



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NAS EMPRESAS**

**GISLENE DE OLIVEIRA**  
**MATRÍCULA Nº 995049/2**

**Brasília-DF, junho de 2005**

**GISLENE DE OLIVEIRA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NAS  
EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito  
para conclusão do curso de bacharelado  
em Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília

Professor Orientador Marcelo Gagliardi

**Brasília-DF, junho de 2005**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA COMISSÃO</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. PROFESSOR ORIENTADOR Professor: MARCELO GAGLIARDI	
2. PROFESSOR(A)CONVIDADO(A) Professor (a):	
3. PROFESSOR(A)CONVIDADO(A) Professor (a):	
<b>MENÇÃO FINAL:</b>	

Brasília/DF, \_\_\_\_\_ de junho de 2005

“A participação futura no setor social será muito mais uma função de resultados que de atividades”.

Peter Drucker

“Amanhã será outro dia. Vamos recomeçar agora e sempre. Nunca desanimar é o lema. Cada dia é diferente. Tudo é novo, quando assim considerarmos.”

Euclides Pinheiro Fernandes

A Deus, pelo apoio constante para a realização deste trabalho.

Aos meus pais que sempre me apoiaram nestes anos todos.

Agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado e por me abençoar ao êxito deste trabalho.

Ao Professor Orientador Marcelo Gagliardi, pois sem sua orientação e compreensão este trabalho não teria se concretizado.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1. Tema.....	11
1.1.1. Delimitação do tema.....	11
1.1.2. Justificativa da escolha do tema.....	11
1.2. Objetivos.....	12
1.2.1. Objetivo geral.....	12
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. Problema.....	12
1.4. Hipóteses.....	12
1.5. Estrutura de trabalho.....	13
<b>2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....</b>	<b>14</b>
2.1. Metodologia do trabalho.....	14
2.2. Método de abordagem.....	14
2.3. Métodos de procedimento.....	15
2.4. Técnicas de pesquisa.....	15
<b>3. EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
3.1. Responsabilidade social.....	17
3.1.1. Origem da responsabilidade social.....	18
3.1.2. Abordagem histórica da responsabilidade social no Brasil.....	19
3.1.3. Ações das empresas em faces das demandas sociais.....	21
3.1.4. A importância da responsabilidade social.....	23
3.1.5. Ganhos empresariais com base na responsabilidade social.....	26
3.1.6. Perdas empresariais por falta de responsabilidade social.....	31
3.1.7. Objetivos alcançados com a responsabilidade social.....	31
3.1.8. As diferentes visões da responsabilidade social.....	32
3.2. Responsabilidade social corporativa.....	33
3.2.1. Evolução do conceito de responsabilidade social corporativa....	35
3.2.2. Determinantes da responsabilidade social corporativa.....	37
3.2.3. Ética, moral e responsabilidade social corporativa.....	38

3.2.4. Cultura e responsabilidade social corporativa.....	40
3.3. Os desafios na gestão da responsabilidade social.....	42
3.4. Os estágios da responsabilidade social corporativa.....	44
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS.....</b>	<b>47</b>
4.1. Estudo de caso N° 1.....	47
4.2. Estudo de caso N° 2.....	49
<b>5. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS.....</b>	<b>53</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>
Anexo A.....	66
Anexo B.....	75
Anexo C.....	91



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

BSR – Business for Social Responsibility

FASA – Faculdade de Ciências Sociais Aplicada

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IBASE – Instituto Brasileiro de análises Sociais e Econômicas

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ONG – Organização não governamental

PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais

UniCEUB – Centro de Ensino Universitário de Brasília

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: As três abordagens da responsabilidade social.....	22
Figura 02: Estágios da responsabilidade social corporativa.....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: opiniões das empresas a respeito dos benefícios do voluntariado.....	29
Quadro 2: Opiniões das empresas a respeito dos benefícios do voluntariado.....	30
Quadro 3: Tendências históricas de ética e responsabilidade social.....	35
Quadro 4: Os problemas do McDonald's.....	56

## RESUMO

Este trabalho monográfico tem como tema, responsabilidade social corporativa e teve como objetivo verificar e demonstrar se as empresas estão sendo responsáveis na prática ou só no papel, visto que muitas organizações transmitem imagens e constroem reputações que não são coerentes com que divulgam em seu balanço social. Onde a sociedade passa a cobrar das corporações participação mais ativa no diz respeito às ações sociais. Todavia, a adoção de uma postura responsável indica que há ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, como melhoria da imagem institucional, melhoria no relacionamento dos *stakeholders* com a empresa. As técnicas de pesquisa utilizadas foram a de pesquisa bibliográfica, documental. O método de abordagem se baseou no método hipotético-dedutivo. A primeira parte do trabalho apresenta o objetivo geral e específico do estudo, a justificativa do tema abordado, sua delimitação, o problema e suas hipóteses, bem como a metodologia adotada. Em seguida, são apresentados os conceitos de responsabilidade social, a importância e benefícios de ser socialmente responsável, os objetivos alcançados pelas empresas. Logo a seguir, a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa, bem como seus determinantes e instrumentos, sua ética moral, assim como sua cultura brasileira. E por último, verifica-se as novas tendências da gestão da responsabilidade social, assim como os estágios de ações sociais. Na terceira parte serão abordados dois estudos de casos, primeiramente serão apresentadas as empresas estudadas e suas principais ações e depois será feita uma discussão e uma análise crítica tomando como base tudo o que foi discutido até então, seja na parte teórica, seja no estudo de caso. Na última parte, o leitor poderá identificar uma série de aspectos positivos em uma atuação socialmente responsável e de como a sociedade pode beneficiar-se da atuação responsável das empresas. Outro fator importante que pode ser percebido pelo leitor, é de como a responsabilidade social corporativa está ligada a questões éticas. Pois, observa-se que esses valores têm que estar presentes em todos os negócios da empresa, se ela quiser ter credibilidade com seu público.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico tem por objetivo mostrar a importância e a prática da responsabilidade social nas empresas, demonstrando as suas participações e desenvolvimento em áreas sociais, de maneira que as organizações podem e devem adotar posturas éticas, junto aos seus colaboradores internos, e olhar ao seu redor, beneficiando a comunidade, indo além da busca só do lucro.

A responsabilidade social se apresenta como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações e exerce impactos nos objetivos, nas estratégias e no próprio significado de empresa. Vive-se hoje, tempos de responsabilidade social, assuntos como preservação ambiental, segurança e saúde ocupacional e trabalho voluntário e meio ambiente ganham cada vez mais destaques na mídia, na escolas e nas conversas do dia-a-dia, mais e mais pessoas abraçam as causas sociais.

As empresas estão cada vez mais cientes de que um comportamento exemplar é um bom negócio para todos. Muitas companhias conseguiram uma reputação positiva junto aos consumidores graças a um sólido desempenho social e ambiental e estão acumulando diversos benefícios: atraem profissionais qualificados que buscam organizações com responsabilidade social, depois de empregados, permanecem ao longo de suas carreiras profissionais.

Os investimentos na própria empresa também são de suma importância para a sobrevivência no mundo atual. A empresa deve investir na educação e no progresso de seus funcionários, na saúde, na alimentação, o que gera reflexos em produtividade, compromisso e dedicação. Além disso, não se pode esquecer do meio ambiente e da comunidade. O empresário que cumpre seu papel social atrai mais consumidores e está investindo na sociedade e no próprio futuro. A responsabilidade de uma organização deve estar pautada na transparência daquilo que ela se comprometeu, e é justamente isso que via garantir uma boa imagem no mercado.

## 1.1. Tema

Responsabilidade Social

### 1.1.1. Delimitação do Tema

Responsabilidade Social Corporativa nas empresas.

### 1.1.2. Justificativa da Escolha do Tema

Quando uma empresa investe em ações sociais, não só contribui na melhoria da qualidade de vida da comunidade. A empresa adquire retorno social, traduzido em fortalecimento da imagem, potencialização da marca, conquista de novos clientes, maior divulgação na mídia, obtenção de reconhecimento público e maior apoio dos seus empregados e parceiros. Os empresários precisam perceber que a responsabilidade social começa dentro da empresa. É com essa condição que eles poderam constituir suas estratégias e interagir com os demais públicos.

A responsabilidade social cumpre a função de estabelecer um relacionamento saudável entre a empresa e seus *stakeholders* (clientes/consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores, governo, comunidade, concorrentes, grupos e movimentos). Sua razão de ser é a busca pelo bem estar social e pelo desenvolvimento da sociedade como um todo. A adoção de uma postura responsável pode gerar ganhos tangíveis para as empresas, sob forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, como melhoria da imagem institucional e criação de um ambiente favorável.

Por meio de pesquisas realizadas em sites e revistas, encontro um artigo na O & S v.11 n.29 – jan/abr 2004, cujo título era responsabilidade social nas empresas: identidade, imagem e cultura organizacional, o que chamou atenção no assunto, foi que ele tratava a respeito de empresas que produziam retratos atraentes de sua companhia, somente para encobrir ou desviar a atenção de aspectos ruins ou fracos da organização. Por isso, a escolha em saber se as empresas realmente estão sendo

responsáveis ou apenas estão “camuflando” com ações sociais sua irresponsabilidade.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Estudar a importância e a prática da responsabilidade Social Corporativa nas empresas Nestlé e McDonald's.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar os benefícios da responsabilidade social corporativa para as empresas;
- b) Identificar os estágios do exercício da responsabilidade social para as empresas;
- c) Demonstrar uma visão da responsabilidade social para as empresas.

## **1.3. Problema**

As organizações, muitas vezes, transmitem imagens e constroem reputações que não são coerentes com as suas estruturas, procedimentos ou culturas?

## **1.4. Hipóteses**

H<sub>1</sub>: As ações sociais também podem melhorar a relação da empresa com seus *stakeholders*, bem como a imagem corporativa junto à comunidade, além de ser um fator de competitividade.

H<sub>2</sub>: A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

## 1.5. Estrutura de Trabalho

Na primeira parte é apresentada a metodologia empregada para realização deste trabalho, consiste em pesquisa bibliográfica e documental, a coleta de informações foi realizada, principalmente, por meio de dados secundários: livros, revistas, jornais, pesquisas de instituições e sites da internet. Parte deste material foi coletado em biblioteca e parte na internet.

Na segunda parte são apresentados diversos conceitos de responsabilidade social bem como a abordagem histórica, os níveis de abordagem da responsabilidade social, as ações das empresas em face das demandas sociais demonstrando a importância e benefícios de ser socialmente responsável, os objetivos alcançados pelas empresas socialmente responsáveis. Logo a seguir a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa, bem como seus determinantes e instrumentos, sua ética moral, assim como sua cultura brasileira. E por último, verifica-se as novas tendências da gestão da responsabilidade social, assim como os estágios de ações sociais.

Na terceira parte serão abordados dois estudos de casos, primeiramente serão apresentadas as empresas estudadas e suas principais ações e depois será feita uma discussão e uma análise crítica tomando com base tudo o que foi discutido até então, seja na parte teórica, seja no estudo de caso.

Na última parte, o leitor poderá identificar uma série de aspectos positivos em uma atuação socialmente responsável e de como a sociedade pode beneficiar-se da atuação responsável das empresas. Outro fator importante que pode ser percebido pelo leitor, é de como a responsabilidade social corporativa está ligada a questões éticas. Pois, observa-se que esses valores têm que estar presentes em todos os negócios da empresa, se ela quiser ter credibilidade com seu público.



## **2. DESENVOLVIMENTO**

O desenvolvimento do trabalho enfoca a metodologia utilizada, o método de abordagem, o método de procedimentos e as técnicas de pesquisa que serão utilizadas no presente trabalho.

Segundo Rosiu *et al* (2002, p.43), “o desenvolvimento do trabalho mantém coerência com o método de pesquisa utilizado, seguindo o itinerário que levará aos objetivos apresentados na introdução”.

### **2.1. Metodologia do Trabalho**

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.83) “é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A metodologia utilizada foi à pesquisa exploratória, que segundo Rosiu *et al* (2002, p.43) “é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno, é feita por meio de levantamento bibliográfico que contém informações escritas a respeito do tema abordado e visitas a sites”.

### **2.2. Método de Abordagem**

O método hipotético-dedutivo se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula-se hipóteses, e, pelo processo de inferência dedutiva, que testa-se a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese. (MARCONI e LAKATOS, 2000, p.71)

O método de abordagem utilizado nesta monografia é o hipotético-dedutivo (misto), que segundo Lakatos e Marconi (2003, p.221), “o método se caracteriza por

uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade”.

### **2.3. Métodos de Procedimentos**

Como descreve Lakatos e Marconi (2003, p.221), “os métodos de procedimentos pressupõe uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular”.

A coleta de informação foi realizada, principalmente, por meio de dados, livros, revistas, jornais, pesquisas de instituições e sites da internet. Parte desse material foi coletado em bibliotecas, parte na internet e parte em periódicos (revistas e jornais).

Também se utilizou o procedimento de dois estudos de casos que segundo Rosiu et al (2002, p.46) “quer dizer a partir de uma realidade segmentada, procuram-se generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores na teoria e na prática”.

### **2.4. Técnicas de Pesquisa**

Segundo Rosiu *et al* (2002, p.46), “a técnica de pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através de processos científicos e das técnicas que são: entrevistas; questionários; observação; medidas e estimativas; testes; histórias de vida e formulários”.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.222), “a técnica de pesquisa corresponde à parte prática de coleta de dados e possui duas grandes divisões: a documentação indireta e a indireta. A documentação direta onde os dados são coletados no próprio local onde os fenômenos ocorrem e podem ser obtidos através de pesquisa de campo”. No caso da indireta a pesquisa será feita por meio de pesquisa bibliográfica e documental.

Foi utilizada neste estudo de monografia a documentação indireta através de pesquisa bibliográfica e documental.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 230), “a pesquisa documental está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se domina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

E ainda Lakatos e Marconi (2003, p.230), “a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc”.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para Rosiu *et al* (2002 p.48), “o embasamento teórico tem por finalidade indicar as bases teóricas ou as teorias que sustentam o trabalho no seu aspecto geral, levantamento de estudos já realizados sobre o assunto e definição de conceitos”.

#### 3.1. Responsabilidade social

Para Martinelli (1997, p.83), “a empresa socialmente responsável considera responsabilidade sua buscar e implementar soluções para os problemas sociais. Cultiva e pratica um conjunto de valores que podem ser explicitados em um código de ética, formando a própria cultura interna e funcionando como referência de ação para todos os dirigentes em suas transações”.

Conforme Ashley (2002, p.6), “a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela”.

Segundo Neto e Froes (2001, p. 27), “a responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e formentar a cidadania individual e coletiva.

Para Jaramillo e Angel *apud* Ashley (2002, p.7), “responsabilidade pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade.

Há entre os dirigentes de negócios uma conscientização cada vez maior de que cuidar do bem-estar social de seus funcionários, de sua comunidade e do meio ambiente não é só um dever do governo, mas de todos nós.

### 3.1.1. A origem da responsabilidade social

Segundo Robson *apud* Dias e Duarte (1986, p.41), o termo:

Responsabilidade social apareceu escrito pela primeira vez em um manifesto subscrito por 120 industriais ingleses. Tal documento definia que a “responsabilidade dos que dirigem indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses dos públicos, dos consumidores, dos funcionários, dos acionistas. Além disso, a maior contribuição possível ao bem-estar da nação como um todo.

Para Dias e Duarte (1986, p.41), afirmam que:

As primeiras manifestações dessa idéia surgiram no início do século XX, com os americanos Charles Eliot (1906), Hakley (1907), e John Clark (1916), e em 1923 com o inglês Oliver Sheldon. Apesar de defenderem a inclusão da questão social entre as preocupações das empresas, além do lucro dos acionistas, seus questionamentos não tiveram aceitação e foram postos de lado. O marco inicial para estudo e debate do assunto ‘responsabilidade social’ foi o lançamento do livro de Howard Bowen *Responsabilites of the businessman*, nos Estados Unidos, em 1953.

No início da década de 60, o tema começa a tornar-se popular nesse país. Os acontecimentos e as transformações sociais destacam os problemas socioeconômicos e, de certa forma, preparam o ambiente para a aceitação da idéia. Na década de 70, o assunto ganha amplitude e, nos anos 80, passa a ser associado com a ética empresarial e com a qualidade de vida no trabalho.

Também na Europa Ocidental as idéias sobre responsabilidade social se multiplicam a partir do final da década de 60, com artigos de revistas e notícias de jornais que divulgam a novidade oriunda dos Estados Unidos. Na década de 70, a doutrina se difunde pelos países europeus, tanto nos meios empresariais quanto nos acadêmicos.

Na Alemanha percebe-se o rápido desenvolvimento do tema, com cerca de duzentas das maiores empresas do país integrando os balanços financeiros aos objetivos sociais. Isso já na metade da década.

Porém, é a França que dá o passo oficial na formalização do assunto (DIAS e DUARTE, 1986, p.46). É o primeiro país a “obrigar as empresas a fazerem balanços

periódicos de seu desempenho social no tocante à mão-de-obra e às condições de trabalho”.

O balanço é obrigatório para todas as empresas que tenham no mínimo trezentos funcionários. Ainda na década de 70, as idéias de responsabilidade social chegam a vários países do chamado “capitalismo periférico”.

Contudo, devido à conjuntura vivida por esses países, imersos em recessões e submetidos à vontade dos grandes trustes internacionais, a doutrina é prejudicada. Somente no início da década de 80, nos países em via de democratização política, com o aumento das pressões sobre as organizações para a busca de alterações nos aspectos econômicos, nota-se um campo favorável à discussão e difusão das idéias de responsabilidade social. (DIAS e DUARTE, 1986, p.47)

Atualmente, a noção de responsabilidade social deixou de ser um aspecto da ética empresarial para transformar-se em doutrina. Constitui-se um vasto campo de estudo, cada vez mais amplo e estruturado. Muitas empresas já incluem em seus relatórios informações sobre seu desempenho social. (DIAS e DUARTE, 1986, p.47)

No Brasil, apesar da pouca literatura existente a esse respeito, percebe-se a preocupação das empresas em assumirem suas responsabilidades sociais. Agregando valores às suas imagens já consolidadas.

### **3.1.2. Abordagem histórica da responsabilidade social no Brasil**

No Brasil, a responsabilidade social começa a ser discutida ainda nos anos 60, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Um dos princípios dessa entidade baseia-se na aceitação, por seus membros, de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui a função social que se realiza em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade (SUCUPIRA, 1999).

Embora a idéia já motivasse discussões, apenas em 1977 mereceu destaque a ponto de ser tema central do 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas (SUCUPIRA, 1999).

Em 1984, ocorre a publicação do primeiro Balanço Social de uma empresa brasileira, a Nitrofertil.

O movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso no Brasil, na década de 90, por meio da ação de entidades não-governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas pela questão. O trabalho do Instituto Brasileiro de análises Sociais e Econômicas (Ibase) na promoção do Balanço Social é uma de suas expressões e tem logrado progressiva repercussão. Muitas vezes a história do Ibase confunde-se com a trajetória pessoal do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, um de seus fundadores e principal articulador.

Em 1992, o Banco do Estado de São Paulo (Banespa) publica um relatório completo divulgando todas as suas ações sociais, e, a partir de 1993, várias empresas de diferentes setores passam a divulgar o Balanço Social anualmente (SUCUPIRA, 1999).

