



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS M. SC.**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: GERANDO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO ENTENDENDO SUA INFLUÊNCIA NOS *STAKEHOLDERS*  
ORGANIZACIONAIS**

**FELIPE ALBUQUERQUE BÜHLER**  
**MATRÍCULA Nº: 2071412/0**

**BRASÍLIA/DF, novembro de 2009**

FELIPE ALBUQUERQUE BÜHLER

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: GERANDO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO ENTENDENDO SUA INFLUENCIA NOS *STAKEHOLDERS***

Monografia apresentada como requisito  
para conclusão do curso de bacharelado  
em administração do UNICEUB – Centro  
Universitário de Brasília

Prof. orientador: Homero Reis; M. Sc.

Brasília/DF, novembro de 2009



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS M. SC.**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Professor orientador: Homero Reis; M.Sc.

---

Professor(a) convidado(a):

---

Professor(a) convidado(a):

Brasília/DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

## DEDICATÓRIA

Dedico esse principal trabalho desenvolvido por mim no curso de Administração a meus pais Silvia e Gelson por, primeiramente, terem me dado a vida e lutado por ela, por terem me dado afeto e reconhecimento durante a minha jornada e por terem investido e acreditado em meu potencial, espero que eu possa responder a altura.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os que me deram apoio nessa jornada acadêmico-profissional. Agradeço em especial as pessoas que estão comigo desde o início de minha vida. Agradeço a Tia Mara, pessoa especial em minha vida que me amamentou quando precisei, a minha madrinha Branca, por ter me feito passar muitos momentos especiais e sempre lembrar de mim nas datas especiais com afeto e carinho. Agradeço a Tia Zilé e ao Tio Raimundo que sempre estiveram e estão comigo desde o início da minha jornada escolar em 1993.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: RSE interna X RSE externa .....	16
Quadro 02: Usuários do balanço social e metas relevantes .....	18
Quadro 03: O mix mercadológico do marketing social .....	20
Quadro 04: Papéis a serem desempenhados pelas áreas da organização .....	34

## LISTA DE SIGLAS

BE – *Business Ethics*

BM&FBovespa – Empresa brasileira resultante da fusão da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e da Bolsa de mercadorias e futuros (BM&F);

BS – Balanço Social;

HST – Higiene e segurança no trabalho;

IPEA – Fundação Instituto de pesquisas econômicas aplicadas

ISE – Índice de sustentabilidade empresarial;

ISO – Sistema Brasileiro de certificação;

RSE – Responsabilidade social empresarial;

UniCEUB – Centro Universitário de Brasília;

## RESUMO

Esta monografia tem como tema responsabilidade social empresarial (RSE), e teve como objetivo fazer uma revisão bibliográfica para verificar como a gestão das políticas de responsabilidade social empresarial podem ser feitas, de modo a gerar diferencial competitivo para as organizações que as adotam. A sociedade vem cada vez mais exigindo das organizações uma postura socialmente responsável, consumindo e valorizando mais produtos de organizações que gerem menores impactos sociais e ambientais, gerando maior bem estar para a comunidade na qual a organização está inserida, por isso a RSE deve ser cada vez mais vista pelas organizações como um fator estratégico, daí a importância de conceitos como o de marketing social, balanço social e ética empresarial. Organizações que agregam a bandeira social a suas marcas são mais bem vistas pelo mercado, sendo valorizadas não só por seus consumidores, mas por toda sua cadeia de *stakeholders*. Está foi uma pesquisa exploratória com método de abordagem do problema sendo qualitativo. O trabalho inicia-se com a apresentação, seguido pela introdução, logo após vem o capítulo referente aos tópicos relevantes em responsabilidade social empresarial, depois deste tem-se o capítulo referente à que desses tópicos aplicados sob a ótica de cada *stakeholder* interno ou externo que é afetado pelas políticas de RSE, de modo a gerar diferencial competitivo para as organizações, em seqüência vem à discussão do tema e por fim as conclusões do estudo.

**Palavras chave: Responsabilidade social empresarial, *stakeholders*, diferencial competitivo**

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>3. TÓPICOS RELEVANTES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>13</b>
3.1. Conceito de responsabilidade social .....	13
3.2. A responsabilidade social sob as óticas interna e externa .....	15
3.3. Balanço social .....	16
3.3.1. Conceito de balanço social .....	17
3.3.2. Objetivos e público alvo do balanço social .....	17
3.4. Marketing social .....	19
3.4.1. Conceito de marketing social .....	19
3.4.2. Objetivos do marketing social .....	19
3.4.3. Interface entre marketing social e responsabilidade social empresarial .....	20
3.5. Ética empresarial .....	21
<b>4. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO .....</b>	<b>23</b>
4.1. Sob a ótica dos stakeholders internos .....	23
4.1.1. RSE direcionada para acionistas e investidores .....	23
4.1.2. RSE direcionada para os funcionários .....	24
4.2. Sob a ótica dos stakeholders externos .....	25
4.2.1. RSE direcionada para clientes e consumidores .....	26
4.2.2. RSE direcionada para o governo .....	27
4.2.3. RSE direcionada para a comunidade .....	28
4.2.4. RSE direcionada para o meio ambiente .....	28
4.2.5. RSE direcionada para fornecedores .....	30
<b>5. DISCUSSÃO DO TEMA .....</b>	<b>31</b>
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>37</b>

## 1. APRESENTAÇÃO

O presente estudo monográfico apresentado como requisito para aprovação no curso de bacharelado em administração no UniCEUB, objetiva gerar conhecimento nos âmbitos acadêmicos e gerencial, além de trazer benefícios no âmbito social, auxiliando os gestores a adotar políticas de responsabilidade social empresarial em suas organizações, de modo a trazer benefícios para as mesmas por meio da geração de diferencial competitivo, com enfoque específico sob a ótica de cada um de seus *stakeholders*, além de beneficiar a sociedade e meio ambiente, mostrando que é possível que se produza de maneira socialmente responsável de modo a também gerar benefícios competitivos para a organização, contribuindo na construção de um mundo mais sustentável que não prejudique o desenvolvimento das futuras gerações.

O trabalho é composto por cinco partes, onde a primeira parte é composta pela apresentação, seguida pela parte que compõe a introdução, onde se abordam os objetivos de pesquisa, o problema e justificativas, o trabalho tem seqüência com o capítulo referente aos tópicos relevantes em responsabilidade social empresarial, onde se explicita o conceito de responsabilidade social e se fala sobre os tópicos responsabilidade social interna e externa, balanço social, marketing social e ética empresarial. Logo após vem o capítulo referente à como as organizações podem gerar diferencial competitivo utilizando políticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) sob a ótica de cada *stakeholder*, depois disto tem-se a discussão do tema e por fim as conclusões e referências bibliográficas.

## 2. INTRODUÇÃO

No contexto que emerge a partir dos anos 2000, organizações vêm cada vez mais procurando formas de diferenciar-se junto a seus consumidores, buscando atuar de forma mais correta reduzindo os impactos econômicos, sociais e ambientais. Nesse paradigma que está surgindo, a preocupação com produzir e gerar lucros cada vez maiores, sem pensar nos impactos que são causados nos três âmbitos anteriormente citados, são atitudes que vem sendo repudiadas pelos consumidores de forma cada vez mais enfática, o panorama que está emergindo, nos faz pensar sob como gerar ganhos financeiros, sem causar prejuízos aos demais públicos afetados pelo impacto que as organizações causam devido a sua existência e seus fins. Daí surge à crescente relevância do tema responsabilidade social empresarial (RSE), que vem sendo discutido cada vez mais sob uma ótica estratégica para as organizações.

