

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

TALINE ROBERTA NASCIMENTO

RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ELEMENTO DE VANTAGEM
COMPETITIVA: CASO TIGRE S.A.

FLORIANÓPOLIS
2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

TALINE ROBERTA NASCIMENTO

RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ELEMENTO DE VANTAGEM
COMPETITIVA: CASO TIGRE S.A.

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS
2004

TALINE ROBERTA NASCIMENTO

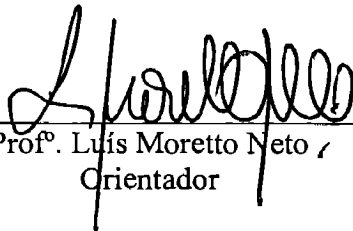
RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ELEMENTO DE VANTAGEM
COMPETITIVA: CASO TIGRE S.A.

Este trabalho de Conclusão de estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 16 de novembro de 2004.



Professor Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

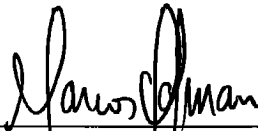
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.^o Luís Moretto Neto,
Orientador



Prof.^o Liane Carly Hermes Zanella
Membro



Prof.^o Marcos Dalmau
Membro

Dedico esse trabalho a meu noivo, Marcelo, que sempre esteve ao meu lado nos momentos de alegria e apertos, mostrando paciência, amor e compreensão.

Dedico também à minha família, pela educação proporcionada ao longo dos anos e pelo amor, dedicação e apoio nas minhas decisões. Sem o apoio dessas pessoas, com certeza não haveria este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a minha família que com amor, sempre incentivaram e apostaram no meu sucesso. Em especial gostaria de agradecer a minha cunhada Deise que me auxiliou muito na busca das informações na empresa objeto desse estudo.

Agradeço também ao professor Luís Moretto Neto, por todo apoio, incentivo e orientação competente. Seu conhecimento científico e experiência acadêmica me proporcionaram singulares momentos de aprendizado. Também agradeço ao professor Marcos Dalmau pelo auxílio durante a elaboração do projeto desse trabalho e a professora Liane Zanella por tirar minhas dúvidas sobre as normas da ABNT.

Agradeço a todos os professores do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina pelas lições e conhecimentos compartilhados.

Agradeço aos colaboradores da empresa Tigre, em especial aos senhores Zeha Miguel Zattar Neto, Waldir José Mendonça e Carlos Henrique Barcelos que puderam me fornecer dados, informações e conhecimentos preciosos para a efetiva realização desta pesquisa.

A todos os meus colegas de curso de Administração que ajudaram nesta caminhada, compartilhando seus conhecimentos e companheirismo.

“O que sabemos é uma gota, o que ignoramos é um oceano”.
Isaac Newton

RESUMO

NASCIMENTO, Taline Roberta. **Responsabilidade Social como elemento de Vantagem Competitiva: Caso Tigre S.A.** 2004. 89f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a responsabilidade social como elemento de vantagem competitiva, fazendo um estudo de caso da Tigre S.A., empresa situada em Joinville, SC. O trabalho contempla inicialmente conceituações de responsabilidade social, ética, gestão ambiental, trabalho voluntário e estratégia competitiva, trazendo alguns exemplos práticos de empresas que estão incorporando práticas de responsabilidade social. Nesta etapa também são mostrados dois indicadores de responsabilidade social: o balanço social e a norma SA 8000. Estes indicadores são disponibilizados ao mercado, para orientar e motivar os empresários a adotarem práticas e implementarem programas de responsabilidade social. Na seqüência são descritos os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. O presente trabalho refere-se a um estudo de abordagem qualitativa que utilizou a pesquisa exploratória e descritiva para o alcance de sua finalidade e a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso como meios de investigação. Quanto à coleta de dados pode-se dizer que este foi realizado através de fontes primárias e secundárias. Para a coleta de dados primários foi utilizado o método de entrevista estruturada na organização objeto desse estudo. Já para a coleta de dados secundários foram utilizados documentos, livros, revistas especializadas, relatórios da empresa, entre outros. Conclui mostrando que o conceito de responsabilidade social está cada vez mais incorporando novos atributos, deixando de significar apenas o cumprimento das prescrições legais, passando também a dar importância à conduta ética e responsável das organizações na plenitude de suas redes de relações, além do governo e meio ambiente. Conclui também que o interesse da maioria das organizações ao adotarem práticas sociais responsáveis é o lucro decorrente dessa ação, mas mesmo assim todos que se relacionam com ela só terão a se beneficiar com essa mudança de postura. É fundamental que as empresas assumam compromissos e responsabilidades em uma nova dimensão, que vai muito além do enfoque puramente financeiro, agregando novos valores empresariais que consideram a vida social e a conduta ética das empresas, pois assim será mais fácil delas obterem a vantagem competitiva. Finalmente cabe destacar que, a construção e manutenção da responsabilidade social é um constante desafio para as pessoas e as organizações de produção.

Palavras Chaves: Responsabilidade social. Vantagem competitiva. Ética empresarial.

ABSTRACT

NASCIMENTO, Taline Roberta. **Social responsibility as element of Competitive Advantage: Caso Tigre S.A 2004.** 89f. Work of Conclusion of Period of training (Graduation in Administration). Course of Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

The present work has as aim, analyze the social responsibility as element of competitive advantage, making a study of case of Tigre S.A., company situated in Joinville, SC. The work initially contemplates conceptualizations of social, responsibility, ethics, environment management, voluntary work and competitive strategy, bringing some practical examples of companies who are incorporating social responsibility practice. In this stage also two indicators of social responsibility are shown: the social rocking and norm SA 8000. These indicators are available for the market, to guide and to motivate the entrepreneurs to adopt practical and to implement programs of social responsibility. In the sequence methodological procedures that were adopted in this work are described. The present work refers to a qualitative approach study that used the exploratory and descriptive research for to reach its purpose and the bibliographical research and the study case as way of investigation. As for the data collection can be said that this was carried through primary and secondary sources. For the primary data collection was used the structuralized method of interviews in the organization that is the object of this study. As to the secondary data collection documents had been used, books, specialized magazines, company reports, among others. It concludes showing that the concept of social responsibility is each time incorporating more new attributes, leaving to mean only the accomplishment of the legal prescriptions, but also gives importance to the ethical behavior responsible of organizations in the fullness of its nets of relations, beyond the government and environment. It also concludes that the interest of the majority of the organizations when they adopt responsible social practices is the decurrent profit of this action, but likewise all that is are related to it will only have benefits with this change of position. It's fundamental that the companies assume commitments and responsibilities in a new dimension, which goes further away from the purely financial approach, adding new enterprise values that consider the social life and the ethical behavior of the companies, therefore will be easier to them to get the competitive advantage. Finally, needs detach that, the construction and maintenance of the social responsibility are one constant challenge for the people and the organizations of production.

Key-Words: Social responsibility. Competitive Advantage. Ethical Enterprise

LISTA DE SIGLAS

ACOMAC - Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção

AMA – Associação dos Amigos dos Autistas

CEPAA – Council on Economic Priorities Accreditation Agency

CNIC - Comissão Nacional de Incentivo à Cultura

COJ – Centro Operacional de Joinville

CONAMA- Conselho Nacional do Meio Ambiente

DARE - Drug Abuse Resistance Education

DST – Doenças Sexualmente Transmissíveis

EAT – Escola de aperfeiçoamento Tigre

FIA - Fundo para Infância e Adolescência

FSM – Fórum Social Mundial

GTPOS - Grupo de Trabalho e Pesquisa em Orientação Sexual

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

ICMS – Imposto Circulante de Mercadorias e Serviços.

ICRH – Instituto Carlos Roberto Hansen

IRPJ – Imposto de Renda pessoa jurídica

ISO – International Organization for Standardization

ISO 14000 - International Organization for Standardization 14000

LALUR – Livro de Apuração do Lucro Real

PIB – Produto Interno Bruto

PROERD - Programa Educacional de resistência às drogas e à violência

SA 8000 - Social Accountability 8000

UASB – Upflow Anaerobic Sludge Blanket

LISTA DE QUADROS

Quadro – 1 – Responsabilidade social interna e externa.....	24
Quadro – 2 - Motivação e o seu grau de intensidade para o SGA	40
Quadro – 3 - Motivação para preocupação ambiental nas empresas.....	42
Quadro – 4 - Declaração com Imposto de Renda a pagar.....	73
Quadro – 5 - Declaração com Imposto de Renda a receber.....	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema	13
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Estrutura do trabalho	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Responsabilidade social nas empresas	21
2.1.1 Indicadores de Responsabilidade Social	33
2.2 Ética	37
2.3 Gestão ambiental	40
2.4 Trabalho voluntário	45
2.5 Estratégia competitiva	47
3 METODOLOGIA	50
3.1 Caracterização da pesquisa	50
3.2 Tipo de pesquisa	51
3.3 Tipos de coleta de dados	53
3.4 Limitações da pesquisa	54
4 DESENVOLVIMENTO	56
4.1 Apresentação da empresa	56
4.1.1 Histórico da empresa	56
4.2 Descrição e análise das ações de responsabilidades social	62
4.2.1 Funcionários	64
4.2.2 Projeto Recriar.....	66
4.2.3 Projeto Jovem Cidadão.....	67
4.2.4 Programa Educacional de resistência às drogas e à violência - Proerd.....	69
4.2.5 Alimentando a Joinville que precisa.....	71
4.2.6 Programa Atitude Solidária.....	71
4.2.6.1 Outros Incentivos Fiscais	75

4.2.7 Política ambiental	77
4.3 Análise das práticas sociais da Tigre	80
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	82
5.1 Recomendações	85
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

No presente trabalho será analisado o tema responsabilidade social como elemento de vantagem competitiva, mostrando as vantagens que podem ser obtidas pelas organizações que a incorporam.

As organizações estão adotando de forma crescente práticas de responsabilidade social, pois estão se tornando uma boa estratégia para as mesmas obterem competitividade, além de ser uma forma de ajudar a atender as necessidades da sociedade.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

As constantes mudanças ocorridas no cenário econômico mundial têm impactado fortemente as empresas, e, de modo particular, as suas relações com o mercado. Estas mudanças estão acontecendo muito rapidamente fazendo com que as empresas tenham que se adaptar para sobreviverem num mercado altamente volátil, flexível e competitivo.

Um dos elementos que pode influenciar na própria colocação de uma empresa frente ao mercado está na adoção de ações de responsabilidade social.

Segundo Megginson et al (1998, p.93) “a responsabilidade social representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade”. Ou seja, a responsabilidade social refere-se a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade.

As organizações que são socialmente responsáveis têm consciência de que seus compromissos devem ir além dos interesses financeiros, podendo contribuir com o bem estar, qualidade de vida, preservação do meio ambiente e efetiva participação nas ações de interesse

da comunidade onde está inserida, preferencialmente. A obrigação das empresas deve ser a maximização de seus impactos positivos sobre a sociedade, enquanto minimiza seus impactos negativos.

É interessante que as organizações restituam a sociedade através de ações voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem a sociedade, pois é dela que as organizações obtém os recursos da qual necessita para desenvolver suas atividades.

A responsabilidade social é hoje um tema considerado importante pela sociedade, que manifesta apoio aos atores sociais que praticam ações de caráter comunitário.

As grandes e pequenas empresas que utilizam a prática efetiva da responsabilidade social vêm sendo vistas com bons olhos pela população. Quando realizam trabalhos com ações, que minimizam as desigualdades sociais, são reconhecidas pelos seus clientes e consumidores, pois estes, cada vez mais apresentam sinais de preocupação com os problemas sociais enfrentados pelo país.

Não existe dúvida que há diversos benefícios por parte das empresas com a prática da responsabilidade social. Entre eles podem destacar: atração de indivíduos de boa qualificação, que procuram empresas com responsabilidade social; melhora da imagem da empresa frente aos seus clientes e consumidores; redução de custos jurídicos e ambientais entre outros.

Diante do exposto, verifica-se a importância do papel desempenhado pelas organizações a fim de contribuir para o desenvolvimento da sociedade e mais precisamente da comunidade onde está inserida. Sob essa perspectiva verifica-se que projetos educacionais desenvolvidos pelas empresas ajudam a minimizar os problemas sociais, além de melhorarem a imagem da empresa perante a sociedade.

A empresa Tigre S. A. começou a perceber a importância da adoção de ações de responsabilidade social, há alguns anos atrás. A intensificação dessas ações ocorreu em outubro de 2003 quando foi criado o Instituto Carlos Roberto Hansen, para ajudar na

formação do cidadão do futuro. Segundo a diretoria o Instituto significou a realização do sonho do ex-presidente, Cau Hansen. O Instituto mobiliza esforços para investimentos em educação e cultura, como alavanca de desenvolvimento de crianças e adolescentes. A promoção da saúde também está no foco de atuação, com ações de melhoria da estrutura sanitária e saneamento básico, sendo a construção civil a forma prioritária de apoio.

O Instituto Carlos Roberto Hansen atua com ações como reformas de creches nos municípios onde a Tigre possui unidades, trabalho para o qual são usados os recursos que eram aplicados em cartões de natal, e também patrocínios culturais para entidades beneficentes.

Um exemplo de uma ação social realizada pela Tigre é o projeto Recriar. O projeto consiste em arrecadar materiais recicláveis junto aos colaboradores e família, revertendo os recursos adquiridos na venda em verba que será utilizada para efetuar melhorias em escolas da cidade. O objetivo do projeto é despertar nos colaboradores a importância do aspecto social, fazendo com que cada um faça sua parte, colaborando não só com o meio ambiente, mas com a sociedade como um todo.

Este projeto começou a ser planejado após a certificação ISO 14000, quando a direção da empresa percebeu a necessidade de conscientização da sociedade para as práticas ambientais sustentadas. A Tigre juntamente com o Instituto Carlos Roberto Hansen começou a despertar nos seus colaboradores e familiares o senso de responsabilidade social e humana.

No ano de 2003, o Instituto Carlos Roberto Hansen, juntamente com a Tigre, participaram de mais de 30 projetos sociais, totalizando em doações R\$ 867.375,40.

No presente estudo, será analisada a empresa Tigre S.A., procurando identificar como a incorporação da responsabilidade social está se tornando um elemento de vantagem competitiva para a empresa. Portanto, o tema desta pesquisa é responsabilidade social como

elemento de vantagem competitiva e o problema da pesquisa é: “qual a influência das práticas de responsabilidade social da empresa Tigre na sua competitividade organizacional?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas de responsabilidade social da empresa Tigre como elemento de vantagem competitiva.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o conceito de responsabilidade social identificando o que este representa para as organizações que a incorporam.
- b) Identificar e analisar os objetivos da empresa em relação à responsabilidade social interna e externa.
- c) Identificar e descrever os programas de responsabilidade social da companhia Tigre, particularmente através dos projetos Recriar, Jovem Cidadão, Proerd e do Programa Atitude Solidária.

1.3 Justificativa

Nas últimas décadas, vive-se num período de turbulências, em que mudanças constantes e irreversíveis trazem reflexos marcantes para a sociedade, governos, indivíduos e também para as organizações.

Essas mudanças fazem com que as organizações se moldem a essa nova realidade, para que possam sobreviver no mercado em que atuam, pois este está se tornando cada vez mais competitivo. E neste cenário muito se comenta sobre a responsabilidade social. A idéia de responsabilidade social incorporada aos negócios é, portanto, relativamente recente. O surgimento de novas demandas e a maior pressão por transparência nos negócios está fazendo com que as empresas adotem uma postura mais responsável em suas ações.

Essa nova postura está cada vez mais sendo adotada pelas empresas que sabem da importância de adaptarem a essa nova realidade para atender as necessidades da sociedade, tendo competitividade e não se tornando obsoletas.

Diante desse contexto, o presente trabalho procura analisar as práticas de responsabilidade social adotadas pelas empresas, principalmente a empresa Tigre S.A., por esta apresentar preocupação com a sociedade, demonstrando isso através de ações dirigidas para a comunidade onde atua, tornando-se um caso que desperta interesse para estudo.