Ainda no ano de 1993, Betinho e o Ibase lançam a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela vida, com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE). Esse é o marco da aproximação dos empresários com as ações sociais.

No ano de 1995, foi criado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), a primeira entidade que genuinamente se preocupou com o tema da filantropia, cidadania e responsabilidade empresarial, adotando, por assim dizer, o termo "cidadania empresarial" para designar as atividades que as corporações realizassem para a melhoria e transformação da sociedade.

Novamente em parceria com a gazeta Mercantil, o Ibase lança o "selo do balanço Social" em novembro de 1997, para estimular a participação das companhias.

O selo, num primeiro momento, era oferecido a todas as empresas que divulgassem o Balanço Social no modelo proposto pelo Ibase (SUCUPIRA, 1999).

No ano de 1998, Oded Grajew fundou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. A instituição serve como ponte entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática social por meio de publicações, experiências, programas e eventos para seus associados e para os interessados em geral, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável e incentivando a formação de uma nova cultura empresarial com base em ética, princípios e valores.

Em 1999 e 2001, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realizou a pesquisa “Ação Social das Empresas”, nas cinco regiões do Brasil, com o intuito de conhecer as ações sociais do setor empresarial nacional (IPEA, 2001).

Para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos concebeu, em 2000, os Indicadores Ethos, como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas.

Além disso, o Ethos vem promovendo anualmente a realização da Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social, no mês de junho, em São Paulo. (ETHOS, 2002). A primeira, realizada em 2000, foi prestigiada por mais de 400 pessoas.

Na conferência de 2001, estiveram presentes 628 pessoas, representando empresas, fundações, ONG's, instituições governamentais, centros de pesquisas e universidades.

### **3.1.3. As ações das empresas em faces das demandas sociais**

Nas últimas décadas as empresas passaram a se preocupar mais com suas obrigações sociais. Proposições de que as empresas deveriam destinar parte de seus recursos econômicos a ações que beneficiassem a sociedade nem sempre foram bem



recebidas. A literatura especializada diverge não apenas quanto ao tipo de ação, mas também quanto a ser ou não legítimo empregar quaisquer recursos para ações sociais.

A idéia de responsabilidade social supõe que a corporação tenha não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais se estendem além dessas obrigações.

Montana e Charnov (1998, p.36) e Donnelly *et al* (2000, p.86-89), “destacam que a diferença entre a ausência de responsabilidade social, exceto da exigida por lei, e a adoção de uma postura socialmente responsável mais ampla surgem três níveis de abordagem da responsabilidade social a serem adotados como ações da empresas em relação às suas demandas sociais”. Os três níveis podem ser apresentados como ilustra a figura 1:

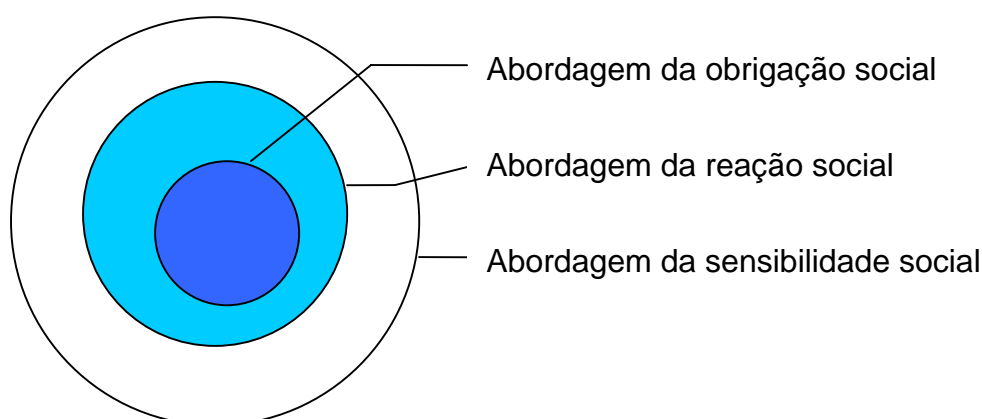


Figura 1: As três abordagens da responsabilidade social

Fonte: Montana e Charnov (1998, p.36).

No círculo menor da figura 2, situa-se a obrigação social: comportamento de negócio que reflete a responsabilidade econômica e legal da empresa. O círculo do meio, representa a reação social: comportamento exigido por grupos que têm um participação direta nas ações da organização. No círculo maior, a sensibilidade social tem um comportamento antecipador, próativo e preventivo.

Na prática, uma empresa pode escolher qualquer posição dentro dos limites da figura 2. Ser socialmente reativo também implica a aceitação da obrigação social por

parte da empresa. De igual modo, ser socialmente sensível requer ambos os comportamentos: o da obrigação social e o da reação social. Num certo sentido, os três significados referem-se a vários pontos de partida de expectativas e de desempenho econômicos normais nas empresas de negócios.

- Obrigação social: é quando uma empresa tem comportamento socialmente responsável, procurando o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade. Um gestor pode afirmar, segundo esse ponto de vista, que cumpriu suas obrigações para com a sociedade ao criar bens e serviços em troca de lucros, dentro dos limites da lei (DONNELLY *et al*, 2000, p.86).
- Reação social: é a abordagem que considera as empresas como reativas. Pressionadas por certos grupos (associações comerciais, sindicatos, ativistas sociais, consumidores etc.), as empresas reagem, voluntária ou involuntariamente, para satisfazer essas pressões (DONNELLY *et al*, 2000, p.86).
- Sensibilidade social ou pró-atividade social: caracteriza-se por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reativos e reparadores. A expressão “sensibilidade social” tornou-se largamente utilizada para referir atos que vão para além da mera obrigação social e da reação social (MONTANA e CHARNOV, 1998, p.39)

#### **3.1.4. A importância da responsabilidade social para a valorização da imagem empresarial**

Para Kotler (1988, p.149-150),

Para trabalhar a imagem da empresa, primeiramente é necessário desenvolver a sua identidade. Apesar de parecerem conceitos similares, eles diferenciam-se entre si, visto que se entende por identidade aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida, ao passo que a imagem é como tal organização é realmente percebida por seus públicos.

A formação da imagem se dá quando o público recorre a uma série de referências pessoais para verificar se uma determinada idéia merece a sua aceitação e o seu interesse. Essas referências, resultantes de experiências pessoais, são

confrontadas. As idéias consideradas verdadeiras formam as crenças e, com base nelas, associadas á idéia da empresa ou produto, constrói-se a imagem daquele público sobre determinada empresa. Por isso o peso das ações realizadas pelas empresas, os seus valores e a sua identidade terão grande influência para a formação da sua imagem. (KOTLER, 1998, P.150)

É importante trabalhar a identidade da empresa, construindo a sua marca e associando a ela os valores relevantes para a sociedade. Esses valores são representados não somente pelas características e benéficos relacionados ao produto ou serviço, mas também pela responsabilidade social da instituição.

Se a imagem que uma pessoa faz de uma instituição é favorável a ela, isso colabora para que essa pessoa tenha atitudes igualmente favoráveis para com a instituição. Embora a imagem não seja o único fator a definir os atos de uma pessoa em relação a uma organização, ela é fundamental. Quanto mais essa imagem estiver fixada para a pessoa, mais ela será a referência. É muito mais difícil convencer uma pessoa de que a imagem que ela faz de determinada organização não corresponde à realidade quanto mais fixada essa imagem estiver. (KOTLER, 1988, p.151-152)

Conforme Kotler (1988, p.151-152),

Para a obtenção, preservação e melhoria da sua imagem no mercado, as empresas utilizam-se de atividade e instrumentos para aparecerem de uma forma mais agradável aos olhos de seus públicos. O processo de melhoria da imagem pode-se dar por meio de vários instrumentos. Um desses instrumentos é a divulgação de informações a respeito da organização, de sua filosofia, política e recursos, assim como os atos e benfeitorias que ela tem praticado. Isso predispõe as pessoas a uma atitude mais favorável em relação à empresa e aos seus produtos.

Algumas das atitudes empresariais que influenciam fortemente a imagem organizacional são as ações da empresa voltadas para a sociedade. Ações que visam a amenizar problemas sociais produzem um grande impacto na formação da imagem empresarial. Estamos na era do consumidor e ele busca qualidade e responsabilidade. Com a necessidade de conquistar o “consumidor cidadão”, as empresas têm buscado desenvolver uma reputação empresarial ética e responsabilidade social.

Programas que visam desenvolver a sociedade não têm contribuição direta para o lucro da empresa, porém refletem na imagem e ela colabora para atrair a preferência de determinados públicos em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Para Kotler (1988, p.152-153),

A atuação da empresa em questões sociais pode-se dar em quatro esferas; qualidade de vida (saúde, serviços de saneamento básico, meio ambiente, cultura, transporte, etc.), capacitação pessoal (colaboração com pessoas que têm deficiência física, psicológica ou técnica), convivência pessoal (busca de harmonia de interesses entre os diversos grupos sociais) e sobrevivência (programas de prevenção e eliminação de fatores que colocam a vida em perigo). Atuando em algumas dessas áreas, a empresa poderá ter associada a sua imagem à idéia de preocupação com a sociedade, de uma empresa que assumiu a sua parte na responsabilidade social. Para que a empresa consiga passar para os seus públicos a sua identidade, é necessário que os funcionários tenham internalizado os seus valores. Assim, a conduta deles será condizente com a imagem que se deseja criar.

E ainda Kotler (1988, p.153),

Apesar de o Brasil não ser um país que tem a filantropia como tradição, esse quadro está mudando. Uma pesquisa realizada no país, denominada Ação Social das Empresas, analisou 1.752 empresas em um universo de 445.000 de todo o Sudeste brasileiro. Esse levantamento, feito pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e cujos resultados foram publicados na Folha de São Paulo em 1999, constatou que 675 dessas empresas promoveram ações comunitárias em diversas áreas sociais. Entre as áreas de atuação desses programas sociais estão: educação, saúde, cultura e meio ambiente, assim como doações a entidades assistenciais.

Pesquisas realizadas recentemente mostram que a consciência da importância da responsabilidade social tem aumentado entre os empresários brasileiros. É uma preocupação que traz resultados positivos para a comunidade, para o governo e, principalmente, para a empresa, que consegue contribuir para a melhoria da sociedade e sua imagem corporativa.

Atuações sociais são atitudes louváveis e devem ser usadas para a valorização da imagem institucional. No entanto, essa valorização está na associação dos valores e objetivos da empresa à ética, gerando resultados que irão, ao mesmo tempo, colaborar para a melhoria das condições sociais da comunidade onde ela está inserida.

### 3.1.5. Ganhos empresariais com base na Responsabilidade social

Cada vez mais valoriza-se a consciência de que uma gestão socialmente responsável pode trazer inúmeros benefícios às empresas; em muitos depoimentos e pesquisas, a responsabilidade social aparece como o motivador do apoio da sociedade e dos consumidores, da preferência de investidores internacionais, de um espaço crescente aberto pela mídia, de um bom clima organizacional, do recrutamento e manutenção de pessoas talentosas.

Para Guedes (2000, p.57), “quando uma empresa atua com responsabilidade social aumenta o seu relacionamento com diversos públicos relevantes (clientes atuais e em potencial, opinião pública, acionistas, investidores, fornecedores, funcionários, governo), aumenta a exposição positiva em mídia espontânea onde seus produtos, serviços e marca ganham maior visibilidade e possível aceitação”.

De acordo com Melo Neto e Froes *apud* Guedes (2000, p.56), esses ganhos com a responsabilidade social resultariam no chamado “retorno social institucional”:

E ainda Melo Neto e Froes *apud* Guedes (2000, p.56), “o retorno social institucional ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em ações sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas”.

Com base no que foi dito acima, Guedes (2000, p.56) afirma que podemos considerar que o retorno social institucional empresarial se concretiza por meio dos seguintes ganhos:

Quanto a imagem e em vendas, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto;

Atualmente, o reforço de imagem e marca tem sido cada vez mais valorizado pelas empresas por causa da concorrência acirrada.

Segundo Melo Neto e Froes (*apud* Guedes, 2000, p.58), a satisfação dos stakeholders com as empresas socialmente responsáveis favorece a divulgação de suas marcas:

Clientes de empresas socialmente responsáveis sentem orgulho de comprar daquela empresa e os fornecedores, governo e empregados sentem-se orgulhosos em serem parceiros da empresa. Além da empresa poder beneficiar-se de comunicar sua marca positivamente para potenciais clientes e a opinião pública em geral.

Para Ficher e Falconer (1999, p.39-40), “investir em ações sociais melhora em 79% a imagem institucional da empresa e amplia em 74% suas relações com a comunidade. A motivação e produtividade dos funcionários crescem 34%; melhora o envolvimento do funcionário com a empresa em 40%, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades dos funcionários em 52%.”

Guedes (2000, p.59), “portanto, uma empresa com boa imagem perante a sociedade e com marca reforçada tornar-se mais conhecida e, ao tornar-se mais conhecida, pode vender mais e, ao vender mais, aumenta seu valor patrimonial e sua competitividade no mercado”.

E ainda Guedes (2000, p.59),

Percebemos que algumas das atitudes empresariais que influenciam fortemente a imagem organizacional são as ações voltadas para a sociedade. Ações que visam amenizar problemas sociais produzem um grande impacto na formação da imagem empresarial. Estamos na era do consumidor e ele busca qualidade e responsabilidade. Com a necessidade de conquistar o “consumidor –cidadão”, as empresas precisam desenvolver cada vez mais uma reputação empresarial de ética e responsabilidade sócia.

Quanto aos acionistas e investidores, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado;

Para Grajew (2001, p.55), “reconhecendo que uma empresa com imagem e marca reforçada, por meio de atuação socialmente responsável, aproxima-se positivamente da comunidade, deduzimos que, tornando-se mais conhecida, ela

venderá mais e que, ao vender mais, conseqüentemente , suas ações, no caso de companhias de capital aberto, serão mais valorizadas na bolsa”.

Quanto ao retorno publicitário, advindo da geração de mídia espontânea

E ainda Grajew (2001, p.55),

As empresas expostas na mídia em virtude de comportamentos socialmente responsáveis, caracterizados pela coerência ética de suas ações e relações com seus diversos públicos, tendem a destacar-se positivamente da concorrência e, conseqüentemente, conquistar a simpatia do consumidor, reforçando também as suas marcas e imagem e ampliando suas participações no mercado.

E ainda Grajew (2001, p.56),

Há grandes oportunidades mercadológicas e estratégicas para as empresas que decidem oferecer sua parcela de contribuição social de forma séria, sistemática e responsável para a sociedade, pois ética e responsabilidade social são conceitos capazes de proporcionar expressiva geração de mídia espontânea, fortalecendo a imagem das empresas e proporcionando o diferencial a clientes atuais e potenciais.

Quanto a tributação, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos municipal, estadual e federal para empresas patrocinadoras ou diretamente para os projetos;

As pessoas jurídicas que contribuem para projetos culturais, sob a forma de doações ou patrocínios, gozam de incentivo fiscal de âmbito federal ou seja, de dedução do imposto de renda.

A legislação brasileira incentiva o desenvolvimento por meio dos benefícios fiscais concedidos às organizações e empresas que promovem ações socialmente responsáveis mediante patrocínios e doações.

Quanto a produtividade e pessoas, pelo maior empenho e motivação dos funcionários;

Os benefícios de imagem, vendas, mídia e fiscais não são os únicos ganhos para as empresas que atuam em ações socialmente responsáveis.

A empresa socialmente responsável fortalece também o trabalho por ganhar a admiração de seu público interno funcionários e colaboradores: “segundo pesquisa publicada pelo business for Social Responsibility (BSR) 68% dos jovens norte-americanos preferem trabalhar em uma empresa ligada a algum projeto social” (CHIAVENATO, 1999, p.446).

O quadro 1, a seguir, revela alguns resultados da pesquisa “Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado”, do Ceasts-USP, que analisou as opiniões de 273 empresas sobre os benefícios do voluntariado em relação aos funcionários.

<b>Em relação aos funcionários, O voluntariado empresarial</b>	<b>Concorda</b>	<b>Concorda parcialmente</b>	<b>Discorda</b>
Contribui para o desenvolvimento de Conhecimentos, técnicas e habilidades	<b>52%</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>
Aumenta a motivação e produtividade dos funcionários	<b>52%</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>
Melhora o envolvimento do funcionário Com a empresa	<b>52%</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>

Quadro 1: Opiniões das empresas a respeito dos benefícios do voluntariado em relação aos funcionários.

Fonte: Fischer e Falconer (1999, p.39)

Fischer e Falconer (1999, p.39), “com base nesse quadro , pode-se observar que, como instrumento de gestão de pessoas, o voluntariado é apontado como benéfico”.

Em suma, nota-se que o voluntariado empresarial, como instrumento de responsabilidade social, apresenta importantes benefícios tanto para a empresa como para o desempenho profissional e motivação dos funcionários.

Quanto aos ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

Por fim, descaremos o retorno social, que corresponde ao lucro social ou aos ganhos sociais gerados pela ação empresarial socialmente responsável para a sociedade propriamente dita.



Os ganhos sociais podem ser identificados de diversas formas, como, por exemplo:

Pelas novas frentes de oportunidades abertas às empresas para assumirem seu papel de intervenção social em conjunto com os demais setores da economia. Nesse sentido, é importante que a sociedade perceba que o governo não vai resolver sozinho os problemas do país; Pela mudança de atitude da comunidade em face dos problemas do país, evitando-se a divisão entre o público e privado; Pela melhoria das condições de vida da comunidade, sendo o ganho social mais visível e importante dessas três perspectivas.

O quadro 2, a seguir, apresenta alguns resultados da pesquisa “Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação Social e Voluntariado”, do Ceasts-USP, que analisou as opiniões de 273 empresas sobre os benefícios do voluntariado em relação à comunidade.

<b>Em relação á comunidade, O voluntariado empresarial</b>	<b>Concorda</b>	<b>Concorda parcialmente</b>	<b>Discorda</b>
Melhoria as condições de vida da comunidade	<b>78%</b>	<b>9%</b>	<b>1%</b>
Melhora a relação da empresa com a comunidade	<b>74%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>
Beneficia mais a comunidade e os funcionários do que a empresa	<b>27%</b>	<b>34%</b>	<b>26%</b>

Quadro 2: Opiniões das empresas a respeito dos benefícios do voluntariado em relação a comunidade.

Fonte: Fischer e Falconer (1999, p.39)

Esses dados mostram que o voluntariado empresarial, como forma de responsabilidade social, apresenta grandes benefícios tanto para a comunidade como para a empresa.

Percebe-se que as empresas que adotam a responsabilidade social podem conseguir muitas vantagens nos mais variados sentidos, desde a influência positiva na imagem da empresa perante o mercado até a criação de uma sociedade mais justa, que, em última instância, será imprescindível para a continuidade da empresa.

### 3.1.6. Perdas empresariais por falta de responsabilidade social

Conforme Fischer e Falconer (1999, p.40),

Responsabilidade social e consumo ético consciente são conceitos que permeiam as relações socioeconômicas no mundo. As empresas estão sendo mais exigidas a assumir uma conduta ética e responsável nas suas relações com os *stakeholders*: clientes/consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores, governo, comunidade, concorrentes, grupos e movimentos.

O consumidor, por exemplo, já começa a ter noção do poder e do impacto transformador de seu ato de consumo e faz suas escolhas levando em consideração as atitudes sociais e ambientais adotadas pelas empresas.

