

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A DECISÃO ENTRE MANTER AS PRÁTICAS DE ATUAÇÃO SOCIAL
VINCULADAS À ESTRUTURA ORGANIZACIONAL OU CONSTITUIR UMA
FUNDAÇÃO OU INSTITUTO**

Luciana Rocha de Mendonça

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

**São Paulo
2003**

T658.408

M539d

DEDALUS - Acervo - FEA



20600025216

**A DECISÃO ENTRE MANTER AS PRÁTICAS DE ATUAÇÃO SOCIAL
VINCULADAS À ESTRUTURA ORGANIZACIONAL OU CONSTITUIR UMA
FUNDAÇÃO OU INSTITUTO**

Luciana Rocha de Mendonça

Dissertação apresentada à Faculdade
de Economia, Administração e
Contabilidade, da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Mestre em Administração

USP - FEA - SBD

DATA DA DEFESA 09/09/03

85258

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

**São Paulo
2003**

85258

FICHA CATALOGRÁFICA

Mendonça, Luciana Rocha de

A decisão entre manter as práticas de atuação social vinculadas à estrutura organizacional ou constituir uma fundação ou instituto / Luciana Rocha de Mendonça. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.
190 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Responsabilidade social (Administração) 2. Tomada de decisão I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD - 658.408

Dedicatória

*Àqueles que se dedicam ao
desenvolvimento social do país*

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à Profa. Dra. Rosa Maria Fischer, diretora do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS), orientadora, professora, coordenadora e amiga, pela paciência e pelas oportunidades de crescimento e de aprendizagem que me foram oferecidas durante a execução deste estudo. Seu exemplo e conselhos foram inspiradores para a minha formação não apenas como pesquisadora, mas como pessoa.

Ao amigo de todas as horas Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho que, com sua tese me deu *insights* de como conduzir este estudo e me ajudou muito a crescer.

Aos queridos amigos do CEATS, que a acompanharam todas as etapas de preparação deste estudo, me apoiando e incentivando com palavras e ações.

Ao meu noivo José Mario por sua paciência e carinho nos momentos mais difíceis. Por aceitar me dividir com os livros e com os estudos durante os poucos finais de semana em que ficamos juntos. Por seu amor e companheirismo em todos os momentos.

Às amigas Rebeca e Andréa que estiveram sempre torcendo por mim e que souberam entender meus finais de semana de mau humor e de uso intensivo do computador.

Aos meus pais e minha irmã que mesmo à distância sempre se preocuparam com meu bem-estar e me iluminaram com seu amor.

Aos colegas de mestrado Savio, Tania, Guto, Liliana, Sidney e Natacha pelas trocas riquíssimas de conhecimentos sobre diversos temas e pelo companheirismo durante nosso convívio.

Ao amigo Edson Sadao por ter me contagiado com seu entusiasmo pelo terceiro setor ainda na graduação e por ter me mostrado esta área de conhecimento.

Ao Prof. André Lucirton Costa por seus conselhos e apoio durante esta jornada acadêmica. Espero que este estudo o inspire a voltar a ter o terceiro setor e a Responsabilidade Social entre suas linhas de pesquisa.

Aos meus familiares que mesmo não entendendo muito bem o que eu estava estudando, me apoiaram e torceram pelo meu sucesso.

SUMÁRIO

<i>LISTA DE FIGURAS</i>	<i>ii</i>
<i>LISTA DE TABELAS</i>	<i>iii</i>
<i>RESUMO</i>	<i>iv</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>v</i>
<i>1. Introdução</i>	<i>1</i>
<u>1.1 CONTEXTO</u>	<i>2</i>
<u>1.2 OBJETIVOS E PREMISSAS</u>	<i>6</i>
<u>1.3 DELIMITAÇÃO</u>	<i>8</i>
<u>1.4 CONTRIBUIÇÃO PARA TEORIA E PRÁTICA</u>	<i>10</i>
<i>2. Revisão da Literatura</i>	<i>11</i>
<u>2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO</u>	<i>11</i>
<u>2.2 ÉTICA</u>	<i>11</i>
<u>2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL</u>	<i>17</i>
<u>2.4 A IMPORTÂNCIA DOS STAKEHOLDERS OU GRUPOS DE INTERESSE</u>	<i>30</i>
<u>2.4.1 QUESTIONAMENTOS AO PAPEL DOS STAKEHOLDERS</u>	<i>34</i>
<u>2.5 CAPITAL REPUTACIONAL</u>	<i>37</i>
<u>2.6 A DECISÃO DA EMPRESA</u>	<i>41</i>
<u>2.7 ASPECTOS LEGAIS</u>	<i>42</i>
<u>2.7.1 DIFERENÇAS ENTRE ASSOCIAÇÕES E FUNDAÇÕES</u>	<i>44</i>
<u>2.7.2 AS FUNDAÇÕES</u>	<i>45</i>
<u>2.7.3 AS FUNDAÇÕES NO NOVO CÓDIGO CIVIL</u>	<i>49</i>
<u>2.7.4 UTILIDADE PÚBLICA</u>	<i>50</i>
<u>2.7.5 FUNDAÇÕES: DIREITO PRIVADO X DIREITO PÚBLICO</u>	<i>51</i>
<u>2.7.6 FUNDAÇÕES COM OUTRAS FINALIDADES</u>	<i>52</i>
<u>2.7.7 MINISTÉRIO PÚBLICO</u>	<i>54</i>
<u>2.7.8 A LEI 9.790/99 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO – OSCIP</u>	<i>55</i>
<u>2.7.9 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE A LEI 9.790/99 E OUTRAS LEIS VIGENTES</u>	<i>58</i>
<u>2.8 GOVERNANÇA CORPORATIVA</u>	<i>61</i>
<u>2.8.1 O TRIPÉ DA GOVERNANÇA CORPORATIVA</u>	<i>63</i>
<u>2.8.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E OS CONFLITOS DE INTERESSES</u>	<i>65</i>
<u>2.9 CUSTOS DE OPORTUNIDADE</u>	<i>68</i>
<u>2.10 FORMAS INSTITUCIONAIS ALTERNATIVAS</u>	<i>74</i>
<u>2.10.1 OPÇÃO A – A EMPRESA MANTÉM A COORDENAÇÃO DE SUAS ATIVIDADES SOCIAIS DENTRO DE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, OPERACIONALIZANDO DIRETAMENTE OS PROJETOS SOCIAIS</u>	<i>76</i>
<u>a. Aspectos Legais</u>	<i>76</i>
<u>b. Governança Corporativa</u>	<i>77</i>
<u>c. Custos de Oportunidade</u>	<i>78</i>

2.10.2 OPÇÃO B – A EMPRESA DESENVOLVE AÇÕES POR MEIO DE UM FORMA INSTITUCIONAL EXTERNA COM FINALIDADES SOCIAIS, VINCULADA À EMPRESA	80
a. Aspectos Legais.....	80
b. Governança Corporativa.....	81
c. Custos de Oportunidade	83
3. <i>Procedimentos Metodológicos</i>	86
3.1 A NATUREZA DO ESTUDO	86
3.2 MÉTODO E UNIDADES DE ANÁLISE.....	87
3.3 MODELO CONCEITUAL.....	91
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	93
3.5 COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	94
3.6 COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS.....	95
3.7 TRATAMENTO DOS DADOS E INFORMAÇÕES.....	96
3.8 PRINCÍPIOS DE CLASSIFICAÇÃO	98
4. <i>Análise, Interpretação e Discussão</i>	101
4.1 CASO 1 - GRUPO ORSA.....	101
4.1.1. INFORMAÇÕES BÁSICAS	101
4.1.1.1. O Grupo Orsa	102
4.1.2. AS ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	105
4.1.2.1. O Papel da Fundação Orsa.....	106
4.1.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA LIDAR COM ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	108
4.1.3.1 Os recursos investidos.....	111
4.1.3.2 Certificações e Premiações.....	112
4.1.3.3 As diretrizes da Fundação	113
4.1.3.4 Uma organização sementeira	114
4.2 CASO 2 - AVON COSMÉTICOS.....	115
4.2.1. INFORMAÇÕES BÁSICAS	115
4.2.2 AS ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	117
4.2.2.1 Parceria com a mulher	120
4.2.2.2 A importância do diagnóstico precoce.....	122
4.2.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA LIDAR COM ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	124
4.3 CASO 3 – CTBC-TELECOM – GRUPO ALGAR.....	127
4.3.1. INFORMAÇÕES BÁSICAS	127
4.3.1.1 Histórico.....	128
4.3.1.2 Talentos Humanos.....	131
4.3.2. AS ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	133
4.3.2.1 Projeto Criança.....	133
4.3.2.2 Impacto na sociedade	137

4.3.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA LIDAR COM ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	139
<u>4.4 CASO 4 - BAHIA SUL CELULOSE</u>	140
4.4.1. INFORMAÇÕES BÁSICAS	140
4.4.1.1 Gestão	143
4.4.2. AS ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	144
4.4.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA LIDAR COM ATIVIDADES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	146
<u>4.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO DE CADA CASO</u>	149
4.5.1 GRUPO ORSA/FUNDAÇÃO ORSA	149
4.5.2 AVON COSMÉTICOS	151
4.5.3 CTBC TELECOM – GRUPO ALGAR.....	153
4.5.4 – BAHIA SUL CELULOSE	155
<u>4.6 ANÁLISE DE CONTEÚDO – COMPARATIVO ENTRE OS CASOS ANALISADOS</u>	157
5. <i>Conclusões e Recomendações</i>	173
<u>5.1 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</u>	180
<u>5.2 LIMITAÇÕES-CHAVE</u>	182
<i>Anexo A - Roteiros de Entrevista</i>	183
1. ROTEIRO DE ENTREVISTA – ATUAÇÃO SOCIAL EM DEPARTAMENTO	183
2. ROTEIRO DE ENTREVISTA – ATUAÇÃO SOCIAL EM FUNDAÇÃO/INSTITUTO.....	184
<i>Anexo B – Lista de entrevistados</i>	186
6. <i>Referências Bibliográficas</i>	187

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – A pirâmide de Carroll.....	21
FIGURA 2A – Alternativa interna para desenvolver ações de Responsabilidade Social.....	75
FIGURA 2B – Alternativa externa para desenvolver ações de Responsabilidade Social.....	75
FIGURA 3 – Investimento social (em R\$).....	111
FIGURA 4 – Número de atendimentos.....	112

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – A qualificação como OSCIP.....	60
TABELA 2 – Modelos de fundações e institutos empresariais.....	85
TABELA 3 – Categorias esperadas de acordo com referencial teórico.....	99
TABELA 4 – Categorias revistas após as entrevistas.....	100
TABELA 5 – Política de Responsabilidade Social da Avon.....	119
TABELA 6 – Projeto Criança.....	137
TABELA 7 – Resultados Financeiros.....	143

RESUMO

Este estudo de natureza exploratório-descritiva analisa a opção das empresas entre manter um departamento interno à sua estrutura organizacional ou constituir uma forma institucional alternativa para coordenar as práticas de Atuação Social. O arcabouço teórico se baseia nos valores éticos, conceitos de Responsabilidade Social e em seus reflexos sobre imagem, reputação e *stakeholders* da organização. Analisaram-se as influências dos Aspectos Legais, de Governança Corporativa e de Custos de Oportunidade sobre a tomada de decisão em questão. A investigação de campo se fez a partir de uma comparação entre casos, utilizando a técnica de Análise de Conteúdo. Como resultados observou-se que não se confirmou que os Aspectos Legais são as principais razões que levam as empresas a optarem por uma forma institucional externa; os princípios de governança corporativa foram citados em todos os casos analisados, ora como valores internos da organização, ora como princípios dos fundadores; e quanto ao custo de oportunidade, foi possível constatar que as empresas, em algum momento de sua existência, tiveram que fazer uma opção quanto à condução de sua atuação social, mas nem sempre isso gerou ganhos diretos para seus negócios. Enfim, os temas analisados neste estudo se mostraram presentes nas decisões tomadas pelas empresas, porém não se identificou, um fator que explicasse simultaneamente os quatro casos. Constatou-se que a combinação entre os temas estudados, juntamente com os valores e crenças dos instituidores ou das empresas, mais do que fatores externos, tiveram forte relação com as decisões tomadas nos casos analisados.

ABSTRACT

This summary of exploratory-descriptive nature analyzes the option of corporations between keeping a department inside its organizational structure and establishing an alternative institutional entity for coordinating its Social Performance practices.

The theoretical framework is based on ethical values, concepts of Social Responsibility and their repercussions on the organization's image, reputation and *stakeholders*. The influences of legal aspects, corporate governance and opportunity costs over the decision processes studied have been considered.

The field investigation was accomplished based on a case comparison, through the contents analysis technique. The results demonstrated that legal aspects have not confirmed to be the main reasons that lead corporations to choose an external institutional body; the corporate governance principles were mentioned in all cases analyzed, either as internal values of the organization, or as principles of the founders. In which concerns the opportunity cost, it was possible to observe that companies, at some point of their history, have had to make choices related to the orientation of their social action. However, this has not always caused direct profit for their businesses. Finally, the issues studied here have demonstrated to be present in the decisions taken by companies, but there wasn't any notice of a factor that could explain all four cases. It was detected that the combination between the subjects studied, along with the values and beliefs of the founders or of the enterprises, more than external factors, had strong connection to the decisions taken in the cases analyzed.

1. Introdução

Estudos realizados por instituições de pesquisa nacionais demonstram que as empresas brasileiras estão em processo de ampliação de seu papel social (Fischer, 1999 e 2002; Peliano, 2001). Esta tendência faz com que as empresas não se limitem a gerar lucro para acionistas, empregos para trabalhadores e impostos para o governo, elas precisam ir além destas responsabilidades econômicas e legais. As empresas crescentemente começam a se preocupar com a responsabilidade ética e com a responsabilidade discricionária, que passam a constituir, em seu conjunto, as atividades de Responsabilidade Social da Empresa (Carrol, 1979).

Estas atividades, que tiveram origem em países desenvolvidos como, por exemplo, os Estados Unidos, aonde suas raízes vieram dos princípios de filantropia como demonstração de pujança nos negócios (Tocqueville, 1977), passaram a ter importância e a crescer, desde o início dos anos 90, também em empresas localizadas em países em desenvolvimento como no Brasil (Peliano, 2001) e no Chile (Teixidó, 2002) na América Latina; nas Filipinas (Aldaba, 2002) e em outros países asiáticos (Lyins e Hasan, 2002). Nestes locais, o crescimento da preocupação com a Responsabilidade Social teve relação, principalmente, com dois fatores: a globalização econômica e a redução da presença estatal.

A globalização vem diminuindo barreiras comerciais entre os países, criando uma crescente tendência à homogeneização do ambiente legal e encorajando e defendendo a livre competição entre mercados e entre países

(Pastor, 2001). A redução da atividade estatal se reflete, a cada ano, nas reduções dos percentuais relativos aos investimentos nas áreas sociais por parte dos governos municipais, estaduais e federal.

No Brasil, o crescimento das atividades de Responsabilidade Social empresarial e de terceiro setor tem relação também com a transição do autoritarismo para a democracia, iniciada em meados dos anos 80, que vem configurando, inclusive legalmente, uma sociedade mais aberta, com possibilidade de participação e de assumir sua responsabilidade, modificando a visão predominante no Brasil que entendia o enfrentamento da questão social como responsabilidade exclusiva do Estado (Fischer, 2002).

1.1 Contexto

Neste início de século XXI, a participação dos cidadãos e o investimento das empresas em ações sociais configuram o surgimento de uma esfera pública não-estatal e de um Terceiro Setor – não-lucrativo e não-governamental – cujo fortalecimento contribui para redimensionar tanto o Estado quanto o mercado (Cardoso, 2000).

A necessidade de se tornarem competitivas em um mercado globalizado, fez com que as empresas localizadas no Brasil se adaptassem a algumas situações que geraram impactos internacionais:

- A ampla visibilidade às atividades empresariais ampliada e agilizada pelo desenvolvimento das telecomunicações (Pastor, 2001).

- As pressões geradas pelos altos níveis de expectativa dos consumidores, principalmente dos países desenvolvidos (Waddock, 2000; BNDES, 2000).

Estes dois fatores trouxeram para o contexto das empresas as pressões negociais, que geraram impactos na marca e na imagem da organização perante todos os seus *stakeholders*. Alguns aspectos econômicos e sociais também podem ser relacionados ao crescimento dos investimentos em práticas de Responsabilidade Social pelas empresas:

- Os níveis de desigualdade social, que tornam parte da população excluída da geração de riqueza econômica e de conhecimento (Pastor, 2001).
- A redução da participação estatal na operação de atividades sociais, transformando-se, principalmente, em um financiador das atividades executadas por organizações de terceiro setor (Piva, 1998; Fischer, 2002).

Já estes aspectos trouxeram para a realidade das empresas fatores ambientais, que até hoje geram controvérsias em relação à coerência e ao papel que elas devem assumir.

Internamente à organização, outros fatores também têm influência na definição do papel social recentemente adotado pelas empresas:

- Filosofia e crenças pessoais dos dirigentes ou proprietários atuais.

- Valores e princípios éticos existentes desde sua constituição (Cardoso, 2000).
- Preocupação dos dirigentes e proprietários com a reputação e a imagem da empresa perante os *stakeholders* internos e externos à organização (Waddock, 2000).

Estes elementos complementam e reforçam os anteriores e configuram um quadro em mutação e ainda sem uma configuração científica ou empiricamente amplamente aceita.

Outra situação que trouxe uma série de oportunidades e ameaças para as empresas situadas no Brasil foi a entrada de novas firmas multinacionais em diversos ramos de atividade e o fluxo de entrada e saída de capital financeiro internacional, ambos gerados pela diminuição da participação do Estado na operação de negócios, a partir das privatizações ocorridas nos anos 90. Estes fatos, junto com o capital estrangeiro, trouxe novos padrões de qualidade dos produtos e serviços, além de impactos nos níveis de emprego em determinados setores econômicos (Piva, 1998).

Neste momento de intensas mudanças e redefinição de papéis entre Estado e sociedade, surgiram também novos movimentos de mobilização social como a campanha de criação dos "Comitês de Entidades de Combate à Fome e pela Vida", organizada em 1993 pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. Esta campanha teve grande eco e gerou movimentos individuais e dentro das empresas para desenvolver programas e projetos para o

combate à fome e à promoção à vida (IBASE, 2002). Esta campanha teve como mérito, além da arrecadação de recursos o fato de colocar a fome e a desigualdade social na pauta de discussões amplamente divulgadas. Como vem ocorrendo atualmente com o programa Fome Zero do governo federal.

Neste contexto, se fortaleceu também o incentivo ao trabalho voluntário que passou a ser praticado, tanto por iniciativa individual, quanto por programas de incentivo ao Voluntariado Empresarial (Fischer, 1999; Cardoso, 2000). Gerando resultados positivos no envolvimento das pessoas com as causas sociais e no orgulho de trabalhar em empresas que incentivam estas práticas.

Neste ambiente turbulento e competitivo, há empresas que iniciaram práticas sociais como resposta às iniciativas de seus concorrentes e que começaram a desenvolver estas atividades, visando, em primeiro lugar, melhorar sua imagem e reputação perante os consumidores (Machado, 2002).

Estes casos mostram que seja por motivação social e ética, seja por motivação negocial, as empresas começaram a ficar mais atentas às ações voltadas ao desenvolvimento e passaram a assumir parcelas ainda que pequenas, de responsabilidade nos problemas que atingem, principalmente, a comunidade próxima às suas unidades de negócio.

1.2 Objetivos e premissas

A partir deste contexto em transformação e assumindo que existe uma tendência de aumento da participação das empresas junto às questões sociais, e que isso pode gerar resultados positivos – tanto para a empresa, quanto para a sociedade – é necessário que as ações sejam perenes, como as demais áreas da empresa, tenham coordenação e forma institucional, ainda que pequena, voltadas para o planejamento, a execução e o monitoramento das atividades realizadas junto à comunidade externa à empresa.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a influência que alguns temas, oriundos das ciências sociais aplicadas, têm sobre a escolha das empresas entre manter um departamento interno à sua estrutura organizacional ou constituir uma forma institucional alternativa e desvinculada juridicamente, como uma fundação ou instituto, mas com relativa dependência de seus recursos financeiros e não-financeiros, para coordenar e desenvolver suas práticas de Atuação Social. De acordo com Oliveira (1995), uma estrutura organizacional é o "conjunto ordenado dos sistemas de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa".

Apesar de existirem outras formas de implementar projetos sociais que não implicam a criação de uma coordenação formal vinculada interna ou externamente à empresa e nem de vínculos que ultrapassem a doação de recursos, apenas as duas formas institucionais citadas no parágrafo anterior

serão analisadas neste estudo, pois se considera que elas representam, por sua maior formalização, um passo além no engajamento das empresas junto às causas sociais.

Leva-se em consideração também que este processo decisório é influenciado por interesses internos e estratégicos (Friedman, 1962; Sternberg, 1999) e não apenas por qual das duas alternativas pode apresentar os melhores resultados para a comunidade (Freeman, 1984; Marcus, 1993; Jones, 1999; Waddock, 2000).

Assim, o problema analisado neste estudo é: *Qual a influência dos Aspectos Legais, de Governança Corporativa e de Custos de Oportunidade sobre a decisão das empresas entre manter a coordenação da atuação social dentro de sua estrutura organizacional ou constituir uma forma institucional independente para atuação social?*

O arcabouço teórico deste estudo está baseado no estudo de valores éticos individuais e organizacionais, nos conceitos ainda em consolidação de Responsabilidade Social e no reflexo que estes temas geram sobre os *stakeholders* da organização e sobre sua imagem e reputação institucional e de marca.

Partindo destes temas contextuais, procura-se analisar a influência dos Aspectos Legais, de Governança Corporativa e de Custos de Oportunidade sobre a tomada de decisão em questão.

A premissa deste estudo é que a sinergia entre tais temas pode gerar uma análise rica e complexa, de forma a identificar categorias úteis para diferenciar os motivos que levaram a escolha entre as opções nos casos estudados.

1.3 Delimitação

Para desenvolver atividades com finalidades sociais, as empresas precisam definir a forma que melhor se adapta à sua filosofia de trabalho e cultura organizacional. Há pelo menos três alternativas para fazer isso:

1. Os departamentos ou unidades de negócio da empresa atuam junto a uma ou mais organizações de terceiro setor das comunidades onde estão localizadas, sem que exista a preocupação, por parte da empresa, em determinar uma coordenação central das atividades ou o foco dessa atuação.
2. A empresa escolhe um departamento – internamente vinculado à sua estrutura organizacional – que ficará responsável por coordenar as atividades sociais que serão desenvolvidas. Em alguns casos, a empresa indica um departamento já existente e com outras atribuições, por exemplo, Recursos Humanos ou Comunicação Institucional, em outros, é criado um departamento especificamente com esta finalidade.
3. A empresa constitui uma forma institucional separada de sua estrutura, com a função específica de coordenar suas práticas sociais. Esta organização precisa ser juridicamente independente e não possuir fins lucrativos.

Para algumas empresas estas alternativas se constituem em passos de uma evolução, ou seja, elas começam a realizar atividades sociais desordenadamente, em vários setores e sem uma coordenação central, sem foco e sem diretrizes definidas. Em um segundo momento, levadas por pressões dos *stakeholders* internos ou externos, elas definem um setor responsável por coordenar os esforços que antes estavam pulverizados pela organização. E, finalmente, quando este setor alcançou um estágio mais avançado de coordenação de esforços, se constitui uma forma institucional com personalidade jurídica própria – fundação ou associação sem fins lucrativos.

Algumas empresas, contudo, constituíram fundações ou institutos empresariais logo no início de suas atividades sociais e outras preferem manter a coordenação internamente, mesmo que os projetos de atuação social sejam desenvolvidos há alguns anos. Os argumentos utilizados para a escolha entre as alternativas são muitas vezes, similares entre as empresas que fizeram as diferentes opções.

Este estudo se limitará a analisar as alternativas dois e três, e numeradas anteriormente, por representarem formas mais estruturadas de coordenação das práticas sociais.

1.4 Contribuição para teoria e prática

Para que as empresas possam avaliar a escolha entre as alternativas para a execução de suas práticas sociais, é necessário conhecer as características, os benefícios e os desafios inerentes a cada uma delas, procurando tornar esta escolha objetiva e baseada em critérios claros do ponto de vista administrativo.

A Responsabilidade Social Corporativa e suas implicações para as organizações e para a sociedade começaram a figurar com mais força na pauta das empresas brasileiras apenas após os anos 90 do século XX. Por isso, ainda são poucos, em relação aos outros temas, os estudos acadêmicos que se voltam para este foco de pesquisa. Isto gera a necessidade de pesquisas exploratórias, que visem à construção do conhecimento, à organização de experiências existentes e à geração de estudos que contribuam tanto para a teoria quanto para a prática das organizações. E de pesquisas descritivas, que apresentem casos e experiências do ambiente empresarial, analisando-os à luz da teoria.

Este estudo procura contribuir para o aparato teórico e prático vinculado às questões de Responsabilidade Social de Empresas e Atuação Social de forma a auxiliar o processo de tomada de decisão no ambiente empresarial, relacionando para isso outros temas que surgiram, inicialmente, em outros campos das ciências sociais aplicadas, por exemplo: Custos de Oportunidade, Governança Corporativa e Aspectos Legais.

2. Revisão da Literatura

2.1 Contextualização

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica dos temas abordados pelo problema de pesquisa. São apresentados, inicialmente, alguns aspectos relacionados à Ética e Responsabilidade Social Corporativa. Em seqüência, é analisada a relação destes temas com os estudos sobre as influências dos *stakeholders* (grupos de interesse) nas decisões relacionadas à atuação social e o impacto que estas decisões têm sobre o Capital Reputacional da empresa, ou seja, qual a influência que a existência de práticas sociais pode trazer para a imagem da empresa no curto e longo prazos.

Com base neste panorama é feita a revisão dos temas que podem influenciar a tomada de decisão objeto deste estudo:

- Os Aspectos Legais vinculados à constituição de uma fundação ou uma associação sem fins lucrativos – a denominação instituto não existe como figura jurídica – e a os benefícios legais, vantagens e responsabilidades adquiridas.
- Os princípios básicos de Governança Corporativa, bem como, a influência das decisões tomadas nos diferentes níveis decisórios da empresa e seus impactos no relacionamento com a sociedade.
- Os Custos de Oportunidade vinculados à decisão.

2.2 Ética

Ética não deve ser um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar

decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já deveria ter, desde seu início, uma dimensão ética¹.

Srour (1998) considera que a introdução da reflexão ética nas organizações ajuda a elucidar polêmicas e controvérsias morais que surgem no dia-a-dia das pessoas através de respostas e orientações práticas.

O autor citado defende que é indispensável a adoção de uma abordagem ética coerente com os valores da cultura organizacional, não bastam conselhos ou ações pedagógicas.

Stoner e Freeman (1994) confirmam a visão de Srour, eles afirmam que ética é o estudo do modo pelo qual as decisões afetam outras pessoas, ela envolve também o estudo dos direitos e dos deveres, das regras morais que são aplicadas ao tomar decisões e da natureza das relações pessoais.

É importante distinguir entre a ética econômica e a ética empresarial. A primeira refere-se à reflexão ética acerca dos sistemas econômicos. A ética empresarial, por outro lado, centra-se principalmente na concepção da empresa enquanto organização econômica e instituição social e pode ser entendida como o descobrimento e aplicação dos valores e normas compartilhados pela sociedade no âmbito da empresa ou organização, especificamente, no processo de tomada de decisões a fim de aumentar sua

¹ ORTIZ-IBARZ J. *La hora de la ética empresarial*, Madrid, McGraw-Hill, 1995 *apud* Instituto Ethos, Reflexão – ética nas organizações, São Paulo, 2001.

qualidade². A ética empresarial: não é uma ética de convicção, mas de responsabilidade pelas conseqüências das decisões tomadas. Ética de convicção é a que prescreve ou proíbe determinadas ações, incondicionalmente, como boas ou más em si, sem levar em conta as condições em que devem realizar-se ou omitir-se ou, ainda, sem considerar as conseqüências disso. A ética da responsabilidade, pondera as conseqüências previsíveis das próprias decisões ou das circunstâncias em que acontecem.

Nos negócios, a maioria das questões éticas ocorre em quatro níveis:

1. Na sociedade ou em suas instituições básicas;
2. Na forma que a empresa deve lidar com as partes afetadas por suas decisões e também como elas deveriam lidar com a empresa;
3. Nas políticas internas ou na natureza das relações da empresa com seus empregados;
4. No nível pessoal das questões morais.

Os principais termos utilizados quando se trata de ética são: valores, direitos, deveres, regras e relacionamentos (Stoner e Freeman, 1994).

De acordo com os mesmos autores, os modos de institucionalizar políticas éticas na empresa, são os códigos de conduta, comitês de ética, escritórios

² CORTINA A., CONILL J., DOMINGO-MORATALLA A., GARCIA-MARZÁ V.D. **Ética de la empresa**. Madrid, Trotta, 1996; GRACIA D. **Ejercicio de la medicina y gestion de la salud**. (snt) (apostila do Ciclo de Bioética Clínica do I Magister em Bioética da Universidade do Chile e do Programa Regional de Bioética para a América Latina e Caribe OPAS/OMS) **apud** Instituto Ethos, Reflexão – ética nas organizações, São Paulo, 2001.

de *ombudsman*, consultas jurídicas, programas de treinamento ético e auditorias sociais.

O código de ética é uma declaração formal dos valores da organização relacionados com a ética e as questões sociais, que tem por finalidade influenciar a cultura organizacional e os procedimentos a serem seguidos em questões éticas específicas, bem como os comportamentos que não são tolerados pela empresa. Porém, não basta existir um código de ética formalizado, é importante que seus princípios e políticas estejam incorporados nas operações cotidianas, incentivando e guiando a tomada de decisão em todas as áreas da empresa.

Daft (1999) enfatiza também que ética além de ser uma questão da organização – em sua cultura organizacional e seus valores – deve ser individual – necessidades pessoais e características de personalidade. Assim, a ética da organização influencia e é, ao mesmo tempo, influenciada pelas necessidades, valores e características das pessoas que dela fazem parte.

Reforçando esse ponto de vista, Gordon apud Daft (1999)³ afirma que “ética é o código de princípios e valores morais que governam o comportamento de uma pessoa ou grupo quanto ao que é certo ou errado” e que pode ter grande influência na tomada de decisões. Na empresa, ela trata dos valores

³ SHEA, G.F. *Practical Ethics*, New York, American Management Association, 1988 apud DAFT, R. Administração, Rio de Janeiro, LTC, 1999.

compartilhados internamente, que são parte da cultura organizacional e que moldam decisões referentes à Responsabilidade Social.