A empresa utiliza a responsabilidade social não apenas para conseguir vantagens competitivas com o fortalecimento de sua imagem, mas, principalmente para se comprometer com questões sociais e a sociedade, que é um dos componentes de seu ambiente externo.

Dessa forma, este trabalho é de grande importância para a empresa, como também para a universidade e para a acadêmica. Para a empresa, pois este projeto poderá auxiliar a difundir entre seus colaboradores a importância da responsabilidade social, além de ser uma forma dela obter um feedback das suas ações sociais.

Por outro lado, justifica-se este projeto visto que para acadêmica, ele tende a proporcionar uma maior experiência com o assunto, assim como permitir ajustar e consolidar o que é ensinado na teoria.

Por fim, para a Universidade seria de extrema relevância, pois estaria aproximando ainda mais os seus serviços com a sociedade em geral e empresas também.

Portanto, é muito interessante fazer um estudo para analisar a responsabilidade social, o que ela implica e quais as vantagens que podem ser extraídas pelas organizações que a incorporam. Além disso, a responsabilidade social é assunto ainda pouco estudado, o que o torna um tema atual, original e relevante.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa subdivide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e a justificativa do trabalho.

O segundo capítulo refere-se a fundamentação teórica da pesquisa. Nessa seção foram trabalhados os seguintes assuntos e conceitos: responsabilidade social e seus indicadores, ética, gestão ambiental, trabalho voluntário e vantagem competitiva.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, no qual são descritos: a caracterização da pesquisa, tipo de pesquisa, tipos de coleta de dados, limitações da pesquisa e estrutura do trabalho.

O quarto capítulo aborda a responsabilidade social no ambiente da Tigre. O capítulo apresenta o histórico e a caracterização da empresa, e também traz informações sobre o que representa a incorporação de práticas socialmente responsáveis, bem como analisa e descreve as ações e projetos sociais praticadas pela empresa.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre o tema responsabilidade social. Seu objetivo é demonstrar algumas definições e abordagens a respeito das práticas sociais adotadas pelas empresas e a presença dessas práticas na gestão estratégia organizacional como influenciadoras na obtenção de um diferencial competitivo. É explorada inicialmente a definição da responsabilidade social e dos de seus indicadores: SA 8000 e Balanço Social. Posteriormente são feitas considerações sobre ética, gestão ambiental, trabalho voluntário, e competitividade.

O despertar da responsabilidade social das empresas não tem um histórico cronologicamente definido, com datas, locais, personalidades, comumente específicos à maioria dos fatos históricos. Há, na verdade, uma evolução da postura das organizações em face da questão social, provocado por uma série de acontecimentos sócio-políticos determinantes e, também, por aqueles ditados pelo ritmo da inovação tecnológica. (SECCO, 2004).

Essa mudança de postura das organizações, com relação às questões sociais, atualmente vem sendo muito discutida em todo mundo, no sentido de verificar as atitudes certas, justas e necessárias que as organizações devem adotar nesse novo cenário com a qual se relacionam.

Como exemplos de acontecimentos preocupados com causas sociais pode-se citar a Conferência da Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, o Fórum Mundial Social e a Conferência Nacional Ethos.

A Conferência da Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, denominada Rio+10 foi realizada de 26 de agosto a 4 de setembro de 2002 em Joanesburgo, África do Sul e teve como objetivo fazer um balanço das lições aprendidas e resultados práticos obtidos a partir dos acordos firmados entre cerca de 180 países que participaram da Rio-92.

O objetivo da conferência foi avaliar o que cada país efetivamente colocou em prática em termos de políticas de desenvolvimento, ações, princípios e compromissos traçados na Agenda 21.

Elaborada durante a Rio 92, a Agenda 21 é tida como o instrumento de mudanças mais ousado e abrangente para a promoção, em escala planetária, de um novo padrão de desenvolvimento, conciliando justiça social, proteção ambiental e eficiência econômica.

O Fórum Social Mundial (FSM) aconteceu pela primeira vez na cidade de Porto Alegre, entre 25 e 30 de janeiro de 2001, com o objetivo de se contrapor ao Fórum Econômico Mundial em Davos.

O FSM é um espaço aberto de encontro para o aprofundamento da reflexão, o debate democrático de idéias, a formulação de propostas, a troca livre de experiências e a articulação para ações eficazes. O FSM se propõe a debater alternativas para construir uma globalização solidária, que respeite os direitos humanos universais, bem como os de todos os cidadãos e cidadãs em todas as nações e o meio ambiente, apoiada em sistemas e instituições internacionais democráticos a serviço da justiça social, da igualdade e da soberania dos povos.

Em 2003 o FSM foi realizado em Porto Alegre e desenvolveu suas atividades em torno dos seguintes eixos: desenvolvimento democrático e sustentável; princípios e valores, direitos humanos, diversidade e igualdade; mídia, cultura e alternativas a mercantilização e homogeneização; poder político, sociedade civil e democracia e ordem mundial democracia, luta contra a militarização e promoção da paz.

Em 2004, pela primeira vez o FSM foi realizado fora do Brasil. A decisão foi tomada pelo Conselho Internacional com o objetivo de iniciar o processo de construção da internacionalização do FSM. O local da realização foi Mumbai, na Índia no período de 16 a 21 de janeiro.

A Conferência Nacional é promovida pelo Instituto Ethos para o movimento nacional de Responsabilidade Social Empresarial. A Conferência Nacional consolida-se como o mais importante espaço para debater os diversos aspectos da gestão empresarial socialmente responsável no Brasil. Trata-se também de um evento catalisador de idéias e práticas, que ajudam as empresas na reflexão e na implementação da responsabilidade social.

Na Conferência Nacional de 2004 o tema central foi “sustentabilidade da sociedade e dos negócios”. O evento incorporou um conjunto de mudanças que visam ampliar o seu caráter de formação, contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional, estimular a troca de experiências e discutir tendências que orientem as empresas no desenvolvimento de processos e métodos de gestão éticos e transparentes que promovam, ao mesmo tempo, a sustentabilidade de seus negócios e da sociedade.

Esses exemplos mostram como a preocupação com a causa social está sendo cada vez mais discutida tanto em âmbito mundial quanto nacional, e isto acaba refletindo nas organizações que começam a traçar novas estratégias para atuarem nesse contexto. Uma dessas estratégias adotadas pelas organizações é a incorporação da responsabilidade social.

2.1 Responsabilidade social nas empresas

O ato de solidariedade, por menor que seja, é importante. É um primeiro movimento no sentido oposto ao egoísmo e individualismo predominantes na sociedade capitalista. Uma mudança de paradigma, de norte, de eixo, o começo de algo totalmente diferente. Como um olhar novo que mostra todas as relações, teorias, propostas, valores e práticas, restabelecendo as bases de uma reconstrução radical de toda a sociedade. Se a exclusão produziu miséria, a união destruirá a produção da miséria, produzirá a cidadania plena e democrática. (SOUZA apud SECCO, 2004).

Com a queda do comunismo na última década, o capitalismo emergiu como a ideologia predominante no mundo. Infelizmente, os resultados produzidos em dez anos de capitalismo global não tem sido uniformemente positivos. Ao contrário, tem aumentado o fosso que separa ricos e pobres.

Diante desses problemas econômicos, ambientais e sociais enfrentados por grande parte da população mundial estão surgindo cada vez mais pessoas e organizações que estão preocupados em adotar outra postura, a fim de que possam contribuir com solução para esses problemas. Um exemplo disso é a proliferação de cursos e a profissionalização de pessoas que atuam em organizações de terceiro setor, bem como em organizações que adotam a responsabilidade social.

Nas últimas décadas é crescente a preocupação das organizações com relação aos problemas sociais. Segundo Oliveira (2001) é cada vez maior o número de homens e mulheres que se organizam para juntos promover causas como a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente. Ou, de modo ainda mais simples e direto, para oferecer ajuda aos mais frágeis e vulneráveis onde quer que eles se encontrem.

Nota-se que tem crescido a participação das empresas em ações pertinentes à responsabilidade social, inclusive com a adesão de pequenas e médias empresas. As organizações estão começando a perceber a importância da adoção de práticas sociais responsáveis, além de perceberem que este ato pode repercutir positivamente na sua imagem perante a sociedade.

As organizações são responsáveis por ajudar a melhorar continuamente a sociedade na qual estão inseridas e da qual obtém lucratividade. Segundo Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000), a empresa tem a obrigação de restituir a sociedade pelos benefícios dela recebidos. Para o autor a empresa deve ter como objetivo maximizar os efeitos positivos enquanto minimiza os efeitos negativos causados na sociedade.

Segundo Maschio (2002) a responsabilidade de uma empresa não tem apenas um sentido material, mas um sentido maior no qual a mesma contribui para que o desenvolvimento como um todo se promova.

Esta preocupação das organizações em serem socialmente responsáveis só tem a beneficiar na melhoria de sua imagem diante de seus consumidores, empregados e comunidade, além de contribuir para a construção de uma sociedade melhor.

A responsabilidade social é um conceito que vem ganhando destaque e popularidade a cada dia que passa. O termo responsabilidade suscita uma série de interpretações e por isso tem adquirido significados diferentes entre os autores, bem como entre as organizações que estão trabalhando com a responsabilidade social.

Ter responsabilidade social implica em uma preocupação verdadeira como o bem estar das pessoas e do meio ambiente. Esse bem estar por sua vez exige uma conduta ética por parte dos indivíduos e das organizações nas suas redes de relações. As organizações e os indivíduos que dela fazem parte devem agir de acordo com os padrões estabelecidos pela sociedade para o tratamento dos outros (MEGGINSON, et al 1998).

Para Secco (2004, p. 25):

A responsabilidade social expressa a adoção e a difusão de valores, condutas, compromissos e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades, do ponto de vista ético, social e ambiental.

Segundo Ashley (2003, p.6):

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 afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange o seu papel específico na sociedade e na sua prestação de contas com ela.

Para alguns segmentos empresariais, tais como os analisados neste trabalho, a responsabilidade social deve ser vista de uma forma ainda mais ampla e deve estar presente no dia-a-dia das empresas, no valor agregado de seus produtos ou serviço, no seu processo de

produção, no correto pagamento de impostos, na comunicação transparente com o consumidor, na propaganda honesta, na maneira de interagir com seus colaboradores através de desenvolvimento, bem estar e melhoramento da qualidade de vida dos mesmos. Ou seja, a responsabilidade social deve ser vista como um comportamento que permeia as atitudes dos atores sociais presente no processo produtivo e que as empresas adotam voluntariamente e além das prescrições legais.

Melo Neto e Froes (199, p.78) sobre o presente assunto, concluem:

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

A organização nesse sentido assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento da população na localidade onde está inserida, bem como da sociedade como um todo.

A responsabilidade social não substitui uma série de competências que a empresa precisa ter, como o domínio das ferramentas de gestão, o acesso à tecnologia, saber lidar com as finanças, gerar riquezas e desenvolvimento tecnológico. Tudo isso continua sendo absolutamente necessário. O que se infere é a responsabilidade social por parte da empresa e o compromisso mais amplo com o público que se relaciona. É uma nova forma de ver e perceber as demandas do mercado, um novo perfil de responsabilidade, de consciência e de envolvimento com as questões da sociedade em geral. (KOTLER, 1992).

Segundo Melo Neto e Froes (1999), o exercício da responsabilidade social supõe duas dimensões com dois focos diferentes, mas, que se inter-relacionam:

- a) Responsabilidade social interna: cujo foco é o público interno da empresa, seus funcionários e dependentes;

b) Responsabilidade social externa: cujo foco é a comunidade onde a empresa está inserida.

A seguir é apresentado o quadro 1 que mostra as diferenças da Responsabilidade Social no âmbito interno e externo, usando como base as seguintes características: foco, áreas de atuação, instrumentos e tipo de retorno.

	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
FOCO	Público interno (funcionários e seus dependentes)	Comunidade
ÁREAS DE ATUAÇÃO	Educação Salários e benefícios Assistência Médica, social e odontológica	- educação - saúde - assistência social - ecologia
INSTRUMENTOS	Programas de RH Planos de Previdência Complementar	- doações - programas de voluntariado - parcerias - programas e projetos sociais
TIPO DE RETORNO	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	Retorno social propriamente dito Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para os acionistas

Quadro 1 – Responsabilidade social interna e externa
Fonte: Melo Neto e Froes (1999 p.87).

Cabe ressaltar que a responsabilidade social interna objetiva maior retorno de produtividade e bem estar dos funcionários. Enquanto que, a responsabilidade social externa visa um maior retorno social e da imagem e publicidade, que acaba repercutindo em ganhos financeiros. Quando a empresa cumpre suas obrigações sociais em relação aos seus empregados, acionistas, consumidores, parceiros e comunidade ela acentua e potencializa o seu capital de responsabilidade social. Além, do aumento da credibilidade e imagem melhorada.

Ao atuar nas duas dimensões com equilíbrio a empresa se caracteriza como socialmente responsável e ética. A melhor maneira de ilustrar a responsabilidade social talvez seja por meio de programas específicos de ação realizados pela administração. Esses programas incluem atividades de relações com os funcionários, serviço ao público e à comunidade, proteção ambiental, defesa do consumidor, assistência médica e educacional, desenvolvimento e renovação urbana, cultura, arte e recreação.

Para Melo Neto e Froes (apud ASHLEY 2003) a responsabilidade social assume outras características, englobando o público interno e externo, além do investimento em preservação ambiental, mas não necessariamente privilegiando uma categoria em particular. Há pelo menos sete vetores da responsabilidade social que seriam:

V1 – apóio ao desenvolvimento da comunidade na qual atua;

V2 – preservação do meio ambiente;

V3 – investimento no bem estar dos funcionários e dependentes e em uma ambiente de trabalho agradável;

V4 – comunicações transparentes;

V5 – retorno aos acionistas;

V6 – sinergia com os parceiros; e

V7 – satisfação de clientes e consumidores;

Esses vetores ajudam os gestores das organizações a conseguirem fortalecer a responsabilidade social, pois eles servem como um modelo para que todas as organizações possam alcançar a responsabilidade social nos âmbitos interno e externo.

A visão de Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000) sobre a definição de responsabilidade social difere-se um pouco da visão de Melo Neto e Froes (1999). Enquanto Melo Neto e Froes (1999), baseiam se nos elementos atingidos (público interno, externos e meio ambiente) para definir responsabilidade social, Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000) a conceituam e classificam

de acordo com os diferentes assuntos que ela abrange. Segundo esses autores existem quatro tipos de responsabilidade social:

- a) legal – voltada para o cumprimento das leis e regulamentos do governo. A responsabilidade legal inclui leis de proteção ao consumidor, proteção ambiental, leis que promovem a equidade e a segurança no ambiente empresarial entre outras;
- b) ética – relacionada aos comportamentos e atividades esperados ou proibidos pela sociedade, ainda que não estabelecidos em lei. A responsabilidade de natureza ética inclui padrões e normas que refletem as preocupações dos stakeholders (consumidores, empregados, acionistas, fornecedores e a comunidade);
- c) econômica – “[...] refere-se à maneira como os recursos para a produção de bens e serviços são distribuídos no sistema social” (Ferrel, Fraedrich e Ferrel, 2002, p.80) para que se possa maximizar a riqueza e/ou o valor para os stakeholders;
- c) filantrópica – comprometida em restituir à sociedade pelos benefícios dela obtidos. Nesse caso as empresas teriam responsabilidade de melhorar a qualidade de vida e bem estar de todos que com ela se relacionam.

A percepção da responsabilidade social como elemento importante na gestão estratégia dos negócios tem gerado inúmeras implicações no cenário empresarial. Na prática, porque as empresas, muitas pela primeira vez, estão tendo que buscar mecanismos de mitigação das desigualdades sociais.

