiepb.com.br/noticias/2008/04/22/nucleo_de_rse_realiza_capitacao_em_investimento_social_privado>. Acesso em 28 de maio de 2008.

_____. **Sindipan/CG lança hoje Projeto Sacola Permanente**, 13 de Junho de 2008. Disponível em: <http://fiepb.com.br/noticias/2008/06/13/sindipan_cg_lanca_hoje_projeto_sacola_permanente>. Acesso em 26 de julho de 2008.

ARAÚJO E., Tavares de. **Estão “Assassinando” o Marketing Social?** Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade Deste Conceito no Brasil. Disponibilizado em: <http://www.ucb.br/comsocial/mba/Estao_assassinando_o_MKT_Social.pdf>. Acesso em: 30 de maio de 2008.

ASHLEY, Patricia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patricia Amélia. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. **ENANPAD 2000**, set. 2000. Disponibilizado em: <http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/300_Alex_e_Debora.doc>. Acessado em 11 de abr. de 2008.

BALDO, Roberta; MANZANETE, Celeste Marinho. Responsabilidade Social Corporativa. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 26. 2003. **Anais... INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. Disponibilizado em: <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidade_social/0198.pdf>. Acesso em 11 de mar. de 2008.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. **“Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas”**. Disponibilizado em: <http://web.mit.edu/rlocke/www/documents/Research%20Papers/Locke,R%20&%20Cheibub,Z_Valores%20ou%20Interesses.pdf>. Acesso em 11 de abr. de 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FOGAÇA, Guilherme. Todo mundo quer ser verde. **Guia EXAME de Sustentabilidade**, n. 8, p.102 – 105, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. Tradução Carlos Mendes Rosa et al. São Paulo: Publifolha, 2002.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Indicadores de Responsabilidade Social nas Empresas Varejistas.

KASSAI, Lucia. O balanço do futuro. **Guia EXAME de Sustentabilidade**, n. 8, p. 114-116, 2007.

LOPES, Nilza. **Design Gráfico e o Terceiro Setor: A Construção de Projetos Sociais/Culturais**. Disponível em: < <http://www.wooz.org.br/setor3monografia1.htm>>. Acesso em 11 de jun. de 2008.

LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRODER, Débora de Souza. **Vale investir em responsabilidade social empresarial ? Stakeholders**, ganhos e perdas. Disponibilizado em:<http://www.agenda21empresarial.com.br/web213/docs/RSA_resumo.pdf>. Acesso em 11 de abr. de 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Ação social das empresas: como mensurar resultados? In: MOTTA, Paulo Roberto et al (Org.). **Novas Idéias em Administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006. p. 153 -185.

PINTO, Francisco Roberto. Responsabilidade Social Corporativa: um estudo de caso. **Rev. Humanidades**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 71-81, ago./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.unifor.br/notitia/file/1538.pdf>> Acesso em: 30 de maio de 2008

APÊNDICES



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Este questionário tem como objetivo coletar dados para o trabalho de pesquisa intitulado Análise das Ações de Responsabilidade Social da Panificadora Campinense: Um Estudo de Caso. Com a finalidade acadêmica de identificar e analisar o comportamento da empresa em relação a sua ética e responsabilidade socioambiental, com o público interno, com o fornecedor e cliente.

INDICADOR 1 - COMPROMISSOS ÉTICOS

1.1. O código de ética e/ou a declaração de valores da organização contemplam três ou mais das seguintes partes interessadas: empregados, fornecedores, clientes, comunidade e governo? () Sim () Não

1.2. Proíbem expressamente a utilização de práticas ilegais para a obtenção de vantagens comerciais? () Sim () Não

1.3. A empresa conduz o diálogo no sentido de promover o combate à corrupção e à extorsão e tem estrutura formal para estimular e assegurar a cooperação de todos os seus públicos nesse sentido (empregados, fornecedores, consumidores etc.)? () Sim () Não

1.4. Estimula a coerência entre os valores e princípios éticos da organização e a atitude individual de seus empregados? () Sim () Não

INDICADOR 2 – RESPONSABILIDADE COM O PÚBLICO INTERNO

2.1. A empresa mantém relação com sindicatos? () Sim () Não

2.2. Possui políticas com metas para reduzir a distância entre a maior e a menor remuneração paga pela empresa? () Sim () Não

2.3. Realiza pesquisas para medir a satisfação dos empregados quanto à sua política de remuneração e benefícios? () Sim () Não

2.4. Visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança dos funcionários, a empresa cumpre rigorosamente as obrigações legais de seu setor? () Sim () Não

2.5. A empresa mantém compromisso com o desenvolvimento profissional de seus funcionários promovendo atividades de treinamento? () Sim () Não

2.6. Procura evitar demissões, analisando alternativas de contenção e redução de despesas? () Sim () Não

INDICADOR 3 – RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

3.1. A empresa cumpre rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional? () Sim () Não

3.2. Participa de comitês/conselhos locais ou regionais para discutir a questão ambiental com o governo e a comunidade? () Sim () Não

3.3. Têm política de não-utilização de materiais e insumos provenientes de exploração ilegal de recursos naturais? () Sim () Não

3.4. Busca alternativas de embalagens que causem menor impacto ambiental?
() Sim () Não

3.5. Desenvolve campanhas para conscientização ambiental dos empregados, incentivando a redução do consumo de água e energia, e a reciclagem de materiais? () Sim () Não

3.6. Orienta os consumidores a evitar desperdícios? () Sim () Não

3.7. Possui sistema de monitoramento com metas específicas para o aumento da eficiência energética, redução de consumo de água e redução de geração de resíduos de produção?
() Sim () Não

INDICADOR 4 – RESPONSABILIDADE COM RELAÇÃO AO FORNECEDOR

4.1. A empresa procura conhecer a conduta ética, trabalhista e ambiental de seus fornecedores, levando em conta estas informações na hora de selecioná-los?