E ainda Fischer e Falconer (1999, p.41),

A questão é que hoje os *stakeholders* estão sendo vistos como uma espécie de sócios do negócio, prontos para compartilhar resultados. A empresa e o empresário que tratam os seus *stakeholders* com negligência, ocasionando problemas econômicos, sociais e ambientais, podem pagar muito caro por isso. Uma empresa que age sem ética e responsabilidade social pode sofrer variadas perdas empresariais, conforme citadas a seguir: Má imagem e diminuição das vendas, pelo enfraquecimento e boicote à marca e ao produto; Quedas das ações e afastamento dos investidores, pela desvalorização da empresa na sociedade e no mercado; Publicidade negativa, advinda da geração na mídia de denúncias e propagandas contrárias às ações da empresa; Reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, por causa da propaganda enganosa e da falta de qualidade e segurança dos produtos; Pagamentos de multas e indenizações, ocasionadas por danos ao meio ambiente; danos físicos ou morais aos funcionários e consumidores; desobediência às leis e escândalos econômicos e políticos; Baixa produtividade, pela maior exploração, insatisfação ou desmotivação dos empregados.

Percebe-se que as empresas precisam levar com seriedade e honestidade as suas relações com todos os stakeholders: clientes, consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores, governo, comunidade, concorrentes, grupos e movimentos. As empresas precisam estar atentas para o fato de que desrespeitar o seu público pode gerar prejuízos a longo prazo.

### 3.1.7. Objetivos alcançados com a responsabilidade social

De acordo com Pagliano *et al* (1999, 55), a prática da responsabilidade social tem como objetivos:

Proteger e fortalecer a imagem da marca e sua reputação, favorecendo a imagem da organização. A credibilidade passa a ser uma importante vantagem,

um diferencial competitivo no mundo globalizado; Diferenciação dos concorrentes. Quando a empresa se insere na comunidade, cria um diferencial que a caracteriza; Visão positiva da empresa. A empresa passa a satisfazer não só seus acionistas, mas principalmente os consumidores; Geração de mídia espontânea; Formação de seu mercado futuro. Quando contribui para o desenvolvimento da comunidade, estão se formando os futuros consumidores também; Fidelização dos clientes. Oferecer mais que as obrigações conquista o cliente; Segurança patrimonial e dos empregados. O local em que se localiza a empresa será cuidado pelos moradores; Proteção contra ações negativas dos consumidores. Evita o boicote ao consumo, ou estabelece rapidamente a credibilidade caso a empresa não consiga prever o fato que venha a prejudicar seus consumidores; Atrair e manter talentos. Profissionais valorizam as empresas que os valorizam, são respeitados e têm claro os objetivos da empresa, fazendo o máximo para atingi-los; Controle reduzido. Ocorrem menos controles e auditorias de órgãos externos de fiscalização; Atrair investidores. Aumento de investidores individuais e institucionais, que percebem que o retorno em empresas socialmente responsáveis é garantido; Dedução fiscal. As empresas podem abater até 1% do imposto de renda;

A responsabilidade social está se transformando em umas das estratégias mais importantes para as empresas, pois é através dela que estão alcançando seus objetivos, participando mais no desenvolvimento de seus públicos faz as empresas perceberem que isso também satisfaz seus clientes, ou melhor, conquista-os.

### **3.1.8. As diferentes visões da responsabilidade social**

De acordo com Melo Neto e Froes (2001, p.39), “sendo um conceito recente, responsabilidade social tornou-se uma nova área de conhecimentos do mundo empresarial. Ganhou importância, escopo e complexidade”.

E ainda Melo Neto e Froes (2001, p.39), a melhor maneira de analisar o conceito é identificar as diferentes visões a seu respeito, que são as seguintes:

- a) A responsabilidade social como atitude e comportamento empresarial ético e responsável. Nesta abordagem da responsabilidade social prevalece o que denominamos de responsabilidade ética. É o dever e compromisso da empresa em assumir uma atitude transparente, responsável e ética em suas relações com os seus diversos públicos-alvo (governo, clientes, fornecedores, comunidade, etc.);
- b) A responsabilidade social como um conjunto de valores. Próxima da definição anterior, a responsabilidade social vista como um conjunto de valores incorpora não apenas conceitos éticos, mas uma série de outros conceitos que lhes dão sustentabilidade, como por exemplo, auto-estima dos empregados, desenvolvimento social e outros;
- c) A responsabilidade social como postura estratégica empresarial. Neste aspecto, a busca da responsabilidade social pelas empresas é centrada na valorização do seu negócio em termos de faturamento e vendas. A

responsabilidade social é vista como ação social estratégica que gera retorno positivo para os negócios;

d) A responsabilidade social como estratégia de relacionamento. Com o foco na melhoria da qualidade do relacionamento com os seus diversos públicos-alvo, a empresa usa a responsabilidade social como estratégia de marketing de relacionamento, em especial com clientes, fornecedores e distribuidores;

e) A responsabilidade social como estratégia de marketing institucional. Neste caso o exercício da responsabilidade social é orientado para a melhoria da imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria da sua reputação. São os ganhos institucionais da condição de empresa-cidadã que justificam os investimentos em ações sociais encetadas pela empresa;

f) A responsabilidade social como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor). Para a gerente de comunicação da Dow Química, Georgete Pereira, a reputação de uma empresa e o valor de suas ações no mercado andam juntos;

g) A responsabilidade social como estratégia de recursos humanos. É o uso de ações de responsabilidade social com o foco nos empregados e seus dependentes. O objetivo é garantir a satisfação dos empregados, reter os seus principais talentos e aumentar a produtividade;

h) A responsabilidade social como estratégia de valorização dos produtos/serviços. O objetivo é atestar não apenas a qualidade dos produtos e/ou serviços da empresa, mas também conferir-lhes o status de socialmente corretos;

i) A responsabilidade social como estratégia social de inserção na comunidade;

j) A responsabilidade social como estratégia social de desenvolvimento da comunidade. A responsabilidade social é vista como uma estratégia para o desenvolvimento social da comunidade. A empresa socialmente responsável assume o papel de agente do desenvolvimento local, juntamente com outras entidades comunitárias e o próprio governo;

k) A responsabilidade social como promotora da cidadania individual e coletiva. É a empresa que, mediante suas ações, ajuda a tornar seus empregados verdadeiros cidadãos e contribui para a promoção da cidadania na sociedade e na comunidade.

São, portanto, inúmeras visões do conceito de responsabilidade social. Há empresas que utilizam diversas visões. Outras, se concentram em poucas. E há casos de empresas que só privilegiam o exercício de uma modalidade de responsabilidade social.

### **3.2. Responsabilidade social corporativa**

Segundo Tenório (2004, p.31), “a responsabilidade social corporativa pode significar o cumprimento das obrigações legais e o comportamento com desenvolvimento econômico”.

Conforme Melo Neto e Froes (2001, p.31), “a responsabilidade social corporativa é uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na

comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes”.

No entendimento de Almeida (1999, p.88), “responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”.

A responsabilidade social cumpre a função de estabelecer um relacionamento saudável entre a empresa e seus *stakeholders*. Sua razão de ser é a busca pelo bem estar social e pelo desenvolvimento da sociedade como um todo.

A implementação de um programa de responsabilidade social não acontece por meio de comunicados internos nem pela realização de grandes eventos ou campanhas publicitárias, mas sim através de uma mudança de cultura empresarial, fazendo com que todos, dentro da organização, acreditem na ética como o único modo de realizar negócios.

A empresa é o agente de maior importância na transformação da sociedade. Elas começam a perceber que não podem fechar os olhos para uma comunidade que tem necessidades primordiais de sobrevivência, e que faz com que o ser humano, perante seus direitos, tenha condição de ter uma vida mais digna. Sem educação, trabalho, saúde, alimentação, nenhuma sociedade sobrevive.

Boas ações revertem em resultados positivos para a empresa. Essa constatação está presente em todas as companhias que aderiram a responsabilidade social. As empresas começam a se conscientizar de que não é apenas dever do Estado resolver os problemas sociais e começam a criar uma relação com a sociedade.

### 3.2.1. Evolução do conceito de responsabilidade social corporativa

Conforme Ashley (2002, p.20),

Recuperando as últimas décadas de estudo sobre ética e responsabilidade social corporativa observamos que, partindo de uma visão econômica clássica tão amplamente divulgada por Milton Friedman, de que a empresa socialmente responsável é aquela que responde às expectativas de seus acionistas, chega-se à conclusão de que a empresa socialmente responsável é aquela que está atenta para lidar com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável.

A ordem de mudança organizacional, em um contínuo que se inicia com mudanças conservadoras e finaliza com mudanças radicais, está diretamente relacionada ao grau de amplitude de inclusão e de consideração pela empresa quanto a suas relações com seus públicos. Nesse sentido, podemos ilustrar tal tendência histórica com o quadro 3, a partir da perspectiva da seguinte questão: para quem a empresa deve ser responsável?



Quadro 3: Tendências históricas de ética e responsabilidade social corporativa

Fonte: Ashley (2002, p.20)

Nos últimos 30 anos, o tema responsabilidade social corporativa vem sendo atacado e apoiado por vários autores. Quem é contrário a ele se baseia nos conceitos de direitos da propriedade e na função institucional. (LEAVITT *apud* JONES, 1996, p.32)

Agir diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. O ponto central do argumento da função institucional está em que outras instituições, como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Gerentes de grandes corporações não têm competência técnica, tempo ou mandato para tais atividades, que constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas.

De acordo com a abordagem crítica, o conceito e o discurso de ética e responsabilidade social corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas oferecem implicações para o poder e o conhecimento dos agentes sociais. Os argumentos a favor seriam enquadrados em duas linhas básicas: ética e instrumental. Ashley. (2002, p. 21)

E ainda Ashley (2002, p.22),

Os argumentos na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. Justifica-se essa relação por uma ação proativa da organização, que busca oportunidades geradas por uma: Consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero; Antecipação, evitando regulações restritivas à ação empresarial pelo governo; Diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente.

O conceito de ética e responsabilidade social corporativa vem amadurecendo quanto à capacidade de sua operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes de conhecimento. Entre essas vertentes estão: responsabilidade, responsividade, retitude e desempenho social corporativo, desempenho social dos *stakeholders*, auditoria e inovação social.

O conceito de responsabilidade social corporativa, com forte conotação normativa e cercado de debates filosóficos sobre o dever das corporações em promover o desenvolvimento social, passou a ser acompanhado, na década de 1970,

do termo responsividade social corporativa. A partir desse novo conceito já havia a necessidade de construção de ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio empresarial. As perguntas passaram a ser sobre como e em que medida a corporação pode responder a suas obrigações sociais, já consideradas um dever da empresa. (FREDERICK, 1994)

### **3.2.2. Determinantes da responsabilidade social corporativa**

A seguir, tem-se a descrição das causas, segundo vários autores, que, se consideradas juntas, explicam o crescimento da importância da responsabilidade social.

Segundo Melo Neto e Froes (2001, p.32), “a consciência social dos empresários começou a despertar quando eles próprios perceberam que os problemas sociais atrapalhavam o desenvolvimento dos seus negócios (baixo poder aquisitivo da população, sistema educacional deficiente, violência etc,)”.

Para Montana e Charnov (1998, p. 50), “a crescente preocupação com a responsabilidade social por parte das empresas está diretamente relacionada com o crescimento de movimentos ecológicos e de defesa do consumidor”.

Para Srour (1998, p.294), “é quem descreve o maior número de fatores que gestaram o conceito de responsabilidade social corporativa. Srour acredita que a responsabilidade social corporativa é parte dos resultados de um conjunto de ‘fenômenos históricos’ ocorridos durante a segunda metade do século XX, que vieram transformar o capitalismo”. Esses fenômenos são:

Ainda, segundo Srour (1998, p.46-47),

O fortalecimento de uma sociedade civil, ativa e articulada, que rejeitou a acomodação à pobreza sem apelo à solução de força, e que aos poucos penetrou no aparelho de Estado, tornando-o poroso; o fato de, numa economia aberta e cada vez mais policiada pela mídia, os investimentos passarem a dar aos consumidores (o lucro toma tinturas sociais); o desenvolvimento de alianças estratégicas entre empresários que, embora concorrentes entre si, estabelecem diversas formas de cooperação (*joint ventures*, parcerias, consórcios) para dinamizar seus negócios e alcançar maior competitividade; a conjugação dos esforços de agentes sociais em fundos de investimentos e em



fundos de pensão, numa associação em que o capital assume caráter conjunto ou associativista; a pulverização do capital aplicado numa variedade enorme de empreendimentos sem mudar sua essência privada e individual; a emergência de empreendedores que controlam alguma forma de conhecimento, ou de saber inovador, em detrimento dos antigos detentores de capital monetário, dando corpo ao conceito de capital intelectual; o fortalecimento da figura dos gestores profissionais, possuidores de capacidades gerenciais centradas na perseguição da qualidade, da produtividade crescente e da competitividade internacional; e a conquista de espaços democráticos no seio das empresas graças à gestão participativa

Percebe-se uma grande variação nas análises dos determinantes da responsabilidade social da empresa realizadas pelos autores; todos apresentam motivos diferentes para o surgimento do conceito de responsabilidade social corporativa.

Acredita-se que a maneira ideal de se entender tanto a responsabilidade social corporativa, quanto qualquer outro movimento empresarial, é pela análise histórica com base no estudo dos meios utilizados nas empresas para o alcance de seus objetivos.

### **3.2.3. Ética, moral e responsabilidade social corporativa**

Muito se tem escrito sobre ética, valores, moral e cultura, mais ainda falta explicitá-los de forma mais sistemática. (SROUR, 2000), por um lado, tentativas por parte de determinadas organizações de estabelecer padrões de ética e responsabilidade social em suas atividades e formas de gestão, muitas vezes, têm se limitado a criar códigos de ética.

Por outro, muitos trabalhos acadêmicos também se interessam mais pelo aspecto instrumental de conceitos como ética ou moralidade, procurando explicitar de que forma prática eles deveriam ser promovidos e até mesmo implantados dentro das organizações. (AGUILAR, 1996)

Parece lícito afirmar, então, que hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também a suas responsabilidades éticas, morais e sociais.

Essas responsabilidades éticas correspondem a valores morais específicos. Valores morais dizem respeito a crenças pessoais sobre comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto com relação aos outros. É dessa maneira que valores morais e ética se complementa,. A moral pode ser vista como um conjunto de valores e regras de comportamento que as coletividades, sejam elas nações, grupos sociais ou organizações, adotam por julgarem corretos e desejáveis. (SROUR, 2000)

Ela abrange as representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, que comportamentos são bem-vindos, qual é a melhor maneira de agir coletivamente, o que é bem e o que é o mal, o permitido e o proibido, o certo e o errado, a virtude e o vício. (SROUR, 2000)

A ética é mais sistematizada e corresponde a uma teoria de ação rigidamente estabelecida. A moral, em contrapartida, é concebida menos rigidamente, podendo variar de acordo com o país, o grupo social, a organização ou mesmo o indivíduo em questão.

Em outras palavras, os valores morais de um grupo ou organização definem o que é ser ético para si e, a partir daí, elaboram-se rígidos códigos éticos que precisam ser seguidos sob pena de ferirem os valores morais preestabelecidos.

A responsabilidade social corporativa é a característica que melhor define esse novo *ethos*. Em resumo, está se tornando hegemônica uma visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados. (SROUR,2000, p.30) As atitudes e atividades de uma organização precisam, desse ponto de vista, caracterizar-se por:

Preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos/*stakeholders* envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível);  
Promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade;  
Respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo;  
Maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente.

Conforme Ashley (2002, p.53),

Esse seria, então, um referencial para a responsabilidade social corporativa que responderia a um novo e mais abrangente papel das empresas dentro da sociedade. Assim, em uma época em que os vários contextos culturais ao redor do mundo estão cada vez mais interligados e o papel social das empresas está sendo repensado, principalmente por causa das grandes modificações que estão acontecendo no papel de outras instituições (tais como o Estado e a sociedade civil), podemos dizer que a crescente atenção à ética e à responsabilidade social corporativa, bem como a idéia de que as organizações do terceiro milênio precisam ser socialmente responsáveis se quiserem sobreviver em meio à competição cada vez mais acirrada, fazem parte desses processos profundos de mudança!.

Os empresários tentam criar relacionamentos mais éticos no mundo de negócios, para que a organização possa sobreviver, obtendo vantagens competitivas e apoiando os objetivos de interesse social e de responsabilidade pública, como melhoria na educação, assistência médica, proteção ambiental, conservação de recursos naturais etc. As empresas estão mais conscientes de que não precisam sonegar impostos, descumprir a legislação, subornar fiscais, poluir o ambiente e enganar o consumidor para terem chances de sobreviverem.

#### **3.2.4. Cultura e responsabilidade social corporativa**

No entendimento de Ashley (2002, p.54),

Outro componente importante para se entender a responsabilidade social corporativa é a cultura: só é possível entender como as organizações vêm concebendo e pondo em prática sua responsabilidade perante aos acionistas, funcionários, demais *stakeholders* e a sociedade em geral se levarmos em conta que toda organização faz parte de um contexto sociocultural mais amplo, o qual determina de modo importante tanto suas atividades quanto o modo pelo qual ela se relacionará com esse ambiente sociocultural.

Os princípios norteadores da responsabilidade social em uma interpretação comum no Brasil de assistencialismo empresarial, tais como doação de bens e serviços, doações financeiras, cessão de funcionários especializados, voluntariado e filantropia têm uma base fixada os princípios religiosos de caridade.

As organizações não ocorrem em um vácuo nem são completamente objetivas e imparciais: há sempre um contexto que as influencia, tornando a administração culturalmente condicionada e sujeita aos valores, princípios e tradições da sociedade em que se insere. (BARBOSA, 1999, p.141)

Quando dizemos que a responsabilidade social das empresas tem sua interpretação condicionada pela cultura empresarial e nacional, estamos falando de cultura tal como é entendida pelos antropólogos, ou seja, um sistema específico de valores e visões de mundo em cujo contexto se dão as ações e práticas de determinada sociedade. Ou, de outra forma, um conjunto de mecanismos simbólicos que utilizamos para organizar a realidade. (BARBOSA, 1999, p.141)

Valores culturais são significados e regras de interpretação da realidade, estruturas cognitivas e simbólicas que determinam o contexto no qual o ser humano, sendo sempre um ser social, pensa e age. (BARBOSA, 1999)

São aqueles que imprimem sentido a tudo que se faz, às estratégias que se adotam e aquilo que gera consenso ou dissenso, seja dentro de algum grupo social, na sociedade como um todo ou dentro do trabalho das organizações. Lógicas e valores culturais, em resumo, são aqueles que, seja de forma consciente ou não, imprimem sentido às práticas, pensamentos e comportamentos das pessoas. Em outras palavras, a cultura. (ASHLEY, 2002, p.55)

E ainda Ashley (2002, p.55),

Não há indivíduos, empresas ou países sem cultura. Toda sociedade funciona de acordo com princípios, valores e tradições culturais específicos, que determinam os pensamentos e comportamentos de indivíduos, grupos e instituições, entre os quais se incluem, necessariamente, as organizações e o mundo dos negócios em geral. Além de culturais influenciando os modos de ação e práticas administrativas e, portanto, o modo como a responsabilidade social corporativa é concebida e implementada em determinada sociedade.