Com a globalização e os vários movimentos sociais, as organizações descobrem que precisam estabelecer relações éticas e transparentes com seus diferentes públicos, que devem considerar a sua performance, como uma unidade, nos planos econômico, social e ecológico e que precisam alinhar a sua gestão aos interesses legítimos das sociedades nas quais se inserem.

E isso é possível verificar nas organizações, que nesta nova ótica estão mudando sua forma de atuação para que possam melhorar seu desempenho, bem como seu relacionamento com seus grupos de interesse e por fim atender as necessidades da sociedade.

No Brasil, a Natura foi uma das primeiras empresas a adotar a responsabilidade corporativa com prática de gestão e, além disso, adotou os indicadores do Instituto Ethos de responsabilidade social para avaliar seus processos e práticas, afim de que esses possam ajudar a mensurar índices ligados a responsabilidade social, corrigir rotas e avançar.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. O Instituto conta com 887 associados – empresas de diferentes setores e portes – e que representam um faturamento anual correspondente a cerca de 30% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e empregam cerca de 1 milhão de pessoas, tendo como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente.

Idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa.

Uma dessas ferramentas são os indicadores Ethos de Responsabilidade Social que tem como objetivo permitir o aprendizado e avaliação da gestão da empresa no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial (RSE), ao planejamento de estratégias e ao monitoramento do desempenho geral da empresas.

Esses indicadores permitem a auto-avaliação e aprendizagem da organização. Os indicadores são: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade e governo e sociedade.

A Natura procura adotar os princípios de ética e transparência em todos os relacionamentos com seus públicos (stakeholders) e comunidades. Um dos princípios éticos observados na Natura é o respeito pelos outros. A inclusão dos interesses dos diversos públicos em suas estratégias e a preocupação em desenvolver as comunidades com as quais se relaciona demonstram essa preocupação da empresa.

Com relação aos seus funcionários a Natura procura combater a discriminação e o preconceito de qualquer tipo, com programas de contratação de deficientes físicos e mentais e de profissionais que estão a mais de dois anos desempregados. Além disso, a empresa busca motivar a vida de seus funcionários fora do trabalho, incentivando os mesmos a participarem como voluntários em entidades assistenciais. (NATURA, 2004).

Quanto ao meio ambiente, a Natura desenvolve programas de preservação das reservas florestais e da conscientização da comunidade que sobrevive das reservas para o cuidado ambiental. Com esses programas a Natura pretende preservar o ecossistema e sensibilizar os índios, caboclos e sertanejos da região florestal. Dessa forma a empresa pode atender as suas necessidades sem prejudicar as gerações futuras.

A Natura é exemplo de uma empresa que construiu relação sinérgica entre seus interesses econômicos e os de seus funcionários, consumidores, comunidade e meio ambiente. A Natura conseguiu um alinhamento entre a preservação ambiental e seus processos produtivos.

Todo esse comprometimento com boas práticas de responsabilidade social vem ajudando e significando muito para a Natura. Segundo o presidente da empresa (Guilherme Leal), esse compromisso da empresa com a responsabilidade social fez com que a mesma

aumentasse claramente a capacidade de atrair os melhores talentos e contar com o melhor deles.

Além disso, a empresa desenvolveu uma relação mais verdadeira com os consumidores, estabelecendo uma cumplicidade no processo de transformação em respeito pelo coletivo, social e ambiental. Da mesma forma a Natura atraiu os melhores fornecedores, o que aumentou a capacidade de desenvolver relações de intercâmbio de compromissos mútuos.

Por tudo isso, a Natura acredita que a responsabilidade social é estratégica não só para os resultados da empresa como para sua própria sobrevivência. A Natura é um exemplo de uma organização que adota políticas de responsabilidade social e acredita na importância de estar em sinergia com as comunidades em que atua, pois só assim uma organização pode ser sustentável. Para Drucker (1999) a responsabilidade social é um fator importante para que as companhias mantenham sua sustentabilidade.

Contrário ao pensamento de que uma organização tem apenas uma responsabilidade: desempenho econômico, Drucker (1999), acredita que esta é apenas a primeira responsabilidade de uma empresa, e que o mercado cada vez aumentará sua demanda por organizações que adotem as responsabilidades tanto na dimensão econômica, como social e ambiental.

Outro exemplo de organização que está adotando políticas de responsabilidade social é a Philips. A Philips do Brasil é uma empresa que desenvolve vários projetos na área social onde seus funcionários e terceirizados trabalham de forma voluntária.

A Philips possui projetos educacionais (ex. projeto Doe Vida), projetos ambientais (ex. projeto Aprenda com a Natureza), culturais etc.

O projeto Doe Vida foi lançado em 2001 com o objetivo de esclarecer e sensibilizar alunos do Ensino Médio das escolas públicas sobre o perigo de doenças sexualmente

transmissíveis (DST), principalmente a AIDS. O tema “Prevenção das DSTs/Aids na Adolescência” foi escolhido porque favorece, simultaneamente, a atuação nas áreas de saúde, educação e voluntariado. O comitê Doe Vida é composto por funcionários da Philipis e conta com o auxílio da organização não-governamental GTPOS (Grupo de Trabalho e Pesquisa em Orientação Sexual), e parceria das secretarias de Educação Estaduais e do Conselho Empresarial para Prevenção de DSTs/Aids. (PHILIPS, 2004).

Já o projeto aprendendo com a natureza foi iniciado em 2002, em parceria com a Horizonte Geográfico (empresa de comunicação especializada em relações com a comunidade) através do qual foram capacitados voluntários da empresa na área ambiental, tornando-os aptos para levarem para as escolas, por meio de palestras lúdicas e interativas, informações sobre a educação ambiental. O projeto tem como principal objetivo despertar a consciência ambiental e incentivar alunos entre 7 e 10 anos de escolas da rede pública a apreciar e preservar o meio ambiente. No entanto o projeto não trabalha com os alunos e sim com os professores em encontros regulares, para garantir que a necessidade de preservação permaneça em pauta nas escolas durante o ano letivo.

Essa preocupação da empresa com esforços na área social estão garantindo o fortalecimento da imagem da empresa junto aos seus públicos interno e externo. Para a Philips a incorporação da responsabilidade social está representando um ganho em produtividade, pois seus colaboradores estão se sentindo orgulhosos em trabalharem em uma organização que se preocupa com a sociedade, além de estarem se sentindo mais cidadãos por desenvolverem esses trabalhos voluntários, garantindo a lealdade de seus públicos de interesses.

Para a Philips, além das vantagens acima mencionadas, a responsabilidade social trouxe para a empresa uma nova visão sobre a atividade da empresa: é uma fonte de oportunidades, estimulando a inovação e a criatividade.

Os exemplos resgatados nas empresas Natura e Philipis desvendam como a responsabilidade social ajuda as organizações de diversas formas. Algumas vantagens que a incorporação da responsabilidade social proporciona seriam: diminuição da taxa de rotatividade de empregados, com o aumento da sua fidelidade; descoberta de novos talentos, lideranças e habilidades, quando funcionários gerenciam projetos da área social; aumento da motivação dos seus colaboradores que ajudam e opinam nas escolhas dos investimentos sociais de suas empresas; a já evidente tendência de consumidores e investidores em preferir empresas de comprovada responsabilidade social; possibilidade de vincular seus produtos e serviços à postura ética e social da empresa; entre outras.

Ainda com relação às vantagens decorrentes da incorporação da responsabilidade social, Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000, p.213) diz que “as vantagens da ética e da responsabilidade social em decisões de negócios incluem aumento da eficiência nas operações diárias, dedicação dos empregados, melhoramentos na qualidade dos produtos, processos de tomada de decisão mais eficiente e eficaz, fidelidade do cliente e melhor desempenho financeiro”.

Todas essas vantagens mencionadas estão fazendo com que cada vez mais as empresas incorporem práticas sociais responsáveis. As empresas começaram a perceber que a adoção da responsabilidade social pode lhes trazer um bom retorno, mesmo que esse na maioria das vezes seja de longo prazo.

Segundo Melo Neto e Froes (1999, p. 166):

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 [...].

Independente do retorno que pode ser obtido, Drucker (1999), diz que toda organização deve assumir plena responsabilidade pelos seus impactos sobre seus funcionários,

o meio ambiente, seus clientes e tudo e todos a quem tocar e tiver relação. Esta é sua responsabilidade social. E gradativamente a sociedade exigirá cada vez mais dela.

No contexto das relações sociais de produção, para alguns atores sociais desinformados, a responsabilidade social soa como um conceito vago e difuso, embora existam elementos e indicadores de referência validados pelo mercado.

2.1.1 Indicadores de Responsabilidade Social

A incorporação da responsabilidade social é um elemento que vem crescendo entre as organizações que precisam se adaptar a esse novo cenário, o qual exige que as organizações implementem mudanças para garantir sua sustentabilidade frente às exigências que a realidade apresenta como relevante.

E para avaliar as ações sociais das organizações estão sendo utilizados alguns indicadores de responsabilidade social como: a norma 8000 – Social Accountability e o Balanço Social.

Esses indicadores são importantes tanto para as organizações como para a sociedade. Para as organizações, pois dessa forma ela pode avaliar seus projetos de cunho social além de ser uma forma de comunicar para a sociedade suas práticas sociais. Já para a sociedade é uma forma de verificar se as organizações estão, além de cumprir suas obrigações legais, fazendo algo a mais para a sociedade da qual obtém os recursos para poder funcionar.

A Social Accountability 8000 (SA 8000), é uma norma internacional que estabelece padrões de responsabilidade social para as organizações. As empresas devem se submeter a uma auditoria independente para receberem a certificação da SA 8000. A disposição para a certificação é voluntária por parte das empresas. A norma SA 8000 foi criada em 1997 nos Estados Unidos pelo Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA).

A SA 8000 é uma norma que visa aprimorar o bem estar e as boas condições de trabalho bem como o desenvolvimento de um sistema de verificação que garanta a contínua conformidade com os padrões estabelecidos pela norma.

A SAI (Social Accountability International, antiga CEPAA) é uma organização não-governamental, sediada nos Estados Unidos, responsável pelo desenvolvimento e supervisão da norma internacional Social Accountability 8000 (SA 8000).

A SA 8000 é cada vez mais reconhecida no mundo como um sistema efetivo de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho. Atualmente são mais de 160 empresas certificadas com SA8000 em diversos países, incluindo, entre outros: Estados Unidos, Inglaterra, Espanha, Itália e Brasil.

A SA 8000 baseia-se nos princípios das Normas Internacionais de Direitos Humanos; delineada pela Convenção da Organização Internacional do Trabalho, a Convenção das Nações Unidas nos Direito das Crianças e na Declaração Universal dos direitos Humanos. Esta norma especifica requisitos de responsabilidade social para possibilitar a uma empresa: desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela possa controlar ou influenciar; demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma.

A norma é composta por nove requisitos relacionados à atividade da empresa: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação & direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.

A certificação da SA 8000 com certeza é um diferencial a mais para as empresas que estão inseridas em uma sociedade que busca cada vez mais entender e fiscalizar as ações empresariais.

Já o Balanço Social é o documento pela qual a empresa apresenta dados que permitam identificar o perfil da atuação social da empresa durante o ano, a qualidade de suas relações com os empregados nos resultados econômicos da empresa e as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como a forma de sua interação com a comunidade e sua relação com o meio ambiente (projeto de lei nº 032/99).

Segundo Melo Neto e Froes (1999) o balanço social é um instrumento de avaliação das ações da empresa no campo da cidadania empresarial. Os autores utilizam o termo cidadania empresarial, e entendem que as empresas merecedoras de serem chamadas de empresas cidadãs são aquelas que cumprem suas responsabilidades nas dimensões interna e externa.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) conceitua o balanço social como sendo um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos, sem vinculação religiosa e a partido político. O instituto foi fundado em 1981, pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. Sua principal missão é a construção da democracia, combatendo desigualdades e estimulando a participação cidadã. O Ibase também está voltado para a defesa, valorização e fortalecimento da participação cidadã de grupos sociais e comunidades em situação de pobreza e excluídos dos processos decisórios.

Herbert de Souza, o Betinho, nasceu em Bocaiúva (MG) a 3 de novembro de 1935. Mesmos com sérios problemas de saúde, Betinho sempre procurou trabalhar para a redução

das desigualdades sociais. Um de seus projetos foi a Campanha Ação da Cidadania contra a miséria e a fome, lançada em 1993. Esse projeto conclamou a sociedade a doar alimentos para distribuir a quem necessitasse em todo o país, através de comitês que existem até hoje.

Formado em Sociologia, em 1962, Betinho também se engajou nos movimentos operários e na luta pelas chamadas reformas de base, sempre utilizando princípios éticos para guiar suas ações. Betinho morreu no dia 9 de agosto de 1997.

A idéia do balanço social é demonstrar quantitativamente e qualitativamente o papel desempenhado pelas empresas no plano social, tanto internamente quanto na sua atuação na comunidade. Os itens dessa verificação são vários: educação, saúde, atenção à mulher, atuação na preservação do meio ambiente, melhoria da qualidade de vida e de trabalho de seus empregados, apoio a projetos comunitários visando à erradicação da pobreza, geração de renda e de novos postos de trabalho. Segundo Herbert de Souza, o Betinho, realizar o balanço social significa uma grande contribuição para consolidação de uma sociedade verdadeiramente democrática. (IBASE, 2004).

O balanço social é um instrumento de transmissão de informações, ao mesmo tempo que, um instrumento de medição e quantificação de atitudes sociais empresariais.

No Brasil o balanço social começou a ser discutido na década de 70. Contudo apenas nos anos 80 surgiram os primeiros balanços sociais de empresas. A partir de década de 90 corporações de diferentes setores passaram a publicar balanço social anualmente.

A proposta, no entanto só ganhou visibilidade nacional quando o sociólogo Herbert de Souza lançou em junho de 1997, uma campanha pela divulgação voluntária do balanço social.

O balanço social é um instrumento que só tem a beneficiar tanto a sociedade, quanto a própria empresa. Para a empresa o balanço social traz um diferencial para a sua imagem, o que vem sendo cada vez mais valorizado por investidores e consumidores no Brasil e no mundo, além de ser uma forma de atrair confiança e o respeito dos seus clientes,

colaboradores e demais públicos com a qual se relaciona. Já para a sociedade é uma forma de identificar o perfil social das empresas.

Os indicadores de responsabilidade social apresentados acima reforçam a busca da excelência das empresas para a sua sustentabilidade econômica. Hoje os negócios não podem mais ser mantidos em segredo absoluto, a transparência e a ética passaram a ser a alma do negócio, tornando-se fatores positivos para a imagem pública e reputação das empresas.

2.2 Ética

A responsabilidade social das organizações perante seus colaboradores, acionistas, comunidade na qual está inserida e a sociedade como um todo está sendo muito discutida nos últimos anos. A preocupação com princípios éticos, valores morais são necessários para que as organizações possam desenvolver suas atividades socialmente responsáveis. E para isso é necessário que todos os seus colaboradores adotem uma postura ética, pois somente assim a organização poderá conseguir ter responsabilidade social.

Segundo Pinto (2002, p.262):

a ética pode ser conceituada como o que fazer e o que não fazer para agir bem, gerando o melhor possível em qualidade de vida e bem estar social para o maior número de pessoas e instituições em determinada área de influência ou em pontos relevantes para a sociedade, e procurando não atingir negativamente outros indivíduos e organizações.

Para Megginson et al (1998, p.97) “a ética na administração são os padrões usados para julgar o que é certo ou errado no comportamento dos administradores em relação aos outros”.

Já para Stoner (1985, p.53) a ética “é o estudo dos direitos e dos deveres das pessoas, das regras morais que as pessoas aplicam ao tomar decisões, e da natureza das relações entre as pessoas”.

Esses critérios éticos confluem no processo de formação de metas empresariais e no estabelecimento de prioridades. A ética empresarial definida como a transparência das relações e preocupação com o impacto de suas atividades na sociedade, vem considerada como uma espécie de requisito para a sobrevivência das organizações.