Uma organização atua de forma eticamente adequada quando persegue suas metas e respeita os valores e os direitos compartilhados pela sociedade na qual está inserida, assegurando o bem comum e seguindo procedimentos idôneos, quando a transparência do processo decisório não é comprometida, ou minimizada para a obtenção de resultados individuais.

Assim, o interesse das organizações quanto à ética, tem relação com a mudança na concepção de empresa, para uma instituição sócio-econômica que tem responsabilidade ética para com a sociedade.

Nos anos 90, o foco da atenção da ética nos negócios, centrou-se em como obter e manter a excelência, buscou-se um conjunto de premissas gerenciais que estimulassem a integridade pessoal e possibilitassem fazer frente ao mercado. As questões éticas básicas deviam passar a fazer parte da solução dos problemas enfrentados no cotidiano gerencial de uma organização. Dilemas éticos, por exemplo, ocorrem quando há conflito entre as necessidades de um indivíduo e da organização. Analisando a tomada de decisão em uma situação de dilema foram desenvolvidas algumas abordagens teóricas baseadas na definição de normas e valores:

- Abordagem Utilitária – adotada pelos filósofos do século XIX, Jeremy Bentham e John Stuart Mill, defende que o comportamento moral produz o maior bem para o maior número de pessoas.

- Abordagem do Individualismo – afirma que os atos são morais quando promovem os interesses do indivíduo em longo prazo. A auto-orientação do indivíduo é primordial, e as forças externas que a restringem devem ser estreitamente limitadas.
- Abordagem dos Direitos Morais – afirma que os seres humanos têm direitos e liberdades fundamentais que não podem ser tirados pela decisão de um indivíduo, ou seja, uma decisão eticamente correta é a que melhor mantém os direitos das pessoas afetadas por ela.
- Abordagem de Justiça – sustenta que as decisões morais devem ser baseadas em padrões de equidade, justiça e imparcialidade (Daft, 1999).

Para Srour (1998) se configuram apenas duas abordagens: uma prescritiva e outra descritiva. A prescritiva, baseada na filosofia da moral, propõe uma moral universal cujos princípios eternos deveriam inspirar os homens, não considerando as variações de lugar e de espaço. A descritiva é pautada na ciência da moral, tem cunho científico e foca-se na diversidade cultural e nas diversas “morais” existentes.

Já Shaw (1999) destaca dois tipos de teoria sobre a ética: a consequencialista e a não-consequencialista, ambas normativas. A primeira sugere que a avaliação moral de uma ação está associada aos resultados que ela produz. A segunda, por outro lado, diz que é a natureza do ato que importa e não o resultado.

Brickley et al. apud Machado (2002)⁴ reforçam que o conceito de ética é complexo quando aplicado ao indivíduo e torna-se ainda mais difícil quando se trata da questão ética das organizações:

“Uma corporação é, acima de tudo, um conjunto de indivíduos, ou mais precisamente, um conjunto de contratos (explícitos e implícitos) que colocam juntos indivíduos com interesses diferentes e freqüentemente conflitantes. Portanto, não são as organizações que se comportam de forma ética ou anti-ética, mas os indivíduos.”

O processo de globalização e integração dos mercados vem forçando as empresas a elevarem seus padrões de comportamento ético. De acordo com Zylberstajn (2000):

“A ética nas organizações tem marcada a sua importância ao vermos o crescimento e transnacionalização das organizações, a ruptura do conceito tradicional de organização com o crescimento de relações de longo prazo entre firmas e a integração de mercados que induz a que decisões corporativas transcendam as fronteiras políticas e culturais dos países”.

Neste estudo, assume-se que as diferenças culturais, de local e de tempo influenciam a definição dos princípios éticos que guiarão as ações das pessoas e das organizações em relação às práticas de Responsabilidade Social, ao relacionamento com os *stakeholders* e ao capital reputacional que ela espera agregar com suas atividades com finalidade social.

2.3 Responsabilidade Social

Stoner e Freeman (1994) afirmam que as origens do conceito de Responsabilidade Social surgiram no final do século XIX, com o estabelecimento, por Andrew Carnegie, da abordagem clássica da

⁴ BRICKLEY, J. SMITH JR., C. ZIMMERMAN, J.L. Business ethics and organizational architecture. Social Science Research Network Electronic Paper Collection. (s.l), novembro, 2000 apud

Responsabilidade Social das grandes empresas no livro “O Evangelho da Riqueza”. O pensamento deste autor se baseava nos princípios paternalistas de caridade e custódia. O princípio da caridade dizia que os membros mais afortunados da sociedade tinham que ajudar os menos afortunados. A caridade era considerada uma obrigação dos indivíduos – que decidiam com quanto iriam contribuir – e não das empresas. Isso somente se alterou a partir dos anos 20 quando as necessidades sociais se acumularam. De acordo com Carnegie, o princípio da custódia, era derivado da Bíblia e exigia que as empresas e os indivíduos ricos multiplicassem a riqueza da sociedade, aumentando a sua própria através de investimentos prudentes dos recursos postos sob sua custódia (Carnegie apud Stoner e Freeman).⁵

Os dois princípios de Carnegie inspiraram os indivíduos que tinham algum interesse em preservar o sistema de livre iniciativa e sua garantia de liberdade e isso atraiu a crítica de céticos em relação ao compromisso dos empresários com o equilíbrio entre as necessidades sociais e as necessidades econômicas. Estes céticos consideravam que o conceito de Responsabilidade Social defendido pelo autor não indicava um envolvimento empresarial de magnitude apropriada e nem sugeria de que forma uma empresa deveria avaliar suas “responsabilidades sociais” em relação às suas outras responsabilidades, possibilitando, assim, que os executivos escolhessem as obrigações sociais de suas empresas de acordo com suas próprias opiniões.

MACHADO, C.A.P. Responsabilidade Social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase, São Paulo, 2002. Tese (Doutorado) - FEA-USP.

Na América Latina, por outro lado, historicamente, “a filantropia não é parte da cultura empresarial” (Fernandes, 1994). No Brasil, a classe empresarial, até meados dos anos 70, não se sentia responsável pelas questões sociais. A solução dos problemas sociais era de restrita responsabilidade do Estado, através das suas políticas sociais. Atualmente, esta situação vem mudando, mas ainda não se chegou a um consenso sobre o que é Responsabilidade Social ou sobre quais as obrigações da empresa para com a sociedade (Cardoso, 2000).

Santos (2000) afirma que somente a ampliação consciente de seu alvo, de suas finalidades, integrando o social e o ambiental nas suas estratégias econômicas, expandindo sua razão de ser, é que permitirá o enquadramento das empresas no conceito de Responsabilidade Social.

Para que a empresa evolua em suas práticas de Responsabilidade Social é importante, também, que os principais executivos e a alta gerência estejam abertos e comprometidos com a conduta ética individual e que ajam como líderes na renovação dos valores éticos da organização, comunicando-os em discursos, diretrizes, publicações da empresa e principalmente em ações.

Para Srour (1998) a Responsabilidade Social pode mostrar-se de diversas formas, por exemplo, em relações de parceria, investimento e em pesquisa, proteção do meio ambiente, participação dos funcionários nos resultados da

⁵ CARNEGIE, A. *Evangelho da Riqueza*, 1899 apud STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E.

empresa, não discriminação de raças, idades, religiões etc. No âmbito interno, constitui, portanto, cidadania organizacional e no âmbito externo, implementação de direitos sociais.

Reforçando esta posição, o *BSR – Business for Social Responsibility*⁶, afirma que “agir com Responsabilidade Social é tomar decisões que gerem lucros e riquezas para a empresa, mas que também beneficiem as pessoas, a comunidade e o meio ambiente” (Cardoso, 2000).

Uma outra abordagem para as empresas responderem às demandas sociais em vez de tentarem determinar sua Responsabilidade Social é a da Reatividade Social da Empresa, que se concentra no modo como as empresas respondem apenas às questões que lhe surgem. Este conceito é dividido no nível micro, que analisa como as empresas reagem individualmente às questões sociais; e no nível macro, que estuda as forças que determinam a quais delas a empresa deve reagir (Stoner e Freeman, 1994).

Em 1979, Carroll fez a combinação dos modelos de Reatividade Social e das idéias de Responsabilidade Social denominando-o “Teoria da Ação Social das Empresas” ou “Desempenho Social das Empresas”. No nível macro, o modelo desenvolvido por Carroll é moldado por princípios econômicos, legais e éticos. No nível micro, as empresas tentam implementar princípios

Administração, Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1994.

⁶ Organização norte-americana criada em 1992, que congrega mais de 1600 empresas e atua na disseminação do conceito da Responsabilidade Social entre as empresas. Site: www.bsr.org

sociais e éticos em seus processos decisórios e em suas políticas empresariais. As ações em nível macro e micro podem ser:

- Respostas da empresa às questões sociais depois que elas ameaçam seus objetivos;
- O alinhamento às exigências do governo e da opinião pública;
- A antecipação às exigências que ainda não foram feitas.

Outro modelo desenvolvido por Carroll (1979) contemplava as responsabilidades que as empresas deveriam ter por serem membros da sociedade. De acordo com este modelo, não é suficiente gerar lucro para os acionistas, empregos para os trabalhadores e impostos para o governo. É necessário ir além das responsabilidades econômica e legal – ser lucrativa e obedecer à lei. É preciso estar atento à responsabilidade ética – fazer o que é certo e evitar danos – e à responsabilidade discricionária – contribuir para a comunidade e para a qualidade de vida das pessoas. A execução destas atividades constitui a Responsabilidade Social da Empresa. Carroll representou este modelo utilizando uma pirâmide, reproduzida na figura 1:

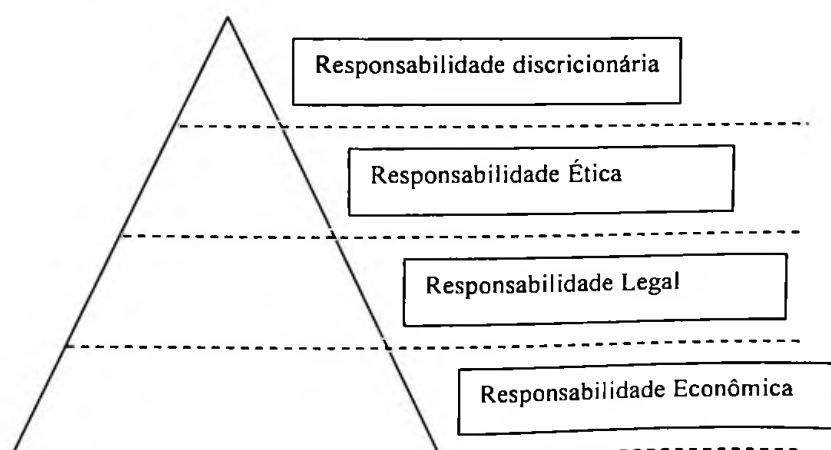


FIGURA 1 – A pirâmide de Carroll

Fonte: Daft, R.L. Administração, Rio de Janeiro, LTC, 1999.

Na base da pirâmide, encontra-se a Responsabilidade Econômica, ou seja, a empresa deve, por definição, produzir bens e serviços que a sociedade deseja e maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas. Esta responsabilidade é confirmada pelas teorias econômicas de maximização do lucro (Friedman, 1963), que a consideram a responsabilidade básica e primordial da empresa. Estas teorias dão subsídio para que muitas pessoas e organizações contestem a necessidade de desenvolver atividades nos outros níveis de responsabilidade.

O segundo degrau da pirâmide, a Responsabilidade Legal, se baseia naquilo que a sociedade considera importante e que se reflete nas regras, leis e regulamentos e que as empresas e as pessoas devem seguir para o pagamento de impostos, o fechamento de contratos, e outras atividades necessárias à sua existência. Empresas que se preocupam apenas com as responsabilidades legal e econômica, estão dispostas a trabalhar dentro da lei, mas agem defensivamente às demandas que não estejam previstas. Isso as torna inseridas ainda na abordagem da Reatividade Social.

A Responsabilidade Ética inclui os comportamentos que não são codificados em lei e que podem não servir apenas aos interesses econômicos da empresa. Ações desta natureza podem surgir também em resposta às pressões externas dos *stakeholders*. As Responsabilidades Discricionárias, por sua vez, são voluntárias e orientadas pela decisão de fazer uma contribuição para o bem-estar da comunidade sem esperar retornos para a

empresa. É uma resposta pró-ativa às questões sociais, pois não é necessário que ocorra indução ou pressão dos *stakeholders*.

Apesar de representar uma hierarquia, em que a empresa somente deveria assumir uma responsabilidade de nível superior depois que o anterior estivesse satisfeito, é possível encontrar exemplos de empresas que não seguiram esta regra. Os escândalos envolvendo companhias que mantinham respeitáveis projetos sociais, vinculados à Responsabilidade Discricionária, são parte da história corporativa em diversos países, e mostram que algumas empresas, na prática, não encaram as responsabilidades ética e discricionária como degraus superiores de uma hierarquia, conforme a teoria procurou representar, mas como algo que pode substituir as obrigações dos níveis mais básicos e ainda proporcionar retornos à imagem e à reputação.

Este tipo de atitude gera desconfiança da sociedade e enfraquece o argumento que dá sustentação à existência de outras responsabilidades além das econômicas e legais, reforçando posições como a de Friedman, que afirma que as empresas devem usar seus recursos e sua energia apenas em atividades destinadas a aumentar seus lucros, sem fugir às regras, participando de uma competição aberta e livre. De acordo com esta visão, os dirigentes de empresas não estão em posição de determinar a urgência relativa dos problemas sociais, nem a quantidade de recursos organizacionais que devem ser destinados a determinado problema, para ele os administradores que destinam recursos da empresa para realizar noções

peçoais e talvez equivocadas do bem-estar social estão taxando injustamente seus acionistas, empregados e clientes. O autor afirma que as empresas devem produzir bens e serviços com eficiência e deixar a solução dos problemas sociais para os indivíduos e os órgãos governamentais competentes (Friedman apud Stoner e Freeman, 1994).⁷ De acordo com esta visão, a empresa tem a responsabilidade de gerar dividendos para os acionistas e impostos para o governo, e deve repassar para os indivíduos, a responsabilidade pelo investimento de parte desses recursos para as causas sociais.

A visão sócio-econômica da Responsabilidade Social da empresa, por sua vez, vai além da geração de lucros e inclui também a proteção e a melhoria do bem-estar da sociedade, representando uma ampliação da teoria defendida por Friedman.

Na prática, as pesquisas ainda não são unânimes, mas já mostram que existe uma pequena relação positiva entre a existência de atividades de Responsabilidade Social e o desempenho financeiro. Estes estudos demonstram que agir responsavelmente não prejudica a empresa e mesmo não sendo a situação mais rentável no curto prazo, pode vir a desenvolver um nível de confiança no longo prazo (Robbins e Coulter, 1998).

⁷ FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**, Chicago, University of Chicago Press, p. 133, 1963, apud STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E. *Administração*, Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1994.

Confirmando estes estudos, Luis Ribeiro, gerente de *portfolio* do ABN AMRO *Asset Management*⁸ diz que: “o principal argumento contra a inclusão de elementos sociais na decisão de investimento é o conceito ultrapassado de incompatibilidade entre otimização de retornos e *screening* (classificação) sócio-ambiental”. Para ele, a possibilidade de se obter bons retornos sem abandonar os valores éticos explica o explosivo crescimento que os fundos socialmente responsáveis tiveram nos Estados Unidos e em outros mercados desenvolvidos. Esse crescimento tem sido provocado por quatro fatores: “mudança nos valores sociais, imperativo ambiental, aumento do poder de influência (e destruição) de grandes empresas e aumento da poupança disponível para investimentos”.

As questões sobre o desempenho financeiro relacionadas à Responsabilidade Social não influenciam apenas os mercados desenvolvidos, mas também empresas localizadas em países em desenvolvimento como o Brasil e o Chile, na América do Sul e as Filipinas, na Ásia.

A Fundação Prohumana, centro de pesquisas chileno em filantropia e Responsabilidade Social, realizou em seu país, em 2002, uma pesquisa com o objetivo de verificar como se desenvolviam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa. A pesquisa constatou que as empresas chilenas estão começando a se conscientizar da importância de ter atitudes socialmente responsáveis e que, somente há poucos anos, tais

⁸ Em entrevista ao **Boletim Meio Circulante**, Fundo Ethical, n. 5 p.2 nov-dez 2001 e jan-2002.

ações começaram a ser vistas como necessárias e passaram a ser valorizadas pela sociedade chilena (Teixidó et al, 2002).

Já de acordo com Aldaba (2002), em países asiáticos como as Filipinas, o incentivo à participação das ONGs, empresas e outros grupos comunitários aconteceu a partir de 1987, quando a Constituição reconheceu o papel das ONGs para a sociedade e em 1991, quando a legislação autorizou a inclusão destas organizações em conselhos de desenvolvimento local. As ONGs das Filipinas têm influenciado as políticas públicas, a implementação de programas sociais, além de gerarem impactos em várias esferas políticas e sócio-econômicas.

No Brasil, pesquisas realizadas por importantes centros de estudos como o CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor e o IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, procuram mostrar que a Responsabilidade Social pode trazer resultados positivos para a organização, apesar de ainda existir um longo caminho para superar as visões distorcidas e assistencialistas sobre o tema.

De acordo com Fischer (2002) os analistas que recomendavam que as empresas deveriam restringir sua função social ao papel de produção de riqueza, multiplicação do capital e geração de empregos, como Friedman, não foram capazes de prever as deformações nas relações entre os atores sociais. A verificação deste fato, fez surgir novas correntes de pensamento

que ampliavam o papel da empresa, tendo por base a visão sistêmica das organizações, que ressalta a interação da empresa com a sociedade:

“Desta reflexão surge o conceito da Responsabilidade Social empresarial ou corporativa, que é cunhado, no âmbito da teoria das organizações, como uma das funções organizacionais a serem administradas, no fluxo das relações e interações, que se estabelecem entre os sistemas empresariais específicos e o sistema social mais amplo” (Fischer, 2002).

Na prática, poucas empresas superaram as ações esporádicas e acabaram por se manter em um sistema baseado na dependência do Estado. Somente em meados da década de 90, em um cenário de globalização econômica, esta atitude conservadora se tornou, de acordo com a autora citada, “indício de uma visão empresarial limitada e obsoleta”, ressurgindo, assim, a proposta de exercício da Responsabilidade Social, que passou a requerer um esclarecimento, tanto da definição do conceito, quanto de quais atividades configuram atuação social geradora de resultados para a comunidade e de quais são apenas ferramentas de marketing institucional, cujo retorno efetiva-se na marca e desempenho do produto. Para a autora citada, os tipos básicos de empresas são aquelas que consideram tais ações como um investimento social e aquelas que concebem isso como um investimento comercial (Fischer, 2002).

Sendo assim, a Responsabilidade Social pode ser definida como uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Os elementos constitutivos, avaliativos e metodológicos do investimento social privado, porém, devem ser de natureza distinta das ações mercadológicas e não devem ser

confundidas com políticas e procedimentos de recursos humanos, já que ambas as atividades trazem retornos apenas para a empresa (Raposo, 2001).

Assim, algumas das atividades que podem ser desenvolvidas pelas empresas e que se relacionam à Responsabilidade Social interna e externa são:

1. Retorno aos acionistas;
2. Investimento no bem-estar dos funcionários e de seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
3. Satisfação dos clientes e/ou consumidores;
4. Sinergia com os parceiros;
5. Comunicações transparentes;
6. Preservação do meio ambiente;
7. Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua.

Independentemente do porte da empresa, a Responsabilidade Social interna e externa precisa ser vista, cada vez mais, como uma das principais estratégias para alavancar seu crescimento. Responsabilidade Social deve ser atitude estratégica, não apenas postura filantrópica, permitindo que a empresa adquira vantagem competitiva e que se crie uma nova cultura interna, praticada e incorporada na gestão e em atividades regulares como produção, distribuição, recursos humanos e marketing, agregando valor para seus colaboradores, acionistas, consumidores e para a comunidade que será beneficiada.

Quando o foco recai sobre a Responsabilidade Social externa, é preciso que a empresa passe a encará-la como um Investimento Social Privado, conforme conceituado por Raposo (2001):

“O uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados, provenientes de pessoas físicas ou jurídicas, em projetos sociais de interesse público. São incluídos neste universo os projetos sociais protagonizados por empresas, institutos e fundações de origem empresarial ou constituídos por famílias ou indivíduos”.

Machado (2002), com base na economia institucional, analisa a importância dos *stakeholders*, do Capital Reputacional e dos aspectos de Governança Corporativa para a configuração da Responsabilidade Social Corporativa. A premissa utilizada pelo autor foi de que o ambiente institucional que cerca a atividade de negócios define o tipo de comportamento das empresas em relação às ações de Responsabilidade Social a serem implementadas.

Na prática, o desenvolvimento de atividades de atuação social se baseia nos princípios éticos dos dirigentes e acionistas e na importância dada por eles para cada um dos *stakeholders* da organização. Assim, de acordo com o autor citado, para que a empresa execute uma atuação social consistente e ética é necessário que a análise vá além dos benefícios mercadológicos de curto prazo. É preciso construir, com base na atuação social, um Capital Reputacional condizente com os princípios da empresa, mas que, ao mesmo tempo, eleve os principais indicadores sociais brasileiros a padrões aceitos internacionalmente, já que tão importante quanto ampliar o número de empresas que realizam ações sociais é o impacto alcançado na sociedade.

É necessária uma estratégia para otimizar o uso dos recursos e dar maior clareza quanto às formas de fazer investimento social privado.

Assim, é necessária a definição do foco temático e geográfico onde será feito o investimento, do público-alvo e da natureza dos serviços a serem prestados deve ser baseada em uma análise quanto aos desejos e à vocação dos recursos investidos vis-à-vis às necessidades da comunidade.

Conciliar o desejo do investidor com as necessidades da comunidade, por meio de um diagnóstico, que consiste num levantamento para mapear as ações governamentais e não-governamentais existentes na área temática e geográfica vislumbrada. O último passo diz respeito a harmonizar os valores que regem a atividade comercial da empresa com os valores da ação social que se deseja realizar, aproveitando as *expertises* para buscar sinergias ou maneiras de tornar a contribuição social da empresa estratégica para as comunidades apoiadas. Trata-se de vincular conceitualmente, e não apenas mercadologicamente, o negócio da empresa com a atividade social (Raposo, 2001).

2.4 A importância dos *stakeholders* ou grupos de interesse

De acordo com Martins e Fontes (1999) "há uma multiplicidade de definições de *stakeholders* que variam ao longo de um *continuum* de abrangência. Em um pólo, há exemplos de definição muito abrangente tal como: *stakeholder* é qualquer ator (pessoa, grupo, entidade) que tenha uma relação ou

interesses (diretos ou indiretos) com ou sobre a organização" (Thompson et al., 1991; Donaldson e Preston, 1995).

No pólo oposto, há exemplos de definição restrita, tal como: *stakeholders* (primários) são atores (ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários/acionistas e clientes) portadores de interesses e expectativas sobre a organização sem os quais a organização não seria possível (Bowie, 1988; Savage, 1991; Hill & Jones, 1992; Näsi, 1995).

Para analisar este *continuum* é necessário identificar de quem são os interesses que prevalecem na gestão da organização e a principal contribuição dos estudos que analisam os *stakeholders* para a teoria das organizações é permitir um tratamento mais abrangente sobre os múltiplos campos de racionalidade envolvidos na trama organizacional.

De acordo com Oliveira (1995) o ambiente é o conjunto de todos os fatores externos à empresa que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência dela.

A dificuldade em se definir *stakeholders* de forma precisa ou sistemática dificulta a operacionalização do conceito e reduz sua contribuição aplicada. Assim, Mitchell et al. (1997) propõem uma teoria de identificação de *stakeholders* que procura equacionar este problema, possibilitando a

operacionalização de um conceito de *stakeholder* baseado na sua ênfase ou preponderância – em função da reunião de certos atributos em atores que afetam ou são afetados pelos objetivos ou resultados de uma dada organização. Para os autores citados, *stakeholders* são atores (internos ou externos), que afetam ou são afetados pelos objetivos ou resultados de uma dada organização em diferentes extensões, na medida em que reúnem alguns atributos básicos: poder, legitimidade e urgência. Atores que não reúnem ao menos um destes atributos, não afetam os resultados e/ou não são afetados por eles, não são *stakeholders*.

Este conceito tem, pelo menos, três vantagens sobre os demais:

- a) é político, pois considera a organização como uma resultante de interesses conflitantes e desiguais;
- b) é operacionalizável, pois permite a identificação de *stakeholders* na medida em que seja possível avaliar o *quantum* de poder, legitimidade e urgência que certos atores têm em determinados tempo e espaço;
- c) é dinâmico e não-determinístico, pois considera a resultante de interesses conflitantes e móveis no espaço-tempo social, segundo a *praxis* dos atores.

A partir dos conceitos propostos por Mitchell et al. (1997), pode-se estabelecer uma metodologia de operacionalização do modelo conceitual de identificação de *stakeholders* e sua utilidade pode ser transposta para agrupá-los e conhecer melhor suas expectativas, na medida em que sugere que a finalidade (real e ideal) das organizações é satisfazer as expectativas

dos *stakeholders*. A questão essencial é quais expectativas prevalecem sobre outras e o que isto implica.

Freeman (2000) afirma que “a gestão com base na valorização dos *stakeholders* envolve a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos desta alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização”. Assim, são dois os tipos de *stakeholders*, os primários, que possuem direitos legais sobre os recursos organizacionais e os secundários, cujo direito é baseado em critérios de lealdade ou em obrigações éticas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Borger (2001) pondera que a orientação para a Responsabilidade Social não implica que se abandonem os objetivos econômicos e os interesses dos proprietários, pois a empresa também é socialmente responsável quando desempenha seu papel econômico. Entretanto, este papel não é suficiente. A gestão das empresas precisa ser responsável pelos efeitos de sua operação e por suas atividades na sociedade e sobre os grupos interessados na organização.

O presente estudo assume que a empresa deve ir além do seu papel econômico e legal. Para isso é preciso assumir a responsabilidade pelos efeitos de sua operação sobre a sociedade e sobre os *stakeholders* com os quais ela mantém obrigações éticas, definidos de acordo com os atributos de poder, legitimidade e urgência, descritos por Mitchell et al. (1997).

85288

Em contraponto, a discussão reproduzida a seguir, apresenta visões baseadas, principalmente, em argumentos econômicos sobre o tema, e, apesar de não terem sido adotadas neste estudo, são importantes para montar seu quadro analítico e referencial.

2.4.1 Questionamentos ao papel dos *stakeholders*

Friedman (1970) refuta a importância dos *stakeholders* na tomada de decisão dos gestores. Para o autor, não cabe às empresas lidar com problemas sociais e tal divisão de foco, ao contrário de ser benéfica para a sociedade, pode levar ao desequilíbrio econômico da organização e perdas para acionistas, governo, trabalhadores e consumidores.

Partindo de um princípio semelhante, Jensen (2000) argumenta que os estudos que valorizam os *stakeholders* são incompletos para se tornarem uma proposta de ação, já que eles não contêm nenhuma especificação conceitual de como resolver os *tradeoffs* que surgirão entre os *stakeholders*. De acordo com este raciocínio, a valorização semelhante de todos os *stakeholders* aumenta os custos de agência⁹ da decisão, pois coloca nas mãos dos gerentes seu próprio interesse, permitindo que eles tomem determinadas decisões às custas da sociedade e dos financiadores da empresa. Assim, a valorização dos *stakeholders* poderá reduzir o bem-estar social, mesmo proclamando o contrário.

⁹ Quando um indivíduo (agente) age em nome de outro, o "principal", e os objetivos de ambos não coincidem integralmente no sistema econômico (Machado, 2002).

Reforçando a visão do autor, a Teoria de Maximização de Valor prega que os gerentes devem tomar decisões que aumentem o valor de longo prazo da empresa, ou seja, devem ter uma única função-objetivo. Os estudos que valorizam os *stakeholders*, por outro lado, dizem que os gerentes devem tomar decisões levando em conta os interesses de todos os *stakeholders* da empresa. Para o autor, o conflito surge nesta decisão: a empresa deve ter uma única função-objetivo ou uma série delas?

Embora os acionistas não sejam superiores aos outros *stakeholders*, o valor de longo prazo das ações é um importante determinante do valor de longo prazo da empresa e deve ser levado em conta na hora de analisar o peso dos *stakeholders* na configuração deste valor (Jensen 2000).

Sternberg (1999) corrobora esta visão e afirma que Responsabilidade Social não deve ser a responsabilidade *para* os *stakeholders*, mas *dos stakeholders*. De acordo com a autora citada, "o termo *stakeholder*, como utilizado atualmente, apareceu pela primeira vez em 1963. E foi usado para generalizar a noção de *stockholder* (acionista) como o único grupo para o qual a administração precisava responder. Assim, o conceito de *stakeholder* foi originalmente definido como "aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização poderia deixar de existir". A relação original de *stakeholders* inclui proprietários, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade.

A partir daí, o termo *stakeholder* passou a se desenvolver em quatro campos do conhecimento: Planejamento, Teoria de Sistemas, Responsabilidade Social Corporativa e Teoria das Organizações. Por isso, as aplicações do termo têm mudado, e hoje os *stakeholders* passaram a ser identificados como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela busca dos objetivos organizacionais”. Isso, de acordo com Sternberg, representa uma mudança radical do conceito original, ampliando o foco, e incluindo não apenas aqueles nos quais a organização tem uma parte. Além disso, essa definição, exclui todo o critério de materialidade, proximidade e legitimidade que os *stakeholders* originais tinham, transformando qualquer pessoa ou organização em *stakeholder*.

Em tal situação, atender aos *stakeholders* torna-se incompatível com o balanceamento dos benefícios entre eles e com os objetivos de maximização de valor da empresa no longo prazo. Não há indicações de como os benefícios podem ser balanceados, selecionados ou definidos. Além disso, os *stakeholders* possuem interesses divergentes e que podem se chocar, gerando conflitos.

Sternberg (1999), defende ainda que a valorização dos *stakeholders* é incompatível também com a Governança Corporativa, pois o conceito-chave da governança é a prestação de contas, que envolve três elementos: um agente que presta contas de um resultado a um principal; uma autoridade legítima e tipicamente enraizada em um certo tipo de relacionamento; e um acordo particular entre os proprietários e o conselho. Assim, a prestação de

contas aos *stakeholders* é injustificada, pois estabelecer essa prática para todos, requer mostrar que eles têm autoridade legítima sobre uma organização e não que são funcionalmente úteis para ela.