O conceito de cultura abre caminho para discutir, de forma mais sistemática e profunda, qual é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas formas de responsabilidade social corporativa que são por elas adotadas. Geralmente, quando se fala em cultura organizacional pensa-se nos valores que os altos escalões de uma organização consideram como os mais importantes em suas formas de gestão, e não, como indicaria uma interpretação mais antropológica do termo, naqueles que realmente existem e que estão subjacentes à identidade da organização e a seus modos de atuação e administração. (BARBOSA, 1999)

E ainda Ashley (2002, p.56),

Por isso, a maior preocupação com a inserção das organizações na sociedade e no ambiente cultural específicos está relacionada a outro fator importante, que vem sendo cada vez mais abordado quando se pensa em responsabilidade social corporativa, seja por parte de organizações em suas atividades, seja em trabalhos acadêmicos. Simultaneamente à crescente globalização do mundo e da economia, que como vimos ajuda a produzir uma nova concepção cultural do papel das organizações e de suas responsabilidades sociais na sociedade do terceiro milênio, vemos que as próprias organizações, o empresariado e os estudiosos da administração e de princípios de gestão vêm atribuindo um crescente valor ao conceito de cultura.

Esse conceito, especialmente como aparece na noção de cultura organizacional, vem pensado de modo sistemático pelo menos desde os anos 1960, mas é inegável que o interesse por ele aumentou na última década. (BARBOSA, 1999)

O conceito de cultura organizacional leva a pensar nos valores subjacentes às práticas de gestão e às atividades de uma organização, e uma ênfase no sentido mais antropológico do termo mostra que qualquer atividade de uma empresa acontece a partir do contexto cultural em que se insere, pois ele engloba a organização. (ASHLEY, 2002, p.56)

E ainda Ashley (2002, p.57),

Assim, podemos perceber por que a dimensão cultural é essencial para entendermos as formas que a responsabilidade social corporativa vem tomando no mundo dos negócios. Por um lado, a responsabilidade social de uma empresa tem que ser pensada em relação a sua inserção em um complexo mundo social e cultural regido por determinados valores e normas culturais comuns àquela sociedade. Por outro lado, a própria noção de responsabilidade social é um valor cultural cada vez mais aceito e comumente empregado ao redor do mundo

Percebe-se que a cultura é simplesmente um sistema de símbolos e significados, que são compartilhados pelos membros dentro de uma organização.

### **3.3. Os desafios na gestão da responsabilidade social corporativa**

Segundo Melo Neto (2001, p.77), “se o exercício da responsabilidade social vem crescendo e ganhando impulso em todo o país, disso não temos dúvidas. É um fato incontestável”.

E ainda Melo Neto (2001, p.77), “os dados e informações sobre o tema, que estão surgindo cotidianamente e de forma crescente, divulgados nas monografias, teses, livros e nos centros de ensino e pesquisa estão à disposição de todos e são objeto de análise por parte de acadêmicos, pesquisadores e especialistas”.

A dúvida é se as empresa estão gerenciando com eficiência e eficácia suas ações sociais. Para Cardoso (2000, p.2), as dificuldades são as seguintes:

Acompanhamento e avaliação das ações sociais realizadas pelas empresa; definição e alvos fora do entorno da empresa; identificação de problemas sociais realmente prioritários; identificação de oportunidades para ações sociais; descobrimento de novas alternativas para os investimentos sociais; apresentação de soluções inéditas para impasses não solucionados pelo Estado; mensuração do retorno dos projetos sociais em termos de bem-estar; uso de metodologias eficientes; maior direcionamento às ações sociais; busca de parceiros; e incorporação definitiva da cidadania empresarial à agenda das administrações privadas brasileiras.

Para vencer essas dificuldades, deve ser adotado pelas empresas um novo modelo de gestão da responsabilidade social corporativa e da cidadania empresarial. Cardoso (2000, p.3), Suas principais características são as seguintes:

Escopo de atuação, preferencialmente fora da vizinhança da empresa, ou seja, fora de sua área de atuação. Isto porque, sendo a maioria das empresas investidoras localizadas nas regiões ricas, a opção pelas ações de entorno (nas redondezas, na sua área de atuação) dificulta a canalização de recursos para as regiões carentes; direcionamento estratégico, privilegiando populações e grupos sociais carente e priorizando problemas sociais urgentes; centrado na busca de novas oportunidades e alternativas de investimentos sociais; construção do modelo baseado no uso de novas metodologias/uso de instrumentos de acompanhamento e avaliação; forte ênfase na mensuração dos retornos obtidos com as ações sociais e projetos sociais; estímulo ao uso de parcerias; estímulo à utilização de soluções inovadoras; e sistema incorporado à cultura empresarial das empresas brasileiras.

Se os problemas de gestão são muitos é porque as dificuldades são grandes. Mas não há nada que uma gestão eficiente e eficaz não possa resolver. O que falta às empresas é uma prática gerencial bem estruturada, inovadora e condizente com as demandas sociais de hoje. (MELO NETO, 2001)

Ser socialmente responsável não é assumir uma postura assistencialista, fazer doações em dinheiro ou bens, porque isso não minimiza as dificuldades de uma pessoa, nem tão pouco de uma comunidade. A responsabilidade social vai mais além.

A companhia provém o recurso, abraça um projeto, mas antes define com seus colaboradores onde será aplicado e como poderá ser melhorado.

### **3.4. Os estágios do exercício da responsabilidade social corporativa**

A responsabilidade social não é um resultado, uma condição estática atribuída às organizações que demonstram ter cidadania empresarial. É muito mais do que isto. É um processo dinâmico a ser conduzido com vigilância permanente, de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade. (BARROSO, 2001, p.2)

A função social da empresa deve ser objeto de ações gerenciais permanentes para fazer face ao enfrentamento das novas demandas sociais detectadas dia-a-dia.

O dinamismo da gestão da responsabilidade social corporativa expressa-se através do alcance sucessivo de etapas de um processo. O que caracteriza cada etapa é a definição do foco das ações sociais.

Para Barroso (2001, p. 2), “trata-se de um ato contínuo que pode ser dividido em pelo menos três estágios de responsabilidade”.

O 1º estágio do processo de gestão social empresarial tem como foco, segundo Barroso (2001, p.2), “as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho”.

O 2º estágio refere-se, segundo Barroso (2001, p. 2), “ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso de recursos naturais, etc.), à sociedade (demissões, comunidade ao redor da fábrica) e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos)”.

Para Barroso (2001, p.2), “neste estágio, a empresa apresenta uma nova uma evolução significativa em seu processo de gestão social: amplia o seu escopo de ação do exercício da responsabilidade social interna (1º estágio) para o exercício da responsabilidade social externa (2º estágio)”.

Finalmente o 3º estágio que abrange questões de bem-estar social. É neste estágio que a empresa insere-se socialmente na comunidade, promove o seu desenvolvimento social e atua no campo da cidadania, mediante ações de filantropia e a implementação de seus projetos sociais. (Barroso, 2001, p. 2)

A figura 2, a seguir, apresenta a evolução desses estágios de exercício de responsabilidade social corporativa;

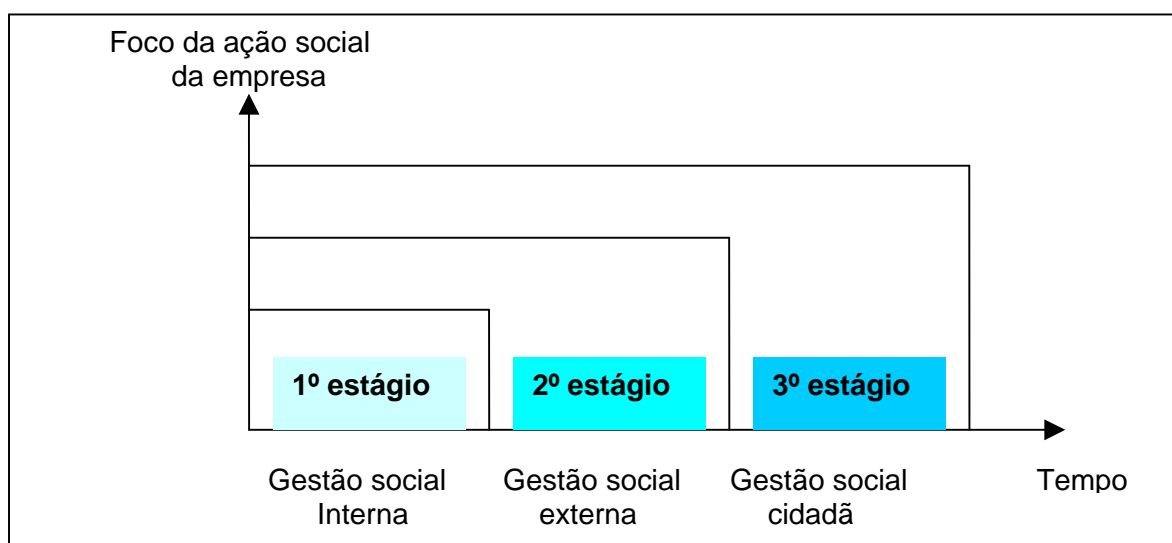


Figura 2: Estágios da responsabilidade social corporativa.

Fonte: Barroso (2001, p.3)

A partir da figura acima, no 1º estágio exercício da gestão social interna o foco é restrito às questões sociais internas (benefícios, trabalho, qualidade de vida no trabalho) e tem como alvo das ações os funcionários e seus familiares.

No 2º estágio exercício da gestão social externa o foco amplia-se e as ações sociais voltam-se para a sociedade e para a comunidade. Ganham maior amplitude em termos de foco, pois incorporam ações de preservação do meio ambiente e ações com impacto sócio-econômico, cultural e político no âmbito da sociedade e da comunidade local.

O alvo das ações amplia-se, pois o escopo da gestão social é maior. O que importa não é mais o corpo funcional dos empregados e seus familiares, mas a população local.



O 3º estágio exercício da gestão social cidadã é o de foco e escopo mais amplos. A empresa desenvolve ações sociais que extrapolam o âmbito da comunidade local (a comunidade ao redor da empresa) e que se estendam à sociedade como um todo. Mesmo aquelas populações e grupos sociais que não são diretamente alvo das ações sociais da organização, são beneficiados pelos resultados do desempenho social empresarial. (BARROSO, 2001)

A empresa, com projetos formatados nesse patamar (3º estágio), fomenta o desenvolvimento social local e regional, alavanca a economia através de incentivo à geração de empregos e negócios. Assim, desenvolve ações de sustentabilidade social, como por exemplo, criação de escolas, cursos técnicos, cursos profissionalizantes. Realiza, juntamente com o governo, campanhas de conscientização social e promove a cidadania. (BARROSO, 2001)

Nenhum empresário verá seus lucros diminuírem se não se preocupar com o bem estar de seus funcionários ou com as conseqüências de sua atuação na sociedade. Contudo, esses fatores estão se tornando imprescindíveis para dar confiança para os consumidores e aos investidores. Uma empresa socialmente responsável é aquela que, além de ser ética nos seus negócios, preocupa-se com a não utilização de mão-de-obra infantil, assegura a saúde de seus funcionários, não utiliza trabalhos forçados, promove a segurança no trabalho, respeita a liberdade de associação e negociação coletiva para os trabalhadores, protege o meio ambiente.

Em seguida, serão apresentadas as empresas escolhidas para o estudo de caso, mencionando suas principais ações, e logo após a análise crítica.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS

As empresas escolhidas para o estudo de caso foram a Nestlé e o McDonald's, pois demonstraram a verdadeira importância da responsabilidade social em suas ações. Os dados dos estudos de casos foram obtidos por meio da internet nos próprios sites das organizações. Primeiramente será exposto uma breve apresentação das empresas e suas principais ações e logo a seguir a análise dos dados.

### 4.1. Estudo de caso N°1: NESTLÉ

O estudo de caso a seguir, foi retirado do site da Nestlé (disponível em <http://nestlé.com.br>, Acesso em 9.mar.2004).

A Nestlé tem o nome de seu fundador, Henri Nestlé, o alemão que inventou a primeira fórmula de alimento infantil, chamada por ele de Farinha Láctea. A partir dessa iniciativa, ocorrida há mais de 130 anos na cidade de Vevey, na Suíça, a Nestlé foi crescendo e se tornou A Empresa Mundial de Alimentos e Nutrição.

A empresa sempre desenvolveu iniciativas sociais que marcaram sua presença no País. Essas iniciativas são diversificadas e contemplam projetos de interesse da comunidade, da cultura, da educação e do meio ambiente.

A empresa fez a maior doação de toda a sua história ao aderir ao programa Fome Zero, em 2004. Na ocasião, doou em caráter emergencial 1 milhão de quilos de produtos Nestlé ao programa. A ocasião foi também o ponto de partida para o lançamento da campanha Nestlé e Você. Junta Brasil, em que a empresa sorteou 248 casas para os consumidores entre os meses de abril e dezembro de 2003. Ao final dessa campanha, o valor equivalente a cada casa (R\$ 40 mil) foi disponibilizado em produtos Nestlé a instituições beneficentes.

É na área de saúde que a Nestlé desenvolve um dos seus principais programas, o Nutrir, maior iniciativa de uma empresa contra a desnutrição, problema que atinge quase metade da população brasileira.

O Nutrir tem três pilares: Voluntariado, Disseminação de Tecnologia e capacitações, e abriga em seu bojo dois grandes projetos; Cozinhas Comunitárias (atendimento e geração de renda para a comunidade) e Ciranda Brasileira (arte e educação para jovens com o intuito de prepará-los para o mercado de trabalho).

A Nestlé, em uma ação conjunta com seus colaboradores, os cidadãos em geral e o Estado brasileiro, tem cumprido seu papel, estruturando seus próprios projetos e apoiando inúmeros outros de renomada expressão cultural.

Desde sua criação, em 1987, a Fundação Nestlé de Cultura apóia a literatura e leitura, incentivando novos escritores e, mais recentemente, novos leitores. Somos uma instituição que não se restringe a oferecer livros para nossos jovens, mas que se empenha em formar uma nova geração de leitores – mais proficientes e mais críticos – capacitando o professor de escolas públicas e particulares a ensinar a literatura de forma mais eficiente e divertida.

A Nestlé vem estruturando, já há alguns anos, uma política de desenvolvimento industrial e de seus negócios em consonância com a preservação do meio ambiente.

Ela assume compromissos com o cumprimento da legislação local e com os princípios da ecoeficiência, que envolvem ações que vão do desenvolvimento de produtos e de embalagens, até a obtenção e manipulação das matérias-primas, a utilização das melhores fontes de energia e o comprometimento dos funcionários e da comunicação da empresa naquela direção. Envolvem, ainda, o desenvolvimento de relacionamentos coerentes com esses compromissos junto aos fornecedores, aos meios de distribuição e de transportes dos produtos.

A Nestlé, em uma ação conjunta com seus colaboradores, os cidadãos em geral e o Estado brasileiro, tem cumprido seu papel, apoiando projetos importantes na área da educação.

A Nestlé Brasil foi uma das primeiras instituições privadas a aderir ao projeto Alfabetização Solidária, do Governo Federal, no qual já investiu cerca de R\$ 765 mil.

Projeto Mec/Nestlé de Valorização de Crianças e Adolescentes. Esse projeto é desenvolvido em conjunto com o Ministério da Educação, propondo temas nacionais para a reflexão e o debate entre estudantes de 5ª a 8ª séries do 1º Grau das escolas públicas com o intuito de incentivar a confiança na Pátria, nos valores cívicos e na afirmação da cidadania.

Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira – PDPL. Trata-se de treinamento integrado, em nível tecnológico e operacional, no que diz respeito à produção do leite. Esse trabalho, incluindo orientação em Economia Doméstica, também se estende a pequenos produtores de leite da região e suas famílias.

#### **4.2. Estudo de caso N°2: MCDONALD'S**

O estudo de caso a seguir, foi retirado do site Do McDonald's (disponível em <http://mcdonald's.com.br>, Acesso em 9.mar.2004).

A história começou em 1954, quando o representante comercial Ray Kroc conheceu o restaurante dos irmãos Dick e Maurice McDonald, administrado com notável eficiência. Dono de um raro espírito empreendedor, Kroc juntou suas economias e propôs aos irmãos McDonald a franquia do nome da família para a abertura de um outro restaurante, que funcionasse nos mesmos moldes.

Negócio fechado, em abril de 1954 o ex-representante comercial inaugurou seu primeiro restaurante em Des Plaines, no Estado de Illinois. A idéia era servir hambúrgueres de qualidade, com serviço rápido e cortês, em um ambiente totalmente limpo – conceitos até hoje ligados à marca.

##### **Qualidade e eficiência**

Começa uma revolução na indústria e na história da alimentação mundiais. Um ano depois, Ray Kroc já tinha montado uma cadeia com mais de 20 restaurantes espalhados pelo território norte-americano. Em 1958 completava a venda de mais de 100 milhões de hambúrgueres: o porte do negócio começava a ganhar expressão.

No início dos anos 60, Kroc desembolsou US\$ 2,7 milhões e comprou a parte dos irmãos McDonald no negócio.

Em 1967, com quase mil restaurantes funcionando nos Estados Unidos, o McDonald's iniciava sua escalada internacional, abrindo uma loja no Canadá e outra em Porto Rico.

### Ação local

Considerado um fenômeno comercial do século 20, o McDonald's obteve sucesso devido a quatro fatores principais: concentração de esforços em uma única atividade, ênfase na gestão de pessoas, administração descentralizada e fornecedores trabalhando em parceria. Em todas as partes do mundo, a empresa é dirigida por sócios locais.

Atualmente, em média, 80% dos restaurantes da rede são comandados por franqueados independentes, que seguem os conceitos de trabalho estabelecidos pelo Sistema McDonald's, o que mantém inalterado o alto padrão de qualidade dos produtos da rede.

Desde 1994 o Brasil conta também com uma Casa Ronald McDonald, a primeira instalada na América Latina. Situada no Rio de Janeiro, funciona como "uma casa fora de casa", onde crianças de baixa renda, provenientes de outras cidades brasileiras e acompanhadas por um responsável, recebem hospedagem e alimentação gratuitas, além de assistência 24 horas por dia.

Para atuar no combate ao câncer infanto-juvenil durante o ano inteiro, foi criado o Instituto Ronald McDonald, representação brasileira da Ronald McDonald House Charities (RMHC). O Instituto dedica-se particularmente a captar e destinar recursos (financeiros, equipamentos, materiais, conhecimento e humanos) às instituições brasileiras que assistem crianças e adolescentes portadores de câncer, tendo sempre em mente um objetivo ambicioso, mas viável: o aumento do índice de cura da doença no país.

O McDonald's também apóia iniciativas sociais e ecológicas, por meio de parcerias com organizações não-governamentais (ONGs) e órgãos públicos. Entre os programas que contam com a participação da empresa, pode-se citar campanhas de Vacinação Infantil e do Agasalho. Outro exemplo do engajamento comunitário do McDonald's é a parceria firmada com a Febem-SP, que prevê a abertura de vagas para atendentes nos restaurantes para jovens inseridos nos programas sócio-educativos da Fundação.

O McDia Feliz – coordenado nacionalmente pelo Instituto Ronald McDonald – é a principal fonte de arrecadação de recursos para o combate ao câncer infanto-juvenil no Brasil. Realizado desde 1988, com periodicidade anual, o McDia Feliz estimula a participação da comunidade na batalha contra a doença, que registra cerca de 7.100 novos casos no País a cada ano.