Segundo Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000, p.7) “a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento do mundo dos negócios”. Esse comportamento certo ou errado é determinado pelos grupos que se relacionam com a empresa, pois suas opiniões, influenciam a aceitação ou rejeição pela sociedade da empresa e de suas atividades.

Para Leisinger e Schmitt (2001), a ética empresarial reflete as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, que orientam as ações de seus colaboradores para que essas sejam corretas. Este modo de pensar baseia-se na idéia de que todos os membros de uma sociedade se comportem de uma maneira harmoniosa, levando em conta os interesses dos outros.

Diante desses conceitos verifica-se que a ética está diretamente ligada à responsabilidade social e que esta depende da ética para poder ser aplicada corretamente. Segundo Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2002, p.19) “a responsabilidade social pode ser considerada como um contrato social enquanto a ética empresarial diz respeito aos princípios morais e as regras que orientam os tomadores de decisão”.

Cabe ressaltar que todos os conceitos de responsabilidade social passam pelos parâmetros da ética (princípios), na Moral (no que se refere às normas) e ao direito (naquilo que é obrigação).

Ou seja, as organizações que desejam incorporar práticas de responsabilidade social necessitam utilizar as responsabilidades éticas. Para Ashley (2002, p. 50) “responsabilidades éticas correspondem à atividade, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido

positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em lei”. Segundo este conceito, as organizações teriam que atender as expectativas dos seus stakeholders e o que estes julgam como o comportamento correto, justo, para as organizações.

Estas expectativas mais do que nunca precisam ser satisfeitas. Cada vez mais, no ambiente empresarial é percebido necessidade da eficácia e eficiência organizacional e também a uma demanda por um comportamento mais ético e responsável por parte das organizações.

As organizações devem buscar o equilíbrio entre a conquista de lucros, o comportamento ético e social, em sintonia com as leis vigentes. E para isso serão necessárias novas habilidades dos administradores que precisam aprender a trabalhar nessa nova ótica mundial, na qual o fenômeno da integração dos mercados induz que grande parte das organizações utilizem padrões globais de operações.

As organizações só têm a lucrar adotando posturas mais éticas, até uma negociação tende a ser melhor executada quando os interessados adotam a ética em suas atividades, pois os mesmos sabem que não haverá possibilidade de traição e nem surgimento de mentiras durante as transações. Com certeza uma negociação assim tende a ser mais transparente, além de ser realizada mais facilmente.

A incorporação de princípios éticos, no contexto das relações sociais de produção, ainda ocorre em pequeno número de organizações. Esta nova postura é muito recente e as organizações ainda tão tentando medir as conseqüências que terão ao adotar essas “boas práticas”. Ainda é muito cedo para tentar avaliar as conseqüências que essa nova postura trará para as organizações.

Assim como as organizações, os clientes, fornecedores, acionistas e sociedade em geral ainda não estão como uma opinião claramente desenvolvida a respeito dessas “boas

práticas”, no caso dos clientes apesar de apreciarem as organizações que adotam políticas responsáveis, a maioria deles ainda consome os produtos com melhores preços e qualidade, mesmo que estas empresas não sejam éticas.

Mas, a tendência é que a opinião dos clientes, e os demais grupos de interesse de uma organização se desenvolvam e eles venham a dar preferência a produtos de empresas éticas e que adotam a responsabilidade social nos seus negócios.

Portanto, é preciso que as organizações e seus administradores estejam preparados para mudar e se adaptar a essa nova realidade, pois dessa forma poderão obter êxito nas suas atividades, além da consciência de estar ajudando a desenvolver a sociedade na qual está inserida.

Uma das preocupações que devem estar presentes nas estratégias das organizações, para que mantenham sua sustentabilidade nesse novo contexto é o cuidado com a questão ambiental. A questão ambiental vem ganhando muita importância no ambiente empresarial fazendo com que as organizações adotem uma postura diferente em relação ao meio ambiente. As organizações estão percebendo que precisam fazer algo a mais do que as obrigações legais, para atrair os clientes, pois estes estão cada vez mais mudando seus hábitos de consumo.

2.3 Gestão ambiental

Com o crescimento da população e da produção cada vez mais ocorre a utilização de recursos naturais, que aliada a pouca conservação do meio ambiente, tem impulsionado o processo de degradação ambiental.

Essa degradação está impondo limites ao desenvolvimento econômico. Por isso é crescente a elaboração de políticas e a busca de alternativas que permitam conciliar o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental. Uma das respostas para esta necessidade foi o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável.

“O desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades (SENE e MOREIA, 1998, p.409)”.

Para Schenini (1999), o desenvolvimento sustentável está buscando o crescimento econômico, a equidade social e o equilíbrio ecológico, todos sob o mesmo espírito holístico de harmonia e responsabilidade comum.

Neste sentido nota-se que o desenvolvimento sustentável quando incorporado ao conceito de responsabilidade social acaba deixando este ainda mais amplo. Segundo Melo Neto e Froes (1999) o desenvolvimento sustentável possui três pilares e que se constitui o conceito ampliado de responsabilidade social.

A seguir será apresentada a figura 1 que mostra as três dimensões do desenvolvimento sustentável: dimensão econômica, social e ambiental.

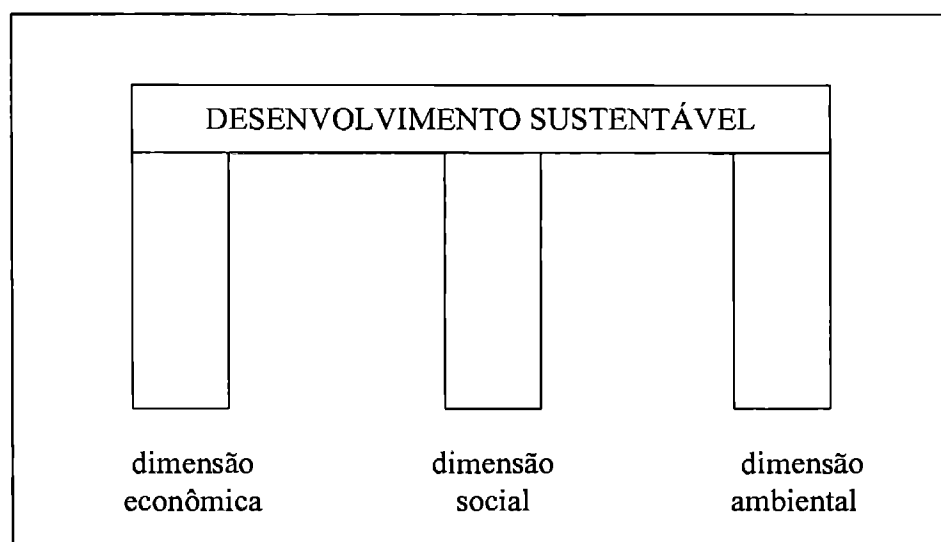


Figura 1 – Os três pilares do Desenvolvimento Sustentável
Fonte: Melo Neto e Froes (1999 p.88).

Quanto à dimensão ambiental pode dizer que a consciência ambiental por parte das empresas e comunidade em geral está crescendo. Segundo Ashley (2003) a intensificação da consciência ambiental ocorreu na década de 60 e 70 com o aumento da atuação de grupos e

atores sociais que passaram a reivindicar maior atenção por parte do setor produtivo com relação à questão de degradação do meio ambiente.

Um dos resultados das discussões sobre a degradação do meio ambiente foi o surgimento das normas ISO 14000. Essas normas têm o intuito de favorecer a mudança do paradigma de crescimento econômico ilimitado e, simultaneamente, atender as pressões por uma qualidade ambiental. A ISO 14000 possibilita a certificação dos produtos que satisfazem os padrões de qualidade ambiental, através da rotulagem ambiental.

O surgimento dessas normas, junto com a preocupação ambiental está proporcionando uma mudança de hábitos dos consumidores e como consequência das empresas. Os consumidores estão começando a adquirir consciência ambiental e dessa forma estão mudando seus hábitos de compra, ou seja, dando importância a produtos ecologicamente corretos. Em contrapartida as empresas estão tentando se adaptar para atrair e fidelizar esses novos consumidores.

Neste contexto torna conveniente entender o conceito de gestão ambiental. A gestão ambiental é entendida como um processo adaptativo e contínuo, através do qual as organizações definem, e redefinem, seus colaboradores, fornecedores, bem como clientes e comunidade, além de selecionar estratégias e meios para atingir esses objetivos num tempo determinado através de constante avaliação de sua interação com o meio ambiente externo (ANDRADE, 2000).

Segundo Valle (1995, p.39) um sistema de gestão ambiental pode ser definido como “um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados, que visam a reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente”.

O quadro 2 a seguir apresenta os principais motivos que podem despertar o interesse de uma empresa pelo sistema de gestão ambiental e uma nota de intensidade que varia de 1 a 5 (a nota 5 indica a maior intensidade de motivação).

MOTIVO	INTENSIDADE
Exigência por parte de um cliente significativo	5
Exigência por parte da matriz	5
A concorrência está adotando o SGA	4
Apelo de marketing para manter ou ampliar mercados	4
Perspectivas de ganhos para a imagem institucional	3
Pressões da comunidade (reivindicações, reclamações, movimentos, manifestações pela mídia, ações judiciais provenientes da comunidade ou de ONGs)	3
Percepção de possibilidades de redução de desperdícios e custos de controles ambientais	2
Interesse em financiamentos incentivados	2
Garantia do cumprimento das leis ambientais	2
Percepção das tendências mundiais	2

Quadro 2– Motivação e o seu grau de intensidade para o SGA

Fonte: adaptado de Moreira(2001)

A utilização da gestão ambiental pode trazer muitas vantagens tanto para as empresas, como para a sociedade. Para as empresas apresenta vantagens em nível organizacional como a redução de custos de operação, minimização de acidentes e certa vantagem competitiva, e para a sociedade, significa uma melhoria da qualidade de vida, decorrente da diminuição dos impactos ambientais, como também proporciona uma redução do custo de controle e fiscalização.

Pode-se observar no quadro 3 alguns benefícios econômicos e estratégicos que tem motivado as empresas a aceitarem a responsabilidade pela proteção do meio ambiente:

BENEFÍCIOS ECONÔMICOS
<u>Economia de custos</u>
- Economias devido à redução do consumo de água, energia e outros insumos;
- Economias devido à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de afluentes;
- Redução de multas e penalidades por poluição.
<u>Incremento de receitas</u>
- Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes” que podem ser vendidos com maior valor agregado;
- Maior participação no mercado devido à inovação dos produtos e menor concorrência;
- Linhas de novos produtos para mercados emergentes;
- Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.
BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS
- Melhoria da imagem institucional;
- Renovação do “portfólio” de produtos;
- Aumento da produtividade;
- Alto comprometimento do pessoal;
- Melhoria nas relações de trabalho;
- Melhoria e criatividade para novos desafios;
- Melhores relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas;
- Acesso assegurado no mercado externo;
- Melhor adequação aos padrões ambientais.

Quadro 3 – Motivação para preocupação ambiental nas empresas
 Fonte: Callenbach et al (1993)

Portanto, as empresas só têm a se beneficiar ao se preocuparem com o meio ambiente. E por isso é crescente a utilização por algumas empresas de alternativas que visam ajudar na preservação do meio ambiente. Uma dessas alternativas é a produção mais limpa. Produção mais Limpa significa a aplicação contínua de uma estratégia econômica, ambiental e tecnológica integrada aos processos e produtos, a fim de aumentar a eficiência no uso de

matérias-primas, água e energia, através da não-geração, minimização ou reciclagem de resíduos gerados em um processo produtivo.

Esta abordagem induz inovação nas empresas, dando um passo em direção ao desenvolvimento econômico sustentado e competitivo, não apenas para elas, mas para toda a região que abrangem.

O desenvolvimento sustentável, nas suas dimensões econômica, social e ambiental é um ideal a ser seguido pelas empresas. Hoje é importante que as mesmas tenham preocupação com seus atos, bem como os efeitos que estes podem causar na sociedade.

Essa preocupação organizacional em desenvolver as três dimensões do desenvolvimento sustentável está fazendo com que as empresas encontrem meios a fim de que possam efetivamente atuar nessas três dimensões. Um desses meios é o trabalho voluntário.

2.4 Trabalho voluntário

As empresas são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico, apresentam grande capacidade criadora e de geração de recursos. O bem estar comum depende cada vez mais de uma ação cooperativa e integrada de todos os setores da economia, num processo de desenvolvimento que coloque como metas, a preservação do meio-ambiente e a promoção dos direitos humanos.

O trabalho voluntário empresarial está diretamente ligado à questão de responsabilidade social da empresa. Como ramos paralelos às ações voluntárias geralmente começam a ser praticadas quando as organizações começam a incorporar os conceitos de responsabilidade social. A responsabilidade social engloba alguns programas específicos de ação realizados pela administração. Entre as atividades incluídas nestes programas está o trabalho voluntário.

Segundo Corellón e Medeiros (2002, p.37), “um programa de voluntariado empresarial é o apoio formal e organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, com o seu tempo e habilidade”.

Esse apoio empresarial é muito importante para que as ações voluntárias comecem a acontecer. O interesse no trabalho voluntário dos funcionários acaba surgindo de forma induzida como fruto do clima interno.

Segundo definição das Nações Unidas, “o voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou de outros campos...”. (VOLUNTÁRIOS, 2004).

Segundo esse conceito o voluntário é uma pessoa que motivada pelos seus valores de participação e solidariedade, dedica parte de seu tempo, trabalho e talento, de forma espontânea e não remunerada, para causas de interesse da sociedade e comunidade da qual está inserida, preferencialmente.

Voluntariado não é só o trabalho assistencial de apoio aos grupos menos favorecidos. Inclui as múltiplas iniciativas dos cidadãos nas áreas de cultura, defesa de direitos, meio ambiente, esporte e lazer.

O trabalho voluntário além de ser um ato de generosidade é também uma forma de adquirir novas experiências e aprendizado, além da satisfação de se sentir útil. Por isso, muitos profissionais preferem colaborar em áreas fora de sua competência justamente para se abrir a novas experiências e vivências.

A ação voluntária visa ajudar pessoas em dificuldades na solução de problemas sociais, na melhoria da qualidade de vida da comunidade. Seu sentido é eminentemente positivo ao mobilizar energias, recursos e competências em prol de ações de interesse

coletivo. O voluntariado reforça a solidariedade e ajuda a contribuir para uma sociedade mais justa.

Na verdade, estimular as ações voluntárias tem o poder de levar o público interno a abraçar conceitos hoje vitais para a empresa, pois é a maneira mais completa de fazer com que também os colaboradores assumam a idéia e o compromisso com a responsabilidade social.

O compromisso com a prática de ações voluntárias em sintonia com objetivos organizacionais pode ser uma ótima estratégia de negócio para as empresas. Além disso, o trabalho voluntário pode trazer várias vantagens para a empresa dentre elas: ajudar a atrair e manter os melhores profissionais do mercado; reforçar a imagem da empresa, incrementar a produtividade dos funcionários; melhorar os relacionamentos com seus clientes, fornecedores e demais públicos de interesse.

Portanto, o trabalho voluntário praticado tanto na dimensão social como ambiental pode ser um ótimo meio para a organização obter um diferencial no mercado. Essa diferenciação vai ajudar a organização a ter competitividade, tornando assim, mais fácil o alcance dos seus objetivos traçados.

2.5 Estratégia competitiva

Com a globalização dos negócios e com um mercado cada vez mais competitivo, as organizações estão sentindo necessidade de criar estratégias para melhorar a imagem de seus produtos e serviços a fim de obter um diferencial no mercado.

Segundo Megginson et al (1998, p.182), “a estratégia é a escolha de uma alternativa projetada para atingir a missão ou os objetivos da organização”. Ou seja, a estratégia é a escolha de um caminho norteador, que integrado entre as áreas de uma empresa, pode garantir a sustentabilidade do negócio.