A autora citada propõe uma solução para estas questões, para ela, a Responsabilidade Social não deve ser direcionada para os *stakeholders*, mas deve inclui-los, pois ela se refere à participação consciente dos indivíduos e à expressão estratégica dos valores morais presentes nas escolhas, segundo a autora citada, é dessa abordagem que deve surgir o suporte a instituições sociais e econômicas.

Esta visão crítica à qual deve ser o papel dos *stakeholders* e de sua importância para as empresas, reforça o valor da operacionalização deste conceito, um tanto abstrato e, muitas vezes, contraditório, mas, ao mesmo tempo, amplamente utilizado, nas Teorias das Organizações e da Responsabilidade Social.

A abordagem do tema Capital Reputacional, a seguir, procura, em parte, esclarecer a importância dos *stakeholders* externos à organização, na medida em que é com base na visão de alguns deles, que a empresa mensura o quanto suas atividades geraram impactos em sua imagem.

2.5 Capital Reputacional

Cada vez mais, as empresas precisam monitorar, de maneira profissional, os impactos das atitudes, situações ou fatos negativos sobre sua marca,

zelando por sua imagem e evitando que isso comprometa sua reputação corporativa. Elas precisam de exemplos de postura ética que possam refletir no desempenho dos negócios e as políticas de Responsabilidade Social possuem esta característica, viabilizando novas oportunidades e se constituindo em mecanismos de relações públicas para a empresa.

Fombrun et al. (2000) em um artigo que analisa a relação entre o risco reputacional e a cidadania corporativa, utilizada como sinônimo de Responsabilidade Social externa, relatam que as discussões mais recentes sobre o tema propõem a fusão de dois argumentos: por um lado, um *portfolio* de cidadania ajuda a fortalecer os laços sociais entre empresa, empregados e comunidade local. Por outro lado, este *portfolio* ajuda a empresa a construir um Capital Reputacional perante os outros *stakeholders* e aumenta sua habilidade para negociar contratos mais atrativos com fornecedores e governo.

Ambos os argumentos são consistentes com a visão da cidadania organizacional como uma ferramenta estratégica que os gerentes podem usar para lidar com os riscos a que as empresas estão sujeitas. Atuando socialmente podem ser gerados ganhos reputacionais que aumentam a habilidade da empresa em atrair recursos, melhorar seu desempenho e obter vantagens competitivas, construindo uma plataforma na qual as oportunidades podem surgir. Programas de cidadania organizacional também servem como salvaguardas aos ativos da empresa, servindo como algo que diminui o impacto das perdas e alivia as ameaças.

De acordo com os autores, programas de Responsabilidade Social podem ser feitos para ajudar as empresas a lidar com ameaças e oportunidades à sua reputação. O Capital Reputacional é, portanto, o valor da empresa que está em risco a cada interação com os *stakeholders*, sejam eles internos ou externos à organização.

Por exemplo, o trabalho dos empregados influencia a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, seus contatos com outras pessoas ajudam a difundir propagandas boca a boca mais ou menos favoráveis sobre a empresa. Para os clientes, por sua vez, os programas de Responsabilidade Social, ao promoverem uma imagem atrativa da empresa, podem ser encarados como propaganda. Os investidores podem aumentar o Capital Reputacional quando falam favoravelmente da empresa, compram suas ações e instigam uma espiral de crescimento no seu valor de mercado. Os fornecedores podem também participar de ações voluntárias da empresa. Os órgãos reguladores passam a ter uma maior probabilidade de dar o benefício da dúvida para empresas que desenvolvem trabalhos de cidadania corporativa, o mesmo acontece com os ativistas de causas sociais. As comunidades locais podem se mobilizar para atrair novos investimentos ou proteger as empresas locais, seus valores e interesses. A mídia amplia as ações da empresa para outros *stakeholders* e influencia a forma como eles devem julgar a empresa (Machado, 2002).

Os programas de Responsabilidade Social podem reduzir o potencial de perda de valor para os investidores, já que têm reflexos no aumento da

visibilidade e da transparência da empresa, gerados pelo envolvimento em programas sociais.

Por outro lado, alguns fatores contribuem para a vulnerabilidade e ilegitimidade da empresa perante a comunidade, por exemplo, quando existem diferenças entre as crenças da empresa e as da comunidade local; quando ela exerce pouca atratividade ou apelo econômico e emocional junto à comunidade; quando teve comportamentos inconsistentes com as normas locais; quando o negócio da empresa não é compreendido pela comunidade e isso gera resistência às suas atividades. Empresas com algumas destas características normalmente são vítimas de campanhas contra a sua instalação (Fombrun et al., 2000).

Portanto, a Responsabilidade Social é uma ferramenta e estratégica que as empresas podem usar para administrar o risco reputacional frente aos *stakeholders*, facilitando a execução das estratégias corporativas e enriquecendo as oportunidades enquanto diminuem o impacto das perdas de capital reputacional. Uma mensagem consistente e sustentada requer investimentos contínuos e comprometimento com atividades sociais, a despeito das dificuldades em quantificar os ganhos. Por outro lado, estas restrições na mensuração tornam difícil convencer algumas empresas a investir socialmente. Sem a comprovação numérica, elas não vêem a relação entre cidadania organizacional e lucratividade e não investem em projetos sociais.

As empresas que vêem o investimento social como um opção real, superam tais questionamentos. As práticas de Responsabilidade Social tendem a construir um *hedge* ou garantia contra o risco de queda de valor da empresa, ao mesmo tempo em que criam uma plataforma de oportunidades futuras para os ganhos (Fombrun et al., 2000).

2.6 A decisão da empresa

Os temas apresentados até o momento serviram como pano de fundo e propiciaram a base para a análise das influências que os Aspectos Legais, de Governança Corporativa e de Custos de Oportunidade podem ter sobre a decisão das empresas entre manter as práticas de Atuação Social dentro de sua estrutura organizacional ou constituir uma forma institucional externa com esta finalidade.

Primeiramente, serão analisados os Aspectos Legais vinculados à decisão, ou seja, quais as questões jurídicas, os incentivos e as restrições que a legislação brasileira vigente coloca sobre a atuação social empresarial, e as formas institucionais legalmente possíveis.

Em seqüência serão levantadas as questões vinculadas à Governança Corporativa, aos impactos que seus princípios e que as instâncias de decisão da empresa podem ter sobre sua atuação social.

Finalmente, são analisados os Custos de Oportunidade vinculados à escolha entre estratégias alternativas e aos ganhos e perdas potenciais de cada uma.

2.7 Aspectos Legais

Progressivamente, no final do século XX, a sociedade civil organizada assumiu novas responsabilidades em relação à proteção e defesa de direitos, antes inseridas exclusivamente na órbita do Estado. Até este momento, a empresa entendia que sua função social era limitada ao pagamento de impostos e à geração de empregos. As organizações de terceiro setor, por sua vez, vinham lutando por uma redistribuição de papéis que não representasse apenas a divisão de responsabilidades, mas o exercício de co-responsabilidades entre os atores.

Com esta situação, tornou-se necessário que a empresa passasse a ter uma visão de longo prazo também em relação à sociedade e buscasse o estabelecimento de relações com os diversos *stakeholders* (Rafael, 1997; Szasi, 2000).

Para Szasi (2000) os problemas sociais devem ser resolvidos pelos cidadãos, pelas organizações da sociedade civil e por todas as pessoas jurídicas com ou sem fins lucrativos. O autor afirma que não é mais possível que, a pretexto de já terem pago os impostos devidos, as pessoas e organizações se esquivem de atuar para a solução dos problemas sociais.

É fundamental que as empresas incorporem novos elementos e novas ações às suas práticas socialmente responsáveis, principalmente com a emergência de uma renovada consciência em relação à sua conduta como co-responsáveis pelo desenvolvimento social. Essa responsabilidade refere-se à necessidade de que as empresas cumpram a lei e também se ocupem dos problemas sociais, ou seja, os projetos produtivo e social devem formar um único projeto, de tal forma que se consigam condições adequadas de vida e trabalho, aplicando a Pirâmide de Carroll.

Para atender aos critérios da legislação brasileira, as empresas que decidirem constituir uma forma institucional externa precisam optar por uma das duas configurações jurídicas previstas para a atuação com finalidade social: associação ou fundação sem fins lucrativos.

Assim, a primeira tarefa que as pessoas se deparam quando decidem investir na criação de uma entidade do terceiro setor é a escolha da forma jurídica mais adequada ao patrimônio de que pretendem dispor, ao número de pessoas com que contam para colaborar e aos propósitos e práticas gerenciais que planejam adotar (Szasi, 2000). Em ambos os casos, é necessário que exista uma definição específica de suas finalidades e que a organização opere com autonomia em sua área (Rafael, 1997). Torna-se, portanto, necessário caracterizar as associações e as fundações.

2.7.1 Diferenças entre Associações e Fundações

De acordo com Rafael (1997), as associações, como as sociedades civis, têm como elemento central o homem, *universitas personarum*; enquanto as fundações se constituem em torno de um patrimônio destinado a um fim, *universitas bonorum*, ou seja, quando um grupo de pessoas pretende instituir uma sociedade sem o objetivo de lucro existem duas pessoas jurídicas possíveis dentro do direito privado: a associação, se inexistir patrimônio alicerçar a instituição; e a fundação se, ao contrário, desde antes da criação da pessoa jurídica, já existir lastro patrimonial a embasá-la.

Na associação, há a reunião de pessoas num ente com personalidade jurídica para a consecução de objetivos comuns não-lucrativos e na fundação, o resultado vem da vontade de pessoas ou organizações em dotar a entidade de patrimônio suficiente para perseguir um objetivo social.

Rafael (1997) reforça que, nas fundações, ao contrário do que ocorre nas associações, as pessoas físicas deixam de ter vital importância:

“visto que o traço essencial deste tipo de organização será sempre um patrimônio afetado à consecução de determinado fim. Outro traço doutrinário distintivo entre estas entidades é que uma associação pode fenecer se não tiver associados e diretoria, enquanto que a fundação independe de sócios e de diretoria. O Ministério Público nomeará uma nova diretoria toda vez que uma fundação encontrar-se com seus órgãos dirigentes em completa acefalia”.

Uma associação pode ser definida como uma pessoa jurídica criada a partir da união de idéias e esforços de pessoas em torno de um propósito lícito e que não tenha finalidade lucrativa. Para constitui-la, basta reunir em

assembléia pessoas com maioria civil que tenham o propósito de associar-se.

É necessário ressaltar que embora, o termo instituto componha a razão social de muitas organizações com e sem fins lucrativos, não corresponde a uma espécie de pessoa jurídica, e pode, portanto, ser utilizado por qualquer entidade (Szasi, 2000).

O autor também afirma que é oportuno distinguir as organizações destinadas ao benefício mútuo, como aquelas que dedicam suas ações ao benefício de seus quadros sociais, como clubes recreativos ou cooperativas, daquelas dedicadas ao benefício público, que atuam em favor daqueles que estão fora de seus quadros sociais. Tal distinção é essencial para que sejam identificadas as associações que deverão ser beneficiadas com vantagens fiscais para si e seus patrocinadores e aquelas que não devem receber tais benefícios. Essa diferença não existe nas fundações, pois elas têm por definição um fim público, em benefício da coletividade.

2.7.2 As Fundações

As primeiras fundações constituídas no mundo não tinham autonomia; funcionavam como um apêndice da instituição-mãe, demorando décadas para se desligarem como entes jurídicos autônomos. De acordo com Rafael (1997): "da Europa, o instituto fundacional também ganhou a América Latina, chegando ao Brasil por volta de 1738 como apêndice de pessoas jurídicas já existentes, desgarrando-se legalmente, apenas no início do século XX."

O autor afirma ainda que a lei brasileira 173 de 10/09/1903 conferia personalidade jurídica a entidades com fins literários, científicos e religiosos. Em 1912, já existia a figura da fundação reconhecida por lei e pela doutrina como pessoa jurídica formada por patrimônio especialmente destinado a um fim benemérito. De acordo com a legislação vigente, cessada a finalidade inicialmente estabelecida, os bens voltavam para o instituidor ou seus herdeiros. Em 1916, o Código Civil consolidou no texto da legislação civil codificada, a figura já existente da fundação.

A Fundação Romão de Matos Duarte, que funcionava paralelamente à Santa Casa do Rio de Janeiro, foi a primeira organização no país a assumir esta forma institucional. Seu patrimônio era voltado exclusivamente à finalidade de “dar proteção e apoio aos órfãos desvalidos cariocas”.

O Código Civil, em seu artigo 24, determina que:

“para criar uma fundação o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.”

De acordo com Szasi (2000), na clássica definição dos doutrinadores, fundação é um patrimônio que, associado a uma idéia do instituidor, é colocado a serviço de um fim determinado, não-egoístico, em benefício da comunidade (ou parte dela), em decorrência de um estatuto previamente aprovado e sob o velamento do Ministério Público, por meio da Promotoria de Justiça de Fundações.

Resende apud Szasi (2000)¹⁰ define uma fundação como “um conjunto de bens, com um fim determinado, que a lei atribui a condição de pessoa”. Rafael (1997) a tem como um patrimônio com personalidade, destinado a um fim. Já Paes apud Szasi (2000)¹¹ a define como um complexo de bens destinados à consecução de fins sociais e determinados. Fundação é um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma determinada causa de interesse público, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor.

Enquanto na associação, o que existe de fato é uma idéia e um grupo de pessoas irmanadas num mesmo objetivo, na fundação, haverá sempre um patrimônio. São elementos básicos de uma fundação: ser uma pessoa jurídica, possuir uma dotação composta por bens, valores e dinheiro, e o objetivo de satisfazer um interesse geral.

A manifestação de vontade do instituidor deverá também conter de maneira clara e bem especifica os fins a que a fundação se destina, que deverão ser lícitos, não lucrativos e de interesse coletivo.

As fundações brasileiras, como regra, nascem e não têm prazo determinado de duração, são classificadas como permanentes. Outra classificação diz respeito à abrangência: fundação aberta é aquela que possibilita que suas finalidades tenham abrangência para qualquer pessoa ou público

¹⁰ RESENDE, T.A. **Novo manual das fundações**, Belo Horizonte, Inédita, 1997 apud SZASI, E. Terceiro setor: regulação no Brasil, São Paulo, Peirópolis, 2000.

¹¹ PAES, J.E.S. **Fundações e entidades de interesse social**, Brasília, Brasília Jurídica, 1999.

indistintamente. Mas, se sua finalidade privilegia exclusivamente um grupo específico de pessoas, como os funcionários de uma empresa, será considerada uma fundação fechada (Szasi, 2000).

Não é possível instituir uma fundação com vários objetivos distintos, sendo preferível que se faça nascer uma fundação para cada tipo de finalidade. O que não significa que a finalidade escolhida não possa ter subitens, desde que estes sejam vinculados à idéia inicial maior. De acordo com Rafael (1997), no Brasil, algumas grandes empresas instituem uma ou mais fundações para perseguirem objetivos diversos, como fins culturais, fins assistenciais restritos ou fins previdenciários, por exemplo.

Não sendo possível fim lucrativo, nunca deverá a fundação explorar atividade comercial pura e simplesmente, e deve reaplicar todo o *superávit* eventualmente conseguido, inclusive com prestação de serviços, em prol da consecução de suas finalidades e/ou acréscimo de patrimônio.

A perpetuidade de uma fundação, ou pelo menos sua continuidade no longo prazo, estará relacionada não só à boa administração de seu patrimônio, como também à qualidade dos projetos que realiza no cumprimento de suas finalidades.

2.7.3 As fundações no novo Código Civil

O novo Código Civil Brasileiro introduziu ao artigo 62, que rege as fundações de direito privado sem fins lucrativos, um parágrafo que vem gerando controvérsias em sua interpretação:

“a fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência”.

De acordo com Aquino (2003), não há dificuldades em entender os fins religiosos e culturais, expressos no parágrafo, porém é necessário fazer um exercício de interpretação em relação aos fins “morais” e “assistenciais”. Em relação aos fins “morais” porque dentre as atribuições legais do Ministério Público está a de impedir o nascimento ou a existência de uma fundação com fins que não sejam morais. Quanto aos fins “assistenciais” existem outras interpretações possíveis. Algumas os limitando aos serviços de assistência social e outras, que, ao contrário, entendem que a intenção do legislador foi a de deixar ainda mais claro que as entidades sem fins lucrativos continuam obrigadas a prestar assistência às questões de interesse coletivo em qualquer de suas áreas: meio ambiente, pesquisa, esportes, saúde, educação, etc.

Na prática, estas controvérsias têm gerado um movimento de pressão das fundações, principalmente as educacionais e de saúde, em busca do maior esclarecimento ou extinção deste parágrafo do artigo 62.

2.7.4 Utilidade Pública

Szasi (2000) esclarece que através do título de Utilidade Pública, o Estado reconhece em uma entidade de caráter assistencial ou cultural qualidades que a tornam de interesse coletivo, fazendo jus a ser auxiliada financeiramente pelo Estado. Portanto, a utilidade pública é o proveito ou a vantagem que uma entidade jurídica sem fins lucrativos oferece à sociedade para satisfazer uma necessidade coletiva de ordem pública.

O governo federal tem autorizado que se abatam, da renda bruta das empresas, eventuais contribuições e doações feitas às instituições filantrópicas ligadas à educação, à cultura e às pesquisas científicas.

Um regime fiscal favorável não implica necessariamente que o Estado deva ou precise retribuir tudo o que as entidades sem fins lucrativos fazem pela comunidade, mas significa não só o reconhecimento do trabalho exercido junto à coletividade, como a viabilização do crescimento deste trabalho.

Como decorrência do reconhecimento como organização de utilidade pública, a entidade assumirá a obrigação de apresentar anualmente ao Ministério da Justiça, relatório dos serviços prestados à coletividade no ano civil anterior, devidamente acompanhado do demonstrativo das receitas e despesas realizadas no período, ainda que não tenham sido subvencionadas.

Dentre as vantagens de se possuir este título, há a possibilidade de oferecer dedução fiscal no imposto de renda, em doações de pessoas jurídicas; o acesso a subvenções e auxílios da União e suas autarquias e a possibilidade de realizar sorteios, desde que autorizados pelo Ministério da Justiça.

Além do registro no Ministério da Justiça para obtenção da Utilidade Pública Federal, a organização pode também manter registros em outros ministérios, como o da Previdência Social, que através do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) mapeia as organizações que atendem os requisitos para receber o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS)¹² que as isenta do recolhimento da cota patronal da contribuição previdenciária incidente sobre sua folha de pagamento.

Como decorrência do Registro no CNAS, a organização assumirá a obrigação de comunicar ao órgão qualquer alteração do estatuto ou composição da diretoria, encaminhando cópia do ato correspondente, além de manter atualizados os dados cadastrais. Como vantagem, terá a possibilidade de acesso a recursos públicos por meio de fundos, subvenções ou convênios com o CNAS.

2.7.5 Fundações: Direito privado X Direito público

Rafael (1997) esclarece que as fundações governamentais públicas estão na categoria dos institutos públicos e se distanciam tanto do direito privado

quanto do social; ao contrário, as fundações privadas são sempre inseridas no direito privado, podendo se deslocar para o direito social, desde que os objetivos coloquem o patrimônio inicial em benefício da coletividade.

A fundação pública é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público. Possui autonomia administrativa e patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, sendo seu funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes. Neste estudo, o foco não recai sobre organizações que tenham estas características, apenas sobre fundações e associações sem fins lucrativos.

Rafael (1997) enfatiza a necessidade que as fundações, associações e mesmo as cooperativas – estas últimas não tratadas neste estudo – têm de um novo ramo do direito, pois elas têm se afastado do direito privado e não são e nem devem ser inseridas no direito público.

2.7.6 Fundações com outras finalidades

Fischer (2002) apresenta um importante aspecto da história das fundações no Brasil, que ainda exerce influências, em muitos casos, sobre a forma como a empresa lida com suas práticas de atuação social neste início de século.

¹² Antigo Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos (CEFF), Constituição Federal, art. 195,

Na década de 60, os governos militares promoveram mudanças no sistema de relações de trabalho visando criar condições de atratividade para o investimento estrangeiro. Foi nesse período, por exemplo, que o direito de estabilidade foi substituído pelo FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). Além disso:

“Alterações deste tipo criaram a necessidade e a oportunidade para que as empresas que desejavam manter políticas de benefícios trabalhistas mais amplas do que as exigências da legislação criassem institutos ou fundações privadas, através das quais pudessem operar suas iniciativas de Responsabilidade Social”.

Que eram exclusivamente voltadas para os funcionários e seus familiares (Fischer, 2002).

Nesta época, tais fundações funcionaram como espaços organizacionais que poderiam ampliar as condições oferecidas aos funcionários, executivos e aposentados de receberem o apoio da empresa, funcionando como um braço operacional da área de administração de recursos humanos, possibilitando que elas proporcionassem melhores condições de trabalho, com custo mais baixo e sem entraves legais e burocráticos.

A partir dos anos 80, algumas das fundações que tiveram seu início vinculado a estas políticas, passaram por um período de transição e acabaram por ampliar o escopo de atuação para além dos funcionários da empresa, elas passaram a incluir também iniciativas de atuação junto à comunidade. Somente as fundações que sofreram este tipo de mudança

passaram a fazer parte do escopo deste estudo, que procura analisar as fundações que têm seu foco na atuação social.

2.7.7 Ministério Público

O controle das fundações privadas e públicas é efetivado, no Brasil, pelo Ministério Público, que tem a incumbência de velar pelas fundações existentes. Este órgão dá a última palavra na esfera administrativa sobre a possibilidade ou não de se instituir uma nova fundação. Cabe-lhe a fiscalização de todos os atos dos administradores, promovendo, se for o caso, sua anulação pela não observância ao estatuto. Toda fundação brasileira, através de seus órgãos diretivos – Diretoria Executiva ou Conselho Curador – é obrigada a enviar anualmente, ao curador do Ministério Público, o respectivo balanço.

O Ministério Público pode indeferir requerimento de instituição de fundação quando, mesmo tendo patrimônio, a finalidade a ser perseguida seja fútil ou voltada egoisticamente para apenas uma família. De acordo com o novo Código Civil, os fins deverão ser religiosos, culturais, morais ou de assistência.

O curador de fundações deve aprovar o estatuto e autorizar seu registro no Cartório de Pessoas Jurídicas, além disso, ele pode substituir processualmente os administradores da fundação, sempre que necessário, para salvaguarda dos interesses dela.

A fundação não se extinguirá, nem pela unanimidade dos votos de seus diretores, sem a regular, legal e necessária aprovação do Curador de Fundações encarregado de velar pela entidade. Extinta uma fundação, o patrimônio será incorporado a outra entidade, com fins iguais ou semelhantes (Rafael, 1997).

No Brasil, assim como na maioria dos países, é necessária a intervenção de um órgão estatal na mudança a ser efetivada em qualquer fundação, pois ela é uma entidade com patrimônio coletivo, com finalidade filantrópica, resultando em benefício da comunidade.

Grandes empresas podem optar pelas entidades fundacionais, quer para melhorar sua imagem pública, quer para ser o braço não lucrativo de suas corporações, com finalidade pública em prol da coletividade (Szasi, 2000).

Rafael (1997) afirma que não se deve supor que o interesse empresarial nesta figura jurídica é apenas tributário, esta afirmação não resiste a uma análise fiscal mais profunda, pois “eventuais benesses obtidas com uma fundação não conseguem superar, via de regra, o valor do patrimônio que a empresa separou para instituir e manter a entidade sem fins lucrativos.”

2.7.8 A Lei 9.790/99 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP

De acordo com Ferrarezi e Rezende (2000) a Lei 9.790/99 trouxe uma situação nova: pela primeira vez, o Estado reconheceu a existência de uma esfera pública em emersão, que é pública não pela sua origem, mas pela sua finalidade, ou seja, é pública mesmo não sendo estatal. Embora nos últimos anos as ações sociais com estas características tenham adquirido maior visibilidade, ainda são pouco reconhecidas e valorizadas. O conhecimento e a prática acumulados pelas organizações da sociedade civil em seu trabalho com grupos sociais vulneráveis e na experimentação de formas inovadoras de enfrentamento dos problemas sociais não vinham sendo devidamente reconhecidos pelo Estado.

“A lei das OSCIPs parte da idéia de que o público não é monopólio do Estado. De que existem políticas públicas e ações públicas que não devem ser feitas pelo Estado, mas que o olhar público da sociedade civil detecta problemas, identifica oportunidades e vantagens colaborativas, descobre potencialidades e soluções inovadoras em lugares onde o olhar do Estado não pode, nem deve, penetrar. A ação pública da sociedade civil é capaz de mobilizar recursos, sinergizar iniciativas, promover parcerias em prol do desenvolvimento humano e social sustentável, de uma forma que o Estado jamais pôde ou poderá fazer” (Ferrarezi e Rezende, 2000).

A criação desta lei teve início nas “Rodadas de Interlocução Política do Conselho da Comunidade Solidária sobre o Marco Legal do Terceiro Setor”, realizadas entre 1997 e 1998, quando, por meio de consultas a interlocutores, foram identificadas as dificuldades de acesso das organizações da sociedade civil às qualificações que estabeleciam seu reconhecimento institucional, ao excesso de burocracia e o não reconhecimento legal de vários tipos de organizações.

Por exemplo, para ter acesso a determinados incentivos fiscais e realizar convênios com o Estado, as organizações da sociedade civil precisam superar várias barreiras burocráticas, sucessivas e cumulativas, em diferentes instâncias governamentais. No entanto, tais barreiras vêm se mostrando ineficazes, por não garantirem a formação de uma base de informações segura para o estabelecimento de parcerias entre entidades sem fins lucrativos e o poder público, nem oferecerem condições para a avaliação dos resultados e o controle social.

Para enfrentar estas questões, buscou-se com a Lei 9.790/99, por um lado, reduzir os custos operacionais e agilizar os procedimentos para o reconhecimento institucional e, por outro, potencializar a realização de parcerias com o Estado, com base em critérios de eficácia e eficiência, além de formas mais adequadas de responsabilização. O que implica criar mecanismos legais de visibilidade, transparência e controles públicos, permitindo definir melhor o acesso a eventuais benefícios e incentivos governamentais e doações. Por tais razões, a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) diferencia, no universo do Terceiro Setor, as organizações que efetivamente têm finalidade pública.

Antes desta lei, o setor não lucrativo com fins públicos não encontrava amparo adequado no arcabouço jurídico existente, tendo suas relações com o Estado ora pautadas pela lógica do setor estatal, ora pela lógica do setor privado. Assim, foi criado o Termo de Parceria - novo instrumento jurídico de

fomento e gestão das relações de parceria entre as OSCIPs e o Estado, com o objetivo de imprimir maior agilidade gerencial aos projetos e realizar o controle pelos resultados, com garantias de que os recursos estatais sejam utilizados de acordo com os fins públicos. O Termo de Parceria possibilita a escolha do parceiro mais adequado do ponto de vista técnico e mais desejável dos pontos de vista social e econômico, além de favorecer a publicidade e a transparência.

Os objetivos específicos da Lei 9790/99 são:

- Criar uma nova qualificação para as organizações da sociedade civil, por meio de critérios simples e transparentes;
- Incentivar a parceria entre as OSCIPs e o Estado, por meio do Termo de Parceria;
- Implementar mecanismos adequados de controle social e responsabilização das organizações, com o objetivo de garantir que os recursos de origem estatal administrados pelas OSCIPs sejam, de fato, destinados a fins públicos.

2.7.9 Principais diferenças entre a Lei 9.790/99 e outras leis vigentes

A qualificação como OSCIP não substituiu a Declaração de Utilidade Pública Federal, fornecida pelo Ministério da Justiça, e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). A legislação que rege essas qualificações continuou vigorando concomitantemente à Lei 9.790/99.

Porém, a legislação tributária em vigor impede que a entidade remunere seus dirigentes para usufruir certos incentivos fiscais. A Lei 9.790/99, por outro lado, prevê a possibilidade dessa remuneração. E a OSCIP não pode omitir em seu estatuto se os remunera ou não. Esta lei reconheceu o direito à remuneração dos dirigentes e possibilitou que se acabe com irregularidades, favorecendo a profissionalização do quadro funcional das entidades.

Porém, se a OSCIP optar por remunerar seus dirigentes não poderá concorrer ou manter a Declaração de Utilidade Pública e/ou o CEBAS e não terá isenção do Imposto de Renda. Outros aspectos em que existem diferenças entre as exigências previstas nas leis anteriores e na Lei 9790/99 são resumidos na tabela 1:

TABELA 1 – A qualificação como OSCIP

<p>Acesso à qualificação - menos oneroso e mais ágil. Concedido pelo Ministério da Justiça. Se a entidade entregou os documentos e cumpriu com as exigências, ela é qualificada automaticamente.</p>
<p>Reconhecimento legal das organizações – determina abrangência institucional. Define que organizações não podem se qualificar como OSCIP (artigo 2º), a exemplo de planos de saúde, fundos de pensão e escolas e hospitais privados não-gratuitos. Permite que os dirigentes das OSCIPs sejam remunerados, mas não torna essa medida obrigatória. Reconhecimento de organizações cujas áreas de atuação social não eram contempladas legalmente.</p>
<p>Acesso a recursos públicos para realização de projetos – menos burocrático e com maior controle público e social, utilizando o Termo de Parceria, nova figura jurídica cujos requisitos e procedimentos são mais simples do que a figura do convênio.</p>
<p>Avaliação e responsabilização pelo uso dos recursos públicos – A ênfase do controle se concentra no alcance de resultados. São imputadas punições severas para o uso indevido de recursos: além das punições aplicáveis no caso dos convênios, prevê-se também a indisponibilidade e o seqüestro dos bens dos responsáveis. Uma Comissão de Avaliação – composta por representantes do órgão estatal parceiro, do Conselho de Política Pública e da OSCIP – avalia o Termo de Parceria e verifica o desempenho global do projeto em relação aos benefícios obtidos para a população-alvo.</p>
<p>Controle social e transparência – Os Conselhos de Políticas Públicas são consultados antes da celebração dos Termos de Parceria e participam da Comissão de Avaliação dos resultados. A OSCIP deve criar um Conselho Fiscal, como primeira instância de controle interno.</p>
<p>Prestação de contas dos recursos estatais repassados – relatório da execução do objeto do Termo de Parceria contendo comparação entre as metas e os respectivos resultados; demonstrativo da receita e da despesa realizadas; publicação do extrato da execução física e financeira.</p>

Fonte: Ferrarezi, E.; Rezende, V. OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, Brasília, Comunidade Solidária, 2000.

Tanto associações quanto fundações apresentam vantagens e desvantagens para as empresas que estão analisando a constituição de uma forma institucional independente de sua estrutura para lidar com as questões de atuação social. A escolha por uma ou outra alternativa precisa ir

além dos critérios representados pela legislação. Por isso, neste estudo são analisados outros aspectos que permeiam esta tomada de decisão como a Governança Corporativa e os Custos de Oportunidade.