O McDonald's mantém parcerias locais, com instituições públicas e privadas, a fim de apoiar iniciativas de grande interesse para a sociedade brasileira.

A alimentação saudável e atividade física regular é garantia de boa saúde e bem-estar físico e emocional. A curto, médio e longo prazo.

Por isso, além de oferecer deliciosas refeições, o McDonald's incentiva crianças, jovens e adultos a participar de atividades esportivas – que apóia ou patrocina –, colocando a galera para se mexer, agitar, se divertir, conhecer gente nova, ou seja, manter o corpo em movimento e com saúde, longe de doenças como obesidade, diabetes, hipertensão e as cardiovasculares, entre outras, típicas de quem leva uma vida sedentária.

Entre os projetos esportivos que o McDonald's apóia estão o InterMcDonald's, o Saber em Movimento e o Núcleo de Basquete em Ação (NBA).

O InterMcDonald's é considerada a maior competição esportiva estudantil do país. O torneio, antes chamado Intercolegial, está em sua 21ª edição e conta com o patrocínio do McDonald's desde o ano passado. Em 2002 participaram mais de 10 mil

atletas/alunos, com idades entre 8 e 18 anos, de cerca de 200 escolas. Neste ano o número já chega a 12,5 mil atletas/alunos.

Outro projeto que recebe o apoio do McDonald's é o Saber em Movimento, que tem o objetivo de aumentar o interesse dos alunos de 5ª a 8ª séries pela vida escolar.

O foco de trabalho é o basquete e o objetivo do programa é incentivar os jovens que participam a se envolver de corpo e alma com o esporte, aproveitando tanto os benefícios que uma atividade física proporciona e quanto outros como, por exemplo, trabalho em equipe, respeito ao próximo e socialização.

## 5. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS

Este tópico terá por finalidade realizar a modo crítico a análise e a apresentação dos dados dos estudos de casos escolhidos. Elas serão descritas e analisadas tomando como base tudo o que foi discutido até então, seja na parte teórica, seja nos estudos de casos.

Três níveis de abordagem da responsabilidade social foram abordados por Montana e Charnov (p.13), de acordo com eles os níveis eram adotados pelas empresas como ações em relação a suas demandas sociais, o que foi identificado dentro da história e das ações da Nestlé está relacionado ao 3º nível o da abordagem da sensibilidade social, pois a empresa nasceu da preocupação e sensibilização de um homem interessado em amenizar com o problema de desnutrição e mortalidade infantil daquela população, só que suas ações não atingiu apenas aquela população, mas ao mundo todo, pode-se notar que não passou pela sua cabeça em nenhum momento de se aproveitar daquela situação para lucrar, até porque as pessoas eram carentes, então ele teria que fabricar produtos com preço acessíveis aquelas pessoas. A grande preocupação demonstrada por ele foi em como, onde e quem poderia ajudar além das pessoas que estavam em sua volta.

Já no caso do McDonald's, foram identificados o 1º e 2º níveis, o 1º nível está relacionado a abordagem da obrigação social, isto é facilmente identificado, em seu balanço social, que diz mais ou menos assim : tudo que o McDonald's faz no campo social é consequência de uma percepção segundo a qual as empresas têm o dever de retribuir o apoio recebido da população. O que se nota é meramente uma troca de bens e serviço entre a população e o McDonald's, enquanto a população estiver comprando seus produtos a empresa vai estar apoiando com ações sociais, seja através de projetos ou campanhas.

O 2º nível está relacionado a abordagem da reação social, a empresa recentemente passou por um grande desafio, que jamais pensou que poderia acontecer com ela, o assunto foi tão sério que precisou ser pressionada pelo seu



público para tomar certas atitudes em prol das necessidades de seus consumidores. Esse assunto vai ser mais detalhado no próximo item.

Kotler (p.14), afirma que as idéias consideradas verdadeiras formam as crenças e, com base nelas, associadas á idéia da empresa ou produto, constrói-se a imagem daquele público sobre determinada empresa.

Quando se fala em Nestlé, logo vem a mente produtos de alta qualidade, pois é uma marca que inspira confiança no mundo todo. Esse reconhecimento foi conquistado durante muitos anos atrás, quem é que nunca utilizou um produto da Nestlé, muitas gerações cresceram usando os produtos da Nestlé, porque além de serem saudáveis eram gostosos e criativos, por traz disto tudo, havia muita dedicação, preocupação com a qualidade e as necessidades de seus consumidores, tudo era fabricado através de muita pesquisa, estudos para oferecer ao seu público um produto mais saudável e nutritivo.

A imagem que a Nestlé passa é uma das melhores, nunca ouvir a empresa envolvida em qualquer escândalo que fosse, que abalasse sua reputação, bom seria se outras empresas seguissem o seu exemplo.

A valorização de sua imagem cresceu, quando ela uniu seus produtos de alta qualidade a pratica da responsabilidade social. Isso tudo se vê claramente em seu retorno social ou seja os seus ganhos obtidos através das ações sociais,

Para um melhor entendimento de como a imagem negativa pode ser fatal a uma empresa, tomaremos como exemplo a história da McDonald's , onde mostra como uma empresa do porte da McDonald's conseguiu sair de uma crise de imagem que ela nunca acharia que enfrentaria.

A reportagem a seguir foi retirada da revista Exame abril, v. 38, n.8, p. 22-29, abr 2004. onde o original se encontra em anexo para melhores esclarecimento.

O McDonald's, recentemente passou a ser alvo de campanha contra a obesidade, as pessoas estavam deixando de comprar seus produtos, porque além de engordarem continham dois ingredientes combatidos pelos órgãos de saúde, a gordura e o carboidrato e isso tudo aconteceu no momento em que a população americana vinha engordando em ritmo jamais visto. O problema só foi percebido quando as vendas começaram a cair.

O grande desafio que o McDonald's teve que enfrentar foi ganhar novamente a confiança dos consumidores, uma tarefa nada fácil. O primeiro passo da estratégia de recuperação foi a contratação de um publicitário para reformular o marketing da empresa. O McDonald's não queria ser mais visto apenas como uma lanchonete, mas como um restaurante. Pois só assim poderia justificar a ingestão de 1.000 ou mais calorias de uma só vez.

A sua recuperação veio quando contratou uma nutricionista capaz de formular cardápios saudáveis e balanceados, o resultado é que as pessoas tinham mais opção na hora de escolher um produto, por exemplo poderia trocar a batata frita por uma salada ou por produtos lights, também criaram uma campanha para incentivar as pessoas a fazerem exercícios.

No site do McDonald's na barra de menu chamado Comendo e aprendendo, tem um espaço dedicado a ensinar as pessoas como se alimentar melhor, informações nutricionais sobre as refeições comercializadas num complemento do trabalho iniciado em 2002 com o lançamento do Guia Nutricional McDonald's e estimulando as pessoas a praticarem esportes, onde dá dicas de nutrição infantil e adulto fala do problema da obesidade.

Os benefícios que uma empresa tem a ganhar, começa a partir de uma orientação empresarial ética e com responsabilidade social, não há dúvida de que uma organização ética e socialmente responsável ganha confiança do consumidor, sendo um fator de vantagem competitiva.

As organizações confiáveis atraem lealdade de clientes, que é uma das questões mais almejadas no relacionamento empresa/consumidor. Quanto custa recuperar um cliente perdido e ganhar um novo.

O quadro aponta os problemas que a rede de lanchonetes enfrenta e lista ações que o grupo adotou para eliminá-los

<p><u>Campanha Antiglobalização</u>  <u>O Problema:</u> O McDonald's tornou-se involuntariamente um símbolo de "imperialismo americano". Como tal acaba sendo alvo dos atos de vandalismo e de propostas de boicote a seus produtos.</p>	<p><u>Ações adotadas:</u> casos de rejeição cultural são tratados pontualmente. Na França, a figura do palhaço Ronald McDonald's foi substituído pela personagem Asterix, símbolo do orgulho gaulês.</p>
<p><u>Imagem da marca</u>  <u>O Problema:</u> Em 2003, pela primeira vez em sua história, as pesquisas de opinião respeito da imagem da marca McDonald's nos Estados Unidos reuniram mais opiniões negativas que positivas.</p>	<p><u>Ações adotadas:</u> Estuda a revitalização de lojas, promete lançar novos produtos e vai iniciar uma campanha de Marketing global cujo nome é "Amo muito isso".</p>
<p><u>Relação com os franqueados</u>  <u>O Problema:</u> A empresa é acusada pelos franqueados de cobrar aluguéis caros demais, de permitir a abertura de lojas muito próximas umas das outras canibalizando o mercado</p>	<p><u>Ações adotadas:</u> A rede compra lojas de franqueados em que ocorrem problemas.</p>
<p><u>Qualidade do serviço</u>  <u>O Problema:</u> Muitos clientes dizem que a qualidade do atendimento piorou e que a lanches oferecidos, no McDonald's já não têm o mesmo sabor de alguns anos atrás</p>	<p><u>Ações adotadas:</u> A empresa propagandeia sua produção com a qualidade e decide oferecer lanches à base de ingredientes tradicionais, como forma de recuperar o sabor original dos alimentos.</p>

Quadro 4: Os problemas do McDonald's

Fonte: Exame abril, v. 38, n.8, p. 22-29, abr. 2004.

Fischer e Falconer (p.22), comentam que quando uma empresa age sem ética e responsabilidade social pode sofrer variadas perdas empresariais. No caso citado acima percebe-se que o McDonald's sofreu algumas perdas como a confiança de seus consumidores em relação a seus produtos e serviços oferecidos, acarretando na queda de vendas, com isso teve que diminuir também a produção já que diminuiu a demanda, passou uma imagem negativa da empresa de estar oferecendo produtos com alto teor calórico, fazendo com que as pessoas engordassem, reclamações por parte dos franqueados por estarem pagando um preço muito alto do aluguel.

Kotler (p.15), comenta que o processo de melhoria da imagem pode-se dar por meio de vários instrumentos. Uma das formas que a Nestlé e a Mcdonald's encontraram para a divulgação de seus atos perante a população, foi através do balanço social, pois através dele a empresa está declarando em público o que elas praticam de ações sociais, quais os investimentos feitos, quais os objetivos a serem alcançados. O balanço social é uma prova clara das verdadeiras intenções das empresas com a sociedade, é através dele que as empresas ficam sabendo se é verdade ou não o que eles falam, a demonstração do balanço social faz com que os consumidores tenham mais confiança e tranqüilidade de comprar algum produto daquela empresa.

Kotler (p.15-16), afirma ainda que a atuação da empresa em questões sociais pode se dar em quatro esferas. A Nestlé e o McDonald's estão inseridos em pelo menos 3 áreas, elas contribuíram para o desenvolvimento da comunidade e para melhorar a sua qualidade de vida tendo como base os projetos desenvolvidos para o interesse da comunidade, da educação, cultura da boa alimentação, com programas de prevenção da desnutrição, da saúde e da preservação do meio ambiente, sem comprometer a sobrevivência do planeta e do ser humano, apóia iniciativas sociais e ecológicas

Melo Neto e Froes (p.17), afirmam que pode-se considerar que o retorno social institucional se resulta por meios de ganhos. Então pode-se dizer que a Nestlé e a McDonald's concretizaram todos eles. Tiveram reconhecimento do seu público por sempre respeitar as suas necessidades e direitos e pela qualidade de seus produtos, da divulgação das suas ações e a sua prática junto a comunidade, fortalecendo assim o seu relacionamento entre empresa, colaboradores, fornecedores e clientes, consideradas as melhores empresas para se trabalhar, pois respeitam seus funcionários dando oportunidades para crescerem, oferecendo benefícios que vão além de suas obrigações legais, as marcas mais lembradas pelos consumidores, conhecidas por mais promoverem a melhoria de qualidade no Brasil e pelo crescimento sócio econômico do país, as que mais cresceram em vendas depois de se juntarem as ações sociais.

Melo Neto e Froes (p.23), falam que a melhor maneira de analisar o conceito de responsabilidade social é identificar as diferentes visões a seu respeito.

Uma das visões que a Nestlé faz da responsabilidade social é que ela não é apenas um papel escrito com coisas boas, mas uma prática de ações na sociedade em que está inserida. E que a prática dessas ações somente resultarão em benefício para empresa se também trouxerem benefício para a comunidade.

Outra visão é que a responsabilidade pode ser um meio de mudança na melhoria e no crescimento das comunidades em que está atuando, seja através de projetos e campanhas

Para Nestlé a responsabilidade pode ser um canal entre a empresa e os interesses dos diversos públicos, onde ela assume uma aliança por toda a organização.

A Nestlé também vê a responsabilidade social como promoção de suas ações sociais relacionadas a marca. Por exemplo, a campanha promocional Nestlé e Você. Junta Brasil, veiculada nacionalmente durante todo o ano de 2003, ilustra esse conceito de que, fazendo uso da força de marcas consagradas, se pode mobilizar diversos públicos em prol de uma causa, no caso, o combate à fome.

Já o McDonald's, vê a responsabilidade social como dever de cada empresa, ou seja, as empresas têm que retribuir o que tem ganhado da sociedade.

Outra percepção percebida dentro do McDonald's, é que a responsabilidade social é um caminho para melhorar o relacionamento dos *stakeholders* onde pode estimula-los ao envolvimento de projetos.

Srouf (p.29), explica que os valores morais de um grupo ou organização definem o que é ser ético para si e, a partir daí, elaboram-se rígidos códigos éticos que precisam ser seguidos sob pena de ferirem os valores morais preestabelecidos.

Tanto a Nestlé quanto o McDonald's, sabem o quanto é importante passar transparência, confiança nas informações que vão ser repassadas para o público em geral. Pois é através destas informações que o consumidor vai verificar se a empresa está praticando ou não o que foi falado.

Elas têm consciência de que o sucesso de uma empresa está na sua conduta e atitude responsável de seus gerentes e colaboradores, aliados a uma comunicação aberta e franca, estabelecendo relações com seus colaboradores com base na confiança, integridade e honestidade, mantendo o respeito pela sua privacidade e pelos valores humanos, atitudes e comportamentos.

Para Barroso (p.35), as ações sociais estão divididas em pelo menos três estágios. No caso da Nestlé, os estágios começaram por ordens diferentes das citadas por Melo Neto e Froes, as ações sociais começaram primeiramente com a sociedade, que foi quando o fundador produziu seu primeiro produto pensando em como poderia ajudar aquela população, depois seu foco de ações partiu para dentro de sua empresa oferecendo benefícios aos empregado e famílias que iam além das exigências legais, planos de saúde e odontológica e por último seu foco de ações foi além da sociedade que estava inserida que foi levar seus produtos para o mundo todo, pois tinham pessoas precisando deles também.

Já no caso do McDonald's, os estágios ocorreram conforme a ordem dos estágios abordados por Barroso (p.35-38), seu foco de ações primeiramente foi internamente com a preocupação de formar e capacitar seus funcionários melhorando sua qualidade de vida e beneficiando-os com salários superiores ao estabelecidos pelos sindicatos, no 2º estágio seu foco de ações voltam-se para a sociedade oferecendo produtos saudáveis e de qualidade, estimulando-os a prática de exercícios. Por último seu foco de ações apóia iniciativas sociais e ecológicas por exemplo campanha de vacinação infantil e do agasalho, tem uma parceria firmada com a Febem-SP, oferecendo vagas para jovens inseridos nos programas sócio-educativos da Fundação para trabalhar de atendentes nos restaurantes.

## 6. CONCLUSÃO

Com base no embasamento teórico e nas hipóteses apresentadas, consegui demonstrar e identificar algumas características e teorias que se aplicavam aos estudos de caso escolhidos. Pôde-se notar também em como a imagem pode influenciar os consumidores tanto positivamente como negativamente, as empresas têm que estar sempre alertas a qualquer distúrbio na imagem, pois qualquer erro pode ser fatal.

A responsabilidade social passou a ter uma grande importância na vida das empresas. A aplicação de investimentos em ações sociais e seu retorno social tem conseguido incentivar novos adeptos. Essa nova estratégia está surgindo da conscientização e do compromisso das empresas em prestar contas com a sociedade, não apenas em lucrar, mas como um contribuidor fundamental no desenvolvimento social e de promoção à cidadania.

Percebe-se que a ética é uma característica importante a toda ação humana e por isso um elemento fundamental na nossa realidade social. As pessoas dentro da organização reagem com a improdutividade, pela falta de motivação para produzir.

Bons resultados profissionais e empresariais devem resultar de decisões morais ou éticas e ter padrões éticos pode significar bons negócios em longo prazo. Empresários que conseguem rápidos ganhos financeiros, tirando vantagens de clientes, fornecedores ou funcionários, podem ter o lucro em curto prazo, mas a desconfiança que geram no processo jamais será esquecida nas suas futuras relações.

A hipótese H<sub>1</sub> foi confirmada nos estudos de caso da Nestlé e do McDonald's, quando falaram que usavam a responsabilidade social como estratégia para melhorar a relação da empresa com seus stakeholders, bem como o reconhecimento do público a sua marca.

A hipótese H<sub>2</sub> também foi confirmada nos estudos de caso da Nestlé e do McDonald's, quando mostraram transparência e atitudes éticas em suas ações dentro e fora da organização.

Quanto aos objetivos traçados, todos foram alcançados, através do embasamento teórico onde foram identificados, os benefícios que uma empresa pode ganhar se assumir uma postura socialmente responsável, os estágios de responsabilidade social que as empresas passam, a importância que a responsabilidade social tem para as empresas e demonstrei a visão que as empresas Nestlé e McDonald's tem da responsabilidade social .



## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, Francis J. *A ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

ALMEIDA, Fernando. *Empresa e responsabilidade social*. A Gazeta Mercantil, São Paulo, 18 de ago. 1999.

ALONSO, Sergio Daniel. *Balanço Social Mcdonald's Brasil*. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acesso em 9.mar.2004.

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

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: editora FGV, 1999.

BARROSO, Marcelo. *Um retrato da responsabilidade social*, Gazeta Mercantil, v. 4, n.5, p. 2-5, mar. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Kátia. *Relatório de Responsabilidade Corporativa 2003*. Disponível em: <<http://www.vivo.com.br>> . Acesso em 1.fev.2004.

DIAS, J. M.; DUARTE, G. D. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, Fundação Assistencial Brahma, 1986.

DONNELLY, James. H.; IVANCEVICH, John. M.; GIBSON, James. L. *Administração: Princípios de gestão empresarial*. 10. ed. Portugal: McGraw- Hill, 2000.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés. *Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado. Parceria entre o Programa voluntários e Ceats-USP, Senac-Sp, Gife e Ciee*. São Paulo: Atlas, 1999.

FREDERICK, William C. From CSR1 to CRS2. *Business and Society*. V.33, nº2, p.40-59, ago. 1994. New York: Magazine.

GRAJEW, Oded. *Evolução e perspectivas da responsabilidade social*. Valor Econômico, nº 301. São Paulo: Atlas, 2001.

GUEDES, Rita de Cássia. *Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização*. São Paulo: Qualitymark, 2000.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA IPEA. *Pesquisa Ação Social das Empresas*. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial/>>. Acesso em 18.dez.2004.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Investimentos socialmente responsáveis não são só para ativistas*. Disponível em: <[http://www.org.br/pri/opensala\\_imprensala\\_dezembro.asp](http://www.org.br/pri/opensala_imprensala_dezembro.asp)>. Acesso em 27.dez.2004.