Produzir de maneira socialmente responsável será vital para a sobrevivência das organizações, com a preocupação cada vez maior da sociedade em proteger o meio ambiente e garantir sustentabilidade as futuras gerações emana de tal forma de modo a mudar o comportamento dos consumidores, a responsabilidade social empresarial nesse atual contexto é fundamental para que as organizações e marcas se sustentem a curto e médio prazo.

A escolha do tema RSE, justifica-se por ser um tema emergente nas discussões em congressos e encontros referentes ao curso de Administração, tanto em âmbito acadêmico como gerencial. Gerar conhecimento sobre o tema, tendo como enfoque principal a influência gerada sob os *stakeholders* das organizações que adotam políticas de responsabilidade social, permite com que haja melhor entendimento dessa vertente do tema por parte dos gestores, permitindo que as organizações se beneficiem gerando diferencial competitivo, a fim de melhorar o seu desempenho econômico e beneficiando sociedade e meio ambiente ao produzir pensando como suas ações influenciam esses dois âmbitos, fazendo assim com que haja uma gestão mais eficaz de seus impactos, gerando benefícios a todos os que têm relações com a organização.

Essa monografia tem como objetivo geral fazer uma revisão bibliográfica no intuito de identificar junto à literatura, como a gestão das políticas de

responsabilidade social empresarial podem ser feitas, de modo a gerar diferencial competitivo para as organizações que as adotam. Tem-se como objetivos específicos, primeiramente levantar junto à teoria os tópicos e informações mais relevantes sobre o tema para elucidar conceitos com enfoque no panorama anos 2000, seguido pelo objetivo específico de evidenciar como políticas de RSE geram diferencial competitivo para as organizações que as adotam, também a luz da teoria, respondendo assim o problema dessa pesquisa que é: Como a gestão das políticas de responsabilidade social, influenciam os *stakeholders* da organização, de modo a gerar diferencial competitivo a essas organizações?

Quanto à metodologia, salienta-se que esta é uma pesquisa qualitativa, o método utilizado foi o de revisão bibliográfica, sendo as fontes livros, monografias, teses e artigos acadêmicos publicados principalmente por autores, institutos de pesquisa e revistas científicas que são referência tanto em âmbito acadêmico como gerencial.

### **3. TÓPICOS RELEVANTES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Na revisão bibliográfica sobre o tema RSE, observou-se que nos livros de autores mais citados sobre o tema, existem conceitos que são elucidados de forma a permitir com que o leitor possua um entendimento mais amplo sobre o tema, com base nisto, no capítulo que se segue, foram concentrados os principais conceitos referentes aos tópicos mais abordados sobre a temática estudada, com o objetivo de abordar esses principais tópicos, para demonstrar que a compreensão e análise sistêmica permite com que sejam gerados diferenciais competitivos para as organizações que atuam ou buscam atuar com políticas de RSE.

#### **3.1. O conceito de responsabilidade social empresarial**

O tema responsabilidade social vem ganhando crescente importância na conjuntura de mercado que emergiu a partir dos anos 2000. As organizações vem buscando cada vez mais se diferenciar, diferenciação esta que está sendo feita cada vez menos nos produtos e sim no que a marca pode oferecer além. Ações de RSE já são bastante valorizadas, principalmente nos países com maior grau de desenvolvimento, no Brasil esse movimento vem ganhando cada vez mais força e as organizações estão caminhando a passos largos para a utilização cada vez menos filantrópica do tema e adotando uma postura mais estratégica.

Organizações que adotam políticas de RSE efetivas são capazes de ouvir e entender seus públicos interno e externo de maneira eficaz. No panorama que emerge a partir dos anos 2000, a busca do lucro a qualquer custo já não é mais tão valorizada como nos primórdios da Administração, As ações de RSE quando bem conduzidas podem trazer inúmeros benefícios competitivos a elas, já que como será citado posteriormente abrangem os três âmbitos. Primordialmente para que haja um norteamento de onde e como se deve agir nesse sentido, existe a necessidade de se obter um conceito de responsabilidade social, atual, amplo e completo, que abranja de maneira sistêmica todos os *stakeholders* da organização de modo a trazer benefícios efetivos para todos e para própria organização.

Na revisão da literatura observou-se a existência dos mais variados conceitos, abaixo seguem alguns:

#### Conceito do instituto Ethos:

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

#### Conceito de Melo Neto e Froes (2001A p. 26-27):

"A responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico (...). As ações de responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade - Indivíduos, governo, organizações, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições."

#### Conceito de Levek *et al.* (2002, p.16):

"Responsabilidade social pode ser entendida como toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade."

#### Conceito do instituto Focus Social:

"A Responsabilidade Social é a demonstração de preocupação da empresa em participar de forma ativa, nos programas sociais voltados para o bem estar da comunidade onde está inserida e na sociedade em geral. A empresa socialmente responsável é aquela que consegue criar métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente seja identificada como uma empresa cidadã."

#### Conceito de Ashley *et al.* (2002, p. 6):

"A Responsabilidade Social Corporativa pode ser entendida como qualquer compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que incidam positivamente em alguma comunidade, demonstrando uma postura proativa e coerente da empresa no que tange ao seu papel específico na sociedade e na sua prestação de contas para com ela".

O ultimo conceito abordado ainda pode ser complementado por um comentário também de Ashley *et al.* (2002, p.32) de que a RSE "não pode ser reduzido a uma dimensão 'social' da organização, mas interpretando por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que, reciprocamente, se relacionam e se definem" é considerado por Tenório *et. al* (2004) o mais adequado e "existe certo consenso em sua utilização", por encaixar-se perfeitamente no panorama emergente nos anos 2000, sendo que esse conceito abrange três âmbitos, o social, o econômico e o ambiental, que devem caminhar juntos, de maneira não conflitante como era observado nas visões de produção nos primórdios da Administração com os modelos Fordistas e Tayloristas.

Ashley *et. al* (2000), além de abordar os três âmbitos que devem ser beneficiados com os investimentos sociais, nas conclusões de sua análise conceitual sobre RSE, ainda salienta que esse conceito vem se consolidando como “intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa”, ou seja, deve abordar tanto os públicos interno como externo de maneira holística e de forma alinhada para que os resultados dos investimentos sociais sejam maximizados.

### 3.2. A responsabilidade social empresarial sob as óticas interna e externa

Levando em consideração o conceito adotado, que foi o de Ashley (2002), as políticas de RSE devem ser adotadas no sentido de trazer benefícios para alguma comunidade na qual ela esteja inserida. Esses benefícios podem ser tanto para seus empregados (que obviamente estão inseridos na comunidade na qual a organização atua) e/ou diretamente para a comunidade.