2.8 Governança Corporativa

Drucker (1946), em seu livro *The Concept of Corporation*, já definia a corporação ou a grande empresa como uma organização, que pelo seu porte e importância precisa ir além dos aspectos econômicos. Para ele:

"a corporação não é apenas uma instituição econômica e uma ferramenta para a lucratividade. A corporação é permanente, os acionistas são transitórios. A essência da corporação é social, é organização humana. É uma instituição social e uma comunidade e tem de ser gerida e estudada como tal".

Esta opinião, apesar de ter sido escrita há mais de 50 anos, reforça a importância dos temas que, atualmente, formam o tripé da Governança Corporativa: transparência, prestação de contas e equidade. A criação de mecanismos que tornem estes temas mensuráveis é essencial para superar a visão meramente econômica das empresas.

De acordo com Koehn apud Machado (2002)¹³, Governança Corporativa é a arte de governar empresas direcionando-as aos interesses de longo prazo de seus *stakeholders*.

¹³ KOEHN, D. Ethical challenges confronting business today. In INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ETHICS, BUSINESS AND SOCIETY (IESE), Barcelona, 2001, **Anais**, Barcelona, 2001 apud MACHADO, C.A.P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: um estudo multicasos**, São Paulo, 2002. Tese (Doutorado), FEA-USP.

O autor citado sustenta que os acionistas, na prática, constituem a categoria mais vulnerável entre os *stakeholders* num mercado livre e aberto, pois dependem exclusivamente dos gestores para proteger e incrementar o valor de suas ações. Assim, as práticas de Governança Corporativa constituem uma forma de proteção aos acionistas, especialmente aos minoritários, ante os gestores que conduzem a organização.

O Modelo de Boa Governança propõe que a prosperidade será gerada pelo relacionamento orgânico e interdependente da economia de mercado, do Estado e da sociedade civil, pois uma economia produtora de riqueza e um Estado bem administrado sustentarão o vigor da sociedade civil e ambos darão ímpeto ao crescimento econômico e ambos contribuirão para manter um governo eficiente (Szasi, 2000).

Algumas instituições ressaltam diferentes nuances em suas definições de Governança Corporativa. De acordo com a OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, que reúne os sete países mais ricos do mundo – governança corporativa é “um sistema pelo qual as empresas são administradas e controladas. Ela especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os participantes de uma empresa – conselheiros, administradores, acionistas – e dita as normas e procedimentos para o processo de tomada de decisão”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) utiliza uma definição própria do tema. Para o IBGC, Governança Corporativa é “o

sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e o efetivo monitoramento da direção executiva. As ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são: o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.”

Machado (2002) enfatiza que a forma como as atividades de Responsabilidade Social são estruturadas na empresa tem implicações para a Governança Corporativa, daí a necessidade de transparência e monitoramento no processo de implementação das ações.

2.8.1 O Tripé da Governança Corporativa

Transparência, prestação de contas – *accountability* – e equidade, esses três princípios formam o tripé de sustentação da Governança Corporativa. O mercado financeiro, em especial, tem intimidade com o uso desses três pilares. Porém, de maneira geral, as tentativas de definição esbarram em um amplo espectro de significados.

Os protagonistas do sistema de Governança Corporativa interagem em uma relação, antes de tudo, de mútua prestação de contas. Acionistas representados com equidade e conselheiros indicados de forma democrática têm, como objetivo principal, a avaliação do trabalho do corpo executivo, que deve atuar com total transparência (IBGC, 2001).

O código de Boa Governança elaborado pelo IBGC exige que o executivo principal (CEO) e a diretorias satisfaçam às diferentes necessidades de

informação dos proprietários, do Conselho de Administração, da Auditoria Independente, do Conselho Fiscal, dos *stakeholders* e do público em geral. Por isso é importante que exista transparência.

De acordo com o mesmo código, os agentes da Governança Corporativa devem prestar contas – *accountability* – de suas atividades a quem os elegeu ou escolheu. E o relacionamento entre esses agentes e as diferentes classes de proprietários deve ser caracterizado pelo tratamento justo e equânime, ou seja, deve existir equidade.

Worthington (2001) enfatiza a importância dos três pilares da governança corporativa para se obter novos investidores para as empresas:

“às economias em desenvolvimento, desejando atrair capital ou negócios, cabe assegurar que os potenciais investidores tenham confiança no mercado. Parte desta confiança deriva da consciência de que as empresas são bem administradas, e que o arcabouço jurídico a que tais empresas pertencem, permite e, efetivamente, insiste, que as melhores práticas de administração sejam, de fato, implementadas. Se o objetivo comum é elevar o padrão de conduta dos administradores, à lei abrem-se quatro amplos caminhos: obrigar os administradores a informar sobre as atividades de sua administração (ou auditá-los); introduzir responsabilidades mais estritas; impor sanções mais onerosas pela violação dos deveres dos administradores; e impor restrições ao poder da assembléia geral de exonerar administradores faltosos.”

Para a autora citada trata-se de uma aplicação mais evoluída do capitalismo, isto é, o capital dá voz aos acionistas de forma plural e qualificada, independente de interesses corporativos localizados.

No entanto, segundo o ponto de vista da propriedade concentrada, que representa a visão do empresário tradicional brasileiro, o processo de

Governança Corporativa traz muitos prejuízos, pois, de acordo com esta visão, ser dono significa ditar presente e futuro de seus negócios, independente dos custos associados. Para potenciais acionistas, este quadro torna-se um impedimento real ao investimento financeiro.

2.8.2 Governança Corporativa e os conflitos de interesses

Fiscalizar a si mesmo é uma situação típica de conflito de interesses. Por conseguinte, deve-se evitar a acumulação de cargos entre conselheiros e diretores e é preciso reunir diversidade de conhecimentos e experiências tanto no conselho quanto na diretoria (IBGC, 2001).

O executivo principal (CEO) é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração, pela indicação da diretoria e sua submissão à aprovação do Conselho. Ele responde pelo desempenho e pela atuação da empresa, também deve prestar de forma transparente todas as informações de real interesse, obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e para todos os *stakeholders*. O executivo principal e a diretoria devem satisfação a estas organizações e são responsáveis por manter um bom relacionamento com a maioria deles.

A Teoria da Agência que procura analisar teoricamente os conflitos de interesse, está no cerne da questão de Governança Corporativa e é um elemento essencial dentro da visão contratual da firma, definida por Coase

apud Machado (2002)¹⁴. A relação agente-principal é sempre conflituosa quando um determinado gestor (agente) age em nome de outro, o acionista (principal), e os objetivos de ambos não coincidem integralmente. Assim, numa relação empregador/empregado, ou acionistas/executivos, o principal busca implementar uma estrutura de incentivos e monitoramento visando alinhar os interesses do agente aos seus interesses. A eficiência ou maior alinhamento nas relações de agência se dá quando algumas premissas são satisfeitas:

1. Os agentes não possuem informações ocultas – ausência de assimetria informacional. O principal sabe o que constitui uma ação eficiente e qual o produto esperado.
2. O principal tem completa informação sobre as ações e resultados.
3. Os agentes atuam sob baixo risco – são conscientes do que receberão com a conduta alinhada ao interesse do principal.

Na essência das práticas de Boa Governança Corporativa está a necessidade da redução dos custos de agência, de forma que se busquem os interesses de longo prazo do empreendimento e dos *stakeholders*.

Diante disso, é importante também que a empresa desenvolva um código de ética que abranja o relacionamento entre funcionários, fornecedores e acionistas. Ele deve tratar dos conflitos de interesses, informações privilegiadas, direito à privacidade, segurança no trabalho, uso de álcool e

¹⁴ COASE, R. **The Nature of the Firm**, *Economica*, v.4, 1937 apud MACHADO, C.A.P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: um estudo multicase**, São Paulo, 2002. Tese (Doutorado), FEA-USP.

drogas, discriminação de oportunidades, assédio sexual, nepotismo, trabalho infantil, confidencialidade pessoal, relações com a comunidade, doações, meio ambiente, atividades políticas, propinas, pagamentos impróprios, recebimento de presentes, entre outros. O relatório anual da empresa deve esclarecer quais atividades de Governança Corporativa vem sendo colocadas em prática (IBGC, 2001).

Associado ao tema da Governança Corporativa está a questão da Responsabilidade Social Corporativa. O *Business for Social Responsibility*, sustenta que o conceito de empresa socialmente responsável se aplicará àquela que atue em seus negócios de forma a atingir ou exceder as expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente no qual a empresa se insere. Reforçando esta visão, relatórios do BNDES (2001) afirmam que, as convergências entre as ações de Responsabilidade Social e as práticas de Governança Corporativa, podem gerar ganhos na reputação da empresa.

Se o enfoque da Governança Corporativa for exclusivamente direcionado para a performance financeira, o exercício da Responsabilidade Social pode ser entendido, à primeira vista, como um custo adicional para as empresas, seus sócios e acionistas, pois são recursos que de outra maneira seriam reinvestidos ou distribuídos na forma de lucros ou dividendos. Todavia, a adoção de uma postura pró-Responsabilidade Social parece indicar que existem ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e geram aumento da competitividade e que influenciam a melhoria da imagem institucional, a criação de um ambiente

interno e externo favorável, os estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, os incrementos nas demandas por produtos, serviços e marcas, os ganhos de participação de mercado e a diminuição da instabilidade institucional e políticas locais, entre outros (BNDES, 2001).

2.9 Custos de Oportunidade

Aquilo que é possível mensurar muitas vezes aparenta ser preciso e definitivo, entretanto, todos os fatores mensuráveis que influenciam um número final podem ser coletivamente menos importantes do que um único fator imensurável que não tenha sido contemplado.

Em quase todos os problemas há considerações imensuráveis importantes que devem ser pesadas a fim de se tomar uma decisão final. Em muitos problemas essas considerações são tão importantes, que cálculos nem mesmo precisam ser feitos. O processo de pesar a importância relativa desses fatores imensuráveis, tanto comparados entre si, quanto com a vantagem ou desvantagem líquidas dos fatores mensuráveis, é um processo de julgamento (Anthony, 1970).

O autor argumenta ainda que os custos não podem ser avaliados apenas por meio de medidas monetárias. Um processo de escolha racional não pode levar em consideração apenas a comparação dos benefícios com seus custos, num sentido restrito. Os cálculos de custos estreitam a área dentro da qual se deve exercer o julgamento. O verdadeiro resultado de uma

escolha será mais bem analisado se for comparado às alternativas rejeitadas. Apesar de ser importante a possibilidade de expressar em um único dado o efeito líquido dos fatores que pesam na decisão.

Os procedimentos úteis, de acordo com Anthony (1970) para a maioria dos problemas são:

- Definir o problema;
- Definir as soluções alternativas mais prováveis;
- Medir e pesar as conseqüências de cada alternativa que podem expressar-se em termos quantitativos;
- Avaliar as conseqüências que não podem ser expressas em termos quantitativos;
- Pesá-las em face de outras conseqüências medidas;
- Chegar a uma decisão.

Assim, se forem considerados dois cursos alternativos de ação, a empresa selecionará aquele que mais provavelmente conduza a um retorno mais alto sobre o investimento ou, se não houver investimento envolvido, aquele com lucro mais elevado. Este critério se limita a objetivos mensuráveis. Nestes casos, o problema se torna, pois, o de decidir se a realização do objetivo vale o seu custo (Anthony, 1970).

De acordo com Oliveira (1995) deve-se considerar que as oportunidades certas serão escolhidas se:

- O foco residir na maximização de oportunidades e não na minimização de riscos;

- Todas as principais oportunidades forem analisadas conjunta e sistematicamente;
- Forem compreendidas quais oportunidades se adaptam à atividade da empresa;
- Houver equilíbrio entre oportunidades de curto e longo prazos.

Como complemento ao estudo dos tipos de oportunidades e ameaças ambientais, devem-se considerar os tipos de riscos que a empresa enfrenta na sua relação com o ambiente.

Chandler apud Lawrence e Lorsch (1973) afirma que a estrutura da organização decorre das decisões estratégicas pelas quais é guiada. O autor considera que as novas opções estratégicas surgem de alterações ambientais: "O crescimento estratégico resultou da consciência das oportunidades e necessidades – criadas pelas variações de população, renda e tecnologia – para empregar com maior rentabilidade os recursos existentes ou em expansão". Ao longo de seu estudo, Chandler afirma que são necessárias diferentes espécies de organização para fazer frente eficientemente a diferentes estratégias e ambientes.

Johnson e Kaplan (1993) apontam que Coase (1937) reforçou a relevância dos custos variáveis para as decisões econômicas, mas sua principal contribuição foi ter introduzido o conceito de Custo de Oportunidade no pensamento gerencial.

Na estrutura de Custo de Oportunidade, de acordo com Coase, o custo da tomada de decisão consiste no lucro perdido caso tal decisão não tenha sido tomada. Os Custos de Oportunidade se concentram em alternativas de decisão, e não no registro de custos históricos de decisões passadas. A preocupação relevante é com os custos que serão contraídos no futuro, ou as rendas que serão perdidas em consequência de decisões atuais.

De acordo com Lang (1989), o processo de tomada de decisão entre alternativas refere-se ao procedimento ou a metodologia para escolher boas oportunidades de investimentos de capital fazendo uma escolha entre cursos alternativos de ação.

Quando estas alternativas se caracterizam por oportunidades de investimento de capital, elas podem ser descritas como determinísticas – com resultados certos – ou probabilísticas – com resultados prováveis.

Outra classificação, citada pelo mesmo autor, relaciona o planejamento e a avaliação de alternativas. Um problema típico de planejamento é a decisão entre fazer ou não fazer. Um problema típico de avaliação envolve a possibilidade de fazer alguma coisa de diversas formas, todas soluções alternativas.

Quando o decisor analisa várias alternativas de decisão, intuitiva ou propositadamente, se pergunta se o benefício a ser obtido, em relação ao sacrifício de recursos correspondentes será o melhor possível, nas

circunstâncias em que a decisão está sendo tomada. Para Nascimento (1998), o conceito de Custos de Oportunidade é mais uma das técnicas à disposição do gestor, cuja forma de decidir será embasada num modelo científico e racional de tomada de decisões.

No entanto, há muitas situações envolvendo projetos com gastos de capital para os quais não é possível expressar vantagens ou desvantagens monetariamente. Estas situações têm as seguintes características: uma meta ou objetivo a ser alcançado, rotas alternativas para atingi-lo, custos estimados de cada alternativa, uma medida estimada da efetividade. O objetivo normalmente é um parâmetro físico e a efetividade é a divisão entre tal parâmetro e o custo para atingi-lo (Anthony, 1970).

Os dois lados do Custo de Oportunidade são: custo como o valor da alternativa abandonada e custo como consequência direta de uma política ou de um programa (Fisher, 1971).

Davenport apud Kenny (1967)¹⁵ afirma que a forma de aplicação do conceito depende do tipo de decisão e do contexto no qual ela é tomada. De acordo com o autor, sempre haverá um Custo de Oportunidade, a não ser que não exista outro uso possível para o recurso disponível em questão. E, a utilidade do conceito de Custos de Oportunidade, existe em função de sua

¹⁵ DAVENPORT, H. **The Economics of Enterprises**, London, 1913, apud KEENY, B.M. **The Development and the Application of the Opportunity Cost Doctrine**, Michigan, Bell e Howell, 1967.

capacidade de explicar o raciocínio empresarial e não em função do fornecimento de alguma explicação final de valor.

Anthony (1970) afirma que quando os benefícios não podem ser expressos em termos monetários, o que é freqüente, o índice custo-efetividade é substituído pelo índice do custo-benefício. Tal índice é específico para problemas reais, mas têm a propriedade comum de relacionar custos a parâmetros físicos mensuráveis, como vidas salvas, redução de níveis de poluição, etc. a preocupação necessária nesta situação relaciona-se à efetividade dos custos.

Essas situações são típicas de projetos do setor público e daqueles com finalidade pública, como os de Responsabilidade Social Empresarial voltada para a comunidade e dos vinculados a organizações de terceiro setor, em que os benefícios não permanecem dentro do projeto, como o lucro em uma empresa, mas se direcionam, prioritariamente, para fora dele, para o público em uma ampla variedade de formas, algumas das quais podem ser expressas em termos financeiros e outras não.

A análise de custos para projetos com tal caráter é consideravelmente mais sofisticada do que para os projetos do setor privado. Em projetos com finalidade pública não se lida com receitas e custos, mas com benefícios e malefícios. Um benefício é uma vantagem em dinheiro ou outra consequência favorável que flui para a sociedade. Um custo é um gasto financeiro para operar, manter e administrar um projeto público ou social.

Por isso, é importante que os gestores de empresas estejam preparados para tomar decisões ponderando outros elementos, quando se trata dos projetos de atuação social empresarial.

2.10 Formas institucionais alternativas

Tendo por base as considerações do Referencial Teórico, é importante não apenas desenvolver práticas sociais, mas definir como lidar com elas, com base em:

- Aspectos Legais envolvidos – tipo de organização a ser formalizada, benefícios fiscais e isenções obtidas;
- Questões de Governança Corporativa – operacionalização dos princípios básicos de transparência, prestação de contas e equidade e os incentivos para os acionistas, o Conselho de Administração e a Diretoria para lidar com o tema;
- Custos de Oportunidade – relação entre recursos investidos e os resultados que poderiam ser alcançados vinculados a cada decisão.

As figuras 2A e 2B procuram representar as duas opções que estão em análise neste estudo:

Opção A – A empresa mantém a coordenação de suas atividades sociais dentro de sua estrutura organizacional, operacionalizando diretamente os projetos sociais:

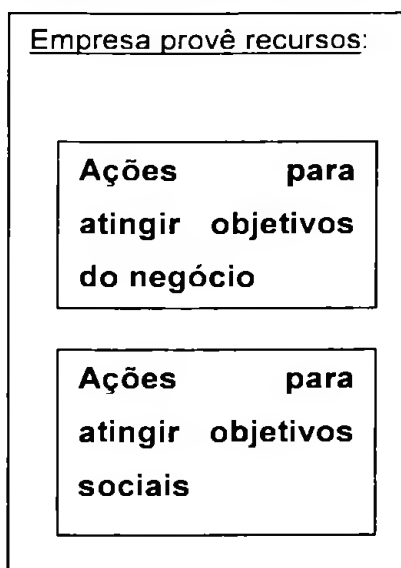


FIGURA 2A – Alternativa interna para desenvolver ações de Responsabilidade Social

Opção B – A empresa desenvolve ações por meio de uma forma institucional externa com finalidades sociais, mas vinculada à empresa:

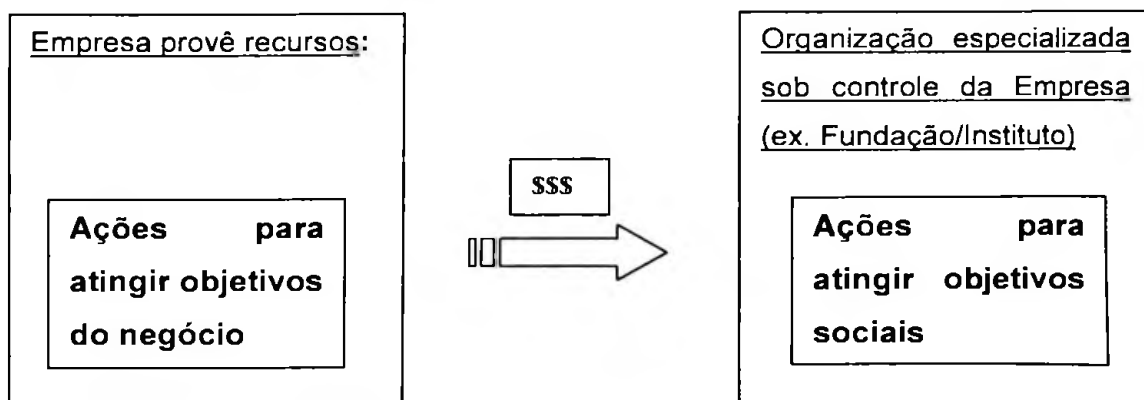


FIGURA 2B – Alternativa externa para desenvolver ações de Responsabilidade Social

Fonte: Baseado em Machado (2002), Figura 7 – Três estruturas alternativas para desenvolver ações de Responsabilidade Social, p.101.

A viabilidade teórica de cada opção ilustrada nas figuras 2A e 2B será analisada a seguir sob a ótica dos Aspectos Legais, de Governança Corporativa e dos Custos de Oportunidade.

2.10.1 Opção A – A empresa mantém a coordenação de suas atividades sociais dentro de sua estrutura organizacional, operacionalizando diretamente os projetos sociais

a. Aspectos Legais

Ao contrário do senso comum, as empresas situadas no Brasil não investem em projetos sociais apenas movidas por vantagens tributárias. Segundo censo realizado em 2000 pelo GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, em sua rede de associados, apenas 20,6% usufruem algum tipo de benefício fiscal para concretizar seus investimento sociais – os 79,4% restantes realizam-nos a título de doação (Raposo, 2001).

Em parte, isso pode ser explicado, porque a maioria dos incentivos concedidos pelo governo federal só se aplica às empresas que operam sob o regime de lucro real e dados da Receita Federal de 1997 demonstram que somente cerca de 7%¹⁶ do total de empresas em atividade no Brasil operavam neste regime e podiam, de acordo com a lei, efetuar, também, doações aos Fundos da Criança e do Adolescente nos âmbitos municipal, estadual, federal com possibilidade de dedução no limite de até 1% do

¹⁶ Embora represente apenas 7,18% dos declarantes, o conjunto constituído pelas 206.116 empresas que apresentaram declaração com base no lucro real é responsável por 84% da receita agregada total. (<http://www.receita.fazenda.gov.br/Historico/EstTributarios/perfilpj/1997/LucroReal.htm>)

imposto de renda devido. Para as 93% restantes as doações não possibilitam qualquer dedução no valor dos impostos devidos.

Outro mito que precisa ser revisto se a legislação for analisada com atenção, relaciona-se à perda de benefícios, caso as práticas de atuação social sejam mantidas vinculadas internamente à estrutura organizacional da empresa. Não há implicações legais nessa situação, já que os incentivos fiscais seguem regras iguais para doações diretas de empresas ou para doações efetuadas por empresas mantenedoras de institutos ou fundações (Szasi, 2000).

As diferenças na forma de investir recursos, independentemente da empresa ter ou não benefícios fiscais, porém, têm relação ao porte das empresas: as pequenas procuram apoiar entidades sociais, creches ou escolas que atuam nas proximidades de suas instalações, contribuindo, normalmente, com doações em dinheiro ou produtos. Médias e grandes empresas, normalmente, atuam por meio de seus departamentos de Recursos Humanos, Comunicação Social, Marketing, Programas Corporativos, nem sempre em projetos nas comunidades do entorno de suas instalações. E, apesar de serem freqüentes as doações, estas empresas costumam desenvolver também campanhas, patrocínios e projetos em parceria.

b. Governança Corporativa

O conceito de Governança Corporativa vem sendo progressivamente difundido no ambiente empresarial brasileiro e baseia-se nos princípios de

transparência, prestação de contas (accountability) e equidade que têm impactos na forma como as atividades de Responsabilidade Social são estruturadas na empresa, gerando, entre outras coisas, a necessidade de monitoramento no processo de implementação das ações e de verificação de até que ponto as ações de Responsabilidade Social estão alinhadas à função-objetivo da empresa de maximização de valor. Diante disso, a comparação entre formas alternativas para a condução de ações sociais, interna ou externamente aos limites da empresa é uma discussão que deve ser feita nos principais níveis de Governança Corporativa (Machado, 2002).

Manter estas atividades dentro da estrutura da empresa dá aos diretores, ao conselho e aos acionistas um controle mais próximo dos recursos utilizados, da forma como eles são administrados e propicia a restrição da autonomia do setor responsável pelas ações sociais.

c. Custos de Oportunidade

O primeiro passo para a análise dos custos de oportunidade é fazer uma comparação de todos os custos e despesas que a empresa terá para a criação de uma nova estrutura *versus* quanto ela despende mantendo suas práticas de atuação social internamente. Porém, para compor a análise com precisão não basta identificar apenas o aspecto monetário da decisão, mas verificar questões não-monetárias como os custos de agência, os conflitos de interesse envolvidos ou a necessidade de aprimorar as práticas sociais já realizadas, fazendo com que o conhecimento advindo dessa experiência possa ser institucionalizado.

A ação social gerida pela própria empresa, de acordo com Raposo (2001), permite que ela esteja no início de suas atividades na área social, pois ainda precisará adquirir *know-how* sobre o tema e muitas vezes, preparar pessoas de seus quadros para coordenar estas atividades. Esta fase de preparação é importante porque a empresa vai precisar aprender a conviver e se adequar a uma forma de trabalho distinta, característica do terceiro setor.

O principal problema vinculado a uma situação como esta é a autonomia reduzida da coordenação da atuação social, já que as prioridades são diferentes e, muitas vezes, contraditórias entre a empresa e o departamento que coordena as atividades de Responsabilidade Social. Porém, todo o aprendizado de um período interno à empresa pode vir a prepará-la para a criação de uma forma institucional externa à sua estrutura.

É essencial que a empresa empenhe-se em conceber e implementar estratégias de comunicação que não transformem suas práticas sociais em mero ferramental de venda de produtos. O foco do Investimento Social Privado não deve ser a geração de riqueza, mas a transformação de uma realidade social.

Uma dificuldade quando a atuação social é feita diretamente pela empresa, é a mensuração do valor investido, porque algumas despesas como as de pessoal, por exemplo, podem ficar diluídas em contas de vários departamentos. Além disso, a maior atenção da empresa concentra no

acompanhamento e avaliação dos resultados operacionais do negócio e não nos resultados sociais, colocando a ação social em segundo plano.

2.10.2 Opção B – A empresa desenvolve ações por meio de uma forma institucional externa com finalidades sociais, mas vinculada à empresa

a. Aspectos Legais

Fundações e associações são as configurações jurídicas que, de acordo com a legislação brasileira, podem não visar à finalidade lucrativa. Existem, porém, diferenças importantes na constituição de uma fundação, uma associação e aquelas que se qualificaram como OSCIPs. Uma fundação é um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, uma causa de interesse público. As fundações empresariais, especificamente, são instituídas pelos sócios da empresa ou por seus representantes legais.

As associações são entidades criadas necessariamente a partir de idéias e esforços de mais de uma pessoa, em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. As associações não requerem dotação inicial de patrimônio e sua finalidade pode ser alterada ao longo do tempo, conforme o desejo da maioria dos sócios.

Para qualquer organização se qualificar com o título de OSCIP é necessário que previamente ela seja registrada como associação ou como fundação sem fins lucrativos.

Independentemente da configuração jurídica adotada correntes de vanguarda do Investimento Social Privado sugerem que se adotem padrões exemplares de transparência e prestação de contas à sociedade. Principalmente, porque estas organizações podem captar recursos de outras fontes que não a empresa mantenedora. E pela sua própria natureza formalmente independente, têm mais facilidade do que a empresa, para estabelecer parcerias com o Poder Público e outras organizações de terceiro setor. Podem também atuar como canal entre agentes financiadores de projetos sociais e organizações de menor porte, que normalmente têm mais dificuldade para se chegar a estes recursos.

b. Governança Corporativa

À medida que a política de atuação social de uma empresa passa a ganhar corpo e prosperar, é natural que ela comece a perceber a necessidade de montar uma estrutura com equipe própria, missão definida e autonomia. A necessidade de profissionalização e de otimização de resultados cresce e tende-se a buscar a melhoria da qualidade das ações realizadas.

A constituição de uma forma institucional externa para lidar com as práticas sociais, é uma decisão que envolve a participação das instâncias de Governança Corporativa que se caracterizam formalmente como instituidoras dessa nova organização e financeiramente quanto à dotação de bens do patrimônio da empresa para servir a causa pré-definida. O papel dos instituidores é estratégico, pois, a essência do trabalho da organização social de base empresarial é executar as deliberações do conselho e por

meio da Governança, a empresa mantenedora coloca a sua marca na organização social por ela instituída.

De acordo com Raposo (2001), a existência de uma organização voltada para atuar na área social significa maior clareza de foco e especialização; mais tempo para conhecer experiências similares e para aprimorar suas próprias ações a partir dessa observação; a possibilidade de planejar e executar programas com mais sabedoria; e poder monitorar, avaliar e ajustar processos em nome da eficiência e do cumprimento da missão e a maior desenvoltura no estabelecimento de parcerias.

Para isso, é necessário integrar a alta direção e as demais lideranças da empresa, mantendo-as compromissadas com a consecução dos objetivos da organização sem fins lucrativos, oferecendo o suporte institucional e financeiro necessário para isso. Para as formas institucionais externas significa estar preparado para responder à altura ao voto de confiança da empresa mantenedora, fazendo bom uso dos recursos disponibilizados, atingindo e otimizando resultados, dando transparência aos processos e prestando contas das suas atividades a todos os segmentos da empresa e à sociedade.

Raposo (2001) afirma ainda que a empresa que cria uma forma institucional externa, não perde o seu vínculo de controle, pois, através de representantes no Conselho Curador da organização a empresa pode acompanhar a aplicação dos recursos e os resultados obtidos.

Para manter o controle, é necessário compor um Conselho misto, com pessoas de diferentes áreas da empresa e que inclua membros da sociedade com *know-how* na área temática em que a organização pretende atuar. Essa composição confere transparência e sinaliza para a comunidade o caráter público da ação da empresa. O Conselho deve colaborar efetivamente para o crescimento da organização, pois é um organismo cuja participação é essencial para o desenvolvimento da organização.

Alguns dos desafios enfrentados pelas formas institucionais e externas para alcançarem a efetividade em sua atuação envolvem a definição clara da missão; o uso da capacidade de articulação e do potencial da empresa; o envolvimento de colaboradores e da alta administração; a interação com a empresa; a gestão participativa; e a construção de parcerias.

c. Custos de Oportunidade

A lógica de funcionamento do segundo setor, onde se inserem as empresas, tem algumas diferenças da lógica de funcionamento do terceiro setor. Enquanto o segundo setor é voltado à obtenção de lucro em favor de interesses particulares, tendo como fim a geração de riquezas, o terceiro setor visa à obtenção de padrões mínimos de qualidade de vida para a população como um todo, da garantia de direitos e da redução das desigualdades sociais. Para o terceiro setor os recursos financeiros são o meio, compartilhar as riquezas é o fim, assim, é natural que a gestão de suas atividades requeira abordagens, *expertises* e ritmos diferentes (Raposo, 2001).