Atualmente, o ambiente de acirrada competição vivenciado pelas empresas vem lhes impondo a necessidade de uma atuação diferenciada como imperativo para sobrevivência no mercado. Por isso, as organizações cada vez mais estão precisando estabelecer estratégias competitivas que as auxiliem na busca do êxito diante de seus concorrentes. Segundo Porter (1989 p.01), “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria”.

Uma dessas estratégias competitivas adotadas pelas empresas está na incorporação de práticas sociais responsáveis de forma a ajudar as comunidades, principalmente aquelas em que a organização se relaciona.

De acordo com Ashley (2003), as empresas buscam cada vez mais investir em novos processos de gestão, visando obter diferenciais competitivos em decorrência de incremento da produtividade, em função do avanço das novas tecnologias e da difusão de novos conhecimentos, fatores que levaram a um aumento significativo da competitividade entre as empresas.

Segundo Porter (1989), as empresas buscam com esses diferenciais serem únicas no mercado em que atuam, buscando atributos que os seus clientes julgam importantes, satisfazendo dessa forma suas necessidades. Satisfazer as necessidades dos clientes é imprescindível para que as empresas obtenham vantagem competitiva.

Sobre esse assunto, Tavares (2000, p.344) relata que:

Vantagem competitiva abrange como a organização diferencia-se dos concorrentes atuais e futuros e como essa diferenciação é percebida e compreendida em termos de valor pelos clientes. É do ponto de vista do consumidor e tendo-se como referência à concorrência que se define vantagem competitiva.

Com o objetivo de conquistar seus clientes e ganhar a concorrência, muitas organizações estão destinando uma parte de seu orçamento para ações de responsabilidade social. Muitas organizações estão até criando fundações empresariais de forma a atuar mais significativamente junto à sociedade.

Para Secco (2004), as empresas nos dias atuais possuem dois desafios: o desafio da produtividade e competitividade, com novas tecnologias, saturação de mercados tradicionais; e o desafio social, representado por demandas e expectativas presentes na sociedade e que tem relação direta com as atividades empresariais.

Como as tecnologias estão disponíveis para todos é através da relação com seus clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade que as organizações procurarão novos valores para agregar aos seus negócios.

Esse novo paradigma, com enfoque ético, que direciona as organizações para um desenvolvimento sustentável, fazem com que as organizações vinculem as suas estratégias competitivas a participação e investimentos em projetos sociais, principalmente pelos vários benefícios que podem ser obtidos com comportamentos socialmente responsáveis. (SECCO 2004).

Esse comportamento social responsável ajuda as empresas na conquistas e na fidelização dos clientes. Embora, os consumidores não estão dando o valor necessário aos produtos originados de empresas socialmente responsáveis, a tendência é que o interesse por parte dos mesmos cresça cada vez mais, pois os consumidores ficarão atraídos pela possibilidade de ajudar as organizações destinando recursos com a compra de determinado produto.

Portanto, o desafio das organizações é desenvolver estratégias empresariais que possam auxiliar na busca pela competitividade, equilibrando as responsabilidades sociais, econômicas e ambientais. Dessa forma, tanto a empresa quanto à sociedade poderão obter vantagens.

3 METODOLOGIA

A metodologia visa definir quais os procedimentos e os métodos de coleta de dados que foram utilizados para elaborar a pesquisa. Para Mattar (1999 p. 66), a metodologia é “o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados em cada etapa do desenvolvimento do trabalho”. Segundo Vergara (1997), a metodologia tem como objetivo apresentar as características e os métodos que permeiam o estudo em questão.

Para caracterizar a metodologia adotada nesta pesquisa foi importante definir: a caracterização da pesquisa, o tipo de pesquisa, a coleta de dados, as limitações da pesquisa e a estrutura do trabalho.

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho refere-se a um estudo de abordagem qualitativa. Segundo Chizzoti (2001), a pesquisa qualitativa tem por finalidade intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, onde pesquisador e pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa.

Para Minayo (1993), a pesquisa qualitativa visa responder questões particulares com um grau de realidade que não pode ser quantificado, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, valores, atitudes correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Diante dessa abordagem, esta pesquisa apresentou-se sob forma qualitativa, ou seja, a mesma não esteve baseada no critério numérico para garantir sua representatividade, mas sim na busca de maiores informações do fenômeno em estudo.

3.2 Tipo de pesquisa

De acordo com Vergara (1997), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva.

Para Vergara (1997, p.45), a pesquisa exploratória, “é aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistemático”. Portanto, ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, visando proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito.

O estudo teve caráter exploratório visto que seu principal objetivo foi prover o pesquisador de um conhecimento mais profundo sobre um determinado assunto, no caso a responsabilidade social. A responsabilidade social é um tema recente, portanto justifica-se a utilização da pesquisa exploratória para enfatizar investigações e a base conceitual já publicada, além de permitir novas percepções e tendências da responsabilidade social no mercado contemporâneo.

A pesquisa também foi classificada como descritiva. Segundo Mattar (1999), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los. Para Vergara (1997), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis.

A pesquisa assume a característica de estudo descritivo, porque apresenta a percepção dos representantes da empresa sobre o que representa a incorporação da responsabilidade social, além de descrever os projetos e ações sociais praticados no ambiente corporativo.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa foi classificada como bibliográfica e estudo de caso.

Para Vergara (1997, p.46), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é,

material acessível ao público em geral”. Trata-se do levantamento, seleção e documentação de bibliografia publicada e acessível sobre o assunto que está sendo pesquisado, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com parte do material já escrito sobre a mesma. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação e juntamente com a técnica de resumo de assunto ou revisão de literatura, constitui geralmente o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Esta pesquisa foi classificada como bibliográfica porque procurou explicar e qualificar o problema a partir de referências teóricas publicadas em livros e em documentos. As referências bibliográficas desta pesquisa se referem aos livros de administração de empresas, revistas do ramo administrativo, e documentos obtidos na empresa Tigre e na Rede Mundial de Computadores.

Esta pesquisa também foi classificada como estudo de caso. Segundo Vergara (1997, p.47), “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Para Roesch (1999), alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, pois: estuda fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; tem capacidade de explorar os processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações; e explora fenômenos sob vários ângulos, permitindo dessa forma considerar um maior número de variáveis.

A pesquisa foi caracterizada como estudo de caso, pois possibilitou um estudo profundo e detalhado sobre as ações sociais praticadas pela Tigre S.A., além de analisar o que representa a incorporação de práticas sociais responsáveis pela empresa objeto do estudo.

3.3 Tipos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de fontes primárias e secundárias. Para a coleta de dados primários foi aplicado o método da entrevista, que é uma das técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo. Segundo Lakatos e Marconi (1990, p.190), “a entrevista é um encontro entre duas ou mais pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas estruturadas na organização objeto de estudo a fim de buscar as informações necessárias para construção da pesquisa. A pesquisa estruturada, segundo Lakatos e Marconi (1990, p.191), “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”.

Dessa maneira elaborou-se uma redação de perguntas abertas sempre direcionadas ao objetivo do trabalho, deixando o entrevistado livre para responder sobre os temas propostos durante o questionamento. Esta técnica de coleta de dados foi aplicada a três colaboradores de diferentes áreas da empresa, buscando coletar as informações necessárias sobre a responsabilidade social da Tigre.

Os três colaboradores foram escolhidos por serem responsáveis por áreas relacionadas com a responsabilidade social. O primeiro entrevistado foi o Sr. Zeha Miguel Zattar Neto, responsável pela administração do Instituto Carlos Roberto Hansen, depois foi entrevistado o Sr. Waldir José Mendonça, gerente corporativo, e por fim o Sr. Carlos Henrique Barcelos, responsável pela gestão ambiental da empresa.

De outra parte, para coleta dos dados secundários foram utilizados documentos, livros, revistas especializadas, trabalhos acadêmicos, endereços e portais eletrônicos

disponíveis na Rede Mundial de Computadores e relatórios fornecidos pela empresa em análise.

Depois de coletados os dados foram analisados. Conforme Gil (1994), a análise tem o intuito de organizar e sintetizar os dados, de forma que eles possam ajudar a esclarecer os objetivos da pesquisa.

Quanto à análise de elementos da pesquisa, foi de natureza qualitativa, construída com base no referencial teórico eleito para a elaboração desta monografia, complementada nos depoimentos e documentos fornecidos pelos colaboradores da Tigre, não sendo dessa forma utilizados métodos ou técnicas estatísticas.

3.4 Limitações da pesquisa

O objetivo de relatar as limitações da pesquisa é tornar claro ao leitor as dificuldades encontradas pelo pesquisador no decorrer da realização da pesquisa, bem como descrever a abrangência da mesma. Algumas dificuldades foram superadas durante a realização da pesquisa, mas outras acabaram restringindo a qualidade do trabalho.

A primeira dificuldade encontrada na realização da pesquisa foi à busca por material bibliográfico. O assunto responsabilidade social é relativamente novo, dessa forma existem poucos livros publicados sobre esse tema, particularmente na língua nacional, além disso, a biblioteca da UFSC apresenta modesto acervo de livros que abordam a questão da responsabilidade social.

O tempo também foi um fator que restringiu o estudo, na medida em que limitou a consulta em mais fontes, a fim de ampliar o conteúdo do trabalho.

Além disso, para a redação das informações relativas a empresa, a pesquisadora encontrou algumas dificuldades, justamente pela mesma não trabalhar na empresa e, portanto não ter o convívio necessário para discorrer sobre o assunto abordado. Dessa forma a

pesquisadora precisou por várias vezes consultar os representantes da empresa para esclarecer as dúvidas existentes, e estes nem sempre estavam disponíveis para dar as informações necessárias para solucionar essas dúvidas.

Quanto à abrangência da pesquisa pode-se dizer que ela abordou aspectos da responsabilidade social interna e externa da empresa Tigre. No que se refere a responsabilidade social interna a pesquisa limitou-se em descrever os principais benefícios concedidos aos colaboradores da Tigre. Já quanto à responsabilidade social externa a pesquisa limitou-se em analisar e descrever os principais projetos de cunho social praticados pela Tigre, bem como fazer uma análise da gestão ambiental da empresa.

4 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo apresenta aspectos importantes sobre a Tigre S.A., empresa que foi objeto desse estudo, cujo objetivo foi analisar as práticas sociais da empresa como elemento de vantagem competitiva.

O capítulo apresenta o histórico da Tigre S.A., alguns dados econômicos, sociais e ambientais, e também apresenta a descrição de alguns dos projetos praticados tanto no âmbito interno (responsabilidade social interna), como externo (responsabilidade social externa).

4.1 Apresentação da empresa

A Tigre S. A – Tubos e Conexões é uma empresa transformadora de polímeros com sede em Joinville, SC, região sul do Brasil e suas filiais distribuídas logisticamente pela América do Sul. Empresa especializada na solução de produtos para diversos segmentos de mercados, destacando-se tubos e conexões para a utilização na construção civil.

4.1.1 Histórico da empresa

Em 1941, quando o jovem empresário João Hansen Júnior adquiriu uma pequena fábrica de pentes chamada Tigre, em Joinville nada indicava que apenas sua crença no trabalho, sua perseverança e o respeito à ética construiriam uma das cinco maiores empresas produtoras de tubos e conexões de PVC do mundo.

Adquirido a primeira fábrica de pentes de chifre de boi, a Tigre iniciava com vinte e três funcionários no primeiro ano passando à diversificação em 1942, além dos tradicionais pentes Tigre, a empresa passava a produzir os cachimbos Sawa.

A partir de 1942, com a aquisição de uma máquina extrusora, a Cia Hansen pode diversificar e sua linha de produtos, utilizando-se dos plásticos flexíveis. Em pouco tempo,

iniciavam-se os experimentos com PVC rígido. A empresa crescia, as novas instalações na rua Bahia haviam sido ampliadas e agora contavam com 208 funcionários.

A primeira visão dos pentes de plástico, baratos e coloridos, impressionava João Hansen, que em 1945 viajou para o Rio de Janeiro em busca de uma máquina injetora de plásticos para a confecção de pentes, boquinhos para cachimbos e piteiras para cigarros.

Em 1958 João Hansen foi a Europa (Hanover) pesquisar recursos e novidades em matéria plástica. Na volta trouxe um projeto ousado que faria de sua empresa uma das indústrias mais modernas do país. O que atraiu João Hansen foi um produto de concepção simples, mas de grande utilidade prática: os tubos e conexões de PVC rígido.

No início a idéia de fabricar tubos de PVC para instalações hidráulicas pareceu absurdo. O plástico era visto com desconfiança, achavam-no frágil para substituir matérias tradicionais como a dos canos galvanizados de ferro. Difícil foi convencer sobre as vantagens do PVC e por isso a Tigre investiu em publicidade a partir de 1959 e aproveitando a novidade de automóveis de São Paulo na Balsa de Guarujá, o rádio dizia: “Você que está na fila para o Guarujá, experimente enferrujar um pedaço de tubo de PVC Tigre que lhe será entregue”.

A Tigre apresentava bons resultados das instalações com seus tubos e conexões, porque estes tinham alto padrão de qualidade, resultado de obediência à norma de fabricação trazida da Europa. Entretanto, o mercado estava desequilibrado, não havia no país regulamentações sobre a fabricação de tubos e conexões de PVC. Para não ser prejudicada a Tigre mobilizou-se juntando aos órgãos competentes para que fossem instituídas normas técnicas de fabricação. Sem elas o mercado seria nivelado por baixo, dominado por produtos baratos e frágeis de paredes finas e quebradiças.

Não havia como separar a fábrica de tubos das de conexões e por isso a Tigre cresceu na área de injeção.

No início dos anos sessenta, uma das preocupações da Tigre era a precariedade do sistema de transportes dos tubos. Assim em 1964, a empresa criava sua própria companhia de distribuição a Rodotigre.

Além da propaganda a Tigre passou a prestar cursos para encanadores, e em 1967 a empresa criou a escola de aperfeiçoamento Tigre (EAT), voltada para o treinamento dos profissionais na área hidráulica. Quanto mais bem preparados estivessem para utilizar os produtos, melhores seriam os resultados finais do trabalho e a divulgação da marca.

Agilizar a produção sempre foi palavra de ordem na Tigre e no início dos anos 60 foi gerado o projeto das 1000 toneladas por mês. A idéia era de construir em Joinville uma unidade com essa capacidade de produção. O conhecimento acumulado ao longo dos anos, na busca e na criação de soluções domésticas para aperfeiçoar suas ferramentas de extrusão e injeção a ampliar a linha de produção Know-How suficientes à Tigre para construir em 1972, a Hansen máquinas e equipamentos e passou a investir na produção de maquinário para a transformação de termoplásticos em 1973 quando o governo dificultou as importações. Neste mesmo ano, a crise do petróleo surpreendia a Tigre e fez parceria com o Japão que garantiu o fornecimento regular de matéria-prima.

Até 1968 o grupo Tigre mantivera suas características de empresa familiar, sendo conduzida por membros da família Hansen, e por um número restrito de acionista. A partir dali, começaram a ser introduzidas as primeiras medidas do início do processo de profissionalização do novo departamento e implantação de sistemas de informatização.

Durante o período de recessão, atravessados na década de 70 e 80, tornou-se fundamental o esforço de divulgação da marca Tigre. Era essencial para o crescimento da empresa que a marca fosse identificada e diferenciada pelo público. “Quem faz com Tigre faz para sempre”, foi uma das campanhas bem humoradas da empresa a partir de 1964.

Apostando também na diversificação em 1974, criou a Apag para produção de mangueiras, hidrante, extintores e material de segurança contra fogo. Seguindo a mesma estratégia de diversificação, a partir de 1979 a empresa com a nova denominação de PROMETAL, passou a produzir suportes de calhas, tarraxas, torneiras elétricas, componentes metálicos, complementos para a linha de irrigação e peças para válvulas e conexões.

Também em 1979, foi criada a Perfis Plásticos S.A.- Profiplast, dedicada à produção de Perfis Plásticos de PVC.