A literatura apontou para uma divisão das ações de RSE, elas podem ser vistas sob duas óticas, sob a ótica interna e sob a ótica externa. Os autores Melo Neto e Froes (2001) em seus livros publicados abordam essa divisão da seguinte maneira: A RSE Interna é considerada como sendo as políticas de RSE voltadas para os *stakeholders* internos da organização. Os investimentos nesse sentido são no focam principalmente no bem-estar e na qualificação profissional dos funcionários. Já no âmbito externo, considera-se como sendo as políticas de RSE "o desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade";

O quadro abaixo também feito por demonstra claramente as diferenças entre a RSE interna e a externa:

	RSE Interna	RSE Externa
<b>Foco</b>	Público Interno (Seus empregados e dependentes)	Comunidade
<b>Áreas de atuação</b>	Educação, Salários e benefícios Assistência médica, social e	Educação, saúde, assistência social, meio ambiente

	odontológica	
<b>Instrumentos</b>	Programas de RH, Planos de previdência complementar	Doações, programas de voluntariado, parcerias, programas e projetos sociais
<b>Tipo de Retorno</b>	Retorno de produtividade para a organização e retorno financeiro para os acionistas	Retorno social propriamente dito, retorno de Imagem, retorno publicitário, retorno financeiro para os acionistas

Quadro 01 – RSE interna x RSE externa  
 Fonte: Melo Neto e Froes (2001A)

A literatura ainda aborda os diferentes públicos foco que existem subdivido nos *stakeholders* internos e externos. Observou-se no trabalho de Queiroz (2000) que os públicos que são afetados pelas políticas de RSE são: Dentre os *stakeholders* internos encontram-se Proprietários/acionistas e funcionários. Já no âmbito dos *stakeholders* externos estão os clientes/consumidores, governo, meio ambiente, comunidade e fornecedores.

Essa subdivisão proposta por Queiroz (2000) permite uma melhor visualização de todos que podem ser **afetados pelas políticas de RSE** que a organização pode vir a adotar, por isso nem todos os públicos (como concorrentes, por exemplo) estão inclusos, essa estratificação dos públicos existentes ainda permite com que se escolha de maneira mais eficaz os públicos que se desejam atingir com as políticas a serem adotadas para que assim se obtenha maior retorno nos investimentos feitos em RSE, portanto o modelo proposto de estratificação dos *stakeholders* será utilizado no capítulo posterior para evidenciar como as organizações agem com políticas de RSE, de modo a atingir seus públicos alvo e ainda gerar diferencial competitivo perante a eles.

### 3.3. Balanço social

O balanço social é uma ferramenta contábil e gerencial que já é bastante utilizada em países desenvolvidos, que tem uma consciência sob RSE mais apurada, e que no Brasil vem ganhando cada vez mais adeptos, devido à emergência do tema da RSE na sociedade e no meio empresarial.

### **3.3.1. Conceito de balanço social**

O balanço social (BS) pode ser entendido como sendo, uma ferramenta contábil que oferece as organizações, e a quem mais possa interessar as informações de cunho financeiro, juntamente com as de cunho social e/ou ambientais que a organização desenvolveu em um determinado exercício. Tinoco (2001) evidencia que o balanço social engloba as seguintes informações, “primeiramente dentro da parte de informações econômico-financeiras: Valor das compras e vendas de bens e serviços, número de empregados na administração no início e fim do exercício, salários praticados, demonstrativo dos trabalhadores, remuneração e benefícios. Já na parte de cunho social, fornece informações relativas a: Emprego, higiene e segurança no trabalho (HST), condições de vida dos dependentes da empresa, ações de preservação ambiental, e representatividade pública”.

### **3.3.2. Objetivos e público alvo do balanço social**

A utilização dessa ferramenta se dá com os objetivos de “identificar e demonstrar os impactos recebidos e realizados pela entidade em relação aos ambientes social e ecológico” (KROETZ, 2000), além de fornecer dados sólidos e confiáveis sobre o impacto que a organização causa na sociedade e meio ambiente, é visto ainda não como apenas uma ferramenta contábil, mas também como uma ferramenta gerencial, que auxiliará os gestores organizacionais a direcionarem suas ações e investimentos de forma a atingir de maneira mais efetiva os objetivos organizacionais almejados.

Mas afinal para quem se dirige o BS? Pode ser direcionado a diversos públicos, “tem por objetivo ser equitativo e comunicar informações que satisfaça a necessidade de quem dela precisa” (TINOCO, 2001), a partir dessa afirmação, nota-se que a necessidade de o balanço social ser pensado de maneira a satisfazer as necessidades de informação dos diferentes públicos. O quadro abaixo, feita com base teórica em Tinoco (2001, p. 35), Kroetz (2000, p. 79 – 80) e Silva Freire (2001, p. 126), explicita qual o usuário do BS alvo e o objetivo que ele almeja do balanço social de uma organização:

<b>Usuário do BS</b>	<b>Metas relevantes</b>	<b>Stakeholder</b>
<b>Acionistas e investidores</b>	Custo de oportunidade do investimento, rentabilidade, liquidez, crescimento da organização. Analisar fluxo de dividendos, valorização da ação, retorno sobre o patrimônio,	Interno
<b>Funcionários</b>	Manutenção dos empregos, salários adequados e outras formas de remuneração	Interno
<b>Clientes e consumidores</b>	Qualidade dos produtos, recebimento em dia, preço, cortesia no atendimento	Externo
<b>Governo</b>	Informações sobre lucro tributável, valor adicionado e produtividade	Externo
<b>Comunidade</b>	Verificar de que forma se dá o investimento social da organização em quesitos que beneficiem a comunidade na qual está inserida	Externo
<b>Meio ambiente</b>	Verificar as ações tomadas para preservação do meio ambiente	Externo
<b>Fornecedores</b>	Analisar o cliente com o objetivo de compreendê-lo melhor, parcerias, segurança no recebimento	Externo

Quadro 02 – Usuários do balanço social e metas relevantes

Fonte: Tinoco (2001, p. 35), Kroetz (2000, p. 79 – 80) e Silva Freire (2001, p. 126)

A publicidade das ações de RSE das organizações é fundamental, pois como enfatiza Ashley (2002), o consumidor deve possuir informação e conhecimento para que ele possa cumprir sua responsabilidade social individual, sendo esse um dos papéis fundamentais do BS, que juntamente com o marketing social, de acordo os resultados do trabalho de Trevisan (2002), colocará o lado social na marca da organização, não nos produtos, transformando-a em organização-cidadã, na ótica de seus *stakeholders*.

Um BS bem estruturado pode ser uma poderosa e eficaz ferramenta de marketing, como enfatiza Trevisan (2002) em seu estudo que para as organizações, “o Balanço social é o instrumento que efetivamente apresenta para o mercado e

para a comunidade sua identidade social”, quando trabalhado juntamente com o marketing social, pode trazer resultados altamente satisfatórios no que diz respeito à melhoria da imagem organizacional, fazendo com que a organização se diferencie das demais, dado que na conjuntura dos anos 2000, os consumidores estão a comprar cada vez mais marcas do que os produtos em si.

### **3.4. Marketing social**

É fundamental no processo de utilização de práticas de RSE que as organizações dêem publicidade a suas ações, para que os públicos alvo tomem conhecimento das ações e possam agir de maneira a repensar suas atitudes, valores e comportamentos perante a organização e sociedade, nesse sentido observa-se a importância do marketing social.