Analisando estes aspectos em relação ao custo de oportunidade vinculado, nota-se que a existência de uma forma institucional externa confere mais transparência à empresa no campo social; favorece a reflexão e o planejamento mais detalhado das ações; leva à otimização dos resultados, à definição do foco e à profissionalização; apresenta maior desenvoltura na gestão de programas e no estabelecimento de parcerias; pode configurar-se co-receptora de doações da empresa mantenedora e usufruir incentivo fiscal, conforme a área em que a organização atua; exige compromisso de longo prazo por parte da organização instituidora.

É necessário que a forma institucional externa possua autonomia financeira para decidir onde aportar recursos, com base em análises efetuadas por seus técnicos e na condução dos planos de ação aprovados pelo conselho. Além de autonomia administrativa para a equipe da organização exercer com profissionalismo suas funções.

A tabela 2 resume alguns modelos que vêm sendo adotados por fundações e institutos empresariais, em relação aos recursos financeiros, à operação dos projetos e à gestão da organização.

TABELA 2 – Modelos de Fundações e Institutos Empresariais

Ênfase	Formas	Características
No recurso financeiro	A empresa financia projetos sociais de terceiros, através de um processo de seleção tendo como base: foco, abrangência, custo e público-alvo.	Apoio ou patrocínio Parceria
Na operação de projetos	O Instituto ou Fundação torna-se o "braço social" da empresa. Em geral cria e implementa seus próprios projetos.	Normalmente a atuação é isolada. Não há interação com as demais áreas da empresa.
Na gestão	O Instituto ou Fundação faz parte do "corpo" da empresa. Interage com as diversas áreas, principalmente Recursos Humanos, Marketing e Comunicação.	Potencializa os recursos e usa a rede de relacionamento da empresa e sua capacidade de articulação. Procura implantar projetos sociais através de parcerias.

Fonte: transparências apresentadas por Francisco de Assis Azevedo no "II Congresso Nacional sobre Investimento Social Privado" organizado pelo GIFE em 2002.

A configuração de uma associação ou de uma fundação pode propiciar que a empresa mantenha o controle sobre seu investimento social privado, na medida em que, transfere a ela, periodicamente, um valor pré-estabelecido, além de dar maior visibilidade às suas ações sociais, pois a forma de trabalho focada, sistematizada e contínua, facilita a divulgação.

3. Procedimentos Metodológicos

Neste tópico são apresentados os procedimentos metodológicos que deram suporte para este estudo. A escolha destes procedimentos se baseou no tema, problema e objetivos discutidos no decorrer deste estudo. Os itens que o compõem são: natureza e abordagem do estudo, método de investigação, unidades de análise, modelo conceitual, técnicas de coleta e tratamento dos dados e informações.

3.1 A Natureza do Estudo

A pesquisa qualitativa ocupa um lugar entre as várias “possibilidades de se estudarem os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (Godoy, 1995). Esta abordagem trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser quantificados, pois correspondem ao espaço mais profundo das relações e dos processos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Haguette, 1992; Minayo, 1993; Godoy, 1995; Amboni, 1997).

As principais características da pesquisa qualitativa são: o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; a possibilidade de ser descritiva; a preocupação com o processo e não, apenas, com resultados e produtos; a análise dos dados tende a ser indutiva; o significado passa a ser a preocupação essencial (Trivinos, 1987).

A meta desta abordagem é retrair, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, visando à obtenção de elementos relevantes para descrevê-los ou explicá-los, utilizando um conjunto de técnicas interpretativas, mas sem se limitar ao simples registro das frequências com que ocorrem estes fenômenos (Van Maanen, 1983).

Este estudo tem natureza exploratório-descritiva. É considerado um estudo exploratório porque tem como finalidade primordial desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens e hipóteses para estudos descritivos ou experimentais futuramente, já que o tema em questão é relativamente novo nos meios acadêmicos, permitindo ao investigador aumentar sua experiência em torno do problema. Este estudo é também descritivo, porque busca conhecer e mostrar como funcionam certos fatos e verificar a relação entre determinadas variáveis (Selltiz et al, 1965; Trivinos, 1987; Gil, 1994; Godoy, 1995).

3.2 Método e Unidades de Análise

O conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre teoria e realidade empírica. A articulação faz-se por meio do método, que possui como função, além do papel instrumental, de acordo com Lênin (1986), a "própria alma do conteúdo", ou o próprio "caminho do pensamento" conforme a expressão de Habermas (1991). É importante pensar a "metodologia como articulação entre conteúdos, pensamentos e existência" (Minayo, 1993). Neste estudo foram utilizados dois métodos:

a) A pesquisa documental, de natureza teórica e histórica;

b) O estudo comparativo de casos organizacionais.

A partir da pesquisa documental contextualizou-se a temática e construiu-se um esboço teórico-referencial, que serviu de base para o início da investigação de campo, que buscou as evidências das categorias analíticas encontradas na primeira etapa, utilizando, para isso, uma análise comparativa de casos.

O método de Estudo Comparativo de Casos foi empregado por basear-se em uma abordagem caracteristicamente exploratória e pela possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, de forma a enriquecer a pesquisa qualitativa (Trivinos, 1987).

De acordo com Lazzarini (1995), o método de Estudos de Casos é “aplicável a situações onde o problema de pesquisa é abrangente, complexo e não pode ser analisado fora do seu contexto”. A utilização de casos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem.

O estudo de caso emprega muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com esta ampla variedade de evidências (Yin, 2001).

O estudo de caso é também um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Já que ele pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre indivíduos e organizações, e dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente no qual estão inseridos, levando-se em consideração o foco temporal, elementos decisivos para a escolha do método, que é o mais adequado ao estudo de eventos contemporâneos.

A impossibilidade de generalização científica representa um dos mais freqüentes questionamentos em relação ao método do caso. Entretanto, é necessário observar que o estudo de caso, do mesmo modo que os experimentos científicos, são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos. O objetivo do pesquisador é expandir e propor teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística).

De acordo com Yin (1991) o método de Estudos de Casos é adequado quando se deseja responder questões que analisam o "como" e o "por que" dos fatos. Neste estudo, procura-se verificar *como* os temas analisados no referencial teórico influenciaram a decisão das empresas em relação às suas práticas de atuação social e *por que* elas optaram por diferentes formas institucionais para lidar com o tema.

Conforme a definição do problema deste estudo, não foram analisadas, propositalmente, empresas em que não existe, em uma forma institucional

interna ou externa, um responsável pela coordenação das atividades de atuação social.

As empresas escolhidas como estudos de casos preenchem os seguintes critérios:

- Desenvolviam projetos de atuação social no momento da realização deste estudo;
- Possuíam uma coordenação da área, responsável por definir diretrizes e ações sociais.

Com base nestes critérios foram entrevistadas pessoas que, além de terem conhecimento amplo a respeito das características, princípios, valores e crenças das organizações estudadas, possuem também experiência na gestão da forma organizacional existente, bem como o poder necessário para influenciar as diretrizes, a forma de gestão e a tomada de decisão em relação a qual a forma necessária para lidar com a atuação social na organização.

Os casos estudados serão descritos e analisados no capítulo 4, porém, a seguir é feita uma breve caracterização de cada um:

- O Grupo Orsa desenvolve sua atuação social por meio da manutenção das atividades da Fundação Orsa desde 1994.
- A Avon Cosméticos realizava até março de 2003 suas atividades sociais sob coordenação de um departamento interno, quando foi constituído o Instituto Avon, uma associação sem fins lucrativos que deve se qualificar

- como uma OSCIP e que passou a coordenar a atuação social da empresa.
- A CTBC Telecom mantém a sua atuação social internamente desde 1994. Porém, em 2003, passou denominá-lo Núcleo de Responsabilidade Social, um departamento vinculado hierarquicamente à diretoria de Marketing da empresa, mas subordinado também ao Instituto Algar, uma associação sem fins lucrativos, vinculada ao Grupo Algar, ao qual pertence a empresa.
 - A Bahia Sul Celulose coordena sua atuação social internamente, sob responsabilidade da diretoria de Recursos Humanos e de um comitê de Relações com a Comunidade interdepartamental. Apesar do grupo ao qual pertence a empresa – Cia. Suzano de Celulose e Papel – ter constituído o Instituto Ecofuturo em 2000, a atuação social da Bahia Sul segue diretrizes diferentes, definidas de acordo com as demandas do local onde a empresa está localizada.

3.3 Modelo Conceitual

Faz parte do senso comum considerar que as empresas obtêm diversos benefícios fiscais quando fazem doações para projetos sociais. Em contraposição, o referencial teórico mostra que existem alguns benefícios fiscais, mas que para obtê-los a empresa precisa atender a uma série de pré-requisitos e regras, na maioria das vezes vinculados à própria forma de constituição da empresa como a estrutura e origem do capital e o regime de tributação a que ela está sujeita, por exemplo. O questionamento feito aos entrevistados em relação ao tema foi sobre como as empresas vêm lidando

com os aspectos legais existentes e qual a importância que tiveram esses aspectos, inclusive os trabalhistas, para a forma organizacional que elas adotavam no momento da realização deste estudo.

Os princípios básicos da Governança Corporativa – transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) – bem como, os relacionamentos entre gestores, conselho de administração e acionistas são fatores que influenciam e, muitas vezes, determinam a tomada de decisão nas empresas. Diante disso, se questionou aos entrevistados quais instrumentos foram utilizados para garantir a aplicação dos princípios de Governança na decisão objeto desta pesquisa e em quais níveis organizacionais ela foi apoiada, procurando verificar quem, dentro da empresa foi o iniciador e o principal incentivador da decisão.

Procurou-se verificar também qual a análise de custos de oportunidade utilizada para a decisão tomada e de que forma os fatores monetários e não-monetários – quantidade de recursos financeiros, necessidade de contratar novos colaboradores e de adquirir novas competências, etc. – influenciaram a empresa, já que toda decisão por um curso de ação implica na renúncia de outras alternativas e dos benefícios que poderiam ser delas decorrentes.

Os princípios éticos que fundamentaram o início e a manutenção da atuação social em cada empresa; a preocupação com a imagem, o capital reputacional adquirido e os *stakeholders* que tiveram peso na tomada de decisão também foram objetos de questionamento junto aos entrevistados e

de busca de evidências nas declarações de princípios, na imagem de marca vinculada à atuação social e quais *stakeholders* foram diretamente influenciados por estas práticas.

Pretende-se verificar nos casos: se existem e quais são as características que podem diferenciar as práticas sociais de empresas originárias de setores econômicos distintos e que desenvolvem projetos em diferentes áreas de atuação social.

3.4 Instrumento de coleta de dados

"A flexibilidade da entrevista torna-a uma excelente técnica para explorar áreas nas quais existe pouco conhecimento para saber quais as perguntas que devem ser feitas e como fazê-las" (Selltiz et al., 1975).

De acordo com Lazarsfeld (1934) existem três princípios que precisam ser analisados quando se tem a intenção de elaborar um roteiro de entrevista:

- O princípio da especificação, que procura esclarecer as influências, atributos e impulsos dos entrevistados;
- O princípio da divisão, que enfatiza a importância de construir questões que cobrem as experiências dos entrevistados, dividindo-as, de acordo com as categorias que podem surgir;
- O princípio das suposições tácitas, que afirma que as respostas dos entrevistados são calibradas por aquilo que eles supõem que o entrevistador quer ouvir.

Na entrevista semi-estruturada, o entrevistado, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal colocado pelo entrevistador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa. A entrevista semi-estruturada mantém a presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite dar relevância à situação do ator. Este traço favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto dentro de sua situação específica como em dimensões maiores (Trivinos, 1987).

Para as entrevistas deste estudo foram utilizados roteiros semi-estruturados (Anexo 1), adaptados a cada interlocutor, com o objetivo de orientar o diálogo em direção à busca de dados primários e de informações complementares aos dados secundários e relevantes para a pesquisa. Tais roteiros foram preparados de maneira a prover informações essenciais para a composição do estudo de caso e que não foram obtidas a partir da coleta em dados secundários.

3.5 Coleta de Dados Secundários

Após a etapa de pesquisa bibliográfica e da definição dos estudos de casos foram coletados dados secundários em fontes de informação como, balanços sociais e relatórios de atividades das empresas estudadas, *sites* de internet, jornais e periódicos entre outras fontes. A análise das informações coletadas nestes documentos teve seu foco direcionado para:

- Histórico do início das práticas de atuação social na organização;
- Quais foram os principais iniciadores da atuação social;

- Motivos que levaram à escolha daquela forma institucional para atuação social;
- Alteração da mesma no decorrer do tempo;
- Motivos que levaram à escolha do público-alvo junto ao qual a empresa atua e a influência disso no tipo de estrutura escolhida;
- Se existem esforços para que a atuação social tenha atividades coordenadas com as outras áreas da empresa e para que os colaboradores se envolvam com ela;

A análise de fontes de informação secundárias procurou esgotar a coleta dos fatos relevantes para a decisão que poderiam ser obtidos através destas fontes e que pudessem gerar indicações para a preparação dos roteiros de entrevista utilizados para a coleta de dados primários.

3.6 Coleta de dados primários

Os dados primários foram coletados em entrevistas semi-estruturadas com o coordenador da área responsável pela atuação social – interna ou externa – e com os principais decisores da empresa – que tiveram influência na criação dessa área – procurando:

- Aprofundar as informações obtidas na coleta de dados secundários;
- Esclarecer as informações dúbias surgidas nesta etapa;
- Identificar a percepção dos respondentes sobre o processo que culminou com a atual forma institucional;
- Verificar como os aspectos analisados no referencial teórico influenciaram a tomada de decisão.

Neste estudo, o foco recaiu sobre a tomada de decisão e sobre os fatores que influenciaram tal escolha, representados pelos temas analisados na Revisão da Literatura. Apesar da importância da visão dos beneficiários dos projetos desenvolvidos pelas empresas sobre a efetividade da forma organizacional escolhida para lidar com as questões sociais, não serão realizadas entrevistas com estes *stakeholders* por restrições de tempo e recursos.

3.7 Tratamento dos dados e Informações

Para analisar os dados coletados de fontes secundárias e primárias foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, que, na definição de Bardin (1977), consiste em:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (...) Além de se prestar para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências”.

Através desta técnica podem ser obtidas respostas às questões, ultrapassando a incerteza de que não são visões pessoais. Outra contribuição da técnica ao estudo é o aumento da compreensão do fenômeno, para isso foi necessário que o pesquisador procurasse esclarecer os conceitos básicos das teorias que alimentariam o conteúdo das mensagens, pois a leitura sistematizada e mais atenta necessária à sua aplicação amplia o leque das observações e aumenta a produtividade da tarefa. Por essas razões é que se optou pelo uso da Análise de Conteúdo neste trabalho, a despeito das dificuldades que a acompanham.

As três etapas básicas da Análise de Conteúdo propostas por Bardin (1977) são: a pré-análise; a descrição analítica; e a interpretação inferencial.

A pré-análise é a organização do material coletado nas pesquisas secundárias e primárias, realizada a partir de uma leitura geral denominada por Bardin como “leitura flutuante”, que permite formular objetivos gerais de pesquisa, hipóteses amplas e especificar o campo no qual os pesquisadores deveriam fixar sua atenção. De acordo com George apud Bardin (1977)¹⁷:

“Na análise quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características de conteúdo. Na análise qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração”.

A descrição analítica, que começa já na pré-análise, consiste basicamente em operações de codificação, classificação e categorização. Processos que transformam e agregam, de modo sistemático, os dados brutos em unidades que permitem melhor investigação, recortando o material, enumerando as ocorrências, classificando e agregando. De acordo com o autor citado, categorização é a “classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos (...) Geralmente as categorias terminais provêm do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca”. De toda esta análise surgem os quadros de referência, que resumem os resultados alcançados. A fase de interpretação inferencial, que se iniciou na etapa de pré-análise, alcança

¹⁷ GEORGE, A.L. Quantitative and qualitative analysis, in POOL, I.S. **Trends in content analysis**, University of Illinois Press, 1959 apud BARDIN, A. Análise de Conteúdo, Lisboa, Edições 70, 1977.

depois disso, sua maior intensidade. A reflexão e a intuição, com base nos materiais empíricos, estabelecem relações, aprofundam conexões de idéias, e chegam, se possível, em propostas básicas de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais, com base no referencial teórico. A análise deve ser aprofundada a ponto de desvendar o conteúdo latente que os materiais coletados possuem.

Com base nestes procedimentos, as técnicas de análise de conteúdo foram aplicadas sobre todo o material coletado junto a fontes secundárias e sobre as respostas obtidas durante as entrevistas, com o intuito de permitir a inferência de conhecimentos relativos às variáveis em estudo e de definir categorias que classificassem os critérios importantes na opção feita pelas empresas. Em seqüência, as categorias obtidas foram comparadas para encontrar semelhanças e diferenças entre as razões que as levaram a optar por diferentes alternativas.

3.8 Princípios de classificação

O princípio de classificação para o estabelecimento de categorias teve por base o problema analisado neste estudo: *Qual a influência dos Aspectos Legais, de Governança Corporativa e de Custos de Oportunidade sobre a decisão das empresas entre manter a coordenação da atuação social dentro de sua estrutura organizacional ou constituir uma forma institucional independente para atuação social?*

O estudo do referencial teórico vinculado ao problema em análise serviu de base para as questões que compuseram os roteiros de entrevistas (Anexo 1) e para a definição de uma lista prévia de categorias. A tabela 3 apresenta a lista destas categoriais esperadas:

TABELA 3 – Categorias Esperadas de acordo com Referencial Teórico

1. Governança Corporativa	7. Stakeholders - concorrentes
2. Aspectos Legais	8. Stakeholders - consumidores
3. Custos de Oportunidade	9. Stakeholders - governo
4. Localização da empresa	10. Stakeholders - comunidade
5. Setor de atuação	11. Stakeholders - funcionários
6. Stakeholders - grupos de pressão	12. Stakeholders - acionistas

Fonte: a autora.

Algumas das suposições baseadas no referencial teórico e nos conhecimentos do pesquisador se confirmaram e outras se apresentaram de forma diferente, e algumas vezes, contrária à suposição inicial. Assim, no decorrer das entrevistas, de acordo com as respostas obtidas, novas categorias foram incorporadas e apenas uma foi excluída da tabela original. O conjunto final de categorias procurou seguir os preceitos básicos enfatizados por Selltitz et al (1967):

- Ser derivado de um único princípio de classificação
- Ser exaustivo, ou seja, é possível colocar qualquer resposta numa das categorias do conjunto
- Ser mutuamente exclusivas, ou seja, não deve ser possível colocar determinada resposta em mais de uma categoria do conjunto

O resultado obtido após a etapa de entrevistas pode ser observado na Tabela 4:

TABELA 4 – Categorias Revistas após as entrevistas

1. Governança Corporativa	10. <i>Stakeholders</i> - funcionários
2. Aspectos Legais	11. <i>Stakeholders</i> - acionistas
3. Custos de Oportunidade	12. Início
4. Localização da empresa	13. Parceria
5. <i>Stakeholders</i> - grupos de pressão	14. Comunicação - dificuldade
6. <i>Stakeholders</i> - concorrentes	15. Valores e crenças da empresa
7. <i>Stakeholders</i> - consumidores	16. Crença nas pessoas
8. <i>Stakeholders</i> - governo	17. Recursos vinculados
9. <i>Stakeholders</i> - comunidade	18. Convicções pessoais instituidor
	19. Agregação para imagem

Fonte: a autora.

A partir d estas categorias foi possível constatar a importância relativa dos temas abordados neste estudo e descritos no Referencial Teórico, e de seus inter-relacionamentos, para a escolha da forma institucional mais adequada para lidar com a atuação social, de acordo com a realidade das empresas analisadas.

4. Análise, Interpretação e Discussão

4.1 Caso 1 - Grupo Orsa¹⁸

4.1.1. Informações básicas

“Temos como visão garantir o desenvolvimento sustentável e a preservação ambiental. Buscamos a transformação das condições sociais e a conseqüente geração de uma sociedade mais equilibrada e saudável, investindo no desenvolvimento humano, respeitando e interagindo com o meio ambiente, através da conscientização das pessoas sobre sua preservação.” (Sérgio Amoroso – Presidente do Grupo Orsa e instituidor da Fundação Orsa)

Preocupado com a situação social do Brasil e buscando formas de agir com eficácia para melhorar este quadro. Sérgio Amoroso instituiu, em 1994, a Fundação Orsa, o braço voltado para a ação social no Grupo Orsa, através do desenvolvimento de programas na área de educação, saúde, promoção social, voluntariado e meio ambiente, focados na formação integral da criança e do adolescente em situação de risco social e pessoal.

O Grupo Orsa destina no mínimo 1% de seu faturamento anual bruto para a Fundação Orsa. Este montante é utilizado em projetos e programas próprios ou em parcerias com outras organizações.

Sérgio Amoroso, o instituidor da fundação e presidente do Conselho de Administração do Grupo, atua ainda como conselheiro da AACD e do IPA – Associação Internacional pelo Direito da Criança Brincar. Além disso, é presidente do Conselho de Administração do GRAACC, membro fundador do WWF Brasil e membro do Conselho Curador do ICRIM.

¹⁸ Site: www.grupoorsa.com.br

Ele acredita que:

“todos nós, empresários, trabalhadores e, acima de tudo, cidadãos, temos um papel fundamental na contribuição para a melhoria das condições sociais de nossa população. É preciso mudar a consciência, pensar de maneira integral. Somente a soma de esforços poderá resultar em uma transformação positiva da sociedade. É isso que buscamos através de nossas ações sociais: realizar nossos ideais de uma sociedade melhor, trabalhando no sentido de mudar a realidade e influenciar a alteração das políticas públicas. Investimos no desenvolvimento humano, com o objetivo final de devolver a dignidade ao indivíduo e inseri-lo na sociedade como cidadão”.

Para ele, o papel da empresa se vincula ao comprometimento social e a obtenção de lucros é compatível com a atuação social, pois o valor social é maior do que os números, além de ser uma ferramenta de auto-conhecimento para as pessoas e de promover um relacionamento ético com os *stakeholders* e o exercício da cidadania.

4.1.1.1. O Grupo Orsa

O Grupo Orsa tem como diferencial competitivo a agilidade e a adequação às necessidades dos clientes, vinculando-as à preocupação ecológica e social que fazem parte do seu conceito de qualidade dos produtos.

O mercado de papelão, à época em que a empresa iniciou suas atividades no setor, era pouco dinâmico e os clientes se adaptavam aos grandes fornecedores de caixas. A Orsa, então, tendo como arma principal a sua agilidade, começava a sinalizar ao mercado que estava disposta a atendê-lo, adequando-se às necessidades dos clientes, em termos de atendimento, logística e adaptação das embalagens. Esta foi, conforme relembra Sérgio Amoroso, a “cereja”, ou em termos empresariais, o diferencial competitivo

que propiciou o seu sucesso e crescimento, na medida em que o mercado evoluía.

Em todas as plantas industriais, foram feitos investimentos em tratamento de efluentes, visando adaptar a produção industrial a uma forma menos agressiva ao meio ambiente. A preocupação com práticas ambientais é colocada em prática também através do apoio às comunidades onde as unidades industriais estão instaladas, em parcerias com órgãos públicos e associações de classe visando ao plantio de árvores, ao reflorestamento de áreas depredadas e a outras práticas ecológicas. Ao lado da ação social representada pela fundação no apoio a crianças e adolescentes, estas práticas formam o que os sócios do Grupo Orsa batizam de "kit da empresa-cidadã".

O Grupo Orsa procura explorar estas vantagens, associando ao seu nome o conceito de empresa-cidadã, com preocupação ecológica e social, especialmente nas vendas ao exterior.

O Grupo Orsa, embora bem posicionado no mercado atualmente, com tecnologia de ponta no processo de caixas de papelão ondulado, não investe fortemente em inovação de produtos, além de possuir escala menor do que os seus principais concorrentes. Portanto, as alternativas para manter-se competitiva e rentável no mercado seguem a linha de aumento de escala produtiva ou a linha da diferenciação, (através de serviços agregados), com

investimento em P&D para antecipar-se às rápidas mudanças nas necessidades do mercado.

O acionista majoritário, Sérgio Amoroso, principal dirigente da empresa possui cerca de 70% das ações e o restante está dividido entre outros cinco acionistas, todos pertencentes à mesma família. Todos os acionistas possuem cargo executivo na empresa, como sócios-diretores. Eles têm a percepção que com o acentuado crescimento e o padrão de competição cada vez mais sofisticado enfrentado pela empresa, o processo de profissionalização da gestão em curso deverá se acentuar reforçada pela forma de crescimento do grupo, com a incorporação de outras empresas, o que acarreta uma certa dissonância em termos de cultura organizacional, além da replicação de estruturas administrativas. Está em curso também um trabalho de integração e reestruturação organizacional, visando a um maior alinhamento de interesses entre acionistas e funcionários do grupo.

A governança corporativa é o novo instrumento de monitoramento dos negócios utilizado pelos acionistas e por um conselho profissional para garantir que um moderno sistema de gestão dos negócios possa subsidiar as práticas de Responsabilidade Social.

“A gestão estratégica é um momento de reflexão em que se olha o presente e o futuro da organização. É (...) traduzida por um conjunto de projetos com coordenadores e equipes, monitorados por um comitê que zela para que os

objetivos sejam atingidos”, explica Roberto Waack, diretor executivo do Grupo Orsa.

4.1.2. As atividades de Responsabilidade Social

O discurso de Responsabilidade Social tem um forte lastro nas ações que foram implementadas ao longo da existência do Grupo Orsa, cujo crescimento dentro do negócio de papel e embalagem foi acompanhado pela implementação de um modelo de empresa com Responsabilidade Social, através de uma fundação que desenvolve ações com foco em crianças e adolescentes.

Este caso convida ao debate em relação ao papel que está reservado à empresa dentro de seu ambiente social, em um contexto no qual o modelo capitalista procura se renovar. Para isso, a Fundação Orsa se utiliza de ferramentas plenamente conhecidas no mundo dos negócios e as aplica à melhoria de sua atuação social e ao alcance de resultados mais efetivos para à sociedade.

Uma destas ferramentas é a gestão estratégica. Um modelo de tomada de decisões e estabelecimento de controles, que busca, em primeiro lugar, definir e redefinir as estratégias da organização. E, em segundo lugar, implantar um modelo de geração de projetos consoante com estas estratégias, seguido pelo acompanhamento e monitoramento de sua execução. A gestão estratégica é um balizamento para tomada e implantação de decisões.

Outra ferramenta é a governança corporativa. As ações voltadas para a governança corporativa no terceiro setor têm implicações mais profundas. Na governança corporativa tradicional o que se busca é alinhar os interesses dos acionistas com os executivos, criando mecanismos que controlem tanto os primeiros, como os segundos, dando transparência para toda a organização. As vantagens advêm do melhor relacionamento interno e externo da organização, da criação de confiança e da capacidade de interação positiva com o mercado de capitais ou de produtos.

A governança corporativa em organizações de terceiro setor deve fazer com que elas reconheçam que também precisam de transparência para atrair a sociedade para a sua causa e seus objetivos. As organizações de terceiro setor precisam se atentar para este tipo de controle, transparência e regulamentação, pois o valor social potencialmente gerado em suas atividades, pode extrapolar em muito os resultados calculados da forma tradicional.

4.1.2.1. O Papel da Fundação Orsa

Em 1993, parte dos acionistas do Grupo Orsa deixou a sociedade. Um dos motivos foi a decisão, baseada em crenças pessoais do acionista controlador, da necessidade da empresa desenvolver um projeto de cunho social. No ano seguinte, foi criada a Fundação Orsa, com dotação inicial dos instituidores que apoiaram a iniciativa e o comprometimento anual de 1% do faturamento bruto do Grupo Orsa, enquanto a grande maioria das fundações recebe das mantenedoras uma verba com base no lucro do exercício.

Porém, se por um lado a empresa arca com custos de manter uma Fundação, por outro lado, a mesma proporciona benefícios não-monetários difíceis de serem mensurados, como o grau de comprometimento dos funcionários com os objetivos do grupo, além do retorno à imagem corporativa e o reconhecimento público. Por isso, ela não pode ser considerada a priori como um custo fixo.

A Fundação Orsa é reconhecida no Grupo como uma forma de profissionalizar a gestão e de manter o foco de cada organização em seu *core business*, possibilitando que se gerem resultados que podem ser aplicados em políticas públicas.

Todas as decisões vinculadas à área social foram, desde 1994, tomadas pelo controlador do grupo, que orienta a filosofia da Fundação, e a avalia com um senso crítico semelhante ao utilizado para avaliar as outras unidades do grupo.

Após alguns anos de existência, a Fundação Orsa obteve os títulos de Utilidade Pública e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, possibilitando que ela ficasse isenta de impostos sobre renda e patrimônio e sobre a contribuição patronal do INSS, uma significativa economia de recursos, já que atualmente, a Fundação emprega aproximadamente 500 pessoas.

Não é possível analisar isoladamente o Grupo Orsa sem se levar em conta o papel representado pela Fundação. O conceito no qual a Fundação Orsa se inspira representa a espinha dorsal, na busca de uma identidade em termos de valores para toda a organização e na definição de suas estratégias empresariais.

4.1.3. Estrutura organizacional para lidar com atividades de Responsabilidade Social

A Fundação Orsa foi criada em 1994, como um compromisso do Grupo Orsa com a sociedade brasileira e com a luta pela redução da desigualdade e da injustiça social. A missão da Fundação é: “promover a formação integral da criança e do adolescente em situação de risco pessoal e social”.

A Fundação Orsa procura estar em sintonia com novos métodos gerenciais e com tecnologias que busquem o aprimoramento e a eficácia na ação social, sendo reconhecida em diversos prêmios e publicações como uma organização de vanguarda no terceiro setor pela administração moderna e pela atuação multidisciplinar, focada no atendimento integral de seu público-alvo.

O primeiro programa social da Fundação Orsa – o Formação I – foi inaugurado em maio de 1994, na cidade de Campinas (SP), atendendo 80 crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social da periferia da cidade.

Quando da criação da fundação, em 1994, não foram levados em consideração quais os benefícios fiscais e de encargos trabalhistas que poderiam ser obtidos. A viabilidade da Fundação também não foi analisada a priori, a decisão inicial foi baseada em convicções pessoais do controlador. Para ele, "o uso de benefícios fiscais permite que se use dinheiro público, dizendo que foi a empresa que investiu. O uso de brechas legais permite que as empresas digam que fazem, mas sem desenvolver projetos sociais".

A destinação de 1% do faturamento bruto das empresas para a Fundação Orsa não foi planejada, ela aconteceu em 1995, um ano após o início das atividades da fundação, e gerou, de acordo com seu instituidor, pelo menos dois resultados positivos: em relação à fundação, passou a propiciar o planejamento de longo prazo de suas atividades; em relação aos negócios: forçou a empresa a crescer mais para compensar a destinação de recursos não vinculada às operações.