Nos anos de 80 a Tigre era responsável por 50% do mercado brasileiro de tubos além de diversos itens de construção de civil, saneamento básico, agricultura e telecomunicação entre outras áreas.

Para superar a crise da década de 80, a Tigre reestruturou as empresas do grupo. Com mais autonomia, a Rodotigre passou a atuar no mercado, tornando-se uma das maiores do setor.

Havia muito, a Tigre vinha pretendendo ampliar sua produção em São Paulo por isso a cidade de Rio Claro foi o lugar ideal, já que em raio de 200 Km atendia 60% da clientela do estado.

Em 1984 inaugurou-se em Camaçari, na Bahia, a Tubos e Conexões do nordeste S. A., responsável pelas demandas de região, além das do estado do Pará e Amapá, fruto da política dos incentivos fiscais e desenvolvimento do nordeste.

Consciente, portanto de que o mercado dava preferência à marca Tigre mesmo pagando um pouco a mais a empresa tratou de garantir, além de controle de qualidade, as fórmulas especiais que dão resistência e durabilidade aos tubos e conexões, alias seu outro grande diferencial em relação à concorrência. Em 1991, além da crise do setor de construção civil, praticamente paralisado, a Tigre sofria os efeitos da concorrência. Seus produtos custavam mais que os dos outros fabricantes e mesmo com a disposição do cliente em pagar

mais a diferença chegava a 30%. Neste ano, João Hansen Júnior decidiu afastar-se por completo dos negócios. Sucesso natural, Carlos R. Hansen foi confirmado como presidente. A Tigre percebeu que precisava solidificar sua presença no mercado e para isso, mais do que nunca investir em tecnologia.

A valorização dos funcionários possibilitou a formação de líderes dentro da própria empresa com a profissionalização, continuou-se dar devido valor ao ser humano, parte integrante da cultura da empresa, cada vez mais baseada na competência. Racionalizar a estrutura e enxugar o quadro de funcionários tornou-se essencial, ao só para implantar um novo modelo de gestão como para adequar à empresa a realidade econômica inaugurada no Brasil com a entrada maciça de importações.

A nova concepção de um plano administrativo no qual estavam especificados os objetivos e a nova estrutura organizacional, a Tigre teria de redimensionar a sua linha de produtos em três regiões - Joinville (SC), Rio Claro (SP), Camaçari (BA), cujas unidades teriam sua tecnologia completamente reformulada. Foram fechadas as fábricas de Mooca, do Rio de Janeiro e de Contagem (MG) e sete dos dez depósitos de conexões.

Em um acidente aéreo na Colômbia, morreu Carlos Roberto Hansen. Seu irmão João Neto assumiu a presidência e promoveu ajustes nos objetivos traçados. O setor de produção passou a absorver 100% dos esforços da empresa. Foram feitos investimentos na modernização das máquinas e equipamentos e terceirizados as atividades que não estavam diretamente ligadas as atividades fim da empresa, assim como foram vendidas as subsidiárias voltadas para outras áreas do negócio.

No início da década de 90, a decisão de avançar e assumir liderança em todos os países onde se fizesse presente foi uma das principais estratégias de crescimento da Tigre.

Dando continuidade ao programa de modernização iniciado no ano anterior, foram investidos em 1995 e no decorrer de 1996, mais de US\$ 100 milhões na área produtiva das

fábricas de Joinville, Rio Claro e Camaçari. Optou-se pelas máquinas SANDRETO, ENGEL e MOLDES, que chagavam a custar de US\$ 50 mil a US\$ 250 mil, sendo estas compradas no Brasil, Taiwan, Austrália, Finlândia, Portugal e EUA.

Em 1997, a fábrica de Rio Claro, com 40 linhas de extrusão e capacidade de 7000 toneladas por mês é considerada a mais moderna planta de extrusão do mundo, no setor de PVC. Com uma das mais produtoras de tubos e conexões do mundo a Tigre processa 190 mil toneladas ao ano de matéria-prima. No mesmo ano, era inaugurada a Tubopar e a exemplo como ocorreu no Brasil, a Tubopar iniciou intenso trabalho para estabelecer normas técnica que regulamentasse a produção de tubos no Paraguai.

Também em 1997, a companhia adquiriu o controle da empresa Fanaplas, no Chile, dando início a uma nova era no processo que tornou a Tigre uma referência no mercado internacional. Tal conquista permitiu não só conhecer melhor aquele país, como também ter a certeza de que sem a liderança local seria impossível ter escala necessária e conseqüentemente os resultados desejados. Assim, numa atitude extremamente ousada, a Tigre adquiriu de uma só vez, em 1999, mais três empresas locais. O resultado não poderia ser melhor: 41% do mercado chileno estava mãos do grupo brasileiro.

Em paralelo aos movimentos no Chile, a Tigre iniciou as operações fabris na Argentina, em 1998, com a inauguração de uma nova unidade em Pilar. Completando o portfólio de conexões de PVC, em 1999 a Tigre assume a empresa Santorelli e conquista 27% do mercado argentino.

Ao longo de 2000 foram realizadas outras investidas, e a concretização desse trabalho veio no final do mesmo ano, com a compra da empresa boliviana Plasmar. De imediato, a Tigre deteve 70% do mercado na Bolívia.

Todo este processo tem sido muito gratificante para a Tigre, ao permitir uma base maior de exportação, o convívio com outras culturas, a incorporação de profissionais e competências, a conquista de novos mercados e excelentes situações de competição.

Juntamente com a conquista de novos mercados, a empresa vem, também, adotando uma postura mais responsável nos seus processos produtivos, além de trabalhar em projetos de cunho social.

Um desses projetos trata-se de uma ONG, batizada de Instituto Carlos Roberto Hansen. A entidade, segundo o atual presidente da empresa, serve para concentrar as ações de responsabilidade social e incentivo à cultura que já vinham sendo desenvolvidas ao longo dos anos, mas acabavam pulverizadas e sem a devida visibilidade. Além do Brasil, o Instituto Carlos Roberto Hansen também atuará nos demais mercados onde a Tigre opera: Argentina, Chile, Paraguai e Bolívia.

Atualmente a empresa tem uma estrutura que abrange 2948 funcionários, três grandes fábricas, três depósitos regionais e uma equipe de vendas descentralizada e totalmente informatizada, a empresa pode atender, no prazo máximo de cinco dias e em qualquer parte do Brasil, um universo de mais de 16 mil clientes e a média mensal de 25 mil negócios.

Hoje, a Tigre detém 60% do mercado nacional de tubos e conexões de PVC e é uma das cinco maiores empresas do mundo no segmento.

4.2 Descrição e análise das ações de responsabilidades social

A Tigre S.A. desde a gestão de João Hansen, sempre teve como prática normal de gestão a adoção de ações socialmente responsáveis. A empresa tem como postura colocar sempre em primeiro lugar as pessoas e valorizar a comunidade da qual faz parte.

Uma das características marcantes da Tigre ao longo de sua história é o apoio a projetos que tenham preocupação com o meio ambiente e também com o desenvolvimento da

comunidade, principalmente das crianças e adolescentes, seja em benefícios dos seus colaboradores ou da sociedade.

A empresa procura sempre aprimorar as suas práticas de responsabilidade social. Neste sentido em outubro de 2003 a empresa criou o Instituto Carlos Roberto Hansen. Esta iniciativa foi tomada para nortear e abrigar as ações de responsabilidade social e incentivo à cultura, um trabalho que vem sendo feito pela empresa há 60 anos, mas que até então acabava disperso pelas suas diversas áreas e, portanto sem a devida visibilidade.

O Instituto tem por objetivo a formação do cidadão do futuro, focando o desenvolvimento de crianças e adolescentes e concentrando seus esforços na mobilização de recursos para investimentos em educação e cultura, e também na promoção da saúde, com ações orientadas para a melhoria sanitária e de saneamento básico.

O Instituto é apenas um coordenador das ações praticadas pela empresa. A Tigre conta com parcerias, apoio de seus colaboradores e com recursos próprios para intensificar os seus projetos na área social. Em 2003 a empresa participou de mais de trinta projetos de cunho social, como exemplos, pode-se citar os projetos: Recriar, Jovem Cidadão, Atitude Solidária, Natal, Páscoa, Alimentação a Joinville que Precisa, Proerd, Joinville Jazz Festival, Alpysia, entre outros.

Alguns desses projetos foram desenvolvidos com a mudança de hábitos tradicionais praticados pela empresa, como por exemplo, o envio de cartões de Natal para consumidores, fornecedores, e outros parceiros. O investimento que antes era feito para compra de cartões de natal, agora é destinado para a reforma de creches. Em 2003 a Tigre conseguiu fazer a reforma de 3 creches, dentre elas a Creche Conde Modesto Leal (localizada no Bairro Bucarein em Joinville – SC).

Outros projetos contam com a participação voluntária dos colaboradores da Tigre. Como exemplo pode-se citar o projeto Natal, o qual consiste na arrecadação de brinquedos

novos e usados, fraldas, roupas, alimentos e remédios, pelos colaboradores da Tigre, para serem entregues para crianças de comunidades carentes na véspera do Natal. Além da colaboração como doadores, os funcionários também auxiliam na entrega dos brinquedos para as crianças e ajudam na organização da festa. No Natal de 2003 a empresa conseguiu arrecadar nas suas unidades operacionais mais de três toneladas de alimentos e centenas de brinquedos que foram destinados a entidades assistenciais e famílias carentes da região.

Além dessas doações para o projeto Natal, a Tigre também faz doações de disquetes, equipamentos de informática, materiais produzidos pela empresa, e móveis que estão fora do padrão adotado pela organização. Essas doações são encaminhadas para hospitais, escolas da rede pública, creches e entidades assistenciais que cuidam de crianças e adolescentes.

Esses projetos demonstram a preocupação da empresa em construir uma sociedade mais justa e também sustentável. O objetivo da empresa é incrementar suas práticas de responsabilidade social. Para ajudar no alcance desse objetivo, a empresa pretende, no ano em curso, fazer a publicação do balanço social e também buscar a certificação da norma SA 8000.

Para o melhor conhecimento das ações de responsabilidade social praticada pela empresa no âmbito interno e externo será feito a descrição e análise dos principais projetos desenvolvidos pela mesma. Inicialmente serão descritos os principais benefícios concedidos pela empresa aos seus colaboradores. Posteriormente serão descritos e analisados os projetos: Recriar, Jovem Cidadão, Proerd, Alimentando a Joinville que Precisa, Programa Atitude Solidária e também serão feitas algumas considerações sobre a postura da empresa com relação ao meio ambiente.

4.2.1 Funcionários

A Tigre conta atualmente com 2948 funcionários distribuídos da seguinte maneira: 2444 funcionários nos centros operacionais (Camaçari (BA) – 179 funcionários, Joinville

(SC) – 1.257 funcionários e Rio Claro (SP) – 1.008 funcionários) e 504 funcionários nas unidades externas (Argentina – 96 funcionários, Bolívia - 141 funcionários, Chile – 197 funcionários, Paraguai – 70 funcionários).

A empresa tem a preocupação de manter um bom relacionamento com seus funcionários. A comunicação interna e o acesso aos líderes são práticas adotadas pela empresa desde a época de João Hansen Júnior. Para a empresa os funcionários precisam estar sempre bem informados sobre os destinos da companhia.

A Tigre tem uma preocupação muito grande também com a qualidade de vida de seus colaboradores. A empresa tem práticas cujo objetivo é melhorar cada vez mais a qualidade de vida dos seus colaboradores. Como exemplos dessas práticas pode-se citar: orientação envolvendo medicina do trabalho, personal trainer, nutricionista, programa anti-tabagismo, vacinação, exames periódicos específicos, integração dos funcionários de diversas áreas através das olimpíadas Tigre e ginástica laboral

Tudo isso levou a empresa a conquistar o segundo lugar entre as melhores empresas para trabalhar (Guia Exame 2004). A empresa está a sete anos presente no Guia da Revista Exame entre as 150 melhores empresas para trabalhar. Isso comprova a consistência de sua política de gestão de pessoas, que tem o respeito como conceito chave dentro da empresa.

Cabe também ressaltar, os principais benefícios concedidos aos funcionários:

- a) assistência médica hospitalar e plano odontológico, que são extensivos ao conjugue e aos filhos até 18 anos, ou até 24 quando estão na universidade;
- b) sede social que permite o acesso de familiares para a promoção de atividades de lazer, recreação, prática de esportes, convívio social e integração dos funcionários e seus dependentes;
- c) previdência privada: a empresa banca 70% do plano de previdência privada;
- d) bolsas de estudo: a empresa cobre a 70% do valor das mensalidades.

- e) prêmios em dinheiro para melhores cases de vendas e atendimento aos clientes.
- f) participação nos resultados com bonificação de até 3 salários extras por ano, associado ao cumprimento de metas corporativas (para todos os colaboradores).
Relativo a 2003 o resultado foi 1,17 salários.
- g) alimentação – a empresa possui restaurantes tanto nas fábricas como nas áreas administrativas que fornecem alimentação balanceada e a um preço baixo, que é descontado em folha.
- h) convênios com desconto em folha (lojas, livrarias, aulas de ginástica, supermercados).
- i) transporte especial
- j) farmácia – a empresa paga 50% do valor dos medicamentos com receita médica e também possibilita o desconto em folha mesmo dos medicamentos sem receita.

Estas ações expressam que a realidade da empresa estudada transcende aos limites da legislação e expressam efetivo compromisso com a realidade social.

4.2.2 Projeto Recriar

Esse projeto consiste na arrecadação de materiais recicláveis através de uma parceria entre os colaboradores da Tigre e os alunos de uma escola pública escolhida para participar do projeto. Os recursos adquiridos na venda são revertidos em verba utilizada para efetuar melhorias físicas na escola pública.

O objetivo principal é a redução e otimização da utilização dos papéis descartados, com foco no desperdício e na reutilização, além do processo de reciclagem do material.

O projeto é desenvolvido da seguinte forma: primeiro é formado o grupo, que é composto pelos colaboradores da empresa que desejam de forma voluntária participar do projeto. Formado o grupo a próxima etapa é fazer uma pesquisa nas escolas localizadas

próximas ao centro operacional da empresa, buscando identificar uma entidade pertencente a uma comunidade carente, não só em relação à infra-estrutura, mas também carente em conhecimento e cultura.

Após a escolha a próxima etapa é realizar uma visita para análise das condições da escola, bem como para exposição e entendimento do projeto por parte da comunidade, demonstrando a importância da arrecadação vinda de casa, a qual será também revertida em recursos.

Depois dessa exposição começa a ser feita uma disseminação das idéias propostas através de palestras envolvendo os colaboradores da Tigre. Essas palestras visam conscientizar os alunos da importância do reaproveitamento de recursos esgotáveis da natureza, bem como de políticas de preservação e gestão do meio ambiente.

No ano de 2003, a escola escolhida para a participar do projeto Reciclar foi a Escola Municipal Fritz Benkendorf, localizada em Pirabeiraba – Joinville, pois nesta escola foi constatada uma grande possibilidade de melhoria do ambiente de aprendizado.

Cabe ressaltar que todas as escolas municipais de Joinville já recebem kit escolar, não sendo, portanto essa a maior carência das mesmas, por isso a empresa optou por fazer melhorias na estrutura das escolas. É importante também dizer que na realização dessas melhorias estruturais a empresa compra o material com os recursos oriundos da reciclagem, mas, os materiais que a Tigre fabrica (material hidráulico) são fornecidos gratuitamente.

4.2.3 Projeto Jovem Cidadão

O Projeto Jovem Cidadão é uma iniciativa da Prefeitura Municipal de Joinville. A Tigre é uma das principais parceiras da prefeitura nesse projeto, o qual participa através de aporte financeiro. O projeto foi criado em 2001 e envolve crianças e adolescentes entre 8 a 17 anos em atividades esportivas que estimulam o convívio social e a educação para a cidadania.