JONES, Marc T. Missing the forest for the trees: *A critique of the Social Responsibility concept and discourse*. V.35, nº 1, p. 7, mar. 1996. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. *Marketing para as organizações que não visam lucro*. São Paulo: Atlas, 1988.

LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, EVA M. *Metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINELLI, Antônio C. Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. Ed. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1997

MONTANA, Patrick. J.; CHARNOV, Bruce. H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

NETO, Francisco P. De Melo; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: O Caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PLAGLIANO, A. G. A.; FARIA, A. C. L. U.; SANTACRUZ, L. M., SILVA, M. P. Da. *Marketing social: o novo mandamento para as organizações*. São Paulo: IBMEC, 1999.

ROSIU, Ovídiu Petre Octavian, PAULESCU, Doina, MUNIZ, Adir Jaime de oliveira. *Normas para apresentação da Monografia acadêmica* . Brasília: Uniceub, 2002.

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

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

SUCUPIRA, João. *A responsabilidade social das empresas*. Rio de Janeiro: Boletim do IBASE, Ano 6, Número 9, 1999.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. São Paulo: Editora FGV, 2004.

ZURITA, Ivan. F. *Balanço Social 2003*. Disponível em: <<http://www.nestlé.com.br>>. Acesso em 9.mar.2004.

## **ANEXOS**

ANEXO A: Projetos sociais do MCDONALD'S.

ANEXO B: Projetos sociais da NESTLÉ

ANEXO C: Artigo O desafio de defender a imagem

McDonald's Brasil

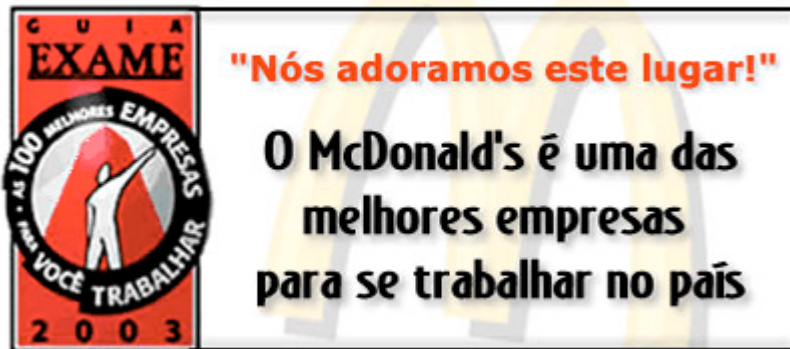
## Balanço Social 2003



Ao completar 25 anos de atividades no Brasil, o McDonald's oferece ao público um relatório mais detalhado de suas ações de cidadania, todas alinhadas com os quatro pilares que regem as iniciativas da companhia: os Compromissos com Gente, Alimentação, Comunidade e o País.

Com base nas diretrizes estabelecidas pelo Guia de Elaboração do Balanço Social, do Instituto Ethos, o relatório apresenta uma série de ações corporativas e, também, de seus franqueados e fornecedores. Com 34 mil funcionários e mais de 1.200 pontos de venda, a companhia está entre as mais admiradas do País. Para o McDonald's não basta ser apenas bem-sucedido nos negócios. É preciso ser também parte indissociável da comunidade, partilhando projetos na busca do bem-estar coletivo.

Responsabilidade Social, para o McDonald's, vai além das iniciativas de caráter social. Envolvendo todos os aspectos dos relacionamentos da empresa com seus públicos, destacam-se projetos alinhados com cada um dos quatro Compromissos: Gente, Alimentação, Comunidade e País.



Com 34 mil funcionários, o McDonald's é hoje o maior formador de mão-de-obra do país. Todos os anos, a empresa realiza o sonho do primeiro emprego de milhares de jovens. Atualmente, cerca de 70% dos atendentes tiveram sua primeira oportunidade profissional no próprio McDonald's.

A partir da contratação, o McDonald's oferece um sólido treinamento para seus funcionários, além de plano de carreira e uma série de benefícios. O treinamento não se restringe ao ensino das atividades de um atendente ou de gerente nos restaurantes da rede.

Os funcionários são formados para ter competência em práticas que podem ser úteis em toda a vida. O trabalho em grupo e o compromisso da empresa de contribuir para o amadurecimento e a educação dos jovens são centrais neste processo.

Não é à toa que os arcos dourados vêm marcando presença desde 1997 no ranking do [Guia As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar](#) publicado pelas revistas Exame e Você S.A. A rede de restaurantes integra um seleto grupo de quatro empresas que marcaram presença nas sete edições do anuário e é a única a figurar por quatro vezes na lista dos 10 melhores empregadores do País, criada em 2000. A façanha – que coloca o McDonald's à frente de outras 26 empresas já ranqueadas pela publicação – foi alcançada em grande estilo: terceiro lugar, em 2000; primeiro, em [2001](#); segundo, em 2002; e quinto, em 2003.

Sólida formação e grandes oportunidades de crescimento dentro da companhia, mesmo para quem começa como atendente, são alguns dos motivos pelos quais os funcionários do McDonald's têm orgulho de trabalhar na empresa.



## Primeiro Emprego



Um dos cinco maiores empregadores do Brasil, o McDonald's tem ainda a responsabilidade de ser um dos maiores geradores de primeiro emprego no País.

Por não exigir experiência anterior, o McDonald's é uma das principais portas de entrada no mercado de trabalho para jovens estudantes. De seus 34 mil funcionários, cerca de 70% estão na faixa etária entre 16 e 21 anos. Isso faz do McDonald's uma das companhias que mais contratam jovens, bem como a primeira a receber o [Selo Primeiro Emprego](#), concedido pelo Governo Federal em 2004.

Dos candidatos a uma vaga no McDonald's exige-se que tenham concluído ou estejam cursando o 2º grau, sejam maiores de 16 anos e dá-se preferência aos que residam ou estudam perto de um restaurante.

Mais do que formar mão-de-obra para trabalhar nos restaurantes, o McDonald's tem o compromisso de educar esses jovens. A empresa acredita que a experiência de trabalho que oferece deve ser parte importante do processo de aprendizado e amadurecimento do adolescente e ser compatível com a continuidade dos estudos.



O McDonald's forma seus próprios executivos, por meio de um promissor e bem definido plano de carreira. No Brasil, 55% dos gerentes e diretores ingressaram na empresa como atendentes, o primeiro degrau na escala hierárquica da companhia.

Todos têm chances e são permanentemente estimulados a crescer. As possibilidades de ascensão ocorrem porque o McDonald's cresce em ritmo acelerado em todas as regiões do país, inaugurando mais de 150 novos pontos-de-venda a cada ano, entre restaurantes e quiosques.

São duas as formas de se iniciar carreira na empresa: como atendente, sem experiência anterior, ou pelo programa de trainees da companhia, reconhecido como um dos mais completos do mercado.

O atendente chega à estação de atendimento no caixa após cumprir o [treinamento](#) com sucesso. À medida que se destaca em suas atividades, o funcionário pode ser gradativamente promovido a treinador, coordenador de equipe, trainee de gerente, segundo-assistente, primeiro-assistente e gerente operador. Em todas as etapas são ministrados cursos de reforço nos Centros de Treinamento Regionais.

Para começar como trainee de gerente, o candidato deve ter mais de 25 anos, nível superior completo e disponibilidade de tempo para trabalhar em horários diversos. O candidato passa por um Programa de Desenvolvimento Gerencial com 13 semanas de duração, ao fim do qual está apto a assumir a função de segundo-assistente.

Qualquer funcionário pode chegar ao cargo mais alto do restaurante, o de gerente-operador. Uma vez atingido o posto máximo, o funcionário pode continuar sua ascensão profissional assumindo outros cargos na hierarquia da empresa, mantendo-se na área de operações como consultor de um grupo de restaurantes ou passando a atuar em outras áreas, até chegar a um posto de executivo da empresa.



Nossa Gente

## Treinamento



McDonald's é uma das empresas que mais investem em treinamento no País, aplicando para esse fim em média R\$ 22 milhões ao ano.

O processo de formação é constante e vai do atendente aos cargos mais altos. O treinamento tem início no momento em que o funcionário pisa pela primeira vez no restaurante e o acompanha durante toda a sua carreira na empresa. Antes de iniciar o atendimento ao público, cada funcionário passa por pelo menos 30 horas de treinamento.

Durante a preparação, os contratados recebem as informações necessárias para desempenhar as mais variadas funções no McDonald's, familiarizando-se com as ferramentas oferecidas pela empresa.

O McDonald's privilegia um aspecto fundamental para a atividade-fim da empresa: a [satisfação total do cliente](#). A rede de restaurantes busca, por isso, desenvolver em cada funcionário uma busca natural pelo produto final perfeito e da melhor qualidade.

Nossa Gente

## Universidade do Hambúrguer



atenção com a formação dos funcionários no McDonald's é tanta que a empresa mantém um dos centros de treinamento privados mais avançados do Brasil, a Universidade do

Hambúrguer, localizada em Alphaville, São Paulo, para ministrar cursos de especialização em todos os aspectos da operação dos restaurantes.

Inaugurada em outubro de 1997, junto à sede do McDonald's Brasil, a Universidade do Hambúrguer brasileira representou um investimento de R\$ 7 milhões. Além dos Estados Unidos e Brasil, existem universidades semelhantes apenas na Alemanha, Japão, Inglaterra e Austrália.

A Universidade pode oferecer até três cursos simultaneamente, para 240 alunos ao todo. Além de cursos para os ocupantes de cargos de gerência, tanto dos restaurantes próprios quanto franqueados, a Universidade também conta com turmas do Curso Avançado de

Operações (CAO), específico para formação de gerentes operadores e empresários em treinamento para assumir uma franquia.

O Centro de Treinamento recebe anualmente 800 alunos para diversos cursos de formação. O Curso Avançado de Operações, ápice do processo de treinamento, tem em média 250 inscrições por ano, metade dos alunos vêm de países da América Latina e de países de língua portuguesa, como Portugal.



Nossa Gente

## Benefícios



Para o McDonald's, é fundamental praticar a política de remuneração mais agressiva no seu segmento de atuação. A empresa oferece salários em média superiores ao piso estabelecido pelos sindicatos.

Além do salário competitivo, o McDonald's dispõe de um abrangente programa de benefícios aos funcionários. Embora possam existir diferenças em virtude do Sistema McDonald's ser formado por diversas empresas sob o regime de franquia, na maioria dos casos, os funcionários têm direito a duas folgas semanais, alimentação gratuita, uniformes, vale-transporte, assistência médica e odontológica, além de seguro de vida e auxílio-funeral.

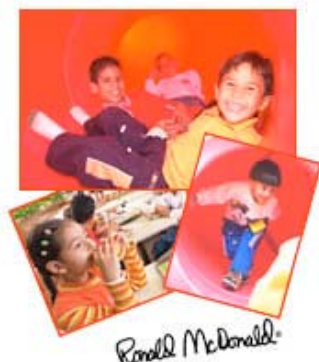
O salário é pago quinzenalmente e existem programas permanentes de incentivo e avaliação de desempenho. A participação nos resultados da empresa abrange todos os funcionários.

Há também o estímulo das premiações. A mais famosa delas é a do "Funcionário do Mês", que elege o melhor atendente de cada restaurante. O programa "All Stars", escolhe anualmente os melhores funcionários dos diversos setores que compõem a rede McDonald's em cada região.

O programa de competições esportivas internas dá prêmios aos funcionários com maior destaque nos esportes e o programa de bônus premia os funcionários em função da conquista das metas da empresa.



## Filosofia



O compromisso de ser bom vizinho e contribuir para o bem-estar da comunidade integra o dia-a-dia do McDonald's desde sua fundação, em 1955. O McDonald's acredita que um mundo melhor depende de cada um de nós, e que o compromisso com a Responsabilidade Social é o principal caminho que cada empresa deve seguir para fazer a sua parte.

No Brasil, a principal causa abraçada pelo Sistema McDonald's é a luta contra o [câncer infanto-juvenil](#). Para apoiar esse trabalho, a empresa se envolve em diversas iniciativas, dentre as quais destaca-se a campanha [McDia Feliz](#), que desde sua primeira edição, em 1988, arrecadou mais de R\$ 45 milhões. Esse dinheiro é repassado a instituições dedicadas à prevenção e ao combate do câncer entre crianças e adolescentes.

### Casa Ronald McDonald

Desde 1994 o Brasil conta também com uma [Casa Ronald McDonald](#), a primeira instalada na América Latina. Situada no Rio de Janeiro, funciona como "uma casa fora de casa", onde crianças de baixa renda, provenientes de outras cidades brasileiras e acompanhadas por um responsável, recebem hospedagem e alimentação gratuitas, além de assistência 24 horas por dia.

Para atuar no combate ao câncer infanto-juvenil durante o ano inteiro, foi criado o [Instituto Ronald McDonald](#), representação brasileira da Ronald McDonald House Charities (RMHC). O Instituto dedica-se particularmente a captar e destinar recursos (financeiros, equipamentos, materiais, conhecimento e humanos) às instituições brasileiras que assistem crianças e adolescentes portadores de câncer, tendo sempre em mente um objetivo ambicioso, mas viável: o aumento do índice de cura da doença no país.

### Esforço conjugado

O McDonald's também apóia iniciativas sociais e ecológicas, por meio de parcerias com organizações não-governamentais (ONGs) e órgãos públicos. Entre os programas que contam com a participação da empresa, pode-se citar campanhas de Vacinação Infantil e do Agasalho. Outro exemplo do engajamento comunitário do McDonald's é a parceria firmada com a [Febem-SP](#), que prevê a abertura de vagas para atendentes nos restaurantes para jovens inseridos nos programas sócio-educativos da Fundação.



O [Instituto Ronald McDonald](#)<sup>TM</sup> (IRM) foi fundado pelo McDonald's em 8 de abril de 1999 – Dia Mundial da Luta Contra o Câncer. Ele nasceu com o apoio de instituições dedicadas à luta contra o câncer infanto-juvenil, a partir da necessidade de se trabalhar no combate à doença durante o ano inteiro, e não somente durante o [McDia Feliz](#)<sup>TM</sup>.

Dessa forma, o IRM mantém uma estrutura voltada 365 dias por ano para a realização de outras iniciativas, além da campanha McDia Feliz, que permitem dar continuidade e agilidade à sua missão: "propiciar, com dignidade e conforto, o tratamento às crianças e adolescentes portadores de câncer no Brasil".

Por meio da captação e da destinação de recursos às instituições que assistem ou tratam de crianças e adolescentes portadores de câncer, o Instituto visa alcançar o aumento do índice de cura da doença no país e, ao mesmo tempo, proporcionar qualidade de vida aos pacientes.

Cenário brasileiro

Um dos projetos já realizados pelo Instituto Ronald McDonald foi a elaboração e a consolidação dos dados de uma pesquisa que traçou o cenário do tratamento do câncer infanto-juvenil no País. Para isso, a Coordenadoria de Projetos do IRM mapeou e contactou 178 instituições brasileiras – incluindo hospitais gerais e especializados, casas e grupos de apoio –, recebendo resposta de 111 instituições, que respondem por cerca de 85% dos casos tratados no Brasil.

Por meio da pesquisa, foi possível conhecer melhor as instituições, como os recursos que recebem e infra-estrutura de que dispõem, o que vem ajudando a balizar a destinação eficiente de recursos arrecadados pelo Instituto.

A cada ano, surgem cerca de 7.100 novos casos de câncer em crianças e adolescentes de até 18 anos, mas apenas 4.600 são registrados e tratados. Os outros 2.500 nem sequer chegam a ser diagnosticados.

Iniciativa global

O Instituto Ronald McDonald é estruturado nos moldes da entidade [Ronald McDonald House Charities](#)<sup>TM</sup>, que o McDonald's mantém em outros 18 países. Esse sistema beneficente global já viabilizou a doação de mais de US\$ 200 milhões para aproximadamente 210 instituições em todo o mundo.



## Balanço Social 2003

### Mensagem do Presidente

#### Um compromisso com o futuro

Recorrer a uma segmentação da realidade para analisá-la costuma ser um recurso comum para entender a complexidade dos movimentos da sociedade. Não raro, compreendemos a dimensão social para depois confrontá-la com a dimensão econômica e, então, ajustá-las na dimensão política. Como se a realidade pudesse ser compartimentada em blocos e cada segmento recebesse um pacote de soluções definitivas que transformariam o mundo num lugar melhor.

Desintegramos o palco social, desqualificamos e trocamos os atores políticos, reescrevemos o enredo econômico, rearranjamos o cenário de desenvolvimento na expectativa de que tudo faça um novo sentido para que a história tenha um final feliz.

Os planos do papel não são capazes de desenhar o mundo real. A cada dia, aumenta o coro daqueles que percebem que os muros não separam as diferenças sociais e que o indivíduo é responsável pelo coletivo, e vice-versa.

Essa responsabilidade compartilhada e a percepção integrada das questões brasileiras são os elementos que devem formar a base da responsabilidade social. Uma empresa não é uma entidade desassociada do meio do qual é partícipe ativa. É justamente dessa interação com a sociedade que nasce o objetivo da existência de uma organização. Essa relação deve ser marcada pela busca do desenvolvimento mútuo.

Respeito à legislação e o cumprimento das obrigações tributárias e trabalhistas foram, por muito tempo, a base da contribuição das empresas para a redução das diferenças sociais que batiam à sua porta.

Responsabilidade social para a Nestlé nunca foi um panfleto, mas a consciência do papel mais amplo da organização na sociedade.

Participando da vida de gerações de brasileiros, firmamos nossa convicção de que as atividades da Nestlé somente resultarão em benefícios permanentes para os negócios se também trouxerem benefícios para a coletividade.

Nossos programas sociais refletem a disposição em participar da vida da sociedade e se materializam na larga experiência em tecnologias sociais disponibilizadas em forma de programas de educação para a cidadania, prevenção da desnutrição, fomento à cultura e apoio à divulgação de conhecimento junto à classe médica, em parceria com universidades e instituições especializadas. É essa atitude, esse senso de responsabilidade com as pessoas, que permite à nossa empresa consolidar sua relação de respeito com todos os públicos.

O ano de 2003 foi muito bom e consolidou em muitos campos a importância de um posicionamento mais efetivo para os vários agentes sociais. A Nestlé assumiu um papel ativo e pioneiro, demonstrando prontidão e sensibilidade da empresa. Nossa participação encontrou um caminho integrado à nossa estratégia corporativa.

Balanço Social 2003  
Compromisso Corporativo

**Visão e valores da Nestlé**

Visão

- Manter a empresa como a maior em alimentos industrializados e conseguir a liderança nos segmentos em que atua.
- Assegurar o progresso social e profissional dos colaboradores.
- Contribuir para o desenvolvimento da sociedade.
- Manter a liderança tecnológica.
- Manter a imagem de excelência e qualidade.

Valores

- Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores.
- Compromisso, valorização e envolvimento dos recursos humanos.
- Compromisso com a verdade.
- Comportamento ético.
- Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores.

A Nestlé reconhece que seus consumidores têm um interesse sincero e legítimo na postura, convicções e atividades da organização que está por trás das marcas nas quais depositam sua confiança e que, sem seus consumidores, ela não poderia existir.

Portanto, a Nestlé:

- Está dirigida para alta qualidade em performance, obedecendo e defendendo as regras da livre-concorrência dentro de um ambiente legal.
- Está consciente da sua responsabilidade social inerente à sua visão de longo prazo.
- Está comprometida com o conceito da melhoria contínua nas suas atividades, objetivando, assim, evitar possíveis mudanças mais radicais de uma só vez.