Com esta verba, aliada a uma estrutura ágil, a Fundação Orsa se empenhou na ampliação do projeto Formação I e intensificou sua participação nas áreas de saúde e promoção social. Passando a apoiar projetos de terceiros, com o objetivo de torná-los, em médio prazo, auto-sustentáveis. Ainda em 1995, foi criado o Formação II, para apoio a crianças e adolescentes dos 7 aos 17 anos no município de Suzano.

Ao longo de 1996, após um processo de planejamento estratégico, a Fundação criou a área de marketing, promovendo o intercâmbio de

experiências com as entidades parceiras que, já eram mais de uma dezena. A partir de 1997, a Fundação passou a contar no seu organograma com Conselhos Representativos e Núcleos específicos de atuação.

Em 1998, transferiu sua sede para a cidade de Carapicuíba (SP), estabelecendo novas parcerias, como o "Projeto Criança e Vida", juntamente com o Ministério da Saúde, e a Fundação Banco do Brasil, aumentando sua participação em programas de defesa das crianças, sobretudo entre 0 e 6 anos de idade.

Com a aquisição pelo Grupo Orsa, em fevereiro de 2000, da Jari Celulose, a Fundação Orsa instalou uma unidade no norte do país, em Monte Dourado, entre os Estados do Amapá e do Pará. A Fundação Orsa – Unidade Jari recebe 1% do faturamento anual bruto da Jari Celulose para desenvolver programas exclusivamente naquela região.

O Grupo vem investindo na criação e fortalecimento de mecanismos de governança corporativa, tanto para alinhar os interesses dos acionistas e dos executivos nas empresas, quanto para dar mais transparência às causas e objetivos da fundação. Este processo vem implicando na revisão da estrutura organizacional, na criação de novas instâncias de governança e na uniformização da gestão estratégica, base para a replicação, sistematização e monitoramento de programas.

Atualmente, o relacionamento entre a Fundação e o Grupo é intenso. O conjunto de valores é similar entre ambos. A Fundação é organizada em uma estrutura matricial e multidisciplinar e utiliza uma metodologia de controle e acompanhamento de projetos, através de um Comitê Técnico que define os recursos de acordo com critérios baseados nos objetivos da fundação. Os controles apóiam-se em ferramentas de gestão estratégica e de avaliação de desempenho dos projetos. A Fundação define-se como incentivadora e multiplicadora de esforços comunitários, operando em conjunto com outros parceiros na sociedade.

4.1.3.1 Os recursos investidos

Em sete anos, o montante de recursos investidos pelas empresas do Grupo Orsa e pela Jari Celulose em programas sociais aumentou mais de quarenta vezes, como pode ser observado na figura 3:

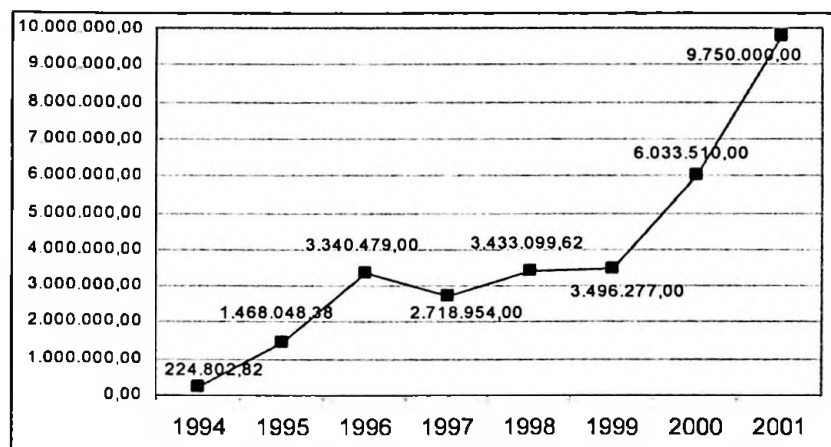


FIGURA 3 – Investimento Social (em R\$)

Fonte: site da empresa

O número de atendimentos realizados pela Fundação Orsa também aumentou em progressão geométrica, ao longo dos primeiros sete anos de existência da entidade:

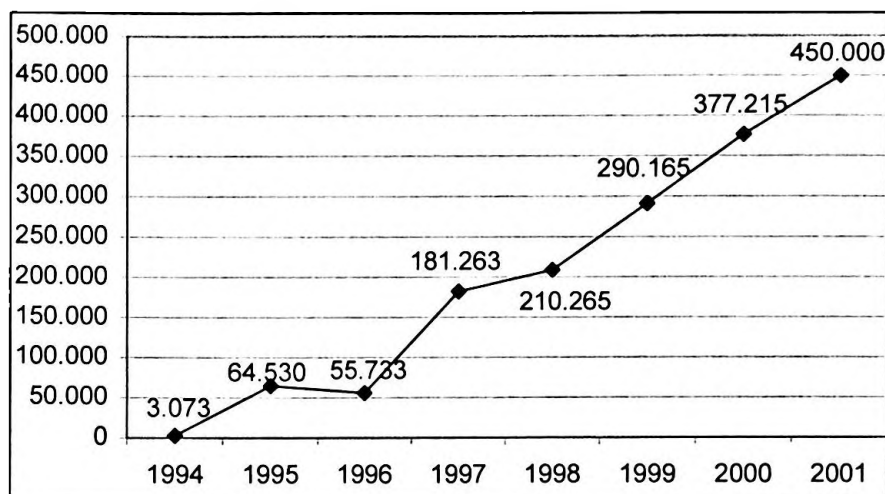


FIGURA 4 – Número de Atendimentos

Fonte: site da empresa

4.1.3.2 Certificações e Premiações

A atuação da Fundação Orsa vem recebendo reconhecimento público, através de prêmios, conquistados junto a entidades nacionais e internacionais, por exemplo:

- **Top Social 2000 ADVB** - Foi conquistado devido ao avançado modelo de conduta da fundação na área social.
- **Prêmio ECO** – ela foi a vencedora com o Programa de Formação de Profissionais de Educação Infantil, na categoria Educação. Foi ainda finalista nas categorias Saúde - pela sua atuação à frente do Projeto Bandeira - e Participação Comunitária, com o Projeto Sementinha.
- **Medalha Anísio Teixeira** – a fundação recebeu a Medalha Anísio Teixeira da Prefeitura de Porto Seguro (BA) com o Programa de Formação de Profissionais de Educação Infantil.

- **Prêmio Destaque Especial 2000 – PNBE** - Recebeu este prêmio por suas ações sociais de âmbito nacional e sua contribuição sistemática para a evolução do terceiro setor no Brasil.
- **Guia Exame de Boa Cidadania** - O Grupo Orsa foi uma das dez empresas escolhidas como destaque na área de desenvolvimento de projetos sociais, pelas ações desenvolvidas pela Fundação Orsa.

4.1.3.3 As diretrizes da Fundação

As ações da Fundação, desde seu início, foram voltadas para a comunidade externa à empresa. De acordo com as diretrizes do instituidor, ela não poderia ser utilizada em benefício dos funcionários do grupo, já que isso poderia dar a conotação de subsídio à área de recursos humanos. Atualmente, este princípio está em revisão, e já existem projetos em curso, visando ao acesso de funcionários e seus familiares aos projetos da fundação.

O caráter extremamente *low profile* do Grupo Orsa em relação às suas práticas sociais também começou a ser discutido internamente, com a justificativa de que o grupo deveria se apropriar mais, em termos de imagem, do papel desempenhado pela Fundação, caracterizando-se como uma empresa engajada socialmente. A compra da Jari Celulose, por exemplo, foi possível graças a esta experiência do Grupo Orsa em integrar os interesses da empresa aos da comunidade. No projeto apresentado aos ex-controladores da Jari, foi criado um modelo de desenvolvimento sustentado e de revitalização da região através do trabalho social. Isso fez com que se

vislumbrasse na proposta uma espécie de salvaguarda, gerada pela criação destes vínculos e das prestações de contas semestrais da Fundação, tanto aos credores quanto ao Ministério Público.

Esta aquisição trouxe alguns desafios para a Fundação, que com a finalidade de conhecer melhor o local, fez um estudo exploratório que apontou problemas bem diferentes dos encontrados em outros locais onde a Fundação já atuava. Para trabalhar com esta situação a empresa teve que se adaptar e aprender a lidar com resistências e com dificuldades diversas das que ela já conhecia.

A Fundação Orsa – Unidade Jari, se focou especialmente nas crianças e adolescentes que vivem naquela região, implantando vários programas que visam combater a desnutrição infantil, promover a inclusão social e a construção da cidadania e saúde preventiva. Além de ações educativas, de promoção social, de geração de emprego e renda que contemplam também outras faixas etárias da população, atuando como uma entidade voltada para toda a comunidade.

4.1.3.4 Uma organização sementeira

Do início centrado em projetos sociais desenvolvidos local ou regionalmente, a Fundação Orsa, aprimorou a sua experiência, ampliando a sua participação em programas e adotando a estratégia de multiplicá-los em âmbito nacional.

No planejamento estratégico, a Fundação Orsa procurou se traduzir como uma "organização sementeira", com projetos e programas sociais implantados e avaliados, que podem ser cultivados nas mais diversas regiões do país pela própria Fundação ou por organizações parceiras.

Atualmente, todos os programas da Fundação Orsa têm essa prerrogativa: nascem num local e depois são implementados em outros. Somente são iniciados projetos que possam ser replicados.

"Podemos disponibilizar a tecnologia adquirida com todo o nosso aprendizado; utilizando diferentes técnicas, com diferentes comunidades. A gestão estratégica dá suporte para que possamos ensinar a plantar a semente em diferentes solos", conclui Rivetti, superintendente da Fundação Orsa.

4.2 Caso 2 - Avon Cosméticos¹⁹

4.2.1. Informações básicas

O sistema de vendas diretas, no qual a empresa está fundamentada, começou quando o fundador da Avon, o vendedor de livros David McConnell começou, em 1886, a oferecer um frasco de perfume como brinde para os clientes que compravam os livros que vendia de porta em porta, em Nova York. McConnell acabou mudando de ramo, por causa do sucesso do brinde. O nome Avon, inspirado na cidade natal de William Shakespeare, *Stratford on Avon*, adotado em 1939, foi uma homenagem do fundador da empresa ao dramaturgo.

¹⁹ Site: www.avon.com.br

Desde que foi fundada, a Avon entende que a mulher precisa – e merece – ter reconhecimento social, direito à saúde e bem-estar. Por isso, desenvolve e participa de ações, para satisfazer essas necessidades. "Ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres, no mundo todo". É a filosofia que há mais de um século norteia as ações da Avon perante suas funcionárias, revendedoras, colaboradoras, consumidoras e mulheres.

Pioneira mundial no sistema de venda direta, a Avon apostou toda a força de vendas no trabalho feminino desde sua origem nos Estados Unidos. Assim, proporcionou às mulheres uma oportunidade de trabalho, quando ainda nem tinham conquistado o direito de votar.

Quando iniciou suas atividades no Brasil, em 1959, convocou para o trabalho mulheres que, até então, não exerciam nenhuma atividade comercial. Em 2003, no país, entre seus 4.300 funcionários, 60% são mulheres. Dessa parcela, 47% estão entre os altos funcionários, o que faz da Avon uma empresa de destaque neste critério.

Líder na venda direta de produtos e artigos de beleza, contava em 2003 com uma força de vendas exclusivamente feminina: 3,4 milhões de revendedoras autônomas, que atuam em 140 países dos cinco continentes. A Avon Brasil faz parte da operação América Latina, região que corresponde a 39% do lucro operacional da corporação. No Brasil, são 770 mil revendedoras, a maior força de revendedoras do mundo, contingente maior do que o do

Exército, Marinha e Aeronáutica juntos. Possui fábricas em São Paulo, Fortaleza e Osasco, onde estão suas áreas de expedição. E deve inaugurar seu terceiro centro de distribuição na Bahia.

O faturamento mundial da Avon foi de US\$ 6 bilhões em 2001. No Brasil, o faturamento bruto foi de R\$ 2,2 bilhões em 2001 e R\$ 2,6 bilhão em 2002, isso a caracteriza como a segunda unidade da corporação em vendas. "A taxa de crescimento da filial brasileira tem sido maior que a da própria matriz", de acordo com Eneida Bini, presidente da empresa: "Entre 1997 e 2002, o faturamento da filial brasileira dobrou. No primeiro semestre de 2002, o faturamento aumentou 20% e o lucro, 25%".

4.2.2 As atividades de Responsabilidade Social

Desde sua fundação, a Avon vem procurando cumprir seu papel social junto aos seus funcionários. Ela promove ações fundamentadas em posicionamento ético e de Responsabilidade Social, previstos em órgãos internacionais de respeito aos direitos humanos e do trabalhador.

Na Avon Brasil, a Responsabilidade Social junto ao público interno vem sendo desenvolvida há mais de duas décadas, através de ações pautadas no seu Programa Qualidade de Vida que tem como objetivo desenvolver projetos específicos que visam buscar o equilíbrio, bem-estar e melhoria do estilo de vida do funcionário. São ações diferenciadas de promoção à saúde, prevenção, educação, integração e conscientização, como: Ginástica Laboral, Academia Avon Vida, Berçário, Programa de Dependência Química,

Programa de Qualidade de Vida sem Fumo, Política de Doenças Graves ou Terminais, entre outros.

Em 2002, a Avon recebeu a certificação SA 8000 no Brasil e em outros países onde atua. A SA 8000 é uma norma internacional baseada nos princípios das Convenções da Organização Internacional do Trabalho - OIT, da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Humanos. É uma espécie de "selo de qualidade social" no compromisso com melhores condições de trabalho e trata das condições no local de trabalho, que compreendem desde o veto à mão-de-obra infantil, ao trabalho forçado, à discriminação, às práticas disciplinares abusivas, bem como visa à garantia da saúde e segurança, liberdade de associação e negociação coletiva, horário de trabalho adequado, remuneração justa.

Desde o início da implementação da SA 8000 um Compromisso Empresarial foi enviado para mais de 250 fornecedores da cadeia produtiva de cosméticos, incluindo terceiros internos e externos. Além dos requisitos da norma, a Avon está exigindo que seus fornecedores sejam avaliados de forma independente. Como suporte aos seus parceiros, a empresa realizou 3 eventos para expor o conceito e a importância da SA 8000 em relação à responsabilidade empresarial.

Em sua Política de Responsabilidade Social a empresa mostra que os padrões de conduta que adota são de respeito e valorização do ser humano, da sociedade e do meio ambiente:

TABELA 5 - Política de Responsabilidade Social Avon

Os princípios fundamentais da Política Social da Avon são:

1. Melhoria contínua do sistema de gestão da Responsabilidade Social;
2. Respeito aos direitos de associação sindical e negociação coletiva dos seus funcionários;
3. Não utilização de trabalho infantil, trabalho forçado ou práticas disciplinares abusivas;
4. Assegurar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os funcionários;
5. Respeitar e remunerar adequadamente a jornada de trabalho;
6. Garantir a inexistência de qualquer tipo de discriminação, em qualquer nível hierárquico;
7. Obter o compromisso formal de seus fornecedores, parceiros e prestadores de serviço, em atender aos requisitos da SA 8000, com especial atenção a não utilização de trabalho infantil por nenhuma das partes;
8. Assegurar ao jovem aprendiz oportunidade para capacitar-se profissionalmente;
9. Assegurar a continuidade de ações sociais, que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das mulheres;
10. Assegurar e apoiar a formação do Voluntariado Empresarial, como oportunidade para seus funcionários exercerem plenamente sua cidadania e desenvolverem suas habilidades.

Fonte: Relatório da empresa.

4.2.2.1 Parceria com a mulher

A parceria com a mulher não se estabelece apenas dando oportunidade de trabalho ou na venda de produtos cosméticos, o compromisso de responsabilidade com o universo feminino é questão singular para a empresa, que estimula cada uma de suas 52 subsidiárias no mundo a analisar o contexto do país para definir a área de atuação social. Por exemplo, com foco na saúde da mulher, é desenvolvida em vários países a Avon Running, que tem o objetivo de promover o condicionamento físico para mulheres de todas as idades. Além desse objetivo, no Brasil, esta atividade apóia a luta contra o câncer de mama.

As ações da Avon Global para divulgar a prevenção, saúde e auto-estima da mulher acontecem em 30 países, incluindo o Brasil, com foco voltado para a prevenção, diagnóstico precoce e tratamento do câncer de mama. Com este fim, a empresa criou, em 1993, o "Fundo Mundial Avon para a Saúde das Mulheres", com sede em Londres. Desde que foi criado, o Fundo já arrecadou mais de US\$ 150 milhões. A expectativa da companhia, segundo Andrea Jung, presidente da Avon Global, era atingir a cifra de US\$ 250 milhões até 2002.

No Brasil, as ações se iniciaram em 1994, a partir do incentivo da Diretora de Comunicação da empresa, que se sensibilizou com uma palestra assistida na Conferência Mundial da Avon nos Estados Unidos. O desenvolvimento dos projetos no país teve apoio do então presidente da empresa e da Fundação Avon norte-americana. Desde o início a opção foi

por atividades que tivessem relação com as causas femininas, inicialmente com campanhas de arrecadação de recursos, depois com o estabelecimento de parcerias com organizações sem fins lucrativos, órgãos governamentais, Conselhos da Condição Feminina e com a UNIFEM – Fundo das Nações Unidas para a Mulher.

A subsidiária brasileira desenvolve algumas ações ligadas à questão da saúde feminina, como o “Programa Saúde Integral da Mulher”, um projeto de educação sobre a saúde da mulher, em parceria com o Conselho Estadual da Condição Feminina de São Paulo que aborda informações da adolescência até a menopausa, visando sensibilizar e conscientizar a população feminina sobre seu corpo e seu direito de ser agente da própria saúde e bem-estar, passando por sexualidade, doenças sexualmente transmissíveis, concepção e contracepção. O objetivo é ajudar as revendedoras autônomas e funcionárias a conhecerem melhor o próprio corpo e sua saúde.

A expectativa, quando surgiu o programa piloto, em 1994, era de que as revendedoras brasileiras, conscientes dessas informações, estariam aptas a repassá-las naturalmente às suas consumidoras, atingindo um total de cerca de 20 milhões de mulheres. A iniciativa já alcançou diretamente mais de 11.000 mulheres nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Recife, Belém, Fortaleza e Brasília. O Programa Saúde Integral da Mulher é apoiado pelo governo Estadual (SP), através do Conselho Estadual de Condição Feminina e Federal, pelo Conselho Nacional dos Direitos da Mulher.

O "CD Saúde Integral da Mulher" também foi criado para ampliar os meios de acesso a informações sobre a saúde da mulher. A iniciativa mais recente é a cartilha "Cidadania também é Beleza", que surgiu da parceria com o Unifem - Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher. A proposta da cartilha é esclarecer os principais assuntos para o fortalecimento da cidadania e da auto-estima da mulher, reunindo informações sobre legislação para divórcio, investigação de paternidade, registro de nascimento, combate à violência física, sexual e emocional e o direito à saúde. A cartilha é um instrumento de conscientização para o fortalecimento da cidadania feminina. Os recursos para elaboração e confecção da cartilha foram obtidos graças a uma outra parceria com a entidade: a agenda Unifem, publicada em 1999 e comercializada pela Avon. Ela trazia dez mulheres e suas histórias de vida e sucesso profissional dedicados ao bem-estar da comunidade.

O "Grupo de Voluntários Avon", criado em 1999, desenvolve ações solidárias e passa por cursos de capacitação para ter uma intervenção eficaz e positiva na sociedade. O projeto nasceu a partir de um estudo realizado com a intenção de identificar pessoas interessadas em participar de ações para o desenvolvimento da sociedade. O Grupo se reúne periodicamente com a proposta de discutir valores humanos e questões sobre cidadania.

4.2.2.2 A importância do diagnóstico precoce

"Realizamos uma pesquisa com 30 mil mulheres em 53 países para descobrir quais eram suas principais preocupações, e, do ponto de vista de

saúde, é o câncer de mama", revela o diretor da empresa. Desde então, o combate à doença tornou-se o foco da Avon.

O foco no câncer de mama é baseada no pressuposto de que a difusão de informações sobre a doença é a melhor ferramenta para combatê-la, pois, estimula a prevenção e o tratamento desde estágios iniciais e sua desmistificação, já que este é o tipo de câncer que mais mata mulheres.

No início de 2003, 50 países davam suporte à campanha contra o câncer de mama da empresa, que deve se ampliar cada vez mais. Kathleen Walas, Presidente da Avon Foundation e Presidente Mundial de Responsabilidade Social Corporativa da Avon Products Inc., afirma que "não se tem notícia de nenhuma outra organização que dê suporte à saúde feminina em tantos países. Nós estamos muito orgulhosos por essa liderança num assunto tão importante para as mulheres".

Segundo o Instituto Nacional de Câncer (INCA)²⁰, o Brasil registrou em 2002 cerca de 36 mil novos casos de câncer de mama e 9 mil mortes provocadas pela doença. De 1979 a 1999 a mortalidade cresceu de 6 para 10 mortes em cada 100 mil mulheres. O aumento da mortalidade por câncer de mama acompanha a urbanização da sociedade. A mulher está mais exposta a fatores de risco como tabagismo, obesidade e consumo regular de bebidas alcoólicas. Gravidez depois dos 30 anos e menopausa tardia (após os 50) também são fatores de risco. Mas, o histórico familiar é o principal fator de

²⁰ Para maiores informações consultar site: www.inca.gov.br

risco nos casos de câncer de mama. Assim, o diagnóstico precoce é essencial para a possibilidade de cura.

4.2.3. Estrutura organizacional para lidar com atividades de Responsabilidade Social

O Instituto Avon foi lançado em 20 de março de 2003 e sua criação foi influenciada pela necessidade interna de organizar as atividades de investimento social voltado para saúde e bem-estar da mulher. Ele deverá agregar profissionalismo e possibilitar que se dêem novos rumos para os projetos que já vinham sendo desenvolvidos pela empresa, sensibilizando público interno e externo para as causas femininas, direcionando o investimento social para a saúde e o bem-estar da mulher, além de articular e promover as ações de Responsabilidade Social corporativa da Avon, com o foco no combate ao câncer de mama e de coordenar e promover projetos de voluntariado corporativo.

O principal objetivo do Instituto Avon é gerenciar os recursos para apoiar organizações que já atuam, e desenvolver novas parcerias junto a projetos direcionados ao combate ao câncer de mama. A subsidiária brasileira foi a primeira a criar uma organização voltada para a causa da mulher, dentre as filiais estrangeiras da empresa. "No Brasil e no mundo, a Avon sempre investiu em ações para melhorar a qualidade de vida das mulheres e elegeu como prioridade a luta contra o câncer de mama (...) Com o Instituto Avon, essas ações serão ampliadas" (Lírio Cipriani, Diretor Executivo do Instituto). Espera-se que em 2003, a arrecadação de recursos chegue a R\$ 3 milhões.

As ações que o instituto deverá desenvolver foram definidas em reuniões de planejamento estratégico com a participação da presidente da empresa e de vice-presidentes de tal forma que todos se envolveram e não houve resistência à criação do instituto na empresa.

Juridicamente, o Instituto Avon se caracterizou como uma associação qualificada como OSCIP, pois de acordo com as análises da área jurídica da empresa e dos consultores do IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), o custo-benefício da abertura e manutenção de uma fundação é negativo se comparado ao de uma associação sem fins lucrativos, ainda que seja qualificada como OSCIP. Mesmo sendo uma OSCIP, e portanto tendo a possibilidade legal de remunerar seus cargos diretivos, os membros dos conselhos deliberativo e fiscal e da diretoria são voluntários, com exceção do diretor executivo. E, pelo menos enquanto o instituto não for auto-sustentável ou não possa utilizar benefícios fiscais ou de redução dos encargos trabalhistas – o que se torna impossível legalmente, se os níveis diretivos forem remunerado, de acordo com as normas para obtenção do CEBAS – seus funcionários, espaço e equipamentos serão pagos pela própria empresa.

Operacionalmente, o Instituto está iniciando o desenvolvimento de um sistema de monitoramento de projetos utilizando indicadores de marco-zero, de implantação, de acompanhamento e de avaliação final, além dos controles financeiros e do nível de utilização dos mamógrafos já doados para

as organizações nos anos anteriores, mas mesmo com essas ferramentas, a mensuração dos resultados de longo prazo dos projetos ainda é considerada uma tarefa difícil. O instituto pretende criar formas de prestar contas que privilegiem a credibilidade e a transparência em relação à sociedade, preferencialmente com a utilização de técnicas administrativas para aumentar o compromisso com os *stakeholders*, especialmente os consumidores que ainda precisam ser mais sensibilizados.

Um dos principais projetos que será continuado pelo Instituto será a campanha "Um Beijo pela Vida" ou "*Kiss Goodbye to Breast Cancer*", que, lançada em 2002, envolveu várias iniciativas, como a distribuição de 1,8 milhão de "Cartões da Mulher", com informações sobre os exames que elas precisam realizar para ter uma vida mais saudável e a doação de cinco mamógrafos à cidade de São Paulo. A campanha arrecadou R\$ 400 mil, através da venda de produtos, entre eles um batom desenvolvido com esta finalidade. Este montante foi doado a quatro instituições que fazem prevenção, detecção e tratamento do câncer de mama em diferentes cidades.

Em 2003, em vez de destinar os recursos de um item ou itens de uma linha, a cada folheto de ofertas, existirão produtos dos quais serão doados 7% do valor de venda às entidades que tiveram seus projetos selecionados. As expectativas da empresa são de arrecadar R\$ 800 mil durante 2003.

O Instituto Avon também deve gerenciar os recursos provenientes da *Avon Running* - Corrida e Caminhada Contra o Câncer de Mama, que é realizada

há 17 anos. A *Avon Running* é um circuito global de corridas e caminhadas, que acontece em 14 países. No Brasil, em 2003, acontecerão algumas mudanças, entre elas as novas parcerias e o aumento para cinco eventos. "O objetivo das novas parcerias é dar oportunidade a mais instituições que atuam nesse setor", explica o diretor do Instituto.

Outra iniciativa que vinha sendo desenvolvida pela empresa e que deve ser continuada é a parceria com o Instituto Brasileiro de Controle do Câncer - IBCC. Junto ao qual, desde 1995, a Avon comercializa os produtos da campanha "O Câncer de Mama no Alvo da Moda". Foram arrecadados mais de R\$ 13 milhões desde então.

4.3 Caso 3 – CTBC-Telecom – Grupo Algar²¹

4.3.1. Informações básicas

A CTBC Telecom, uma empresa pertencente ao Grupo Algar, é considerada uma referência em relação à forma de tratar seus funcionários ou associados, como são chamados internamente. Os "associados" compõem os Talentos Humanos²² da organização e trabalham com horário flexível, divididos em poucos níveis hierárquicos e são incentivados ao treinamento e à educação. Por isso, a CTBC esteve em 2001 e 2002, segundo a Revista Exame, entre as 10 "Melhores Empresas para se Trabalhar" no Brasil. Na CTBC, o associado é estimulado a dividir responsabilidades, traçar metas desafiadoras e repensar constantemente sua atividade.

²¹ Para maiores informações consultar site: www.grupoalgar.com.br

²² Denominação dada internamente para os Recursos Humanos.

4.3.1.1 Histórico

A empresa iniciou suas atividades em 1954, quando o imigrante português, Alexandrino Garcia, constituiu junto com outros membros da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia, a "Companhia de Telefones do Brasil Central" (CTBC) e, interessado em melhorar os serviços de telefonia na cidade de Uberlândia e região, adquiriu a Companhia Telefônica Teixeirinha, que operava no local. Seu objetivo era "servir a região, provendo-a de ligações eficientes com o resto do Brasil". A partir de 1959 a CTBC passou a atuar também em Goiás, se tornando em 1961 uma sociedade anônima. Em 1963, ampliou sua atuação para o Estado de São Paulo, na cidade de Guará e nas décadas de 60 e 70, cresceu através da aquisição de diversas empresas telefônicas nos estados de Minas Gerais e São Paulo, passando a investir em tecnologia para melhorar os serviços, que permitiram, em 1978, a instalação do primeiro telefone rural da área de concessão da CTBC em Patos de Minas (MG).

Em 1982 foi instalado o telefone de número 100.000 da CTBC e no mesmo ano foi constituído o grupo ABC, que viria a se tornar o Grupo Algar em 1989.

Em 1985, foi ativada a primeira Central Telefônica Computadorizada (CPA) do interior brasileiro, tornando Uberlândia a segunda cidade do país a receber esse equipamento. E no ano seguinte, uma das empresas do grupo assinou contrato com o Ministério das Comunicações para fornecimento de fibras óticas às empresas de telefonia do sistema Telebrás.

Em 1990, a CTBC atuava em mais de 250 localidades, operando 260.000 terminais telefônicos com densidade de 11,2 terminais por 100 habitantes. Em novembro de 1992 a CTBC lançou comercialmente o serviço móvel celular em Uberlândia (MG), Uberaba (MG) e Franca (SP). O serviço foi ativado oficialmente, em 5 de fevereiro de 1993, em Uberlândia – antes de Belo Horizonte (MG), São Paulo (SP) e outras capitais brasileiras. Franca foi a primeira cidade do estado de São Paulo e a oitava do Brasil a ter o serviço. Em agosto do mesmo ano entrou em operação o serviço celular rural fixo em Uberlândia, Uberaba e Franca – a planta de telefonia rural da CTBC é a maior do país. Em setembro foram instalados os telefones públicos a cartão indutivo em Uberlândia.

Em 1994 foi fundada a CTBC Celular, para atender o crescimento acelerado da demanda de telefones celulares. Em 1995 foi criada em janeiro a Assessoria de Qualidade da CTBC, com objetivo de coordenar o processo de certificação ISO 9000, que ocorreu em agosto de 1996, a CTBC foi a primeira empresa da América Latina a receber a certificação ISO 9002 nas áreas de Atendimento ao Cliente e Operação de Sistemas. No mesmo ano foi implantado nas cidades de Uberlândia, Uberaba e Franca o sistema digital celular.

Em 1997 teve início o programa de desestatização das telecomunicações brasileiras. O grupo Algar, a Korea Mobile Telecom e a Construtora Queiroz Galvão formam um consórcio para disputar no processo de privatização do Sistema Telebrás a concessão de telefonia celular banda B em quatro

regiões do país. Em 1998 existiam 500 mil terminais (fixo e celular) da CTBC implantados. No mesmo ano, o grupo Algar criou a Algar Call Center Service (ACS), voltada para a prestação de serviços de telemarketing. Em 1º de abril de 1998, a Algar Telecom Leste é declarada vencedora da licitação para a exploração da telefonia móvel celular Banda B nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Ainda em 1998 a CTBC Celular lançou em parceria com as empresas Nec do Brasil e Gradiente Eletrônica um produto inédito no Brasil: o kit Pré-Pago Celular.