#### **3.4.1. Conceito de Marketing Social**

Entende-se como sendo marketing social como sendo "uma estratégia de mudanças comportamentais e atitudinais, que pode ser utilizada em qualquer organização (...), desde que esta tenha uma meta final de produção e de transformação de impactos sociais" (LEVEK *et al.* 2002 *apud* ARAUJO, 2001). Ainda de acordo com Levek *et al.* (2002), essa subdivisão do marketing vem ganhando amplitude em seu conceito para englobar os benefícios trazidos para as organizações e sociedade, isso é melhor explicitado por Melo Neto e Froes (2001B, p.71) que enfatiza que o "verdadeiro marketing social atua fundamentalmente na comunicação com os funcionários e seus familiares com ações que visam aumentar comprovadamente o seu bem-estar social e o da comunidade".

#### **3.4.2. Objetivos do marketing social**

O marketing social, diferentemente do marketing comercial, não foca em produtos e/ou serviços, foca principalmente em transmitir “elementos intangíveis, tais como: Idéias, hábitos, atitudes, crenças, mitos, princípios, valores, comportamentos, ações, práticas, mitos, princípios, valores, comportamentos, ações” (DIAS, 2007). O *mix* mercadológico do marketing social explicitado no quadro abaixo demonstra de maneira clara esse objetivo principal:

	Descrição
<b>Produto</b>	Idéias e Comportamentos a serem transmitidos (FONTES, 2001)
<b>Preço</b>	Não é financeiro, engloba elementos como esforço e tempo, etc.
<b>Distribuição</b>	Fazer o mercado alvo agir de acordo com o comportamento social desejado. (DIAS, 2007)
<b>Promoção</b>	Persuasão para influenciar atitudes e comportamentos (DIAS, 2007 <i>apud</i> KOTLER; ROBERTO, 1992).

Quadro 03 – O mix mercadológico do marketing social

O foco em transmitir para o consumidor idéias e comportamentos para que se repensem atitudes e comportamentos de forma a agir de maneira mais correta, faz com que o consumidor pense naquela marca que transmite valores socioambientais, como sendo diferenciada. Peliano e Beghin (2000) em seus estudos que demonstraram que 90% das organizações investem em responsabilidade social pelo fato de que vem obtendo retornos de melhoria na imagem organizacional perante seus públicos, infere-se por tanto mais um objetivo do marketing social, agregar a marca da organização esse lado social, deixando claro para o consumidor a relação intrínseca a relação entre a marca organizacional e o âmbito social e/ou ambiental, fazendo com que essa marca seja vista de maneira diferenciada não só pelo consumidor, mas também para com todos seus *stakeholders*, sendo este um dos principais diferenciais competitivos trazidos pela adoção de políticas de RSE.

### 3.4.3. Interface entre marketing social e RSE

O marketing social e a RSE são temas interdependentes, como afirmam Dias (2007) e Fontes (2002), já na definição de ambos pode-se observar essa inter-relação já que ambos preocupam-se em transformar comportamentos e atitudes dos públicos alvo organizacionais, de modo a gerar benefícios socioambientais para todos os envolvidos. O marketing social é uma ferramenta imprescindível no processo de adoção de políticas de RSE, já que o mesmo atua na mudança de valores e comportamentos que auxiliarão a organização a ter uma postura mais pró-ativa e correta no que diz respeito aos âmbitos social e ambiental, além de uma comunicação mais eficaz para com seus públicos. Levek *et. al* (2002), explicita que “o marketing social vem sendo utilizado como uma estratégia empresarial e um meio

que estabelece formas de comunicação que divulgam as ações sociais das organizações”.

Continuando com a linha de pensamento dos autores Levek *et. al* (2002), pode-se inferir, portanto, que o marketing social e RSE não são só interdependentes, mas que o marketing social é uma consequência das políticas de RSE, pois se careciam de instrumentos eficazes capazes de transmitir aos *stakeholders* que a atuação social de uma organização não com responsabilidade ou foco meramente internos ou externos, o marketing social pode ajudar a passar a idéia que tais políticas são pensadas de modo a beneficiar toda a cadeia de *stakeholders* organizacionais, fazendo com que todos se sintam engajados e parte do processo de melhoria socioambiental.

### 3.4. Ética empresarial

A ética empresarial ou *business ethics*, surge como um conceito a ser discutido em RSE, pode ser entendido como sendo a disciplina que estuda As Para efeito desse trabalho, a ética será entendida como sendo o estudo de costumes e normas do comportamento. Primeiramente para abordagem da ética com uma abordagem empresarial, o conceito de ética deve ser elucidado, de acordo com Andraesen (2002), a ética pode ser definida como sendo “um estudo de padrões de conduta e julgamento moral. É especialmente útil quando permite solucionar padrões ou julgamento morais conflitantes”, ou seja, ética diz respeito a tomar decisões.

O tema já é amplamente discutido no exterior, porém existe pouco enfoque na literatura acadêmica nacional, como salientam na conclusão de seu trabalho Souza e Marcon (2002), as visões como a de que é impossível produzir sem prejudicar a sociedade e meio ambiente e de que o acionista é o único que deve ser beneficiado pelas ações empresariais, ainda predominam na mente de alguns gestores de organizações mais conservadores.

A ética empresarial é um conceito que deve ser discutido quando se aborda o tema RSE, pois como as ações de responsabilidade social afetam não só a comunidade, mas toda a cadeia de *stakeholders* da organização, portanto, a atuação nesse sentido é fundamental para a manutenção de uma boa relação com

os clientes, fornecedores e até dentro da própria organização, os gestores devem entender que "os princípios éticos utilizados no processo decisório são universais" (ASHLEY, 2002). A evolução da RSE nas organizações quando passa a evoluir a sua ética também deve caminhar paralelamente, são três os níveis éticos que as organizações devem seguir, sempre pensando nas dimensões econômicas, sociais e ambientais de acordo com Ashley (2002 *apud* ENDERLE; TAVIS, 1998): O nível 1 corresponde aos requisitos éticos mínimos, como cumprimento efetivo das legislações vigentes. O nível 2 corresponde as obrigações éticas consideradas além do nível mínimo, como por exemplo ações de transparência e governança corporativa. O terceiro e último nível corresponde a aspirações para ideais éticos, a organização cria novos valores que ela considera éticos e que estão a frente dos que são considerados pela sociedade. Esses padrões éticos podem ser melhor visualizados no mercado de capitais como com as certificações de Nível 1 e 2 e Novo mercado de governança corporativa praticados na bolsa de valores brasileira e em diversas outras ao redor do mundo. São mais valorizadas organizações que atuam não só no nível ético 1, mas que sejam para com o mercado o mais ético possível, sendo até inovadores nesse sentido, como organizações que atuem no nível ético 3 por exemplo.

## 4. A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

### 4.1. Sob a ótica dos *stakeholders* internos

Os *stakeholders* internos são o tipo de público que possui uma relação de intensidade elevada com a organização. Como citado anteriormente os empregados são o principal foco das políticas de RSE externas, mas ainda deve-se salientar que existem os acionistas/proprietários e funcionários, que devem ser levados em consideração, utilizando a estratificação dos *stakeholders* utilizada por Queiroz (2000), abaixo serão citadas políticas que podem gerar diferencial competitivo para as organizações quando as ações de RSE são voltadas aos *stakeholders* internos:

#### 4.1.1. RSE direcionada para acionistas e investidores

As ações de RSE voltadas aos acionistas da organização devem ser principalmente orientadas no sentido de a organização fornecer os resultados de forma transparente para todos, sejam eles minoritários ou majoritários. Como enfatizado por Duarte e Torres (2006), “os acionistas e investidores apresentam grande relação de confiança com a organização, uma vez que assumem grandes riscos ao prover consideráveis valores para alavancar os negócios”, nesse caso, observa-se que ações que possam vir a gerar diferencial competitivo não são única e exclusivamente em ações sociais, essas afetam os acionistas e investidores, mas de maneira indireta, salienta-se que as mais eficazes são aquelas que tragam ao investidor o sentimento de transparência, solidez e rentabilidade da organização, pois assim o acionista se sentirá confortável e seguro em investir nessa organização e esta começará a atrair com isso mais acionistas e recursos para investir em seu negócio gerando valor para ambos os lados envolvidos.