## Balanço Social 2003 Perfil Corporativo



### **Há 137 anos fornecendo nutrição, bem-estar e saúde.**

*A Nestlé é a maior empresa mundial de alimentos e bebidas, operando em 86 países com marcas mundialmente consagradas.*

Promover a cultura da boa alimentação, valorizar seus colaboradores, respeitar o consumidor e a identidade de cada povo e aplicar a tecnologia a serviço da vida. Esses pilares são preocupações constantes demonstradas desde a origem da empresa, em 1867, quando o químico alemão Henri Nestlé começou a produzir, na Suíça, a Farinha Láctea Nestlé, um suplemento alimentar desenvolvido por ele para diminuir o alto índice de desnutrição e mortalidade infantil daquele tempo.

Em 1905, unindo-se à Anglo-Swiss Condensed Milk Co., a Nestlé passou a fabricar o Milkmaid, que no Brasil recebeu o nome de Leite Moça. Nessa época, a empresa já operava nos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Espanha. Em 1907, passou a atuar na Austrália. Na mesma época, foram construídos depósitos em Cingapura, Hong Kong e Bombaim, para dar suporte ao crescimento das atividades nos mercados da Ásia.

No fim dos anos 1920, o chocolate tornou-se o segundo produto mais importante da companhia, com a aquisição da Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses S.A. Em 1938, lançou o café solúvel Nescafé – na Europa, Estados Unidos e Argentina – após ampla pesquisa realizada a pedido do governo brasileiro que queria dar vazão aos estoques nacionais de café e solucionar a questão da exportação provocada pela crise mundial de 1929. Ao final da II Guerra Mundial, em 1945, a Nestlé já possuía 40 fábricas espalhadas pelo mundo e duplicara a produção desde 1914.

No período seguinte, o crescimento da Nestlé foi baseado em sua política de diversificação. A começar pelo próprio setor de alimentos, associou-se à suíça Maggi para produzir sopas prontas em 1947. Entre 1950 e 1984, expandiu sua linha para os enlatados, congelados e sucos. A partir dos anos 1970, incorporaria empresas de outros segmentos, como a Alcon (setor oftálmico) e a L'Oréal (cosméticos).

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

Balanco Social 2003  
Compromisso Social



### Responsabilidade social, uma função estratégica

*A responsabilidade social é parte importante do planejamento estratégico da Nestlé, estando integrada aos seus objetivos qualitativos e quantitativos. Na prática, isso significa que, em cada decisão de negócio, são reconhecidos os interesses dos diversos públicos relacionados à atividade da empresa*

A Nestlé vê na responsabilidade social um dos pilares do desenvolvimento sustentável e considera que, por meio dela, pode integrar um processo de mudança como agente na melhoria e no crescimento das comunidades em que atua. As ações sociais fazem parte da estratégia corporativa da Nestlé. A atuação responsável da empresa considera a construção de uma aliança entre ela e a comunidade, assumida por toda a Organização. Os projetos evitam soluções de caráter assistencialista e são resultado direto da expertise da Nestlé, utilizando suas ferramentas de conhecimento alinhadas à natureza do negócio para o seu desenvolvimento.

A empresa mantém um papel expressivo nessa área há mais de 40 anos. Exemplos desse pioneirismo são a criação da Assistência Nestlé aos Produtores de Leite, em 1952; do Serviço de Informação Científica, para orientação de profissionais da área médica (promotor do Curso Nestlé de Atualização em Pediatria), em 1956; do Centro Nestlé de Economia Doméstica, em 1960; e da Fundação Nestlé de Cultura, em 1987.

No Brasil, a política de responsabilidade social é orientada pela diretoria de Assuntos Corporativos e uma equipe de profissionais encarrega-se da coordenação e execução dos programas.

Outro fator importante é a avaliação de resultados das ações, uma condição fundamental para a continuidade das iniciativas e a definição do foco de atuação no longo prazo. O comprometimento do colaborador é estimulado por meio da participação voluntária.

Para concretizar sua atuação, a Nestlé estabelece parcerias com instituições e organizações não- governamentais. São exemplos dessa prática a parceria com a Pastoral da Criança, Vicentinos, Instituto Ethos de Responsabilidade Social, Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, Instituto Akatu de Consumo Consciente, Tear, Arquidiocese do Rio de Janeiro, Instituto Victus, Ânima Projetos Sociais e várias outras destacadas entidades.

A Nestlé também direciona investimentos a iniciativas de marketing social, ou seja, à promoção de ações sociais relacionadas a marcas. A campanha promocional Nestlé e Você. Junta Brasil, veiculada nacionalmente durante todo o ano de 2003, ilustra esse conceito de que, fazendo uso da força de marcas consagradas, se pode mobilizar diversos públicos em prol de uma causa, no caso, o combate à fome.

## Balanço Social 2003

### Colaboradores



Aperfeiçoamento profissional contínuo e chance efetiva de crescimento são alguns dos fatores que fazem da Nestlé uma das empresas mais desejadas para trabalhar

*A Nestlé preocupa-se em oferecer aos seus colaboradores oportunidades de desenvolvimento em todas as áreas porque reconhece que são eles os maiores responsáveis por todas as conquistas da empresa*

Os colaboradores da Nestlé são a grande fonte de energia da empresa e, por isso, seu patrimônio mais valioso. Consciente da importância que têm as pessoas em sua estrutura, a Nestlé adota o treinamento e o desenvolvimento contínuos como suas premissas. A freqüente presença da Nestlé em rankings das empresas mais desejadas para trabalhar é o reconhecimento aos seus esforços para formar e aperfeiçoar constantemente o corpo funcional, à sua responsabilidade como empregadora e ao tratamento digno e respeitoso que sempre dispensa aos colaboradores. As políticas de remuneração são competitivas e alinhadas às práticas de mercado. A remuneração variável está relacionada ao desempenho e ao cumprimento de metas preestabelecidas. Uma vez ao ano os colaboradores são avaliados por meio da Gestão de Performance, processo pelo qual compreendem qual contribuição para os objetivos do negócio a empresa espera deles. A Gestão de Performance tem impacto direto, por exemplo, na política de remuneração do corpo gerencial, em que se aplica o conceito de mérito e bônus. Para os colaboradores não pertencentes ao corpo gerencial, o Programa de Participação nos Lucros e Resultados pagou, em 2003, 78% do salário nominal (ou bruto) de cada colaborador, acrescido de R\$ 1.230 para todos. A Nestlé pagou no total ao conjunto da empresa R\$ 30,6 milhões, o equivalente a 10% da massa salarial.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

### Balanço Social 2003 Comunidades

Programas concretos, ações focadas e muita energia para fazer do Brasil um lugar melhor para todos



Por um Brasil mais cidadão

*A Nestlé participa do crescimento e desenvolvimento do País investindo na saúde, cultura e educação das comunidades*

Os alicerces que fundamentam as ações sociais da Nestlé espelham conceitos de justiça, honestidade e, sobretudo, preocupação com as pessoas. Muito tempo antes de ser difundida a concepção de responsabilidade social, a Nestlé já encabeçava projetos, praticava políticas e relacionava-se de forma ética e transparente com todos os públicos envolvidos com os seus negócios.

A Nestlé procura manter práticas, tendo como base a educação, que fomentem o desenvolvimento das comunidades e contribuam para melhorar sua qualidade de vida. Trata-se de propostas concretas que são, ao mesmo tempo, ações transformadoras e que têm como resultado uma nação mais justa e equilibrada. O grande objetivo da Nestlé é expandir sua ação por meio desses programas até que grande parte da sociedade reflita seus efeitos.

O auxílio da Nestlé começa por doações emergenciais de produtos às vítimas de desastres naturais, como terremotos e enchentes, a pedido do Governo Federal e somente em casos de calamidade pública. Em 2003, a empresa prestou socorro à população de Petrópolis, no Rio de Janeiro, e, a pedido do Ministério de Relações Exteriores, doou alimentos a El Salvador.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL



### Balço Social 2003 Comunidades



### Investimentos em cultura

*Um povo que conhece a sua cultura tem as armas para enriquecer ou mudar a sua trajetória*

A Nestlé encara a contribuição para o aprimoramento cultural do povo brasileiro, ressaltando suas expressões regionais, como uma de suas responsabilidades. Para tanto, a Fundação Nestlé de Cultura tem promovido a aproximação entre a sociedade e sua própria história.

A instituição patrocina e desenvolve ações para divulgar a literatura brasileira, formar educadores e incentivar o hábito da leitura entre jovens estudantes.

#### Viagem Nestlé pela Literatura

A principal iniciativa da Fundação é o projeto Viagem Nestlé pela Literatura, apoiado pelos Ministérios da Cultura e da Educação. Consiste num concurso educacional e cultural dirigido a professores e alunos de Ensino Médio e de 8as - séries do Ensino Fundamental de escolas públicas e particulares do Brasil. Devido à sua importância, passou, desde 2003, a integrar o currículo de 30% das 12 mil escolas participantes.

O Viagem Nestlé pela Literatura representa um grande esforço para tentar reverter um quadro preocupante apontado pela Unesco.

Em 2000, a organização promoveu uma avaliação internacional de estudantes de 15 anos de escolas públicas e privadas de 41 países com o objetivo de testar a capacidade de leitura e



interpretação de textos.

O Brasil ficou em 37º- lugar, à frente apenas da Macedônia, Indonésia, Albânia e Peru, revelando que nossos jovens têm dificuldades de compreender o que lêem.

O projeto da Nestlé visa incentivar o hábito de leitura entre os estudantes, contribuindo para melhorar seu nível de crítica e consciência. Tal trabalho é desenvolvido por meio da leitura, discussão e análise de obras significativas da literatura brasileira e, a partir disso, da proposta de produção de textos aos alunos. Sob a coordenação de professores, eles se reúnem em grupo e devem desenvolver um texto em prosa, poema ou prosa poética que relacione as obras



estudadas a um tema que geralmente reflete um aspecto da realidade da sociedade brasileira.

As escolas inscritas recebem kits educativos compostos de exemplares dos livros indicados,

CDs e material de apoio para os educadores/coordenadores.

Em 2003, a Nestlé realizou a quinta edição do Viagem com o tema "Fome de Solidariedade". Participaram cerca de 200 mil alunos que leram e analisaram as obras "A Hora da Estrela", de Clarice Lispector; "Melhores Poemas de João Cabral de Mello Neto", com seleção de Antonio Carlos Secchin; e "Contos Brasileiros Contemporâneos", com obras de vários autores nacionais organizadas por Julieta de Godoy Ladeira.

Cada professor/coordenador das equipes vitoriosas em duas categorias – Ensino Médio e 8as - séries – recebeu R\$ 10 mil. Os alunos vencedores na categoria Ensino Médio receberam R\$ 1 mil cada, e os vitoriosos das 8as - séries, R\$ 500. Foram premiados 110 alunos e 13 professores.

#### Literatura em debate

A Fundação Nestlé de Cultura marcou presença na 10ª- Jornada Literária de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, patrocinando o evento e divulgando o concurso Viagem Nestlé pela Literatura. Na ocasião, disponibilizou uma estrutura de atendimento a professores, alunos e interessados no concurso, sanando dúvidas e mostrando a amplitude dos conceitos pedagógicos da iniciativa. Além disso, a apresentação de um documentário institucional sobre o Viagem Nestlé, exibido antes dos principais eventos da Jornada, e a distribuição de material explicativo no chamado Circo da Cultura destacaram a participação do concurso num dos mais significativos eventos literários do País, que contou com cerca de 15 mil participantes.

Autores, intelectuais, acadêmicos, artistas e autoridades discutiram, debateram e discursaram

na grande lona que abrigou o Circo da Cultura, mostrando que o tema da exclusão, escolhido para marcar o evento, não poderia ser mais apropriado.

#### Gastronomia nacional

Em 2003, a Fundação Nestlé de Cultura publicou, com apoio do Ministério da Cultura, o livro “Muito Prazer, Brasil”, do chef Quentin Geenen de Saint Maur, que apresenta variações contemporâneas da cozinha regional brasileira. São diversas receitas típicas, organizadas por região do Brasil (Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste), recheadas com fotos dos pratos prontos e dos ingredientes exóticos, comuns à população local.

Quentin Geenen, além de chef, é um talentoso fotógrafo que, por meio de inúmeras andanças pelo Brasil, produziu mais de 5 mil fotos de mercados, ingredientes, utensílios de cozinha e também de paisagens dos diversos Estados do Brasil. E as melhores imagens ilustram o livro.



#### Semana Euclidiana

Há 29 anos a Nestlé apóia a realização da Semana Euclidiana, um dos principais eventos internacionais sobre a vida e a obra de Euclides da Cunha, que acontece em São José do Rio Pardo, interior de São Paulo. O engenheiro e escritor Euclides da Cunha é autor do livro “Os Sertões”, clássico que escreveu naquela cidade e no qual descreve e analisa aspectos da região geográfica e do homem sertanejo durante a Guerra de Canudos, na Bahia (1896/1897).

Em sua 91ª- edição, no ano passado, a Semana promove, em especial, o Bate-Papo Euclidiano com debates em torno do legado do autor com a presença de estudiosos, escritores e moradores da região. Na ocasião, são realizados também desfiles, exposições, shows, jogos esportivos e apresentações musicais que se caracterizam como manifestações tradicionais da cultura local.



## Balço Social 2003 Consumidores e Clientes



Uma relação muito antiga

*A Nestlé foi a primeira companhia brasileira a criar um canal direto com seus consumidores, na década de 1960. Ouvi-los e atender às suas necessidades da melhor maneira possível tem sido o objetivo perseguido diariamente por todas as áreas da empresa*



Atender às demandas dos consumidores foi uma das premissas que deram origem à Nestlé e que orientam a ação da companhia ao longo de sua história. O Centro Nestlé de Economia Doméstica, criado em 1960 e mais tarde chamado de Serviço Nestlé ao Consumidor – SNC, confere à empresa a condição de pioneira no estabelecimento de um canal de comunicação direta com o consumidor brasileiro.

Por intermédio desse canal e ao longo de todos esses anos, a Nestlé identificou necessidades, respondeu dúvidas e orientou consumidores, construindo uma forte presença em seu cotidiano. Hoje, aperfeiçoado e ampliado, o SNC atua em diversas frentes para atender ao 1,6 milhão de contatos ao ano, vindos por meio de telefonemas, e-mails, cartas, fax e visitas.

Além de prestar atendimento, o SNC permite à Nestlé conhecer profundamente os hábitos alimentares brasileiros e adaptar-se a eles. As informações da área auxiliam a empresa na melhoria e no desenvolvimento de novos produtos. Também por meio do SNC, a Nestlé avalia o impacto de lançamentos no mercado, mensurando a reação do consumidor a eles.

A Nestlé possui um cadastro com 2 milhões de consumidores ativos, sendo 600 mil deles cadastrados no site da empresa, onde têm a oportunidade de indicar seus assuntos de interesse por meio dos portais infantil, jovem, corporativo e pet (animais de estimação). De posse

dessas informações, a Nestlé direciona conteúdos sobre seus produtos e serviços aos diferentes públicos, informando-os sobre as últimas novidades.

Para a Nestlé, ouvir é só a primeira etapa do trabalho de atendimento ao consumidor. As informações geradas são encaminhadas para as várias áreas da empresa em diversos formatos e constituem um instrumento adicional no planejamento estratégico de marcas, produtos e comunicação. As diferentes fontes de informação – contatos recebidos no SAC, feedback de ações de relacionamento e impressões extraídas das ações nos pontos-de-venda – são integradas e possibilitam um maior entendimento sobre os consumidores.

As informações geram relatórios que são encaminhados às áreas de Marketing, Qualidade, Vendas, Técnica (Fábricas), Assuntos Corporativos e Jurídico visando a melhoria e o desenvolvimento de produtos, e orientando pesquisas de mercado.



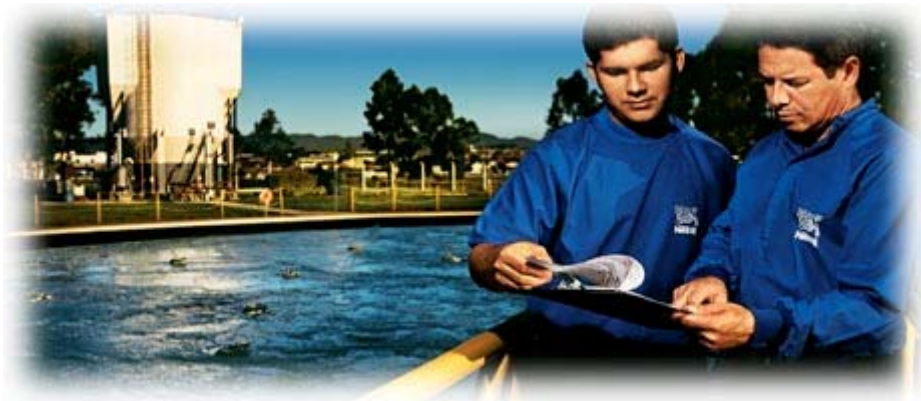
São muitos os exemplos de ações impulsionadas por sugestão dos consumidores nos últimos anos: a pedido deles, os ovinhos de páscoa Nestlé passaram a receber recheio de morango, limão e caramelo. O lançamento da edição limitada de Choquito Branco recebeu tantas manifestações que passou a ser produzido regularmente. A linha Moça Fiesta nasceu para atender aos pedidos das donas de casa que queriam os célebres docinhos infantis prontos para o uso. O sistema peel-off de fechamento de latas também foi desenvolvido a partir de sugestões encaminhadas ao SNC.

Algumas outras iniciativas constituem o diferencial do SNC, como, por exemplo, o atendimento a profissionais de saúde, veterinários e culinharistas prestado por profissionais especializados, a parceria com a Universidade de São Paulo para um programa de estágio destinado a alunos de Nutrição e as visitas mensais e temáticas abertas ao público e a grupos da terceira idade.

O SNC também publica livros que vão além do simples compêndio de receitas – todos trazem dicas, orientação e informação alimentar, incluindo princípios de nutrição, safras de frutas e verduras, entre outros. O acervo inclui “Cozinhando com Criatividade”, “Feliz Natal”, “Deliciosa Cozinha Light”, “Festas Infantis” e “O Doce Brasileiro”, um panorama sobre a doçaria nacional já em sua quarta edição.

Edita também a cada três meses a revista “Nestlé com Você”, de 300 mil exemplares, a coleção “Meus Primeiros Pratos”, de 60 mil exemplares, e uma série de folhetos informativos e de receitas.

## Balço Social 2003 Meio Ambiente



Responsabilidade e respeito pela natureza. Mais que um discurso, uma metodologia de trabalho e a base de tudo que a Nestlé faz  
O desempenho ambiental da Nestlé

*A consciência da necessidade de proteger o meio ambiente está enraizada na Nestlé, uma empresa que tem no aproveitamento dos recursos naturais a origem do seu negócio*

A Nestlé mantém há muito tempo, em todo o mundo, programas alinhados com essa consciência. Em 1991, criou sua Política Mundial de Meio Ambiente e, a partir de 1995, o seu próprio sistema de gestão ambiental, conhecido pela sigla em inglês NEMS, com recomendações alinhadas às normas internacionais, que devem ser aplicadas em cada uma de suas unidades espalhadas pelo mundo.