Sim Não

4.2. Negocia com transparência e estabelece relações contratuais com base nos critérios comerciais? Sim Não

4.3. Busca transmitir para a cadeia de fornecedores seus valores e princípios?

Sim Não

INDICADOR 5 – RESPONSABILIDADE COM O CLIENTE

5.1. A empresa preocupa-se com a qualidade dos produtos que oferece, e mantém programas de controle desta qualidade? Sim Não

5.2. Treina seus profissionais para atender o cliente de forma ética e respeitável?

Sim Não

5.3. Incentiva o funcionário a reconhecer falhas e agir com rapidez e autonomia na resolução de problemas? Sim Não

5.4. Fornece cupom fiscal mesmo sem solicitação expressa do cliente? Sim Não

5.5. Possui política para atendimento preferencial (para idosos, gestantes, portadores de deficiência etc.)? Sim Não



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES INTERNOS

Este questionário tem como objetivo coletar dados para o trabalho de pesquisa intitulado Análise das Ações de Responsabilidade Social da Panificadora Campinense: Um Estudo de Caso. Com a finalidade acadêmica de avaliar a percepção do cliente interno com relação às práticas de responsabilidade social e ambiental da empresa estudada.

1) Acho que esta empresa se preocupa com o bem estar do funcionário.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

2) A forma como a empresa trata o funcionário influencia no desempenho de minhas tarefas.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

3) As informações que recebi nesta empresa (através de panfletos e conversas), sobre os danos que o uso exagerado de sacolas plásticas pode causar, contribuíram para a mudança de minhas atitudes com relação ao meio ambiente.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

4) Acredito que a diminuição do uso de sacolas plásticas pode ajudar o meio ambiente.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

5) Considero esta empresa consciente de sua responsabilidade social e ambiental.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

6) Estou satisfeito por trabalhar em uma empresa que se preocupa com o funcionário e com o meio ambiente.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES EXTERNOS

Este questionário tem como objetivo coletar dados para o trabalho de pesquisa intitulado *Análise das Ações de Responsabilidade Social da Panificadora Campinense: Um Estudo de Caso*. Com a finalidade acadêmica de avaliar a percepção do cliente externo com relação às práticas de responsabilidade social e ambiental da empresa estudada.

1) Acredito que a diminuição do uso de sacolas plásticas pode ajudar o meio ambiente.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

2) As informações que recebi nesta empresa (através de panfletos e conversas), sobre os danos que o uso exagerado de sacolas plásticas pode causar, contribuíram para a mudança de minhas atitudes com relação ao meio ambiente.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

3) Acho que ao valorizar o funcionário a empresa melhora o atendimento ao cliente.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

4) Acho importante que a empresa não utilize madeira de mata nativa em sua produção.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

5) Considero esta empresa consciente de sua responsabilidade social e ambiental.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

6) As práticas desta empresa influenciam na minha decisão de compra.

Discordo Concordo Indiferente

--	--	--

ANEXOS

**Panificadora
Campinense**

**Contém
Responsabilidade
ambiental**

fi Não jogue este panfletão em via pública.

Você sabe quanto tempo dura para uma sacola plástica se decompor no meio ambiente? São pelo menos 300 anos, e este não é seu único malefício, veja a lista abaixo:

- É derivada do petróleo, substância não renovável;
- A produção de plástico é ambientalmente nociva;
- As sacolas plásticas poluem mares e rios;
- Entopem bueiros e córregos, contribuindo para enchentes;
- Se incinerados liberam toxinas perigosas à saúde e etc;

Foi pensando nisto que a Panificadora Campinense vem desenvolvendo o projeto de SACOLAS PERMANENTES. Serão inicialmente 1000 exemplares que serão entregues as pessoas que se prontificarem a reutilizá-las toda vez que forem às compras, não necessariamente na Panificadora Campinense, mas em qualquer outro estabelecimento, pois o que estamos tentando disseminar é a consciência ambiental.

As sacolas ecológicas ou permanentes são feitas a partir de um tecido resistente e confeccionadas praticamente à mão. Esta realidade já é bastante comum em diversos países da Europa, na China (onde será proibida a fabricação de sacolas plásticas), e inclusive em alguns estados brasileiros.

A Panificadora Campinense conta com a sua ajuda para introduzir esta nova mentalidade em nossa cidade, contribuindo assim para fazer dela um lugar cada vez mais limpo e agradável.

Mas lembre-se: o sucesso dessa campanha depende de você!!!

**SACOLA
PERMANENTE
LANÇAMENTO
DIA 13/06**

Pça. Cel. Antônio Pessoa, 58 - Centro
Fone/Fax: (83) 3343 - 1830 / 3343 - 1831
Campina Grande - PB

Maxgraf / (83) 3343.5689