É importante salientar que existem hoje no mercado diversas classificações e certificações para que o investidor possa orientar suas aplicações de acordo com esses critérios. Um grande exemplo são as classificações que as organizações listadas na BMF&Bovespa em que existem critérios para definir o quão transparentes são as organizações são para com seus acionistas e investidores, a bolsa de valores oferece uma listagem de organizações classificadas de acordo com sua governança corporativa, que são classificadas em “Novo mercado”, “Nível 1” e “Nível 2”, além desses indicadores de transparência, ainda existe o ISE (Índice

de sustentabilidade empresarial) que indica dentre as ações listadas na bolsa de valores brasileira, levando em conta critérios sociais, ambientais e econômico-financeiros, quais organizações se preocupam mais em atuar de maneira socialmente responsável, esse índice já vem sendo amplamente utilizado por diversos fundos de investimento, como o Ethical do Banco Real, fundo pioneiro por investir em organizações socialmente responsáveis. Nesse ponto surgem novamente a importância do balanço social e da transparência e ética empresariais, pois a correta e transparente divulgação dos dados, permitem ao acionista visualizar como os investimentos sociais estão sendo feitos e de que forma eles estão dando retorno para a organização na forma de abatimento de impostos e conseqüente aumento da lucratividade.

O balanço social vem sendo adotado por muitas companhias de capital aberto, como por exemplo, Braskem, Real/Santander, Bradesco, entre outras. As classificações deixam claro que o mercado busca organizações que atuem de maneira diferenciada no quesito social para com seus acionistas e que essas organizações são reconhecidas por atuarem de tal forma, oferecendo solidez, transparência, rentabilidade para os acionistas, e são mais reconhecidas ainda como diferenciadas as organizações que se preocupem em atuar de maneira holística levando em consideração os três padrões: o econômico, o social e o ambiental, que como na definição de RSE proposta por Ashley *et. al* (2002) que foi explicitada no primeiro capítulo.

#### **4.1.2. RSE direcionada para os funcionários**

As ações de RSE com direcionamento para os funcionários são principalmente políticas na área de RH como enfatizado por Melo Neto e Froes (2002). Uma organização age de maneira socialmente responsável com enfoque em seus empregados quando ela busca fornecer a eles subsídios para que tenham boa qualidade de vida, seja em seu ambiente de trabalho ou em sua vida pessoal, para que tenham oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, e que tenham oportunidade de desenvolver o lado social, de preferência alinhado com as políticas de RSE que a organização adota.

Melo Neto e Froes (2001), enfatizam que os principais investimentos nos funcionários são nas áreas de remuneração e benefícios, educação e assistência

médico, odontológica e social. Esses investimentos fazem com que sejam atendidos tanto as necessidades dos indivíduos como a das organizações, já que de acordo com Marras (2000), esses programas quando realizados de maneira satisfatória atendem os indivíduos, satisfazendo suas necessidades higiênicas e trazendo para as organizações como benefício o diferencial competitivo.

Uma organização socialmente responsável com direcionamento para seus funcionários deve pensar primeiramente no tratamento que ela deve dar a seus colaboradores desde o processos de seleção e contratação, o tratamento ético com todos os participantes do processo, a comunicação com todos os que foram chamados e com os que não foram chamados, explicitando o porquê da não contratação, traz ganhos de imagem para a organização, até com os que por ela não foram chamados.

O principal diferencial que organizações socialmente responsáveis na visão de seus empregados têm é, consensualmente, o aumento da produtividade como enfatizado por Marras (2000), Melo Neto e Froes (2001), Ashley (2002), Ursini e Bruno (2005), Duarte e Torres (2005), entre outros inúmeros autores que dissertam sobre RSE ou RH, outro importante ganho competitivo é a maior facilidade na atração e retenção de funcionários qualificados (ASHLEY, 2002. MELO NETO; FROES, 2001), a motivação é fator que merece destaque, pois os trabalhadores estarão em uma organização onde se respeitados e reconhecidos justamente por seu trabalho, sendo assim a organização ganha respeito e admiração por parte dos seus funcionários, e por fim ajudam a divulgar as ações sociais, sendo “porta vozes da organização na sociedade e na comunidade” (MELO NETO; FROES, 2001), Ursini e Bruno (2005), ainda salientam que graças a essa satisfação reduzem-se também os índices de *turnover*, dado que os funcionários não desejam sair de uma organização onde se orgulham de trabalhar e promover.

#### **4.2. Sob a ótica dos *stakeholders* externos**

Ainda utilizando a classificação estratificada dos *stakeholders* organizacionais proposta por Queiroz (2000), entende-se que os *stakeholders* externos são o público que não é intrínseco a organização.

#### 4.2.1. RSE direcionada para clientes/consumidores

Organizações que desejem criar ações de RSE direcionadas a seus clientes e consumidores devem pensar principalmente no bem-estar e satisfação dos mesmos ao adquirir e consumirem seus produtos e serviços. O foco de ações de RSE voltadas aos clientes está principalmente na relação ética da organização para com esses.

Ações de RSE com enfoque nos clientes e consumidores devem ser primeiramente ações relativas ao “desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis e que não provoquem danos a saúde dos indivíduos” (DUARTE; TORRES, 2006), ações nesse já são em grande parte definidas e fiscalizadas pelo governo com órgãos como o Inmetro e são basicamente o cumprimento do nível 1 de ética proposto por Ashley *et. al* (2002), como explicitado no primeiro capítulo. Organizações socialmente responsáveis com direcionamento para seus clientes e consumidores, devem ainda atentar que suas ações para geração de diferencial competitivo frente a outras organizações, como observam em seu trabalho Lourenço e Schroder (2002), passam ainda por investimentos na melhoria e inovação de seus produtos e serviços a fim de minimizar impactos a sociedade, meio ambiente e a saúde dos clientes e consumidores, com a melhoria de quesitos como confiabilidade, eficiência, segurança e disponibilidade de seus produtos.

Outro ponto importante a ser evidenciado é que as organizações pratiquem ações de RSE e ética englobadas voltadas a seus clientes e consumidores, como enfatiza Ferrari (2007), “contratos obscuros, atendimento ineficiente (...) e políticas que vão contra os princípios do código de defesa do consumidor demonstram a total falta de responsabilidade para com seus clientes”, o fornecimento completo e preciso de informações sobre o que o cliente está adquirindo passa ao consumidor a sensação que ele será plenamente atendido no pré e pós-compra. Fornecer de tais informações traz ao consumidor a sensação de conforto e segurança ao consumir de determinada organização, sendo essa uma forma de fidelização do cliente junto à marca organizacional. A publicidade de seus produtos e serviços não deve gerar no cliente expectativas excedentes com o que o produto realmente pode oferecer como enfatiza o Instituto Ethos, essa é mais uma forma de atuação ética da organização para com seus clientes e consumidores.