No ano seguinte é instituído em Uberlândia, o Conselho de Clientes da CTBC – um canal de comunicação entre as entidades representativas da sociedade e a diretoria da empresa. O Conselho de Clientes CTBC é uma iniciativa pioneira no Brasil e referência nacional quando o tema é relacionamento com os clientes. A proposta desse projeto é aproximar os diversos segmentos da comunidade onde a empresa atua, através da valorização do diálogo e do desenvolvimento de um canal de comunicação mais eficiente entre os clientes e a direção da empresa, para facilitar a implementação de ações que aprimorem os serviços prestados, visando antecipar, implementar ou corrigir problemas e o desenvolvimento contínuo dos serviços prestados em todos os segmentos onde a CTBC atua.

Participam voluntariamente do Conselho entidades como associações comerciais e industriais, conselhos de defesa do consumidor, Procon, Rotary e associações de bairros. A CTBC tem como representantes seis Coordenadores Regionais e um Coordenador Geral. Atualmente o Conselho

de Clientes está presente em 12 municípios da área de atuação da CTBC, onde existem os escritórios de coordenação regional. Além das reuniões bimestrais, realizadas em cada uma das localidades, e dos encontros semestrais, realizados por videoconferência, os membros do Conselho de Clientes CTBC têm um canal direto com a empresa através das Coordenações Regionais, Central de Atendimento e Internet.

4.3.1.2 Talentos Humanos

Investir no ser humano é a base fundamental para o sucesso de uma empresa. E esta tem sido a filosofia CTBC em relação a seus Talentos Humanos, desde 1977 quando foi constituída a primeira CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes da CTBC; em 1980, quando ela foi uma das primeiras empresas do Triângulo Mineiro a conceder o Salário Educação como benefício aos seus colaboradores e em 1991 quando passou a existir o horário móvel de trabalho.

Este processo teve por base, de acordo com as entrevistadas, os valores da empresa, baseados no bom relacionamento com os *stakeholders* e amplamente divulgados internamente:

1. Valorização dos Talentos Humanos
2. Transparência nas ações
3. Respeito aos investidores
4. Espírito Empreendedor
5. Permanente Mutação
6. Encantamento dos Clientes

7. Responsabilidade Social
8. Valorização da marca
9. Zelo pela reputação empresarial
10. Crença no Brasil

Os valores e crenças da empresa e a visão de negócios de “ser modelo em telecomunicações e contribuir para a comunidade”, foram fatores importantes para o início do compromisso com as ações sociais, o que ocorreu em 1994, em projetos baseados em doações de recursos e em ações pontuais, como o Projeto Cidadania, para conscientização dos alunos das escolas públicas sobre a preservação dos telefones públicos e comunitários. Em 1996, a CTBC recebeu da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança o Diploma de Empresa Amiga da Criança, em reconhecimento à sua ação para erradicar o trabalho infantil nas indústrias de calçados de Franca e no mesmo ano foi lançado o “Telefone Verde”, serviço que recebia denúncias de agressão ao meio ambiente e fornecia informações sobre o tema. Também teve início o projeto “Adote uma Escola” em que cada uma das doze regionais da CTBC passou a adotar uma escola pública, com iniciativas como pintura dos prédios, compra de equipamentos, assinatura de jornais e assistência pedagógica especializada. A CTBC foi uma das primeiras operadoras do País a prover acesso às telecomunicações para pessoas que possuem problemas de fala e audição. Em 1998, o desenho animado “Cuidando, dá linha!”, produzido no âmbito do Projeto Criança, conquistou o segundo lugar no festival internacional de animação, Anima Mundi.

No mesmo ano foi fundada a Universidade Algar, com o objetivo de preparar e desenvolver os Talentos Humanos em um processo de educação continuada.

"Sabemos que é a qualidade de nossos associados que faz a diferença no nosso negócio. Por isso estamos sempre trabalhando na formação e desenvolvimento de cada um e na constante busca de profissionais empreendedores, dinâmicos, com visão estratégica e prontos para enfrentar os desafios do competitivo mercado de Telecomunicações" diz Luiz Alberto Garcia, presidente da CTBC.

4.3.2. As atividades de Responsabilidade Social

O desenvolvimento da telefonia e o compromisso com os *stakeholders* devem-se, sobretudo, à iniciativa de Alexandrino Garcia, considerado um empreendedor preocupado com o bem-estar da comunidade. De acordo com sua filha Eleusa Garcia:

"Tudo foi plantado por ele, que enxergava muitos anos na frente. Quando entrou em telefonia ele acreditava que era importante, mas ele pensava mais em servir a comunidade, pois ela estava mal servida, nós não tínhamos telefone, então, ele queria servir. O papai gostava de servir, mas ele, com certeza, dentro do seu íntimo sabia que estava plantando alguma coisa muito importante para o futuro, e foi o que aconteceu".

4.3.2.1 Projeto Criança

Partindo da visão de seu fundador a CTBC acredita que ao colaborar com a formação das crianças estará criando um futuro diferente. Para isso criou o Projeto Criança, um conjunto de ações que a CTBC desenvolve para inserir a prática de Responsabilidade Social na gestão de seus negócios e para trabalhar a favor da comunidade.

Mas, para chegar a esta visão foi necessário um período de amadurecimento entre o projeto “Adote uma Escola” e o “Projeto Criança”. Havia a necessidade de repensar as ações e de vincular outros recursos ao projeto, não apenas os financeiros. Esta percepção aconteceu quando, em 1998, foi feito o primeiro Relatório de Atividades, e se percebeu que já existiam atividades sociais vinculadas a diversas unidades da empresa. A partir daí foi feito um *benchmarking* em outras empresas e fundações, e foi desenvolvida, em 1999, uma proposta de reformulação das ações do “Adote uma Escola”, com a criação do Projeto Criança, com diretrizes voltadas para a capacitação de professores.

Este projeto ficou vinculado internamente ao setor de Comunicação, mas em 2000, a coordenação destas atividades foi transferida para o setor de Relações Institucionais, que foi extinto em 2002. Apesar disso, o Projeto Criança continuou existindo e foi vinculado à diretoria de Marketing. Apenas em 2003, o conjunto de projetos sociais ganhou a identidade de Núcleo de Responsabilidade Social. Durante todo este período, as atividades continuaram sob a coordenação da mesma pessoa, que, apesar dos vínculos com as áreas de Comunicação e Marketing, procurou manter os projetos sociais separados das atividades desses setores. Esta situação teve o lado benéfico de não contaminar o projeto social com apelos simplesmente mercadológicos, mas vem dificultando o envolvimento de ambos os setores com os projetos. O que reflete por um lado a falta de cultura organizacional voltada a projetos sociais para a comunidade, e por outro, a falta de pessoal na divulgação destas atividades.

O projeto, que se iniciou de forma pouco estruturada em 94, e foi reformulado em 1999 já beneficiou mais de 90 mil crianças em Minas Gerais (Frutal, Iturama, Ituiutaba, Pará de Minas, Patos de Minas Uberaba e Uberlândia), Mato Grosso do Sul (Paranaíba), São Paulo (Batatais, Franca e Ituverava) e Goiás (Itumbiara).

A empresa aplica uma metodologia voltada principalmente a resultados qualitativos e colocou seu foco na educação de crianças e adolescentes residentes nas suas áreas de atuação, tendo como objetivo desenvolver a consciência cidadã e incentivar outras empresas da região a atuarem socialmente para promover transformações positivas na sociedade. As atividades são baseadas na valorização do ser humano e, indiretamente, propõem que os próprios jovens descubram que existem formas de mudar sua perspectiva de vida e alterar seu futuro.

Seu destaque é o programa Escola de Futuro, uma parceria com escolas públicas em doze cidades, norteada por 5 diretrizes: incentivo à leitura, educação ambiental, consciência de cidadania, participação comunitária e tecnologia como instrumento de transformação.

Para desenvolver estas cinco diretrizes, a CTBC investe na capacitação dos professores e na realização de oficinas e atividades voltadas à valorização do ser humano. Depois de receber a capacitação, os professores e a direção definem com os alunos como e qual tema irão trabalhar para abranger as diretrizes propostas e atender necessidades e anseios de sua comunidade escolar. A parceria com a escola consiste em apoiar as iniciativas da equipe

de educadores em relação à melhoria da qualidade do ensino. Ao final do ciclo de três anos de duração do projeto, espera-se que a escola tenha incorporado as práticas em seu projeto pedagógico.

Para isso, os professores integrantes do Módulo recebem capacitação e aprendem dinâmicas pedagógicas, em uma carga horária de 390 horas, distribuídas em quatro módulos desenvolvidos no prazo de um ano, ao longo dos três anos de duração da parceria. É papel desses professores envolver os demais profissionais da escola, desenvolvendo projetos comuns e adotando novas práticas com seus alunos. Os projetos desenvolvidos são interdisciplinares, por meio de oficinas que acabam por envolver não só os estudantes, mas seus pais e as comunidades onde estão localizadas as escolas. Além das aulas dos módulos presenciais, existem ainda as oficinas oferecidas na própria escola, envolvendo maior número de professores e abordando diversas dinâmicas.

“É de suma importância esta integração, pois ela permite a relação de troca entre educadores que, por estarem em localidades distintas, trazem também culturas e práticas diferenciadas que enriquecem todo o trabalho”, destaca o coordenador da regional da CTBC em Uberaba, Tércio Coelho Lemos.

De 1994 a 2002, o Projeto Criança atendeu 72 mil alunos da rede pública e 800 professores nos Estados de Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiás, influenciando sobre uma população de 2,6 milhões de pessoas. As ações sociais receberam em 2002 um investimento de R\$ 650 mil. Os números de 2000 a 2002 são:

TABELA 6 – Projeto Criança

	2000	2001	2002
Pessoas beneficiadas	8 mil crianças	8,2 mil crianças	8 mil crianças 400 professores
Profissionais da empresa no projeto	11 (direto) todos (indireto)	11 (direto) todos (indireto)	20 (direto) todos (indireto)
Recursos financeiros aplicados	R\$ 150 mil	R\$ 350 mil	R\$ 650 mil

Fonte: site da empresa

Para este projeto, a CTBC mantém parcerias com empresas do Grupo Algar, e com o Laboratório de Projetos da Faculdade de Arquitetura da UFU (Universidade Federal de Uberlândia).

4.3.2.2 Impacto na sociedade

Através de diversas atividades o Projeto Criança incentiva às escolas públicas a desempenharem bem o seu papel. Os resultados alcançados para as escolas parceiras até 2003 foram:

- Redução dos índices de repetência;
- Índice zero de evasão;
- Aumento da procura por vagas em até 100%;
- Crescimento da auto-estima de professores e alunos;
- Melhoria da qualidade do ensino;
- Crescimento profissional dos professores;
- Maior envolvimento dos pais;
- Aumento das atividades e projetos desenvolvidos, enriquecendo o currículo a partir de temas transversais;

- Aumento da visibilidade, o que facilita a obtenção de apoio (financeiro e/ou outros);
- Multiplicação da proposta de melhoria da qualidade do ensino para outras escolas públicas;
- Impacto social nos bairros e inclusão da comunidade nas atividades da escola;
- Influência nas políticas públicas.

Estes resultados foram reconhecidos publicamente através de alguns prêmios:

- **Selo Cidadania-Corporativa**, da Revista Exame, no Guia de Boa Cidadania Corporativa em 2000 e 2001. A CTBC ficou entre as 10 melhores do Brasil;
- **Selo Empresa-Cidadã**, pela Câmara Municipal de Uberlândia, por 4 anos consecutivos;
- **Selo de Empresa Amiga da Criança**, conferido pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (desde 1996);
- **Título "As 10 Melhores Empresas para se Trabalhar"** publicado pela Revista Exame, por 2 anos consecutivos;
- **Prêmio Anuário Telecom 2001** em Cidadania Empresarial concedido pela Plano Editorial;
- **Prêmio ABERJE Minas 2001** em Cidadania Empresarial;
- **Prêmio ABERJE Minas 2000** na categoria Publicação Especial pelo livro: *Festas Populares - Um Olhar de Criança*;

- Destaque entre as 10 mais citadas na pesquisa da FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais) sobre Responsabilidade Social.

4.3.3. Estrutura organizacional para lidar com atividades de Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social é um dos eixos estratégicos de negócios da CTBC e está entre as 10 crenças e valores estabelecidos e propagados pelo Grupo Algar. Para isso, foi criado, no final de 2001, o Instituto Algar de Responsabilidade Social, que passou a orientar e apoiar as atividades de Responsabilidade Social em todas as empresas do grupo, legitimando e possibilitando a criação, em 2003, do Núcleo de Responsabilidade Social da CTBC.

O Núcleo tem a função de fomentar as práticas de Responsabilidade Social e de coordenar as atividades do Projeto Criança. Para isso, ele se utiliza de uma estrutura enxuta e descentralizada composta por duas pessoas que coordenam as atividades e ficam na sede da empresa, em Uberlândia, e por representantes em cada uma das 12 regionais da empresa, que, voluntariamente, fazem parte de um comitê e são responsáveis por acompanhar o projeto em suas cidades e por escolher as novas escolas parceiras a cada três anos.

O Instituto Algar focou, após 2001, os investimentos do Projeto Criança apenas em Educação e o elegeu como o programa corporativo a ser desenvolvido em todas as 23 empresas do Grupo Algar.

A gestão é descentralizada e respeita o planejamento estratégico de médio prazo da CTBC. Cada atividade é definida com a participação conjunta e direta dos gestores do Projeto, dos colaboradores em cada cidade, além dos profissionais contratados (pedagogos, psicólogos, artistas, ambientalistas, músicos). O planejamento, a gestão e a avaliação de resultados das ações sociais procuram acompanhar os mesmos padrões utilizados para as outras áreas da empresa. O plano de ação é submetido à aprovação da diretoria e do Instituto Algar que o analisam e destinam um verba específica para o desenvolvimento das ações previstas.

4.4 Caso 4 - Bahia Sul Celulose²³

4.4.1. Informações básicas

A Bahia Sul Celulose foi criada em 1992 através de uma *joint-venture* entre a Cia. Suzano de Celulose e Papel, a Cia. Vale do Rio Doce e o BNDESPAR. Em fevereiro de 2001, a Cia. Suzano passou a deter 72,81% do capital da Bahia Sul, tornando-se sua controladora.

A Cia. Suzano de Celulose e Papel é a maior fabricante integrada de celulose de eucalipto e papel do país, somadas as produções das empresas Suzano Papel e Bahia Sul. Foi o primeiro grupo brasileiro a produzir papel

²³ Site: www.bahiasul.com.br

ECF (*Elemental Chlorine Free*), substituindo o cloro elementar, uma substância agressiva ao meio ambiente, por oxigênio no processo de branqueamento do papel.

Em 2002, a Bahia Sul detinha 16,6% da produção brasileira de papel para escrita e impressão, 29% da produção nacional de papel cartão de primeira linha e 8,9% do mercado de celulose, no qual trabalha com excedente de produção.

A missão da Bahia Sul é: "produzir e comercializar celulose e papel para os mercados interno e externo, com qualidade, respeito ao meio ambiente, satisfação do cliente e competitividade". É sua visão: "ser um modelo de excelência empresarial".

Seus produtos, fabricados em sintonia com o conceito de desenvolvimento sustentável, têm boa aceitação e propiciam relações duradouras com os clientes.

A principais características da Bahia Sul Celulose são:

- Produtividade florestal;
- Auto-suficiência em madeira;
- Geração própria de energia;
- Proximidade dos plantios em relação à fábrica (distância média de 61 km);
- Moderna tecnologia;

- Padrões internacionais de gestão da qualidade e do meio ambiente - ISO 9002 e ISO 14001;
- Baixo custo de produção;
- Pesquisa, desenvolvimento e serviços direcionados ao atendimento das necessidades dos clientes.

A produção na Bahia Sul Celulose é totalmente integrada. A unidade industrial, localizada no município de Mucuri, extremo sul da Bahia, produz celulose e papel a partir da madeira do eucalipto, obtido por meio de plantios próprios. Da sua área total, 76 mil são reservados à cultura do eucalipto, cujo plantio está distribuído em áreas descontínuas, em nove municípios, na Bahia e no Espírito Santo. As áreas destinadas à preservação de matas nativas e mananciais totalizam outros 46 mil hectares.

O compromisso da Bahia Sul com a preservação ambiental esteve presente desde a concepção do seu projeto e tem sido reconhecido internacionalmente pelas certificações e prêmios conquistados, desde 1995, quando se tornou a primeira empresa do setor, no mundo, a obter a certificação pela norma inglesa BS 7750 (*Environmental Management System*). A Bahia Sul mantém, além disso, um sistema integrado de gestão da qualidade, com certificação pelas normas ISO 9002 e ISO 14001.

Em maio de 2000, a Bahia Sul foi uma das doze empresas, entre mais de 100 organizações em todo o mundo, a receber o prêmio *Millennium Business Award Environmental Achievement*, concedido pela Câmara de

Comércio Internacional (ICC) e pelo Programa para o Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP).

4.4.1.1 Gestão

A Bahia Sul adota um Sistema Integrado de Gerenciamento da Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança Ocupacional, baseado nas normas ISO 9002, ISO 14001 e OHSAS 18001, alinhado aos conceitos de desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e de minimização de impactos ao meio ambiente, o sistema busca conciliar o aumento de produtividade com a sustentabilidade dos processos produtivos, a racionalização do uso de recursos naturais, redução e beneficiamento de resíduos e a melhoria do desempenho da saúde e segurança ocupacional. Este sistema permite o monitoramento e o controle de todas as etapas do processo produtivo, desde a obtenção das mudas de eucalipto até a expedição do produto final. Seus resultados financeiros podem ser observados na Tabela 7:

TABELA 7 – Resultados financeiros:

	2000	1999
Receita líquida de vendas	R\$ 734,3 milhões	R\$ 587,44 milhões
Lucro operacional antes dos efeitos da dívida e dos impostos (EBIT)	R\$ 350,2 milhões	R\$ 218,4 milhões
Despesas líquidas com juros	R\$ 80,1 milhões	R\$ 101,7 milhões
Resultado	R\$ 215 milhões	R\$ 20 milhões

Fonte: site da empresa

A comparação dos componentes dos dois anos evidencia que o crescimento do resultado de 2000 proveio de fatores operacionais como a melhoria no nível de preços, manutenção do nível de custos e câmbio relativamente

estável, bem como da menor despesa financeira líquida devido à redução do endividamento.

A Bahia Sul deve investir US\$ 60 milhões em 2003 para elevar sua produção de celulose em 60 mil toneladas. Atualmente, a empresa é capaz de fabricar 600 mil toneladas de celulose, das quais 90% são exportadas e 240 mil toneladas de papel por ano, dos quais 60% são vendidas no Brasil.

4.4.2. As atividades de Responsabilidade Social

De acordo com o fundador do Grupo Suzano, Leon Feffer, "não se vive só de pão e não se vive só daquilo que se faz para si. Deve-se fazer algo para os outros". Por isso ele mesmo se envolveu em algumas ações comunitárias como a fundação do Colégio Renascença em 1940, da Sociedade Hebraica e do Hospital Albert Einstein.

Esta filosofia foi transmitida ao seu filho Max Feffer, membro da diretoria do grupo, que considera possível aliar crescimento econômico com desenvolvimento humano:

"No mundo que buscamos, os fins não justificam os meios; as pessoas defendem seus pontos de vista com coragem e determinação e uma coisa é certa: a vida que a gente quer depende do que a gente faz".

Traduzindo estes princípios para a gestão dos negócios, a Bahia Sul gerencia seus processos com base na redução do consumo de insumos e na reciclagem dos resíduos gerados no processo de produção, a começar pelas cascas da madeira que propiciam a auto-suficiência da fábrica na

geração do vapor e energia elétrica. No plantio de eucalipto, é adotada a técnica de cultivo mínimo para evitar a compactação e erosão do solo. Os efluentes gerados no processo industrial são tratados antes de retornar ao rio Mucuri. A Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) ocupa 43% da área da fábrica e utiliza técnicas e equipamentos de última geração. Sua eficiência na remoção da matéria orgânica biodegradável é superior a 95%. Os controles internos e externos ao processo garantem aos efluentes teores de lançamento abaixo dos padrões nacionais e internacionais estabelecidos. A Bahia Sul Celulose também conseguiu realizar um manejo florestal adequado, obter conscientização sobre a conservação do meio ambiente por parte dos funcionários e comunicação mais eficaz com a comunidade local, além de uma melhoria da imagem ambiental da empresa.

De acordo com Umberto Cinque, Assessor de Assuntos de Planejamento Estratégico da empresa:

"Desde a implantação dos processos de certificação ISO 14001, que envolveu aproximadamente 900 diferentes procedimentos, reduzimos em 93% a disposição dos resíduos no aterro industrial, o que resultou em um ganho de US\$ 830 mil. Outro resultado positivo foi a minimização de perdas de matérias primas e a redução do consumo de água em cerca de US\$ 715 mil".

Os princípios motivaram a criação de um código de ética que visa orientar a tomada de decisão e a elevação do padrão ético do comportamento dentro da organização.

As iniciativas da empresa estão, além disso, voltadas para a capacitação da força de trabalho e o diálogo com clientes, parceiros, fornecedores e a comunidade além de procurarem:

- Valorizar e desenvolver o ser humano;
- Observar a legislação e outros requisitos aplicáveis à qualidade, ao meio ambiente, à segurança e à saúde ocupacional, relativos aos processos, produtos e serviços;
- Otimizar os sistemas de gerenciamento da qualidade, do meio ambiente, da segurança e da saúde ocupacional, por meio de objetivos e metas alinhados com o planejamento estratégico;
- Dialogar com as partes interessadas sobre os aspectos da qualidade, do meio ambiente, da segurança e da saúde ocupacional, assegurando ao público o acesso a esta política e aos objetivos e metas que a sustentam;
- Prever os níveis de poluição.

4.4.3. Estrutura organizacional para lidar com atividades de Responsabilidade Social

A influência da Bahia Sul Celulose no extremo sul da Bahia e norte do Espírito Santo é marcante para a economia e sociedade da região. A empresa proporciona a oferta de empregos, incremento da renda, geração de impostos e a melhoria da qualidade de vida da população. O foco da ação social tem se concentrado nos municípios de sua área de influência, tendo como área temática a educação e saúde, atendendo também, mas em caráter pontual, outras necessidades das comunidades da região.

A premissa da atuação da empresa nessa área é o desenvolvimento de parcerias com o poder público e a sociedade civil organizada, ela estimula ações da comunidade que promovam o desenvolvimento sócio-cultural e a melhoria da qualidade de vida.

Em 2000, o “Comitê de Relações com a Comunidade Regional” começou a atuar com as funções de: analisar e atender as demandas das comunidades na região de atuação da empresa e organizar seus programas de ação social. É um comitê interno e inter-departamental e sua liderança está a cargo do Diretor de Recursos Humanos.

Alguns dos principais projetos desenvolvidos pela empresa são:

- **Escolas de 1º e 2º graus** - Com o objetivo de aprimorar a qualidade da educação voltada aos filhos de colaboradores e aberta também à comunidade, a Bahia Sul construiu e mantém duas escolas de primeiro e segundo graus, dotadas de completa infra-estrutura, freqüentadas por 700 alunos.
- **Capacitação de Professores** - Programa de capacitação de 710 professores de 5ª a 8ª séries, da rede pública de ensino, em parceria com o BNDES, Secretaria Estadual de Educação e municípios de Mucuri e Nova Viçosa. O programa deve beneficiar mais de 24 mil alunos.
- **Cidadão Educar** - O programa tem como objetivo erradicar o analfabetismo entre os colaboradores que atuam nas atividades silviculturais. Nos últimos quatro anos em parceria com SESI e BNDES, a empresa promoveu a alfabetização de 442 adultos.

- **Projeto Sementeira - educar para o futuro** - O programa de educação ambiental *Sementeira* em parceria com o BNDES, tem como objetivos despertar a consciência ambiental e promover o exercício da cidadania entre professores e alunos de 1ª a 4ª séries. Implantado em parceria com as prefeituras dos municípios de Mucuri e de Teixeira de Freitas, desde 1998, o projeto é desenvolvido em 31 escolas, envolvendo 460 professores e mais de 13 mil crianças do ensino fundamental.
- **Rede de Saúde Paineiras** - Investimentos diretos e realização de convênios, contribuíram para a melhoria da estrutura e qualidade dos serviços de saúde da região. A empresa mantém, por intermédio da Rede de Saúde Paineiras, um hospital com 12 leitos e uma clínica médica, ambos abertos à comunidade. A Bahia Sul transferiu à Prefeitura Municipal de Mucuri uma clínica médica, totalmente equipada, no valor de R\$ 1 milhão. Com isto, o município passou a contar com uma moderna unidade de saúde, capaz de atender a comunidade com qualidade e eficiência.
- **Associação Comunitária Golfinho** - A Bahia Sul é uma das mantenedoras da Associação Comunitária Golfinho, que atua nas áreas de saúde e educação, beneficiando centenas de famílias de baixa renda. Esta organização é vinculada à Colônia dos Pescadores de Mucuri e além das atividades de pré-escola para 240 crianças, na faixa etária entre os 3 e 6 anos, ela oferece também programas de atenção à saúde da mulher e planejamento familiar, cursos de informática e artesanato, atendendo cerca de 1.600 pessoas ao ano. Em 2000, a entidade fundou, em Mucuri,

o Centro Cultural Golfinho, com apoio da Bahia Sul e Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, através do Programa Faz Cultura.

A empresa preparou pela primeira vez, em 1999, seu Balanço Social, fato que se repetiu para apresentar as realizações nas áreas social e ambiental em 2000.

4.5 Análise de Conteúdo de cada caso

4.5.1 Grupo Orsa/Fundação Orsa

Nas entrevistas realizadas para o caso do Grupo Orsa e sua fundação as categorias que se repetiram com mais frequência foram: "governança corporativa", "convicções pessoais do instituidor" e "*stakeholders* – funcionários". Em relação à governança, este caso apresenta uma situação peculiar em que existe grande preocupação, por parte do instituidor da fundação com a criação de mecanismos que garantam a transparência e a prestação de contas a todos os *stakeholders*. Por isso, o processo pelo qual o grupo vem passando para se tornar cada vez mais próximo das boas práticas de Governança Corporativa tem sido replicado e adaptado à fundação, situação que vem obrigando todos os níveis hierárquicos vinculados à ação e decisão a um aprendizado constante, tanto na empresa quanto na fundação.

A valorização e implementação das práticas de governança corporativa vêm acontecendo da mesma forma que o início da atuação social no Grupo Orsa, ou seja, baseada e motivada pelas convicções pessoais do instituidor, que

vem construindo mecanismos para tornar a fundação uma organização cada vez mais independente e forte.

De acordo com suas palavras, a fundação tem caráter público e precisa ser gerida com profissionalismo para, assim, gerar sementes que podem se transformar em políticas públicas.

Em relação aos funcionários, há aqueles que sentem orgulho das atividades desenvolvidas pela fundação e outros que se mostram contrários à sua forma de atuação. O principal causador desta situação é o fato dela não atuar na comunidade do entorno das fábricas. Para o instituidor, os críticos têm que levar em consideração o argumento que: “a fundação tem que ir onde há demanda gritante e nessas regiões dificilmente há uma unidade da empresa, pois são lugares de difícil geração de riqueza”.

Outra sub-categoria importante em relação aos “funcionários”, neste caso, é a forma de lidar com as políticas de recursos humanos. A empresa já possui uma política clara e que procura premiar seu funcionário de forma compatível com o mercado. O mesmo não acontece na fundação, que está construindo atualmente sua forma de gestão de pessoas, pressionada pelas comparações que seus funcionários vinham fazendo, em relação aos salários para cargos e responsabilidades equivalentes, nas empresas do grupo. Outro ponto interessante em relação aos funcionários foi a forma que aconteceu a capacitação daqueles que trabalhavam na Fundação Orsa – unidade Jari, que acabou por gerar um time coeso e preparado para

trabalhar em equipe em múltiplas atividades, diferentemente do que acontece nos projetos de outras partes do país, onde a troca de conhecimentos entre especialistas precisa ser provocada.

As principais categorias ausentes nas falas dos entrevistados do grupo e da Fundação Orsa foram: "*stakeholders* – consumidores" e "setor de atuação". A ausência dos consumidores dentre as preocupações dos entrevistados se deve à empresa não atuar diretamente junto ao público de pessoas físicas. Seus compradores são outras empresas para as quais a atuação social não tem um peso equivalente ao de fatores como preço e prazo de entrega no momento da compra.

O setor de atuação também não foi uma categoria importante para os entrevistados, pois no ramo industrial em que o Grupo Orsa concorre, o foco da atuação externa, tende a recair sobre questões ambientais para as quais há uma legislação específica. A empresa foi a primeira em seu setor a desenvolver projetos sociais.

4.5.2 Avon Cosméticos

Neste caso, as categorias "governança corporativa", "valores e crenças da empresa" e "parcerias" foram as mais freqüentes e acabaram por reforçar a importância da organização da atuação social empresarial. A criação recente do Instituto Avon ocorreu pela necessidade percebida internamente de organizar a atuação social que a empresa desenvolvia antes em um departamento interno. Com o instituto foram criadas instâncias de decisão

que procuram tornar a atuação social mais transparente perante a empresa e o público externo. A aplicação dos princípios de governança pode também ser vinculada aos valores e crenças da empresa, que se baseiam nos princípios do fundador. Entre estas crenças estão: a valorização e o respeito à mulher como indivíduo independente, materializados pelo *core business* da empresa e a Responsabilidade Social, cuja expressão era perceptível apenas em relação aos *stakeholders* internos. Uma forma de transformar este valor em prática se vincula diretamente à terceira categoria mais freqüente neste caso: as parcerias. É através delas que a empresa pretende ampliar o impacto de sua atuação social.

As categorias ausentes foram: "*stakeholders* – governo", "*stakeholders* – acionistas" e "setor de atuação". A ausência de citações vinculadas a estas categorias mostra que alguns dos fatores tidos, tanto na teoria, quanto no senso comum como essenciais para a tomada de decisões relacionadas à atuação social, não se aplicam a este caso.

O governo não exerce força de pressão sobre a empresa para que organize suas práticas de atuação social. Os acionistas, provavelmente por ser uma empresa multinacional, não fizeram demandas ou geraram dificuldades para a realização de práticas de atuação social ou mesmo para a criação do instituto.

A falta de citações em relação ao setor de atuação é surpreendente, já que, no Brasil, o setor de cosméticos possui concorrentes fortes tanto em relação

ao *core business*, quanto na atuação social. Apesar disso, o entrevistado afirmou que não houve uma característica de reação ao mercado. a criação do instituto foi uma resposta a uma demanda interna, com pouca influência de consumidores ou concorrentes.