O projeto Jovem Cidadão tem como objetivo aproximar as novas gerações de atividades pró-ativas, utilizando o esporte como estratégia sócio-educacional. O Projeto pretende oferecer aos participantes a oportunidade de um convívio social e uma aproximação entre crianças da mesma faixa etária. A partir do esporte, cada um dos participantes começa a conhecer uma nova realidade, que antes estava restrita ao convívio familiar e às tarefas dentro da sala de aula.

Nos ambientes esportivos é onde acontecem as aulas práticas deste amplo aprendizado, com base na disciplina e concentração. Com esta prática fica a convicção que se presta uma parcela de contribuição a este segmento da sociedade, que precisa de oportunidades no presente para, no futuro, estar capacitado para se desenvolver com condutas corretas, sem ter que ficar à margem dos acontecimentos.

As modalidades são desenvolvidas em quadras cobertas e descobertas, campos de futebol, pistas de atletismo, tatames, mesas de tênis e até mesmo em bibliotecas de escolas. Qualquer área apropriada, que não traga risco à segurança dos participantes e dos monitores, pode ser usada para o desenvolvimento das atividades do Projeto Jovem Cidadão. O que determina a utilização destes locais é, em muitas vezes, a opção das comunidades.

Todo o trabalho possui uma coordenação geral que administra as ações estratégicas. Para cada modalidade é designado um supervisor e para cada núcleo um coordenador. Os núcleos são instalados nos diversos bairros, evitando deslocamento das crianças e custos para seus pais. Atualmente são desenvolvidas 16 modalidades esportivas. Além do esporte os técnicos desenvolvem no participante o espírito de cidadania, responsabilidade, respeito ao patrimônio e ao próximo, entre outras ações.

Em 2003, o projeto envolveu 8,8 mil crianças e adolescentes em atividades esportivas. A expectativa para 2004 é de ampliar para 15 mil o número de crianças matriculadas em 16 modalidades esportivas.

4.2.4 Programa Educacional de resistência às drogas e à violência - Proerd

O Proerd é um programa com caráter social que tem como objetivo prevenir o uso de drogas, inserindo nas crianças a necessidade de desenvolver as suas potencialidades para que alcancem de maneira concreta e plenamente seus sonhos de uma sociedade mais justa e segura.

Este programa conta com a parceria da Tigre S.A que através de recursos próprios investe no projeto fazendo doações de camisetas, bonés, cartilhas e material gráfico. A empresa apóia este projeto, porque o mesmo tem como foco principal as crianças e adolescentes, conjuminando assim, com o objetivo das ações de responsabilidade social praticadas pela empresa.

O programa consiste num esforço cooperativo da Polícia Militar, através dos policiais Proerd formados pelo programa, educadores, pais, empresas e comunidade para oferecer atividades educacionais em sala de aula, a fim de prevenir ou reduzir o uso de drogas e a violência entre crianças e adolescentes.

O Proerd (Programa Educacional de resistência às drogas e à violência), tendo como modelo o D.A.R.E. (Drug Abuse Resistance Education), desenvolveu-se no Brasil, com objetivo primordial de atuar na prevenção do uso de drogas por crianças e adolescentes. Diante do crescente poder de atração das drogas, que ilude e engana as crianças, jovens e adultos, as organizações governamentais e não governamentais, relacionados direta ou indiretamente a segurança pública, têm se empenhado, de várias formas, com investimentos altíssimos, a fim de coibir as ações criminosas que vêm de forma assustadora destruindo a sociedade.

Todas estas ações têm representado efeito, porém, não bastam, face à ousadia e sofisticação do crime organizado, em âmbito mundial. Conclui-se desta forma, que os

esforços encontram maior eficiência quando se adota uma postura educacional, preventiva, de cunho estratégico.

A missão de educar as crianças, no seu habitat, reunindo esforços, ou seja: família, polícia, empresas e escola foi o fator preponderante, que motivou em 1983, a criação do D.A.R.E. pelo Distrito Escolar e Departamento de Polícia de Los Angeles - EUA - para, de forma didática e pioneira, atuar na prevenção do uso de drogas pelas crianças e adolescentes. O Projeto desenvolvido por um grupo composto por psicólogos, psiquiatras, policiais e pedagogos, na sua implantação, obteve sucesso em todos os Estados Norte-Americanos, como posteriormente em mais de 40 países conveniados ao programa.

No Brasil o D.A.R.E chegou em 1992, através da Polícia Militar do Rio de Janeiro, e em 1993 pela Polícia Militar de São Paulo, recebendo o nome em português de Proerd. Atualmente alguns estados da federação, através de suas polícias militares, adotaram o Proerd, entre eles Santa Catarina, iniciado no 1º semestre de 1998.

No Brasil ele é aplicado por policiais fardados, ministrando instruções nas 4as séries do ensino fundamental. O programa é desenvolvido em um semestre letivo, sendo uma aula de aproximadamente 60 min por semana, totalizando assim as 17 (dezesete) lições constantes de uma cartilha que o aluno recebe, e através da qual aprendem dentre outras a resistir as pressões negativas do grupo e a valorizar a auto estima, ressalta-se que em nenhum momento o aluno tem acesso ou manuseia substâncias entorpecentes.

Ao final do semestre os alunos recebem um Kit Proerd, (camiseta e boné) e um Certificado de conclusão com aproveitamento no curso, em uma solenidade específica com a participação dos pais, quando a criança firma o compromisso público de resistir às Drogas e à Violência.

4.2.5 Alimentando a Joinville que precisa

O Programa “Alimentando a Joinville que Precisa” foi iniciado em maio de 2004. Este projeto tem como objetivo fornecer refeições para as instituições de caridade. A Tigre sob a coordenação do Instituto Carlos Roberto Hansen e com apoio do Ádamo Restaurante (localizado na recreativa da Tigre em Joinville, SC) lidera a iniciativa “Alimentando a Joinville que Precisa”.

O programa tem como meta o fornecimento de 13 mil refeições por ano em Joinville. Atualmente são fornecidos 30 almoços diários, de segunda a sexta, para a Casa Marta e Maria – Albergue Peregrino (localizada no bairro Bucarein em Joinville – SC) e 30 refeições aos sábados e domingos para as crianças do Lar Abdon Batista (localizado no bairro Bucarein em Joinville – SC).

Esses almoços são fornecidos com as “sobras limpas” (alimentos não utilizados do buffet). A responsabilidade do restaurante se limita em fornecer uma alimentação de qualidade até o momento em que os almoços são retirados pelas instituições de caridade mencionadas acima. Após essa retirada a instituição fica responsável pela qualidade dos alimentos que serão servidos para as crianças.

4.2.6 Programa Atitude Solidária

O Programa Atitude solidária é um projeto de envolvimento da Tigre com a comunidade, através do qual a empresa incentiva os colaboradores a repassar parte de seu Imposto de Renda devido para os Fundos da Infância e da Adolescência – FIAs. Esses recursos são aplicados em projetos de defesa dos direitos de crianças e adolescentes, na profissionalização de jovens e no apoio a projetos de outras entidades que prestam atendimento a área.

O objetivo desse programa é proporcionar meios financeiros complementares às ações sociais necessárias e também ajudar no desenvolvimento dos Fundos de Infância e da Adolescência (FIAs).

O Fundo para a Infância e Adolescência (FIA) é um recurso que existe desde 1994. Ele funciona como um suporte ao Estatuto da Criança e do Adolescente e é gerido pelos Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente, organismos vigentes nas esferas Federal, Estadual e Municipal. Ele é instrumento que permite a arrecadação dos recursos destinados ao atendimento das crianças e adolescentes carentes. Os recursos que o formam provêm de doações feitas por pessoas físicas ou jurídicas, dedutíveis do Imposto de Renda.

Os recursos assim destinados são utilizados para viabilizar programas e projetos de atendimento a criança e adolescentes submetidos a problemas como: maus tratos, abandono, trabalho infantil, abuso e exploração sexual, falta ou carência de condições de atendimento educacional e de saúde, falta de oportunidades adequadas de profissionalização do trabalhador adolescente e muitos outros.

A Tigre pretende através do Programa Atitude Solidária estimular os seus colaboradores a contribuir para erradicação da pobreza e para o desenvolvimento sustentável do país, utilizando a lei de incentivos fiscais.

A lei permite que a pessoa física desconte até 6% do Imposto de Renda devido. Para destinar esse valor, os colaboradores (pessoa física) devem depositar o valor até 31 dezembro na conta dos Fundos da Infância e da Adolescência. Feito isso, depois é preciso fazer a dedução do Imposto de Renda na declaração de ajuste anual a ser entregue no ano seguinte.

Para ilustrar como funciona a declaração do Imposto de Renda com a destinação aos Fundos da Criança e Adolescente segue um breve exemplo:

Declaração com Imposto de Renda a Pagar (R\$)		
	Sem Destinação	Com Destinação
Imposto de Renda Devido	7.000,00	7.000,00
(-) Doação ao FIA	0,00	420,00
(=) IR devido	7.000,00	6.580,00
(-) IRR fonte	6.500,00	6.500,00
(=) IR a pagar	500,00	80,00

Quadro 4 – Declaração com Imposto de Renda a pagar
 Fonte: adaptado de <https://www.bancoreal.com.br>

Declaração com Imposto de Renda a Receber (R\$)		
	Sem Destinação	Com Destinação
Imposto de Renda Devido	7.000,00	7.000,00
(-) Doação ao FIA	0,00	420,00
(=) IR devido	7.000,00	6.580,00
(-) IRR fonte	8.000,00	8.000,00
(=) IR a receber	1.000,00	1.420,00

Quadro 5 – Declaração com Imposto de Renda a receber
 Fonte: adaptado de <https://www.bancoreal.com.br>

Para facilitar a participação dos seus colaboradores a Tigre tomou a iniciativa de organizar o processo de destinação do valor, antecipando o valor a ser destinado e fazendo o desconto em folha, em até seis parcelas iguais mensais, sem juros. O Instituto Carlos Roberto Hansen é quem faz toda a gestão desse processo, que vai desde a viabilização de recursos até a fiscalização dos projetos escolhidos.

Este programa só tem a beneficiar aos colaboradores que decidirem destinar recursos aos FIAs. A adesão ao programa não exige custo, ou seja, o valor será deduzido do Imposto de Renda a pagar, o colaborador pode continuar deduzindo gastos com dependentes, despesas médicas e educação, e, além disso, a adesão ao programa é uma forma de cumprir a função quanto à garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes.

Para a empresa a lei dos incentivos fiscais é uma forma mais eficiente de levar o dinheiro para a área social, pois os recursos são destinados de forma direta e mais rápida, ou seja, não vão para o cofre do tesouro para depois serem redistribuídos. A empresa pode se beneficiar muito pelo uso de incentivos fiscais, seja pelo impacto de transformação social, aprendendo na relação com as organizações sociais, seja pelo protagonismo na responsabilidade social.

Em 2003, com o dinheiro arrecadado do Imposto de Renda pessoa Física e em contato com o Fundo Municipal da Criança e do Adolescente, a Tigre conseguiu investir em dez projetos, que atenderam cerca de 1,6 mil crianças e adolescentes. Entre as entidades beneficiadas pode-se citar o Lar Abdon Batista, Comunidade Terapêutica Rosa de Saron, AMA – Associação dos Amigos dos Autistas, entre outras. Os projetos dessas entidades foram escolhidos por terem um grande alcance social e por estarem voltados para a criança e adolescente.

O Programa Atitude Solidária reflete a preocupação da empresa na busca de novas formas para contribuir com a área social. As leis de incentivos fiscais para o financiamento de projetos sociais ou culturais ainda são pouco utilizadas, acabando restrito a poucas e grandes empresas. Segundo Waldir Mendonça, gerente corporativo de Controle de Gestão da Tigre, o pouco conhecimento da legislação é o principal motivo que tem levado as companhias a desperdiçarem essa oportunidade.

A falta de informação por parte das empresas com relação aos incentivos fiscais acaba dificultando a sua utilização. Além disso, muitas áreas da empresa, como por exemplo, financeira, tem a visão que isso vai gerar trabalho e dificuldades na aplicação das especificidades que a lei exige.

O Programa Atitude Solidária está sendo um passo importante para a Tigre na busca da conscientização de que não existe sucesso empresarial em uma sociedade não sustentável. Afinal, não há como prosperar cercado por desigualdades, agressões ao meio ambiente, desrespeito aos direitos humanos e desprezo em relação às gerações futuras.

4.2.6.1 Outros Incentivos Fiscais

Além do Programa Atitude Solidária a Tigre utiliza outras especificidades da lei para destinar recursos para a área social. A empresa direciona 1% do Importo de Renda pessoa jurídica para ajudar as crianças e adolescentes.

Todas as empresas que são tributadas pelo lucro real podem deduzir 1% do Imposto de Renda para os Fundos da Criança e Adolescente. Essa dedução não exclui e não reduz outros benefícios previstos na legislação do Imposto de Renda, tais como destinações e projetos culturais e à produção de obras audiovisuais.

Com relação aos projetos culturais, a Tigre utiliza a lei Rouanet para aportar recursos para a área cultural. A lei Rouanet (lei nº 8.313/91) permite que os projetos aprovados pela Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC) recebam patrocínios e doações de empresas e pessoas, que poderão abater, ainda que parcialmente, os benefícios concedidos do Imposto de Renda devido.

Podem candidatar-se aos benefícios da Lei pessoas físicas, empresas e instituições com ou sem fins lucrativos, de natureza cultural, e entidades públicas da Administração indireta, tais como Fundações, Autarquias e Institutos, desde que dotados de personalidade

jurídica própria e, também, de natureza cultural. Os projetos devem destinar-se a desenvolver as formas de expressão, os modos de criar e fazer, os processos de preservação e proteção do patrimônio cultural brasileiro, e os estudos e métodos de interpretação da realidade cultural, bem como contribuir para propiciar meios que permitam o conhecimento dos bens e valores artísticos e culturais,

Valores destinados a projetos culturais aprovados pelo Ministério da Cultura até 30 de dezembro de cada exercício são considerados despesa operacional para fins de apuração do Imposto de Renda das pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real (apuração trimestral ou anual) e devem ser excluídos no LALUR e deduzidos no IRPJ devido no exercício até o limite de 4% do IRPJ.

A Tigre através da utilização da lei Rouanet ajuda o projeto da Escola do Teatro Bolshoi no Brasil. A Escola Bolshoi trabalha com 350 crianças carentes, educando através da dança. Além do aporte financeiro através da lei Rouanet, a Tigre participa com parceiros da construção civil de ações sociais por onde o Bolshoi se apresenta. Em uma apresentação do Bolshoi em Recife foram destinados 334 ingressos às crianças da rede pública de ensino. O restante do público trocou seu ingresso por materiais de construção, doados em lojas da Acomac (Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção).

No que se refere a cultura a Tigre utiliza também o ICMS para a lei do Mecenato Estadual. Em Santa Catarina é permitido que as empresas abatam 5% do ICMS para a cultura. Em 2003, através da Fundação Cultural a Tigre escolheu alguns projetos que tem como foco as crianças e adolescentes e fez aporte financeiro utilizando a lei do Mecenato Estadual. Ao todo foram 6 projetos que receberam ajuda da Tigre, dentre eles, o projeto De Chiquinho a Chico, um musical que conta brevemente a história da Música Popular Brasileira.

4.2.7 Política ambiental

A dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável é também uma preocupação da Tigre. Os compromissos da política ambiental da empresa são:

- a) garantir a melhoria contínua do sistema de gestão ambiental, de modo a influenciar os seus sistemas institucional e comercial e o desenvolvimento de novos produtos;
- b) prevenir a poluição e os impactos ambientais, com adoção de práticas de redução, reutilização e reciclagem de resíduos sólidos e efluentes líquidos, uso de aditivos ambientalmente corretos e minimização do consumo de água e energia, tudo em conformidade com a legislação ambiental aplicável e outros requisitos subscritos;
- c) desenvolver com os seus colaboradores e com o público em geral, campanhas de conscientização para a preservação do meio ambiente.