#### 4.2.2. RSE direcionada para o Governo

As relações com o governo são mais do que o meramente o pagamento em dia de impostos, Duarte e Torres (2006) explicitam bem tal fato com a premissa de que “responsabilidade social começa, onde a obrigação legal termina”. O pagamento de impostos, respeito às normas regulamentadoras e o tratamento igualitário com todos são meramente obrigações legais das organizações, o próprio conceito de RSE adotado nessa monografia explicita tal fato.

Uma organização socialmente responsável deve ser aliada do governo em diversos aspectos, como por exemplo, em seus programas sociais, e não apenas ser uma mera boa pagadora de impostos, ainda mais em um país como o Brasil, onde investimentos em políticas públicas voltadas para o lado social são em quantias elevadas. De acordo com Fontes (2001), os investimentos sociais empresariais, devem ser feitos no sentido de fortalecer os investimentos governamentais no âmbito social. Essa aliança entre governo e iniciativa privada faz com que os resultados dos investimentos sociais de ambos os lados se maximizem, um bom exemplo de como organizações privadas podem se aliar ao governo é o programa “Fome Zero”, criado para o combate da fome e ajudar a garantir que os beneficiários obtenham renda mínima para se alimentar, que teve grande aceitação por parte de toda a sociedade brasileira e com isso muitas organizações privadas engajavam seus colaboradores na campanha que em seu início obteve resultados altamente satisfatórios.

Nas políticas de responsabilidade social orientadas para o governo, pode observar mais uma vez o Balanço Social como ferramenta fundamental no processo, as informações de cunho financeiro para cumprimento das obrigações político-legais como, por exemplo, quanto à organização arrecadou para o estado em impostos, podem ser dispostas juntamente com as de cunho social aliadas a programas do governo, toma-se nesse caso como exemplo o programa do governo federal “Primeiro emprego”, onde organizações participantes dão preferência para contratar jovens sem experiência profissional. Tais informações podem ser dispostas no balanço social das organizações participantes, nesse caso ajudando a promover a organização, mostrando em que sentido sua atuação e benefícios gerados para a sociedade sendo uma ferramenta de marketing altamente eficaz. O governo age, em

contrapartida para organizações que se aliam a ele no desenvolvimento de certos programas sociais, fornecendo benefícios fiscais, podendo assim, a organização socialmente responsável além de obter ganhos de imagem, obter ganhos de lucratividade devido ao menor pagamento de tributos.

#### **4.2.3. RSE direcionada para a comunidade**

Sem duvida os maiores beneficiados pelos investimentos sociais das organizações são o meio ambiente e a comunidade, são também os públicos mais utilizados em propagandas para divulgar o que as organizações vêm desempenhando em defesa deles. Nesse sentido, uma organização socialmente responsável com direcionamento para a comunidade, possui uma ampla gama de possibilidades de investimentos sociais. Podem ser tanto em assistência social, educação, meio ambiente, ou ainda engajando seu publico interno ao voluntariado para realizar melhorias na região de atuação da organização.

O marketing social, como enfatizam Levek *et. al* (2002), é uma forte ferramenta que pode gerar tanto no publico interno, como no público externo, a vontade de agir junto com a organização para beneficiar terceiros. No caso do voluntariado, Duarte e Torres (2006) enfatizam que vem sendo uma das mais fortes ferramentas para ajudar as organizações a obterem diferencial competitivo, pois ao incentivar seu publico interno a se engajar em ações socais, a organização obtém ganhos de imagem tanto junto a seus funcionários, que se sentirão orgulhosos de trabalhar em uma organização que mostra ser efetivamente responsável socialmente, como da comunidade beneficiada, que observará em seu cotidiano que a organização age em prol de seus interesses.

Ações junto a comunidade costumam ter maior abrangência e isso é evidenciado nos estudos de Peliano e Beghin (2000), que evidencia crescimento da quantidade de ações sociais realizadas organizações de todos os portes, pois estão percebendo significativos retornos de imagem junto as comunidades onde atuam e por conseqüência vem aumentando suas receitas e lucros.

#### **4.2.4. RSE direcionada para o meio ambiente**

Ações voltadas para a preservação ambiental e uso racional dos recursos naturais, são as que mais vêm crescendo em popularidade e adeptos entre cidadãos

e organizações. As principais ações de RSE com enfoque para proteção do meio ambiente que trazem diferenciais competitivos para as organizações são aquelas referentes aos temas de ecodesenvolvimento (crescer sem destruir) e ecoeficiência (produzir sem prejudicar o meio ambiente).

Agir no sentido de produzir de maneira ambientalmente correta é pensar nos impactos que a produção pode trazer a esse *stakeholder* organizacional. A utilização e criação de produtos não poluidores, mais duráveis e a redução de embalagens são ações que beneficiam o meio ambiente e trazem para a organização fantásticos ganhos de imagem junto a seus clientes e consumidores. Como estudo de caso pode se utilizar a HP que em 2008, participou de um concurso promovido pela rede de supermercados *Wall Mart* que incentivava seus fornecedores a reduzir embalagens, a vencedora HP criou uma linha de notebooks que vinham em bolsas feitas de material reciclável ao invés das tradicionais caixas cheias de plástico dentro, conseguiu-se obter uma redução de 97% no material utilizado nas embalagens do produto. Investir no ambiental ainda faz com que a organização evite as pesadas multas por causar impactos ambientais, a legislação ambiental nacional vem ficando cada vez mais rígida, além da fiscalização formal do governo, a sociedade também vem fiscalizando e boicotando produtos de organizações que não respeitem o meio ambiente, como por exemplo, no fim do primeiro semestre de 2009 em que o Ministério Público da União se aliou com as maiores redes de varejo nacionais para boicotar frigoríficos que vendiam carnes de bois criados em pastagens advindas do desmatamento da floresta amazônica, tal medida causou grande impacto e fez com que as grandes empresas frigoríficas se adequassem rapidamente para não perder mercado e imagem positiva.

A atuação de forma ambientalmente correta pode trazer excepcionais ganhos de imagem, ao contrário das ações que tangem o âmbito meramente social, a atuação de forma ambientalmente correta é certificada internacionalmente pela ISO 14001, certificação esta que vem sendo cada vez mais buscada por organizações dos diversos setores da economia, como observou-se na pesquisa realizada pela Fundação instituto de pesquisas econômicas aplicadas (IPEA) por Peliano e Beghin (2000).

Os investimentos sociais privados direcionados para comunidade e meio ambiente, ainda podem trazer significativo retorno publicitário em mídia espontânea, como salientado por Lourenço e Schroder (2003), por ser espontânea, essas propagandas que normalmente são feitas por meio de reportagens publicadas nas diversas mídias são gratuitas, sendo esta uma forma de promoção da organização no mercado e com custo nulo.

#### **4.2.5. RSE direcionada para fornecedores**

Os fornecedores são o público menos afetado pelas políticas de RSE, mas são um público que devem ter um direcionamento específico no que diz respeito a relações éticas e transparentes da organização em questão para com seus fornecedores, que podem ser considerados como “um extensão da organização” como enfatizam Duarte e Torres (2006).