Como leva em consideração todos os aspectos da interação da empresa com o meio ambiente, o sistema assume compromissos com o cumprimento da legislação local e com os princípios de ecoeficiência, que envolvem ações que vão desde o desenvolvimento de produtos e de embalagens até a obtenção e manipulação das matérias-primas, a utilização das melhores fontes de energia e o comprometimento dos colaboradores, fornecedores e canais de distribuição.

Conduzido no Brasil por um dirigente corporativo, o sistema foi implantado em 1998. Em todos os seus aspectos, o NEMS age em sinergia com o sistema de qualidade da empresa. Os resultados do NEMS são acompanhados e consolidados no software Monitor Ambiental, que permite à gerência de cada unidade analisar seus próprios indicadores. Permite ainda a consolidação de todos os dados e a indicação da situação da implementação das diretrizes em cada fábrica.



## Balanço Social 2003 Reconhecimentos Públicos

2003



### [Prêmio Rádio Bandeirantes](#)

A marca que mais respeita o consumidor



### [Prêmio de Marketing Promocional](#)

Nestlé é o Destaque no Marketing 2003



### [Prêmio ABANET/MSN](#)

Portal da Nestlé é Caso Líder



### [Prêmio Folha Top of Mind](#)

As marcas mais lembradas



### [Prêmio A Mais Admirada](#)

A mais admirada



### [Prêmio Valor Social](#)

Programa Nutrir premiado mais uma vez



### [Prêmio Top de Vendas ADVB](#)

Reconhecimento da Força de Vendas



### [Prêmio ABERJE - São Paulo](#)

Prêmio para o Programa Nutrir



### [Prêmio Lançamentos do Ano](#)

Campanha premiada



### [Menção Honrosa - Empresa Parceira](#)

Nestlé no Programa Alfabetização Solidária



### [Prêmio Valor 1000](#)

Nota 1000



### [Guia Exame - AS 100 Melhores](#)

As melhores empresas para se trabalhar



### [Prêmio First Choice](#)

A mais desejada pelos executivos brasileiros



### [Prêmio Líder Empresarial do Setor de Alimentos](#)

Nestlé representa seu segmento no Fórum de Líderes Empresariais



[Prêmio Top de Marketing ADVB 2003](#)

Campanha premiada



[Prêmio Melhores e Maiores](#)

Coprodal é a escolhida



[Nestlé Innovation Awards 2003](#)

Prêmio Especial para o mercado brasileiro



[X.O. Excellence Award](#)

Liderança premiada mais uma vez



[Prêmio Executivo de Valor](#)

Direção premiada



[Prêmio iBest](#)

Portal Nestlé premiado

## Marketing

O desafio de defender a imagem

Reportagem da Exame sobre problemas de imagem



### O desafio de defender a imagem

Alvo de campanhas contra a obesidade e a globalização, o McDonald's enfrenta a maior crise de sua história. Para piorar, o CEO morreu

Ilustração de Pepe Casals sobre foto de Germano Lüders  
Por David Cohen

EXAME - 21.04.2004

O McDonald's forma entre aquelas empresas cuja trajetória se confunde com a história do capitalismo. Fica difícil falar sobre as transformações registradas no mundo dos negócios no último meio século sem falar da rede mundial de lanchonetes e de seu fundador, o americano Ray Kroc. No começo do século 20, Henry Ford havia conseguido fabricar um automóvel, o modelo T, que até o operário de sua fábrica podia almejar. Coube a Kroc fazer algo parecido no campo da alimentação ao vender lanches a preços acessíveis, preparados numa linha de montagem capaz de produzir mais de 500 sanduíches por segundo. Atualmente, o McDonald's emprega 1,5 milhão de pessoas e atende 47 milhões de clientes todos os dias, em quase 120 países. Sua marca está em oitavo lugar entre as mais valorizadas do mundo, segundo o ranking da consultoria inglesa Interbrands. A lista é encabeçada pela Coca-Cola. A marca é tão conhecida que a revista *The Economist* utiliza seu principal sanduíche, o Big Mac, para fazer comparações de poder de compra entre os países. O palhaço Ronald McDonald, símbolo da rede, só não é mais famoso do que Papai Noel, dizem as pesquisas. Por alguma razão, uma empresa com essa história e esses números não está exatamente festejando as conquistas alcançadas. Ao contrário, tem trabalhado duro para desmentir alguns prognósticos mais pessimistas em relação à sua imagem -- e à qualidade de seu futuro.

O motivo da preocupação é que o McDonald's vem assumindo nos últimos anos um papel desagradável que já coube a outras companhias. E passou a conviver com

uma simbologia pesada. A Coca-Cola e o Citibank foram um dia sinônimos do "imperialismo americano". Essa associação virou coisa de saudosistas. A Nike já foi muito criticada como ícone da globalização, talvez o maior deles. Já não é mais a única. Está acontecendo com o McDonald's uma repetição de todos esses chavões antigos somados a uma lista de novos conceitos. Sempre que há reunião do Fórum Econômico Global, não são raras as fotografias que mostram uma loja do grupo sendo atacada por jovens baderneiros, como se, atingindo uma loja da mais conhecida cadeia de fast food do mundo, estivessem desferindo um golpe naquilo que desaprovam em relação aos Estados Unidos, a globalização, e mesmo o sistema capitalista. As provocações feitas contra o McDonald's ficam ainda melhores em razão da força de sua logomarca e do cardápio, todos eles "McAlguma coisa". Daí para surgir a "McConfusão", "McGlobalização" é um passo. Convenhamos: fica mais difícil fazer os mesmos comentários com um nome como Procter&Gamble.

O McDonald's se acostumou ao papel e sempre tomou as manifestações negativas como efeito do que se pode chamar de "paradoxo do sucesso", que normalmente atinge os líderes. Empresas que faturam mais e são maiores em geral atraem mais protesto. É normal que seja assim. A cúpula da empresa convivia bem com as reações, mas a luz amarela se acendeu quando a reputação da companhia foi colocada contra as cordas não mais por razões de ordem ideológica, mas de natureza nutricional -- e isso é um fenômeno relativamente recente, que só se faz intensificar. Ocorre que a base dos pratos do McDonald's contém dois ingredientes combatidos pelas autoridades de saúde: gordura e carboidratos. A discussão acontece no momento em que a sociedade americana vem engordando em ritmo jamais visto -- porque quer, diga-se de passagem. Por mais ridículo que pareça culpar uma rede de san duíches por esse tipo de ocorrência, é exatamente isso que está acontecendo.

O tamanho do McDonald's  
 Número de lanchonetes 31 000  
 Em quantos países opera 119  
 Número de funcionários 1,5 milhão  
 Clientes (por dia) 47 milhões  
 Faturamento em 2003 US\$ 17 bilhões

Para agravar o quadro, a empresa acaba de perder o homem encarregado de enfrentar problemas como esse. Vitimado por um ataque cardíaco, morreu na segunda-feira 19 o CEO do McDonald's, Jim Cantalupo, de 60 anos. Ele estava em Orlando, na Flórida, onde iria discursar na reunião mundial de franqueados da rede. Cantalupo já havia se aposentado quando, em janeiro do ano passado, aceitou o desafio de tentar tirar o McDonald's de uma das piores crises de sua história. Nos 16 meses em que passou como executivo-chefe, Cantalupo deu início a uma agressiva campanha de marketing para dissociar os hambúrgueres e as batatas fritas do problema da obesidade. Durante sua gestão, a empresa criou a primeira campanha cujo elemento principal não estava na comida, e sim no comportamento jovem. Cantalupo também me xeu no cardápio na tentativa de atrair consumidores preocupados com o peso. No início deste mês, havia sido lançado o Lanche Feliz



para adultos, que substitui a batata frita por salada, e o refrigerante por água. Do ponto de vista financeiro, os resultados de seu trabalho foram expressivos. O preço da ação no dia da morte de Cantalupo era quase o dobro do registrado um ano antes. Horas depois da notícia da morte de Cantalupo, o McDonald's anunciou o nome de seu sucessor. Será Charlie Bell, um australiano de 43 anos, o primeiro não-americano no cargo.

Comenta-se no meio empresarial que a única companhia que jamais conhecerá uma crise é aquela que já foi à falência. Atravessar crises e enfrentá-las faz parte do processo de crescimento e amadurecimento de uma empresa. O problema é o tipo de crise que se atravessa. No caso do McDonald's a crise em discussão é a de imagem. Uma crise de imagem, antes de tudo, é uma crise de confiança, uma crise de credibilidade, uma crise de reputação. As empresas comercializam produtos e serviços, mas vendem na verdade confiança. Isso vale para bancos, hospitais, empresas aéreas, escritórios de advocacia, clínicas médicas, floriculturas e oficinas mecânicas. Não importa o tamanho da organização, o cliente só a procura com base na percepção, que pode ser mais ou menos científica, de que está seguro com a opção feita. Por isso, a crise de imagem é tão devastadora. Ela atinge a companhia em seu ponto mais sensível. A capacidade que ela tem de fazer com que os outros confiem nela. O McDonald's não vende sanduíches. Ele produz sanduíches. O que ele vende mesmo todos os dias é essa confiança -- confiança na qualidade dos produtos, na segurança das instalações, confiança nas condições sanitárias. Por isso, uma crise de imagem é potencialmente mais devastadora do que as outras crises "normais", como a financeira, que pode muitas vezes ser enfrentada sem afetar a confiança do consumidor.

Poucas empresas estão em condições de conhecer uma crise de imagem tão significativa quanto a que aflige o McDonald's. Para correr um risco dessa proporção é preciso ser uma empresa realmente global, como a Microsoft ou a Pfizer. E mesmo essas não carregam tantos simbolismos quanto a firma fundada por Ray Kroc. Ainda que um empresário de menor porte jamais vá sentir na própria pele tal crise em sua totalidade, olhar de perto o que está acontecendo no McDonald's é uma oportunidade pedagógica rara. Trata-se de uma crise em escala tão expressiva que permite ao observador perceber detalhes numa perspectiva muito mais ampliada. Com isso, os erros, os acertos, as iniciativas certas e erradas aparecem muito mais. Como na essência os desafios básicos da gestão são os mesmos, essa megacrise oferece lições importantes para executivos e empresas de qualquer tamanho.

De modo geral, as empresas subestimam os riscos de uma potencial crise de imagem. Os especialistas no assunto já prepararam alguns trabalhos sobre a resistência dos empresários a lidar com o tema. Um desses trabalhos aparece no livro *Lidando com as Crises Antes Que Elas Aconteçam*, do consultor de imagens americano Ian Mitroff. Ele listou algumas reações de empresários americanos diante da possibilidade de sua empresa ter a imagem atingida. Algumas das pérolas ditas: 1) "Crise de imagem só acontece com os outros. Nossa empresa é invulnerável"; 2) "Crises acontecem, mas o impacto na nossa organização é pequeno"; 3) "Crises não acontecem em boas empresas"; 4) "Somos grandes e poderosos, o que nos blinda contra"; 5) "Não devemos nos preocupar com isso, pois as chances de acontecer são pequenas". Na opinião de Mitroff, agindo segundo esses princípios, a reputação das companhias corre riscos. É preciso agir, diz ele.



Foi o que fez o McDonald's. E, apesar de toda a disciplina imposta por Cantalupo, a crise não foi debelada. Continua lá. Intacta. Desde 2002, o McDonald's vem se preparando para a batalha pela imagem. O processo foi desencadeado por uma crise financeira. A rede sofreu queda de vendas durante 11 meses seguidos e amargou seu primeiro trimestre de prejuízo no final de 2002. O primeiro passo da estratégia de recuperação foi a contratação de um publicitário para reformular o marketing da empresa. O McDonald's não quer mais ser visto apenas como um lugar onde se pode tomar um lanche, mas como um restaurante. Só assim se poderia justificar a ingestão de 1 000 ou mais calorias de uma só vez. Em agosto de 2003, a empresa contratou uma nutricionista renomada com a responsabilidade de formular alternativas de cardápios saudáveis. Resultado: o McDonald's está adotando saladas, experimenta nuggets de carne branca e vai lançar uma porção de maçãs com molho caramelizado light como opção à batata frita, entre outras mudanças no cardápio. Logo após a exibição do filme Super Size Me, no ano passado, em que um jovem documentou suas refeições durante cinco semanas apenas no McDonald's e engordou 11 quilos, a empresa anunciou que vai deixar de servir porções gigantes até o fim deste ano.

Outra medida de impacto é a contratação de Bob Greene, treinador pessoal da estrela de TV Oprah Winfrey. Como parte da campanha Mexa-se, Greene vai caminhar e andar de bicicleta de Los Angeles até Washington. A campanha em prol dos exercícios é uma forma de reconciliar os interesses da indústria com as preocupações de médicos. No começo do século passado, a expectativa de vida dos americanos era de apenas 47 anos, e uma das causas disso era a deficiência nutricional. Cientistas, autoridades e a indústria tinham então interesses idênticos: fazer a população comer mais. Deu certo. Nos Estados Unidos e no mundo, o preço dos alimentos despencou, inovações tecnológicas permitiram o estoque e o transporte de comida, e a indústria proliferou. Na década de 60, médicos começaram a alertar para os problemas relacionados ao consumo excessivo de calorias -- principalmente na forma de carboidratos, açúcares e frituras. Trinta anos mais tarde, a situação piorou muito. A obesidade se tornou uma epidemia, segundo relatório da Organização Mundial de Saúde divulgado em 2000. Em alguns países, mais da metade da população está acima do peso. Na Itália, 36% das meninas de 9 anos são gorduchas ou obesas. Os Estados Unidos têm um terço de gordos. Em dezembro de 2001, o cirurgião-geral do país, cargo equivalente ao de ministro da Saúde, afirmou que a obesidade em breve vai ultrapassar o cigarro como principal causa de morte dos americanos. Neste ano devem morrer 300 000 pessoas em decorrência de complicações que vão do diabetes tipo 2 a vários tipos de câncer, doenças cardiovasculares e hipertensão.

A preocupação do McDonald's com o tema tem um componente adicional, que pode ser conferido estatisticamente. O mercado de hambúrgueres, embora seja o maior segmento dentro da categoria fast food, vem perdendo terreno nos mercados desenvolvidos. Segundo a Euromonitor, o fast food vai crescer 11,4% até 2007, mas a parcela de hambúrgueres, apenas 8,6%. A virada do McDonald's tem, portanto, uma explicação mercadológica. A adoção de saladas, há um ano, aumentou as vendas do McDonald's e fez parar o crescimento da concorrente Subway, tida como mais light.

A forma como o McDonald's está enfrentando a crise de imagem contém lições não apenas para suas congêneres do ramo do fast food. Esse é um tipo de risco do qual nenhuma empresa pode se considerar isenta. A crise pode vir em razão da condenação social de um produto, como aconteceu com o cigarro. Pode estar ligada à descoberta repentina dos malefícios de um produto, como ocorreu com o amianto, proibido na Europa e nos Estados Unidos. Pode acontecer de uma empresa ter a imagem arranhada apenas porque recebeu a visita de um fiscal da vigilância sanitária que encontrou irregularidades. Companhias de papel e celulose volta e meia têm de responder a protestos de ambientalistas. Fabricantes de geladeiras e aparelhos de ar condicionado são acusados de contribuir para a destruição da camada de ozônio. Na indústria automobilística, há uma preocupação crescente em financiar pesquisas que permitam substituir a gasolina por um combustível limpo.

#### O conflito mental

77% dos americanos dizem tentar escolher uma alimentação mais saudável 80% dos americanos informam não estar dispostos a fazer sacrifícios para se alimentar de forma mais saudável

Numa sociedade ávida por litígios, não demorou muito para que os processos que antes atingiam a indústria do tabaco se voltassem em direção ao fast food. Há dois anos, o nova-iorquino Sam Hirsch entrou com duas ações contra McDonald's, Burger King, KFC e Wendy's, em nome de grupos de pessoas obesas. Orientado pelo advogado John Banzhaf III, um professor de direito da Universidade George Washington especialista na campanha antitabaco, Hirsch abandonou os dois processos e se concentrou em outro, em nome de adolescentes e apenas contra o McDonald's. Perdeu. Mas o alvoroço na indústria alimentícia levou a pressões políticas e a um projeto de lei -- apelidado de Lei do Cheeseburger -- para barrar pedidos de indenização contra redes de fast food. A lei foi aprovada na Câmara em março e encaminhada ao Senado.

Quando as primeiras ações legais contra a indústria do fumo surgiram, ninguém acreditava que fossem dar em algo. Demorou 40 anos, mas aconteceu. E a campanha contra o fast food está apenas começando. Não por acaso, os mesmos advogados da luta antitabaco estão migrando de área. Num encontro de vários deles no escritório de Banzhaf, no ano passado, chegou-se à conclusão de que há brechas por onde atacar não só as redes de fast food mas também pesos pesados como Nestlé, Kraft, Pepsico e Coca-Cola. Do outro lado da trincheira foram recrutados advogados acostumados a defender empresas de tabaco, implantes de seios e armas. Uma recente conferência em Washington reuniu cerca de 100 advogados das maiores empresas de alimentos para discutir formas de se defender de processos. Uma das recomendações é que, se o caso chegar a julgamento, sejam escolhidas para o júri pessoas que fazem ginástica. Elas tenderiam a simpatizar com a idéia de que controlar o peso é uma questão de responsabilidade individual.

## Os problemas do McDonald's

Os problemas do McDonald's	
O problema	Ações adotadas
Como a rede de lanchonetes vende refeições calóricas e a população vem engordando demais, criou-se uma relação de causa e efeito que prejudica os negócios da empresa	O McDonalds contratou uma nutricionista para cuidar do cardápio, cortou promoções com porções gigantes e lançou um programa de incentivo ao esporte

Campanha anticarboidratos	
O problema	Ações adotadas
A confirmação médica de que a ingestão excessiva de carboidratos é nociva à saúde prejudicou aqueles que vendem refeições à base de pão e batata, como o McDonalds	A empresa iniciou uma campanha publicitária para orientar o que comer no McDonalds, sugerindo que os pães sejam substituídos. A rede adotará um cardápio Atkins

Campanha anticarboidratos	
O problema	Ações adotadas
O McDonalds tornou-se involuntariamente um símbolo do "imperialismo americano". Como tal, acaba sendo alvo de atos de vandalismo e de propostas de boicote a seus produtos	Casos de rejeição cultural são tratados pontualmente. Na França, a figura do palhaço Ronald McDonald foi substituída pelo personagem Asterix, símbolo do orgulho gaulês.

Imagem da marca	
O problema	Ações adotadas
Em 2003, pela primeira vez em sua história, as pesquisas de opinião a respeito da imagem da marca McDonalds	Estuda a revitalização de lojas, promete lançar novos produtos e vai iniciar uma campanha de marketing global cujo mote

nos Estados Unidos reuniram mais opiniões negativas que positivas	é "Amo muito tudo isso"
---	-------------------------

Relação com os franqueados	
O problema	Ações adotadas
A empresa é acusada pelos franqueados de cobrar aluguéis caros demais, de permitir a abertura de lojas muito próximas umas das outras, canibalizando o mercado	A rede compra lojas de franqueados em que ocorrem problemas. No Brasil, a companhia controla 68% dos restaurantes. O grupo interrompeu o processo de expansão de franquias

Remuneração dos empregados	
O problema	Ações adotadas
A exemplo do Wal-Mart, os empregos oferecidos nas lanchonetes são, na maioria, de pouca especialização, com salários baixos. Ficaram conhecidos como "mcjobs"	Nada específico. A empresa apenas argumenta que os "mcjobs" são uma porta de entrada de jovens no mercado de trabalho