A Tigre desenvolve seus produtos com enfoque na preservação do meio-ambiente, sempre preocupada com o desenvolvimento sustentável, apresentando sistemas hidráulicos estanques. Estes sistemas garantem a não contaminação da água potável nas redes de distribuição, impedem vazamentos de esgoto e conseqüentemente a contaminação do solo e do lençol freático, e também evitam os desperdícios nos sistemas de irrigação e de instalação dos poços artesianos.

Com relação aos efluentes a empresa possui uma estação de tratamento que é responsável pela qualidade de todo efluente que sai da empresa. Esta estação foi instalada em 2002 e funciona sempre quando há expediente na fábrica, pois é quando é gerado efluente sanitário. A estação trata exclusivamente efluentes sanitários (dos banheiros e da cozinha), pois o processo fabril de transformação de termoplásticos não gera efluentes industriais em vazão constante, nem em qualidade, que exija tratamento específico para efluentes industriais.

O processo de tratamento inicia com a coleta dos efluentes em seus locais de origem, de onde são transportados por gravidade, à câmara de acomodação, de onde são bombeados à pré-câmara.

Na pré-câmara ocorre a decantação da maior parte dos sólidos em suspensão. Nesta etapa a matéria orgânica não biodegradável acumula-se no fundo da unidade e a matéria orgânica biodegradável é hidrolisada e conduzida, na forma líquida, para o digestor subsequente (reator UASB).

No reator UASB ocorre a digestão anaeróbia (ausência de oxigênio) da matéria orgânica remanescente. Nesta etapa do tratamento há a formação de gás metano (CH_4), sendo este liberado para a atmosfera.

A última etapa do tratamento dos efluentes ocorre nos leitos percolantes onde acontece a remoção do residual de matéria orgânica através da digestão desta pela biomassa de bactérias aeróbias, que crescem em torno das raízes das plantas (junco) do leito. Há, ainda, digestão de matéria orgânica na camada inferior do leito por bactérias anóxicas e anaeróbias. A remoção dos nutrientes do efluente se dá pela capacidade das plantas cultivadas em absorvê-los.

Além do tratamento de efluentes a Tigre possui outras ações para ajudar na preservação do meio ambiente, como por exemplo, a reciclagem interna, a coleta seletiva e o tratamento e disposição de resíduos, esses serão brevemente descritos com base no centro operacional de Joinville (COJ).

O centro operacional de Joinville (COJ) possui reciclagem da água de refrigeração, através de sistema de recirculação em circuito fechado. Outro tipo de reciclagem em circuito fechado, que acontece no centro operacional é o reaproveitamento dos refugos de produção no próprio processo produtivo. Todo refugo de produção, que não esteja impróprio para reutilização, retorna à área de preparação de matéria-prima onde é moído e reaproveitado na

produção de grânulos que alimentarão as máquinas. Convém ressaltar que a preparação da matéria-prima (toda na forma de pó) é preparada em sistemas automatizados, totalmente estanques, que evitam a dispersão de material particulado no meio-ambiente, bem como evita perdas no processo (otimizando o consumo de matéria-prima).

Quanto à coleta seletiva pode-se dizer que todos os resíduos gerados no COJ são segregados para que os que possam ser reciclados não sejam contaminados pelos demais e para que dessa forma se racionalize os custos com disposição dos que não podem ser reciclados, ao mesmo tempo em que, se evita a geração de passivos ambientais.

Com relação ao tratamento e disposição de resíduos cabe ressaltar que as pilhas, baterias, lâmpadas fluorescentes e fitas de impressora são devolvidas aos fornecedores. As madeiras são doadas. Os resíduos de papel, papelão, plástico, metal e vidro são vendidos para reprocessamento externo. As cores dos recipientes da coleta seletiva estão de acordo com o que prescreve a Resolução CONAMA N° 275, de 25/04/2001.

Os resíduos da Classe I, compostos basicamente por materiais contaminados por óleos, graxas e tintas e por resíduos de varrição que não são aproveitados nas áreas de preparação de matérias-primas, são depositados em aterro industrial devidamente licenciado e que possui sistema de gestão ambiental, implementado e certificado segundo os requisitos da NBR ISO 14001.

Já os resíduos da Classe II são dispostos no mesmo aterro industrial, porém, na célula específica para tal. São compostos, basicamente, por resíduos de fitas de amarração (contendo fibra de vidro em sua composição), resíduos de papel siliconizado (etiquetas) e anéis de borracha danificados.

Os óleos são enviados para re-refino, conforme determina a Resolução CONAMA. A empresa que presta este serviço possui as devidas licenças e possui, ainda, sistema de gestão ambiental implementado e certificado segundo a NBR ISO 14001.

As toalhas industriais são enviadas para higienização e a empresa terceirizada para tal, assim como o aterro industrial e a refinadora de óleo, é licenciada e possui sistema de gestão ambiental implementado e certificado segundo os requisitos da NBR ISO 14001.

Toda esse cuidado com a questão ambiental demonstra a preocupação da empresa em atuar também na dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável. A seguir será feita uma análise das práticas sociais da empresa considerando as três dimensões do desenvolvimento sustentável.

4.3 Análise das práticas sociais da Tigre

O ambiente de acirrada competição atualmente vivenciado pelas organizações, sem dúvida está criando a necessidade de uma atuação diferenciada para sobrevivência no mercado, exigindo mudança nas atitudes e práticas organizacionais.

A Tigre sentindo esta necessidade procura intensificar suas práticas sociais responsáveis. A responsabilidade social passou a incorporar as estratégias de negócio da empresa, que busca o desenvolvimento sustentável em suas dimensões econômica, social e ambiental.

Para atuar nestas três dimensões a empresa conta com o apoio de todo o seu público de interesse. Para a Tigre a incorporação da responsabilidade social só é possível se todos os stakeholders estiverem comprometidos, pois de nada adianta a empresa ser socialmente responsável se os seus fornecedores, por exemplo, empregarem mão-de-obra infantil ou poluírem o meio ambiente. Por isso é prática da empresa buscar integração dos seus públicos, pois dessa forma eles ficam mais satisfeitos e podem auxiliar a empresa na incorporação da responsabilidade social.

A empresa busca essa integração para que seja possível aumentar e melhorar suas ações sociais. Um dos objetivos da empresa é aumentar a adesão por parte de seus

colaboradores do trabalho voluntário. Hoje os funcionários participam de projetos em épocas festivas como Páscoa e Natal e também atuam em projetos em escolas para ensinarem os alunos na preservação do meio ambiente.

A Tigre além de promover a capacitação de seus colaboradores para praticarem trabalhos voluntários, também coloca a disposição recursos financeiros próprios e de terceiros obtidos através de benefícios fiscais, ou mesmo oriundos de reciclagem de materiais, doações de materiais produzidos pela empresa, entre outros para que seja possível a realização dos seus projetos sociais.

Para a Tigre incorporar a responsabilidade social é questão de sobrevivência da sua marca. A responsabilidade social para a empresa representa apostar no cidadão do futuro. A empresa acredita que se a comunidade da qual faz parte não estiver desenvolvida a empresa não poderá garantir sua sustentabilidade.

Dentre aos benefícios percebidos pela empresa depois da incorporação da responsabilidade social pode-se citar: maior valorização e reconhecimento da empresa e como consequência imagem e marca fortalecida; lealdade de seus colaboradores; fidelização de seus clientes e aumento dos laços com parceiros.

Por tudo isso a Tigre tem como objetivo dar continuidade aos seus projetos sociais e ambientais, sempre procurando intensificar e melhorar a qualidade desses projetos. Essa atitude reflete a preocupação da empresa com a responsabilidade social e também deixa claro que a empresa pretende trabalhar com mais empenho pela causa social.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar as práticas de responsabilidade social como elemento de vantagem competitiva, fazendo um estudo de caso da empresa Tigre S.A. Para isso foram estabelecidos alguns objetivos específicos como via intermediária.

Primeiramente foram levantadas definições teóricas a respeito dos seguintes aspectos: responsabilidade social, ética, gestão ambiental, trabalho voluntário e estratégia competitiva. Com essas definições foi possível analisar o conceito de responsabilidade social e a interface com o conceito de vantagem competitiva. Também foi possível identificar o que representa a incorporação da responsabilidade social para duas organizações: a Natura e a Philips, utilizando base teórica de apoio.

A responsabilidade social cada vez mais vem sendo incorporada no ambiente empresarial trazendo benefícios diretos e indiretos para as empresas que são socialmente responsáveis que desenvolvem programas e projetos de cunho social, inclusive como estratégia de marketing corporativo.

Posteriormente foram levantadas informações junto à empresa objeto de estudo a fim de identificar o que representava para a mesma a incorporação de práticas sociais responsáveis. Também nesta etapa foi feita uma análise de alguns programas desenvolvidos pela companhia Tigre, principalmente os projetos Recriar, Jovem Cidadão, Proerd, Alimentado a Joinville que precisa e Atitude Solidária.

Com relação à definição do conceito de responsabilidade social pode-se dizer que existem algumas divergências entre as definições trabalhadas pelos autores. Para alguns a empresa que adota a responsabilidade social é aquela que cumpre as prescrições legais, para outros a empresa socialmente responsável é aquela que além de cumprir as prescrições legais, também tem uma conduta ética e responsável na plenitude das suas redes de relações, o que inclui o universo de seus consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade

em que se inserem ou sobre a qual exercem algum tipo de influencia, além do governo e do meio ambiente, visão compartilhada pela autora deste trabalho.

Confrontando o conceito de responsabilidade social com os casos práticos (Natura e Philips) pode-se dizer que as empresas estudadas estão adotando de forma voluntária e além das prescrições legais o conceito de ser socialmente responsável, isso pode ser evidenciado nos projetos sociais praticados por essas organizações. No caso da Natura é possível observar a importância que é dada aos interesses dos diversos públicos que se relacionam com a empresa, sendo atribuído a estes o mesmo valor que é dado aos interesses econômicos. Para a Natura a incorporação de práticas sociais responsáveis é estratégica não só para os resultados da empresa como para sua sustentabilidade.

Assim como a Natura e a Philips, a Tigre S.A., empresa foco deste estudo, também está incorporando o conceito de responsabilidade social além das prescrições legais. Para a empresa o desenvolvimento da sociedade a qual está inserida é tão importante quanto o seu, pois se a comunidade se mantém estagnada a empresa dificilmente conseguirá se manter no mercado.

Neste sentido constatou-se que a Tigre tem a preocupação em desenvolver práticas sociais responsáveis e também intensificar e melhorar a qualidade dos seus projetos na área social. Desde o ano 2003 a empresa conta com o apoio do Instituto Carlos Roberto Hansen para que seus projetos sociais com foco nas crianças e adolescentes ganhem maior controle e qualidade.

Quanto à análise da responsabilidade social como elemento de vantagem competitiva pode-se dizer que num mercado altamente volátil, flexível e de acirrada competição com as quais as organizações se deparam, a responsabilidade social está sendo considerada um importante elemento para as empresas obterem diferenciação e alcançarem a vantagem competitiva.

A direção e colaboradores da Tigre acreditam que mais do que um elemento de diferenciação a responsabilidade social é um fator chave para a empresa manter forte sua marca, seu negócio, e como consequência manter a longevidade corporativa.

Em relação aos benefícios decorrentes da incorporação da responsabilidade social, a equipe Tigre acredita que a maioria deles serão a longo prazo, mas alguns como a satisfação e motivação dos funcionários e demais públicos de interesse pela possibilidade de interferir nas escolhas de investimentos sociais e o aumento da fidelidade dos colaboradores, já é possível observar na empresa.

Os benefícios oriundos da incorporação da responsabilidade social são muitos como: aumento da produtividade, motivação e fidelidade dos empregados; diminuição da taxa de rotatividade, valorização das marcas, produtos e serviços, entre outros. Por isso é crescente o número de organizações que estão adotando alguma forma social para poder se beneficiar das vantagens decorrentes da adoção da responsabilidade social.

Mesmo que o interesse da maioria das organizações ao incorporarem práticas sociais responsáveis seja o lucro derivado dessa ação, mesmo assim é importante que as organizações comecem de forma crescente a adotarem a responsabilidade social nos seus negócios, pois todos que se relacionam com ela só terão a se beneficiar com essa mudança de postura.

Além dos benefícios, as organizações têm que se conscientizar que precisam mudar sua forma de atuação para se adaptar neste cenário globalizado, pois cada vez mais os consumidores tem esperado que as empresas saiam do papel de simples fornecedoras de produtos/serviços e se transformem em empresas atuantes, que se preocupam em desenvolver algo à sua comunidade, que tratam seus clientes como pessoas inteligentes e que, principalmente, tenha um comportamento ético, que vá além da simples obediência à legislação vigente.

Finalmente, cabe destacar que, a construção e manutenção da responsabilidade social é um constante desafio para as pessoas e as organizações de produção.

5.1 Recomendações

Esta pesquisa apresenta conceitos sobre os temas responsabilidade social, ética, gestão ambiental, trabalho voluntário e estratégia competitiva. Estes são evidentemente temas interessantes e que estão sendo utilizados tanto por pequenas como grandes empresas face as necessidades cada vez maiores da sociedade contemporânea.

Desta forma sugere-se novos estudos para complementar e dar continuidade e maior alcance aos temas relacionados. Uma possível abordagem refere-se a necessidade de atualizações sobre a responsabilidade social, pois esta representa um tema contemporâneo e a todo momento surgem novas leituras, propostas e situações de empresas que estão adotam práticas sociais responsáveis.

Sugerem-se também pesquisas sobre a influência da responsabilidade social interna e da gestão ambiental no alcance da diferenciação e na busca pela vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. de.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. de. **Gestão ambiental – enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BANCO REAL. Disponível em: <<http://www.bancoreal.com.br>>. Acesso em nov. 2004.

CALLENBACH, E. et al. **Gerenciamento ecológico**. Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis. São Paulo: Cultrix, 1993.

CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001. p.89-106.

CORELLÓN, M. B. G; MEDEIROS, B. F. **Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo: Petrópolis, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EXAME. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em nov. 2004.

FERREL, O.C.; FRAEDRICH, John e FERREL, Linda. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. 4 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2000.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento do público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

IBASE. Disponível em: <<http://www.ibase.com.br>>. Acesso em set. 2004.

INSTITUTO Ethos - Institucional. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em set. 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEISINGER, Klaus. M.; SCHMITT, Karin. **Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MASCHIO, Gilmar G. **Marketing social: Estudo de Caso de uma Empresa Têxtil de Toledo – PR. 2002. 98 f.** Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

MEGGINSON, Leon, C. Et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO, M. Cecilia de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

MOREIRA, M. S. **Estratégia e implantação do sistema de gestão ambiental**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

NATURA. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em out. 2004.

OLIVEIRA, Miguel Darcy de. **Terceiro setor e a participação na sociedade**. Disponível em: <<http://www.akatu.com.br>>. Acesso em junho, 2004.

PHILIPS. Disponível em: <<http://www.philips.com.br>>. Acesso em out. 2004.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **Gestão cidadã**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002, p.434

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SECCO, Arnaldo. **Responsabilidade social**. Revista de administração de empresas, v. 44, n. 2. São Paulo: Editora Atlas, 2004. p. 22-28.

SENE, E. de; MOREIRA, J. C. **Geografia geral e do Brasil: espaço geográfico e globalização**. São Paulo: Scipione, 1998.

SCHENINI, P. C. **Avaliação dos padrões de competitividade à luz do desenvolvimento sustentável**: o caso da Indústria Trombini Papel e Embalagens S/A em Santa Catarina – Brasil. 1999. 223 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

STONER, A. F. James e FREEMAN, R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985, 533p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TIGRE. Disponível em: <<http://www.tigre.com.br>>. Acesso em jun. 2004.

VALLE, C. E. do. **Qualidade ambiental**: como se preparar para as Normas ISO 14000. São Paulo: Pioneira, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 44-66.

VOLUNTÁRIOS. Disponível em: <<http://www.voluntarios.com.br>>. Acesso em set. 2004.