As organizações que atuam de maneira socialmente responsável podem obter significativos ganhos competitivos, existem diversos casos como, por exemplo, o do Banco, então denominado ABN Amro Real, que deixou de utilizar papel branco para passar a utilizar papel reciclado em seus processos produtivos, forçando seus fornecedores do produto, que no Brasil são poucos os atuantes no setor papel e celulose, fossem incentivados a produzir mais desse tipo de papel, fazendo com que houvesse maior consumo do produto e gerando produção com maior escala, permitindo com isso que fossem praticados preços menores e com isso o papel reciclado passou a se equiparar ao equivalente branco em questões de preço.

Organizações que conseguem influenciar e incentivam sua cadeia de fornecedores a produzir e agir de forma socialmente responsável obtém grandes ganhos de imagem principalmente junto aos consumidores, e trazem ainda ganhos para a sociedade e meio ambiente, com produtos menos danosos e que causem menos impactos nesses dois âmbitos.

## 5. DISCUSSÃO DO TEMA

A RSE é sem dúvida um tema emergente nas discussões gerenciais e acadêmicas, sua relevância vem se dando de forma a pensar como as organizações que adotam políticas desse tipo podem obter ganhos, beneficiando ao mesmo tempo sociedade e meio ambiente. Buscar a maneira de fazer para que uma organização haja de maneira socialmente responsável vem sendo o novo desafio no contexto na primeira década dos anos 2000, a visão mais antiga de que apenas doações financeiras serviriam para melhorar a imagem da organização junto a seus diferentes públicos já não se vê mais suficiente.

A gestão da RSE deve ser pensada juntamente com a gestão das relações com os *stakeholders* organizacionais, pensando sempre nos diferentes públicos que a política de RSE adotada poderá atingir com eficácia, já que a organização está inserida no contexto social, existe interdependência entre ambos os lados. A geração de diferencial competitivo com a RSE começa a surgir com o correto direcionamento das políticas adotadas para com seus diferentes públicos. Os tópicos ética empresarial, balanço social e marketing empresarial são fatores imprescindíveis no processo.

O marketing social é ferramenta fundamental, pois com juntamente com as políticas de RSE adotadas pela organização ajudará a criar na cabeça do *stakeholder* uma mentalidade mais consciente, das atitudes da organização para com sociedade e meio ambiente, criará nele uma percepção de que ao estar se aliando com tal organização ele estará a fazer bem para o meio socioambiental no qual está inserido. Já o balanço social surge como uma ferramenta também de elevado grau de importância para que os públicos alvo das políticas de RSE da organização possuam completo entendimento das ações praticadas por ela, evidenciando de maneira transparente o que vem fazendo para gerar melhorias nos lados social e ambiental na sua região de atuação, ao mesmo tempo em que gera valor econômico para seus acionistas. Juntamente com os dois temas anteriores, a ética empresarial deve ser entendida como base desses fatores, sendo que a maneira ética de pensar e agir por parte das organizações deve ser fator primordial, agir de maneira socialmente responsável parte primordialmente do pré-suposto de que a ética está sendo levada em consideração. Não adianta afirmar que se age de

certa forma e agir de outra completamente diferente, tal postura quebra completamente a credibilidade do processo, podendo reverter uma possível imagem positiva que a organização obteve junto a seus públicos ao adotar políticas de RSE.

A opinião do presente autor é que as organizações devem pensar holisticamente na hora de adotar políticas de RSE, a eficácia de sua atuação social depende muito de uma forma de agir pensando na interface entre a ação social e o impacto que causa na sua cadeia de *stakeholders*, quanto maior a abrangência e influencia sob eles, maior serão os retornos advindos desse investimento social, retornos que podem vir, como explicitado anteriormente, por meio de aumentos de lucratividade, redução de impostos, ganhos de imagem, maior motivação dos recursos humanos, dentro outros diferenciais competitivos explicitados. A mensuração periódica dos ganhos ou perdas advindos do investimento social, permite ainda aos gestores que direcionem os seus investimentos de modo a maximizar seus ganhos, e mostrar para seus públicos de influencia que é possível obter ganhos econômicos, sociais e ambientais ajudando a organização a se diferenciar no mercado, ferramentas como o marketing social e o balanço social são partes fundamentais no processo.

## 6. CONCLUSÕES

Conclui-se primeiramente, no que diz respeito ao conceito de responsabilidade social, ainda não existe um consenso sobre o conceito precisa ainda ser melhor elucidado, mas ficou claro que se caminha para um consenso e que ele vem se adequando de forma a se tornar cada vez mais completo e adaptado a conjuntura emergente a partir dos anos 2000, uma escrita mais adequada ajudaria na melhor compreensão dos *stakeholders*, da amplitude que as políticas de RSE, que não se restringem ao âmbito social, mas também ao econômico e ambiental.

Ações de responsabilidade social realmente eficazes são aquelas planejadas e com direcionamento em públicos alvo principais pensando sempre que tais ações como investimentos, e que devem trazer para a organização retornos econômicos, e retornos em forma de melhorias sociais e ambientais para a sociedade na qual a organização está inserida. Ações meramente filantrópicas mostraram-se pouco eficazes no sentido de auxiliar a organização a obter retornos para o negócio, seja em produtividade, lucratividade ou de imagem. O jeito de pensar das organizações que investem no social também está mudando, o pensamento antigo de que apenas o acionista deve ser o beneficiado pela organização está caindo, pensar em responsabilidade social é entender que é possível gerar valor econômico para os acionistas trazendo benefícios e o mínimo de impactos para sociedade e meio ambiente.

A revisão da literatura ainda permite com que se conclua que cada uma das grandes áreas da administração possuem papéis fundamentais a serem desempenhados no que se diz respeito a ações de RSE, abaixo um quadro mostra de maneira sucinta os papéis que cada uma das grandes áreas da organização deve desempenhar no intuito de a organização agir como um todo desenvolver ações de RSE eficazes, que gerem diferencial competitivo junto a seus *stakeholders*:

	Papéis a desempenhar
<b>Finanças</b>	Fornecer informações completas e verídicas no Balanço Social Fornecer recursos e direcionamentos corretos para que sejam maximizados os retornos dos investimentos sociais
<b>Produção</b>	Desenvolver produtos com menor impacto socioambiental, ou seja, que não causem danos a saúde dos consumidores e meio ambiente, além de produzir produtos e serviços que possuam maior durabilidade e possibilidade de reuso.
<b>Marketing</b>	Comunicação ética da organização para com o mercado tanto sobre seus produtos como sobre as ações sociais; Utilizar o marketing social como ferramenta para criar consciência e disseminar valores e idéias nos <i>stakeholders</i> da importância de se pensar de maneira socialmente responsável;
<b>Recursos humanos</b>	Agir de forma ética com os funcionários, desde o ingresso na organização até seu desligamento. Oferecer pacotes remuneratórios condizentes com o mercado Estabelecer metas com jornadas e quantidades de trabalho que não prejudiquem a qualidade de vida do funcionário

Quadro 04 – Papéis a serem desempenhados pelas áreas da organização

Quanto à maneira como as ações de RSE vem sendo conduzidas, pondera-se que as organizações devem buscar mudanças de atitudes para se diferenciarem junto ao mercado. Valores como transparência e ética e respeito ao aspecto socioambiental devem ser cada vez mais disseminados tanto no âmbito interno como no externo. Pensar somente no *mix* de marketing tradicional de seus produtos e serviços não se mostra totalmente eficaz para disseminar políticas de RSE, pensar também no *mix* do marketing social, ajuda a organização a disseminar valores socioambientais que ajudem na construção de uma sociedade melhor e fazem com que seus *stakeholders* sintam-se parte do processo, valorizando assim a imagem da organização tanto em âmbito interno como externo. Organizações que não buscam se adequar a essa conjuntura estão fadadas ao atraso e podem vir a perder mercado por isso, o Balanço social mostrou-se a ferramenta eficaz e capaz de mostrar para a sociedade de forma transparente como as organizações atuam para satisfazer as expectativas de seus *stakeholders* quanto à atuação social.

Notou-se que existem muitos aspectos a serem melhorados, como por exemplo, organizações que adotam políticas de RSE deveriam realizar planos de ação, para que seus programas não fiquem restritos a um ou outro *stakeholder* e sim para toda a cadeia, atingindo todos eles holisticamente. Os programas de RSE também devem ser pensados no intuito de trazer benefícios econômicos, sociais e ambientais para todos os *stakeholders*. Existem diversos estudos de caso de sucesso, mas que poderiam ser mais abrangentes e trazendo maiores ganhos para os beneficiários dos investimentos sociais.

Pode-se inferir da teoria os diversos diferenciais competitivos que podem ser gerados com a atuação socialmente responsável de organizações. Dentre os principais diferenciais competitivos que se pode conseguir com esse tipo de atuação junto à sociedade são: Primeiramente os ganhos de imagem, a organização que consegue agregar o social a sua marca consegue maior visibilidade, credibilidade e respeito perante o mercado. Como consequência desses fatores conseguidos na visão do mercado, a organização começa a vender mais, como evidenciado na pesquisa do IPEA, realizada por Peliano e Beghin (2000), que mostra que as organizações que investem no social realmente obtêm ganhos de imagem e retornos financeiros satisfatórios e que por tal razão, muitas delas continuam a investir no social. Um terceiro diferencial que se obtém com a gestão eficaz das políticas de RSE, é o retorno em produtividade e motivação dos recursos humanos. Investimentos em políticas de RSE interna fazem com que os funcionários sintam-se em uma organização que os valoriza e respeita, com isso eles passam a ser defensores da organização, tanto dentro como fora dela. Evidencia-se também como relevante os abatimentos tributários, como mostrado nessa monografia, certos tipos de investimentos sociais privados, recebem incentivos governamentais na forma de abatimento de impostos, fazendo com que a organização obtenha um incremento em seus ganhos financeiros, além de trazer retornos de imagem para a organização. Existem ainda diversos outros tipos de ganhos que vem sendo estudados pelos teóricos do tema, mas salienta-se que estes citados neste parágrafo são os maiores diferenciais competitivos para as organizações junto ao mercado.

Por fim, conclui-se que não existem ainda poucas certificações e formas de mensurar que atestem se a organização está agindo realmente de maneira socialmente responsável e se suas ações são realmente efetivas. Sugere-se para

trabalhos futuros que sejam estudadas mais a fundo novas formas de mensuração da efetividade das políticas de responsabilidade social, com avaliação diferenciada para cada *stakeholder*, novos estudos ainda podem ser realizados no intuito de gerar conhecimento sobre certificações sociais para organizações, dado que verificou-se na literatura que o próprio número de certificações existentes não se mostram suficientes na conjuntura de mercado que emerge na primeira década dos anos 2000.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A.; **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: Uma análise conceitual comparativa**. ENANPAD: Florianópolis, 2000. Disponível em: < <http://www.agenda21empresarial.com.br/web213/Library/ResponsabilidadeSocialCorporativaeCidadania.pdf> > Acesso em 01 de outubro de 2009.

ANDREASEN, A. R (Organizador). **Ética e marketing social: Como conciliar os interesses do cliente, empresa e da sociedade numa ação de marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

BOVESPA; **ISE – Índice de sustentabilidade empresarial**. Disponível em < [www.bovespa.com.br/Pdf/Indices/ISE.pdf](http://www.bovespa.com.br/Pdf/Indices/ISE.pdf) > Acesso em 13 de outubro de 2009.

BRUNO, G. O. URSINI, T. R. **A Gestão para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável**. Instituto Ethos. Disponível em: < [http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/RevistaFAT03\\_ethos.pdf](http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/RevistaFAT03_ethos.pdf) >. Acesso em: 02 de setembro de 2009.

DIAS, R. **Marketing Ambiental: Ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, C. O. S; TORRES, J. Q. R. **Responsabilidade social: Dimensões históricas e conceituais**. Marcos Jardim Freire (Orient.). Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. Disponível em < [http://www.valoronline.com.br/ethos/pdf2004/Cristiani\\_Duarte\\_e\\_Juliana\\_Torres.pdf](http://www.valoronline.com.br/ethos/pdf2004/Cristiani_Duarte_e_Juliana_Torres.pdf) > Acesso: em 25 de agosto de 2009.

FONTES, M. **Marketing social revistado: Novos paradigmas do Mercado Social**. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

FERRARI, R. **Responsabilidade social também se faz com o cliente**. Portal O gerente.com, 2007. Disponível em: < [http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=9&canallocal=30&canalsub2=98&id=886](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=9&canallocal=30&canalsub2=98&id=886) > Acesso em 05 de outubro de 2009.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em < [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) > Acesso em 19 de agosto de 2009.

INSTITUTO FOCUS SOCIAL. Disponível em < [www.focusocial.hpg.com.br](http://www.focusocial.hpg.com.br) > Acesso em 30 de Agosto de 2009.

KROETZ, C. E. S.; **Balço social: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVEK, A. R. H. C.; BENAZZI, A. C. M.; ARNONE, J. R. F.; SEGUIN, J. GERHARDT, T. M. **A responsabilidade social e sua interface com o marketing social**. In: Revista FAE vol.5, n.2, 2002.

LOURENÇO, A. G.; SCHRODER, D. S.; Vale apenas investir em responsabilidade social empresarial? *Stakeholders* ganhos e perdas In: **Responsabilidade social das organizações: A contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

MARRAS, J. P.; **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

PELIANO, A. M. T. M.; BEGHIN, N. **A iniciativa privada e o espírito público**. Brasília. IPEA, 2000.

QUEIROZ, A. **A responsabilidade social das organizações no Brasil: um estudo sobre indicadores**. In: *V Congresso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de La Administración Pública*. Santo Domingo, República Dominicana, 2000.

TENÓRIO, F. G.; **Responsabilidade social empresarial: Teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: FGV, 2004.

TINOCO, J. E. P.; **Balço Social: Uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, A. T.; FREIRE, F. S. **Balço social teoria e prática: Inclui o novo modelo do Ibase**. São Paulo: Atlas, 2001.

TREVISAN, F. A. **Balço Social como instrumento de marketing**. RAE-eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 2, jul/dez. 2002. Disponível em: < <http://www.rae.com.br> >

SOUZA, M. J.; MARCON, R. A responsabilidade social das organizações para com consumidores, acionistas e sociedade. *In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, 2, 2002, Recife. *Anais...*, Recife: Observatório da Realidade Organizacional: UFPE: ANPAD, 2002.