4.5.3 CTBC Telecom – Grupo Algar

Nas entrevistas realizadas para este caso as principais categorias identificadas foram “governança corporativa”, “parcerias” e “dificuldades de comunicação” para o departamento interno à empresa e “governança corporativa” e “início da atuação social” para o Instituto Algar, vinculado à holding. A presença da categoria governança corporativa em ambas as situações mostra a importância que a empresa e o grupo a que ela pertence vêm dando ao tema em suas decisões.

Para o departamento interno (Núcleo de Responsabilidade Social), os aspectos de governança têm gerado impactos na definição de seu foco de atuação e no setor a que está vinculado dentro da empresa. Para o instituto, a existência dos princípios de governança é essencial para que ele adquira legitimidade e possa influenciar positivamente todas as empresas do grupo a desenvolver práticas de atuação social. Em ambos os casos a transparência e a prestação de contas são fatores importantes e que influenciam diretamente as práticas desenvolvidas.

O Núcleo de Responsabilidade Social tem enfrentado problemas quanto ao relacionamento e a realização de atividades junto ao departamento de

Comunicação, o que vem dificultando as práticas de comunicação interna e externa, e mostra a necessidade de aprimorar o relacionamento entre os departamentos e de fortalecer uma cultura interna de Responsabilidade Social para facilitar a divulgação dos resultados das atividades desenvolvidas. Por outro lado, as parcerias externas estão se fortalecendo e se confirmam como essenciais para o alcance dos resultados sociais esperados com os projetos.

Para o instituto a questão do início da atuação social é importante, já que ele surgiu com o papel de fomentar as práticas sociais em todas as empresas do grupo, criando uma identidade de projetos e de resultados esperados.

As categorias ausentes nas falas dos entrevistados na CTBC e no Instituto Algar foram "*stakeholders* – governo" e "setor de atuação". Da mesma forma que nas entrevistas realizadas em outras empresas foi possível perceber que o governo não teve um papel importante nem internamente à CTBC, nem na constituição do instituto Algar. O setor de atuação da CTBC, apesar de bastante competitivo em relação aos negócios, de acordo com o entrevistado, não influenciou a atuação social e não vem criando pressões para que se crie uma forma institucional externa vinculada à empresa. Isso também não aconteceu quando da criação do instituto Algar, cuja decisão se vinculou muito mais a princípios internos do que à influência de um dos setores nos quais o grupo atua.

4.5.4 – Bahia Sul Celulose

Na entrevista realizada na Bahia Sul a categoria que se repetiu com mais frequência foi "governança corporativa". Ainda que este caso apresente a situação em que a empresa mantém a coordenação da atuação social internamente à sua estrutura foi possível perceber a importância dada aos princípios de transparência e de prestação de contas aos níveis gerenciais para a tomada de decisão relacionada aos projetos sociais. A empresa utiliza, de acordo com a entrevistada: "pesquisa de opinião pública, pesquisa interna junto aos colaboradores, balanço social, relatórios para o financiador, indicadores sociais do Balanced Scorecard" como instrumentos operacionais vinculados à atuação social e procura "manter um diálogo com as partes interessadas antes de estabelecer ou implantar projetos". Para isso utiliza uma ferramenta de pesquisa de opinião externa e interna denominada "SASC (Satisfação do Consumidor)". De acordo com a entrevistada, esta pesquisa é respondida por "colaboradores, governo local, líderes comunitários, comunidade circunvizinha, entidades de classe, fornecedores, clientes".

A tomada de decisão é baseada em uma estrutura formal que conta com a participação de membros dos vários setores da empresa, inclusive o Gerente Geral de Recursos Humanos e o Diretor Financeiro. Mas, apesar da atuação social ter sido apoiada pela alta direção, de acordo com a entrevistada, desde seu início, as discussões e decisões não chegam ao nível do conselho da empresa atualmente.

Na categoria “*stakeholders* – funcionários” encontra-se uma forte justificativa para manter a coordenação da atuação social internamente e para comprovar isso a entrevistada argumenta: “entendemos ser uma atividade de RH, pois procuramos ver o indivíduo como um todo”. Esta decisão também é reforçada pelas pesquisas de opinião feitas junto aos *stakeholders* externos como líderes comunitários e comunidade circunvizinha, que influenciaram a manutenção da coordenação da atuação social internamente. Isso se vincula à categoria “localização da empresa”, já que os “colaboradores da empresa estão na comunidade”.

Apesar da entrevistada ter afirmado que a empresa desenvolve atividades de Responsabilidade Social por ser uma vocação do grupo, caracterizando a presença da categoria “valores e crenças da empresa”, a Bahia Sul nunca cogitou a criação de uma forma institucional externa à organização para lidar com o tema. O argumento dela é que o grupo ao qual ela pertence já possui um instituto, o Ecofuturo. Porém, o mesmo não desenvolve sua atuação social na região onde a Bahia Sul atua e nem tem vínculo aos projetos e diretrizes da atuação social desenvolvida pela Bahia Sul, ainda assim a existência do Instituto Ecofuturo serve para reforçar os argumentos da alta direção de que a coordenação da atuação social deve se manter internamente.

Além disso, a empresa não tem a preocupação em verificar como seus concorrentes estão lidando com o tema. De forma que sua decisão de manter a atuação social coordenada internamente se baseia apenas nos

aspectos de dentro de sua estrutura sem levar em consideração, por exemplo, que um de seus concorrentes de negócios, o Grupo Orsa, mantém uma Fundação reconhecida como exemplo em atuação social.

4.6 Análise de Conteúdo – Comparativo entre os casos analisados

A categoria “Setor de Atuação dos Negócios”, que surgiu a partir de uma variável de contexto, não foi importante para a tomada de decisão de acordo com as 4 organizações entrevistadas. Nenhuma delas afirmou ter modificado a forma institucional dedicada à coordenação de sua atuação social, como resposta a um movimento do seu setor de atuação de negócios. As decisões foram baseadas em outros fatores já descritos nas análises dos casos individualmente.

A categoria *Stakeholders* foi desmembrada, após a análise das entrevistas, em 7 partes – acionistas, funcionários, consumidores, concorrentes, comunidade, governo e grupos de pressão/formadores de opinião – de forma a verificar a importância que cada um destes *stakeholders* tem para a decisão analisada neste estudo.

O “*Stakeholder* governo” não se apresentou, de acordo com os entrevistados, como um agente importante para que a empresa decida modificar sua forma de lidar com a atuação social. Houve a ocorrência de apenas uma citação vinculando a atuação social ao papel do governo. Porém, o que se ressaltou nesta fala foi o risco que as empresas e as organizações de terceiro setor correm de o governo deixar de assumir suas

responsabilidades constitucionais, repassando as tarefas sem repassar os recursos vinculados.

As categorias descritas nos parágrafos anteriores surgiram com base no referencial teórico analisado para a execução deste estudo. A próxima categoria, porém, foi incorporada a partir de uma das entrevistas realizadas. Nesta entrevista, especificamente, foi bastante ressaltada a importância da “Crença nas Pessoas” para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, inclusive nos projetos de atuação social. Apesar desta categoria não ter se apresentado nas outras entrevistas ela se mostrou como um fator muito importante neste caso específico.

Uma categoria fortemente ressaltada na mesma entrevista foi a “dificuldade de comunicação” da atuação social tanto para o público interno, quanto externo. De acordo com o entrevistado, internamente, o setor de comunicação não possuía pessoas direcionadas para coletar e difundir as informações sobre os projetos sociais que a empresa realizava. O setor não estava culturalmente preparado para trabalhar com este tema, ainda que nesta empresa a área responsável por lidar com os projetos sociais se mantivesse internamente. Isso evidenciava a falta de pró-atividade tanto do departamento vinculado à atuação social, quanto ao vinculado à Comunicação, em melhorar as rotinas básicas de comunicação e divulgação dos projetos sociais.

Na mesma entrevista a categoria "*Stakeholders* – grupos de pressão/formadores de opinião" – foi ressaltada de diferentes formas. Em um primeiro momento, com o intuito de mostrar certa independência conceitual, se mostrou que a atuação social interna à empresa começou antes da formalização de alguns dos principais formadores de opinião no país, como Instituto Ethos e GIFE. No segundo momento, estas entidades passaram a ter papel essencial nos rumos que a empresa vinha dando às suas práticas de Responsabilidade Social como um todo, através do incentivo, por exemplo, à utilização dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Outra peculiaridade deste caso e que reforça a importância destes *stakeholders* é a existência de duas formas de lidar com a atuação social dentro da organização: um departamento interno e uma associação sem fins lucrativos. Esta situação ocorre porque a empresa é subordinada a uma holding, que no início de 2002, passou formalmente a incentivar a atuação social daquelas que ainda não faziam e a organizar as atividades de Responsabilidade Social internas e externas daquelas empresas que já tinham projetos sociais em desenvolvimento, constituindo, com esta finalidade um instituto. A criação desta organização sem fins lucrativos foi resultado de um benchmarking feito em outras empresas e junto aos referidos formadores de opinião. No momento atual, instituto e departamento interno assumiram também um papel de fomentadores das atividades destes e de outros formadores de opinião na sua região de origem e junto aos seus setores de atuação negocial.

A categoria “Convicções pessoais do instituidor” apareceu na fala de todos os entrevistados, porém, em um deles, ela se ressaltou fortemente, deixando bastante claro que tanto a atuação social, quanto a forma institucional escolhida para atuação social nesta empresa tiveram relação com princípios e valores do seu instituidor, que ainda tem papel de decisor na empresa e na fundação sem fins lucrativos.

Nas outras entrevistas, o que se ressaltou em relação a esta categoria foi a presença da expressão Responsabilidade Social no discurso dos fundadores das empresas há mais de 50 e 100 anos atrás. Este discurso, porém, somente se materializou em ações sociais organizadas e voltadas para o público externo a partir do início da década de 90, apesar de já existirem programas com foco nos funcionários há décadas nas empresas estudadas.

Em contraposição, a categoria “valores e crenças da empresa” surgiu fortemente naquela que é a mais antiga dentre as entrevistadas, cuja matriz não é brasileira, e que possui unidades em diversas partes do mundo, mostrando que se a empresa deseja perpetuar um valor, que, no início, podia ser apenas de seu fundador, ela precisa torná-lo um valor da organização, descrito em suas declaração de crenças e valores e operacionalizado em práticas. Na empresa brasileira onde o instituidor também não está mais presente nos negócios, há dentre os princípios organizacionais um que trata da Responsabilidade Social. Naquela onde o instituidor ainda atua, a sua visão é seguida e respeitada por ser uma crença pessoal, porém, ele já está construindo ferramentas de governança para

garantir que isso se torne um valor da organização, materializado principalmente pela fundação constituída para lidar com a atuação social no grupo.

Os “*Stakeholders* consumidores” e os “acionistas” não se mostraram como categorias importantes nas decisões tomadas pelas empresas entrevistadas, pois tiveram uma frequência baixa. Em relação aos consumidores, a fala dos entrevistados confirma os números de pesquisas do Instituto Ethos que mostram que a preferência dos compradores ainda não está se balizando, na maioria dos casos, pelas ações socialmente responsáveis da empresa apesar de já mostrarem alguma influência.

Em relação aos acionistas, a baixa frequência das citações contradiz, nos casos estudados, as teorias que afirmam que os acionistas tendem a ser contrários aos projetos de atuação social e que preferem tomar a decisão em relação aos locais onde investir seus recursos, uma vez que colocar dinheiro neste tipo de projeto tende a reduzir seus lucros individuais. Apenas em uma das empresas entrevistadas houve resistência dos acionistas minoritários no início da atuação social. Nas outras, os acionistas têm recebido de forma positiva e inclusive incentivam o investimento social privado.

Situação semelhante acontece com as categorias “*stakeholders* – comunidade” e “localização da empresa”, que surgiram poucas vezes nas falas dos entrevistados. O que tende a mostrar que estes fatores,

ressaltados na teoria, como de grande importância para a decisão das empresas, não se confirmaram, nos casos analisados neste estudo.

Isso não significa que as empresas desconsideraram a comunidade em suas decisões de iniciar ou modificar sua atuação social, pelo contrário, elas têm procurado estender à comunidade, filosofias que já implantavam internamente, como a importância da educação e a disseminação de projetos sociais feitos para os funcionários e seus familiares.

A peculiaridade dos casos estudados é que não foram as comunidades que passaram a pressionar as empresas a executar projetos sociais, mas, de acordo com os entrevistados, foi a empresa que tomou esta iniciativa. O que pode ter sido um dos fatores que pesou no fato de apenas uma das empresas entrevistadas priorizar as comunidades do entorno.

A categoria "localização da empresa" reforça os argumentos utilizados para a categoria anterior, mostrando que para estas empresas, o local onde a empresa produz não precisa, necessariamente, estar vinculado ao local onde ela pode fazer seu investimento social. Uma delas tem como princípio a replicação de seus projetos de forma ampla e irrestrita em qualquer lugar do país, enquanto a outra procura reforçar seus laços de empresa familiar e da região.

As categorias "*stakeholders* – concorrentes", "recursos vinculados" e "agregação para a imagem" surgiram, comparativamente, de forma pouco

representativa em todas as entrevistas e também contradizem o senso comum e parte do referencial teórico que afirma que estas categorias figuram entre os grandes interesses das empresas ao definirem a forma institucional ideal para organizar sua atuação social.

A afirmação principal em relação aos concorrentes é de que a empresa realiza sua atuação social sem levar em consideração o que seus concorrentes já fizeram ou virão a fazer. Isso acontece tanto pela empresa afirmar que foi pioneira em seu setor, quanto por dizer que sua decisão se baseou exclusivamente em questões internas. Há também a consideração de que, em relação à atuação social, os concorrentes de negócio devem se tornar aliados.

A criação e manutenção de uma forma institucional para desenvolver a atuação social, seja ela interna ou externa, se vincula, de acordo com os entrevistados, a recursos financeiros. A existência de um percentual fixo de destinação de recursos facilita o planejamento de longo prazo, de acordo com todos os entrevistados, porém, isso acontece em apenas um dos casos analisados, em que existe uma fundação vinculada, sendo este um fator que possibilita a independência da gestão das atividades desenvolvidas. Nos outros casos, mesmo nas empresas onde já existe um instituto, o repasse de recursos financeiros se vincula a projetos e orçamentos claramente definidos.

Além disso, o que estas empresas têm procurado fazer é otimizar recursos, montando uma estrutura fixa pequena para lidar com a atuação social, vinculando poucos funcionários exclusivamente a esta atividade, alojando-a dentro de suas próprias instalações e compartilhando equipamentos e funcionários de outros setores da empresa. De acordo com os entrevistados, isso torna viável a existência de projetos de atuação social da empresa, uma vez que não a penaliza através da duplicação desnecessária de recursos com esta finalidade.

Em relação à "agregação para a imagem", as respostas encontradas não confirmam a percepção de que as empresas desenvolvem projetos apenas para agregar valor à sua imagem. Elas percebem, em alguns casos, o reconhecimento pelas atividades desenvolvidas, mas ainda não conseguiram medir o quanto isso está impactando positivamente em seus negócios. Principalmente em setores que atuam *business to business*, em que as decisões de compra e venda são pautadas muito mais pelas melhores condições comerciais do que pela atuação social desenvolvida pela empresa. Mas, mesmo para as empresas que atuam diretamente junto ao consumidor final, ainda não existem pesquisas que comprovem que sua atuação social melhora seus resultados nos negócios.

A categoria "custos de oportunidade" pode ser identificada nas falas de todos os entrevistados, que durante a escolha entre as alternativas de formas institucionais existentes, procuraram fazer uma análise dos

resultados que poderiam ser alcançados em cada uma delas. O ponto de partida dessas análises, porém, foi diferente entre eles.

A empresa que constituiu uma fundação, afirmou que, desde o início estava tentando criar uma organização independente nas idéias e nas decisões e que fosse capaz de administrar os recursos a ela destinados. Neste caso, portanto, a estrutura fundacional vinculada a um percentual fixo do faturamento bruto do grupo se caracterizava como a forma institucional mais indicada, já que dava possibilidade de planejamento de longo prazo para a fundação, ao mesmo tempo em que vinculava mecanismos externos de controle – Ministério Público – à estrutura.

As outras empresas partiram de um pressuposto diferente. Para elas a atuação social não deveria ser mais um ônus para a empresa, por isso, independentemente da estrutura escolhida ser um departamento interno ou um instituto, com personalidade jurídica própria, os funcionários vinculados à atividade permaneceriam na folha de pagamento da empresa. Isso evitava, de acordo com os entrevistados, o repasse de recursos que não seriam aplicados diretamente no foco da atuação social, mas em salários e manutenção. A duplicação de estruturas administrativas, a possibilidade de utilizar competências que a empresa já possuía em seus quadros e um vínculo mais estreito com a estrutura existente, facilitam, de acordo com os outros três casos a disseminação dos princípios da atuação social dentro da organização.

Estes argumentos condizem com o referencial teórico que afirma que a empresa precisa levar em consideração o custo de oportunidade de cada decisão tomada, analisando a alternativa escolhida frente aquelas que foram descartadas e utilizando para o cálculo fatores monetários e não-monetários.

Na prática, porém, estas empresas ainda estão aprendendo a trabalhar desta forma, ou seja, com pessoas que precisam dividir seu tempo com outras atividades vinculadas ao negócio, em departamentos internos que nem sempre estão dispostos a colaborar ou aprender a lidar com temas sociais com uma forma de vínculo que faz com que o instituto, mesmo como forma institucional independente, possa não adquirir a liberdade necessária para a ação social.

A categoria "parceria" surgiu com ênfase em todos os casos estudados. Para os entrevistados, o trabalho em parceria é importante em qualquer das alternativas que for escolhida, tanto por não onerar a empresa com os custos de adquirir um conhecimento que não está vinculado ao seu *core business*, quanto pela possibilidade de atingir mais pessoas de forma mais rápida, se o parceiro escolhido possuir legitimidade perante o público-alvo.

Apenas a fundação estudada tem também a função de operadora de projetos. Ainda assim sua filosofia, não é de mantê-los exclusivamente, mas de desenvolvê-los de forma a serem replicáveis em outras regiões e se tornarem políticas públicas. Nos outros casos, a empresa ou instituto desenvolvem o papel de financiadores, capacitadores e mobilizadores de

parceiros em torno de uma causa, seja através de campanhas de arrecadação, seja definindo parceiros para trabalharem em conjunto.

A categoria “*stakeholders* – funcionários” pode ser analisada sob diferentes aspectos. Ao mesmo tempo que a atuação social aparece como um fator de orgulho do funcionário em relação à empresa em suas pesquisas de clima organizacional, há funcionários que consideram que os recursos destinados ao investimento social privado poderiam ser direcionados para o aumento de benefícios trabalhistas ou diretamente para as comunidades do entorno da empresa, situação que apesar de comum nos projetos de atuação social das empresas brasileiras, não acontece em todos os casos analisados.

Em contraposição a este argumento dos funcionários, os entrevistados afirmam que a atuação social para o público externo, surgiu como uma extensão das atividades de Responsabilidade Social que já eram feitas para o público interno, representada nos casos estudados pela existência de universidade corporativa, programas de qualidade de vida e salários e benefícios superiores aos praticados pelo mercado, por exemplo.

Um outro aspecto ao qual esta categoria foi relacionada, diz respeito às diferenças salariais existentes entre funcionários da empresa e os da forma institucional externa. Entre os casos estudados, isso fica patente quando se trata da fundação, que possui em seus quadros aproximadamente 500 funcionários e que já percebeu a importância de criar políticas de recursos humanos competitivas, principalmente por dois motivos: já começa a existir a comparação entre salários pagos na fundação para

cargos/responsabilidades equivalentes na empresa e pela tendência à profissionalização que o terceiro setor vem vivendo nos últimos anos, o que faz com que daqui a algum tempo seja necessário que as organizações sem fins lucrativos estejam preparadas para lidar com o mercado de recursos humanos. Nas empresas que mantêm a atuação social internamente estas preocupações ainda não são tão presentes.

A categoria "aspectos legais" tem vínculos com a categoria anterior, na medida em que organizações registradas como fundações ou associações sem fins lucrativos podem gozar de isenções e imunidades de alguns impostos e encargos trabalhistas desde que possuam os registros de utilidade pública e o CEBAS. É importante analisar, porém, que para a organização estar apta a usufruir destes benefícios, ela precisa cumprir algumas normas legais como: estar registrada há mais de 3 anos consecutivos, não remunerar seus diretores e não distribuir lucros, possibilitando, assim, a obtenção de alguns registros em órgãos públicos federais, estaduais e municipais. Dentre os casos estudados, apenas a fundação preenchia estes requisitos e já usufruía a isenção de impostos e da cota patronal do INSS, o qual representa um valor significativo financeiramente devido ao grande número de funcionários que ela emprega.

As declarações dos entrevistados demonstram um certo descontentamento em relação à pequena quantidade de benefícios fiscais, em forma da redução no imposto devido pela empresa, mesmo quando criada uma forma institucional externa.

Portanto, o argumento utilizado no senso comum, de que os benefícios fiscais são as principais vantagens que a empresa obtém ao constituir um instituto ou fundação não se confirma nos casos estudados. Mesmo na fundação as isenções de impostos não são utilizadas integralmente.

A possibilidade de se tomar uma fundação, uma associação sem fins lucrativos ou se qualificar como uma OSCIP também foi analisada pelas empresas durante sua tomada de decisão e levou a diferentes conclusões entre os entrevistados. A empresa que mantém uma fundação, constituiu esta forma organizacional antes da existência da legislação das OSCIPs existir, portanto não levou esta alternativa em consideração naquele momento. Sua análise se pautou na vontade do instituidor de torná-la uma organização independente e legítima, reforçando seu caráter compartilhado através da fiscalização obrigatória pelo Ministério Público. A possibilidade, permitida por lei, de se qualificar como uma OSCIP, não foi cogitada, neste caso, pois a organização perderia as isenções de impostos e encargos que ela já havia obtido devido ao seu tempo de existência (9 anos).

Nas empresas que criaram institutos há menos de 3 anos foi possível analisar as alternativas previstas nas leis, levando em consideração, tanto os benefícios fiscais, quanto os custos de oportunidade de cada alternativa. Uma das empresas estudadas optou por se qualificar como uma OSCIP, justificando que esta é a forma que gera menos entraves burocráticos e que facilita a atuação social. Outra empresa, escolheu a constituição de uma

associação sem fins lucrativos, usando o argumento que por ela ser vinculada a um grupo empresarial não precisaria utilizar o principal benefício que a qualificação como OSCIP propicia: a facilidade de estabelecer parcerias com o governo, utilizando o Termo de Parceria. Ambas as empresas fizeram análises utilizando seus setores jurídicos, consultorias externas e *benchmarks*, partindo de pontos similares, mas chegaram a resultados diferentes em suas análises.

Uma das empresas que mantêm sua atuação social em um departamento, faz com que ele atue como o braço interno do instituto vinculado à *holding*, implementando suas políticas e diretrizes. A outra empresa mantém a coordenação da atuação social internamente por considerar que dessa forma o envolvimento de seus funcionários é maior. Nesta empresa a cogitação de criar uma forma institucional externa já foi descartada pela alta direção.

A categoria "início da atuação social" também está entre as que mais influenciaram a decisão tomada em relação à forma institucional adotada atualmente. Faz parte do relato das empresas entrevistadas, o fato de que a atuação social era sem foco e assistencialista antes da criação de uma forma institucional voltada para este tema, seja ela interna ou externa. Em um dos casos, a empresa começou a desenvolver projetos sociais por sugestão de sua matriz no exterior. Nos outros casos, a vontade do instituidor, valores da empresa ou um trabalho já desenvolvido internamente

em relação a um tema, por exemplo, a educação, foram fatores importantes para o início da atuação social.

Isso mostra que, nos casos estudados, foi necessário um período de aprendizagem, em que a empresa, de alguma forma percebeu que seria interessante manter e ampliar suas práticas sociais e que para isso era necessário implementar uma forma institucional com este foco. Os entrevistados enfatizaram que o período de aprendizado ainda não está terminado, mas consideram que estão alguns passos à frente de outras empresas que começaram a atuar mais recentemente na área social e que ainda não se depararam com estes dilemas.

Os aspectos da categoria "governança corporativa" foram os mais presentes nas falas dos entrevistados. Todos enfatizaram a transparência e a prestação de contas, alguns dos pilares das práticas de governança, como motivos, em si, muito importantes para que a empresa aprimorasse sua forma de lidar com a atuação social.

A criação de formas de acompanhamento de projetos, de rotinas de apresentação aos conselheiros e à diretoria e os questionamentos que podem ser levantados são passos importantes para o aprimoramento da atuação social. Uma forma de colocar isso em prática diz respeito à tomada de decisão dentro da forma institucional escolhida.

De acordo com a legislação vigente, fundações e associações sem fins lucrativos não podem remunerar os ocupantes de seus cargos diretivos e os integrantes dos seus conselhos. Esta situação tem gerado diversas reclamações de que não é possível ter um bom tomador de decisões que trabalhe voluntariamente. Para isso foi criada a legislação de OSCIPs em que há, legalmente, a possibilidade de remunerar diretores e conselheiros, o que ameniza aquelas reclamações, mas faz com que a organizações percam os certificados de Utilidade Pública e o CEBAS que porventura possuíssem.

Na empresa que mantém uma fundação, os princípios de governança corporativa estão em fase de implantação nos negócios e, paralelamente, na fundação, de forma que se procurou formar em ambas as instâncias conselhos com membros externos à organização e com capacidade de contribuir para o aprimoramento das sua estratégias.

Num outro caso, o instituto mantém conselhos que mesclam pessoas com cargos diretivos da empresa e membros da sociedade externa à ela. A manutenção da atuação social em um departamento interno à organização, por sua vez, faz com que o mesmo precise se adaptar aos trâmites de aprovação de orçamentos e de concorrência por recursos, pelo qual todos os departamentos da empresa precisam passar, o que pode gerar problemas de relacionamento interno.

5. Conclusões e Recomendações

A partir do referencial teórico estudado e das análises realizadas nos estudos de casos foi possível ter-se uma percepção em relação à influência dos Aspectos Legais, de Governança Corporativa e de Custos de Oportunidade sobre a decisão das empresas entre manter a coordenação da atuação social dentro de sua estrutura ou criar uma forma institucional externa.

O senso comum julga que os Aspectos Legais, caracterizados por benefícios e incentivos fiscais e de encargos trabalhistas são a principal razão que leva as empresas a optarem por uma forma institucional externa para lidar com suas práticas de atuação social, porém, isso não se confirmou, nem na análise do referencial teórico, nem nos estudos de casos.

De acordo com Szasi, os incentivos fiscais auferidos por uma empresa que faz seu investimento social privado a partir de um departamento interno à sua estrutura ou por uma fundação ou instituto empresarial tendem a ser iguais, pois os benefícios fiscais que podem ser obtidos são função do regime tributário em que o doador se encaixa e do público-alvo e área de atuação do projeto beneficiado. Portanto, se a empresa não for tributada pelo lucro real e se, concomitantemente, seu investimento social não for feito na área de cultura ou destinado a um fundo para infância e adolescência, ela não usufruirá de benefícios fiscais.

Em relação à redução nos encargos trabalhistas, a situação favorece a criação de uma forma institucional externa, pois, de acordo com as resoluções do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), apenas têm direito à isenção no pagamento da cota patronal do INSS, as organizações sem fins lucrativos, que não remunerem sua diretoria e que possuem o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). Da mesma forma, somente são imunes aos impostos sobre renda e patrimônio as organizações sem fins lucrativos que possuam os títulos de utilidade pública em nível federal, estadual e municipal. As organizações sem fins lucrativos que optaram por se qualificarem como OSCIPs não usufruem destas isenções por terem a possibilidade de remunerar seus dirigentes. Porém, têm facilitado o estabelecimento de parcerias com o Estado através do Termo de Parceria. Esta foi a forma encontrada pelo legislador para compensar a falta de incentivos fiscais vinculados.

Dentre os casos analisados, a Fundação Orsa auferiu benefícios com a redução de encargos trabalhistas, já que possui quase 500 funcionários, além de usufruir imunidades nos impostos sobre renda e patrimônio. O Grupo Orsa, por outro lado, por não ser uma empresa tributada por lucro real não é incentivado através de nenhuma forma de benefício fiscal, mesmo destinando 1% de seu faturamento bruto para a Fundação. Isso mostra que, ao menos neste caso, este não se caracterizou como um fator influenciador da decisão.

A Avon que optou pela criação de uma associação sem fins lucrativos qualificada como uma OSCIP não poderá jamais vir a usufruir estes benefícios, por remunerar, ainda que através da folha de pagamento da empresa, seu diretor-executivo.

O Grupo Algar, que criou uma associação sem fins lucrativos há apenas 2 anos, considerou desnecessário qualificar-se como OSCIP, pois, de acordo com sua instituidora, não pretende utilizar recursos públicos, procedimento facilitado pelo Termo de Parceria. O instituto ainda não possui o tempo mínimo de existência necessário para solicitação dos títulos de utilidade pública e do CEBAS, ainda não usufrui, portanto, as isenções vinculadas. A intenção do instituto é manter-se pequeno, e utilizar-se de funcionários das 23 empresas do grupo para coordenar seus projetos em cada local onde ela desenvolve projetos.

A Bahia Sul, por sua vez, não viu incentivos em montar uma estrutura externa, optando pela criação de um comitê multi-departamental interno. A empresa arca com todas as despesas vinculadas aos projetos de atuação social realizados, já que não usufruiria benefícios fiscais devido ao tipo de investimento social que realiza, ainda que criasse uma forma institucional externa.

Os temas vinculadas à governança corporativa como os princípios de ética, transparência, prestação de contas e equidade foram citados em todos os casos analisados. Tanto as empresas que mantêm a atuação social

internamente quanto aquelas que montaram sua fundação ou instituto, vincularam e justificaram suas decisões através destes princípios, ora colocando-os como valores internos já existentes na organização, ora como princípios dos seus fundadores.

Outro aspecto vinculado às questões de governança e que teve relação com as decisões tomadas pelas empresas estudadas é a eficiência vinculada à separação entre instituidor e gestor e à composição e atuação dos conselhos. Na decisão do instituidor do Grupo Orsa em criar a Fundação surgiu claramente a premissa de que cada organização deveria atuar em seu core business para ser eficiente e eficaz. Assim, para crescer e alcançar resultados positivos para a sociedade era necessário, de acordo com o instituidor da fundação, um gestor focado exclusivamente na atuação social e um conselho curador comprometido e atuante.

Na Avon, o instituto surgiu também como uma forma de colocar cada organização com foco em sua especialidade, separando as atividades sociais que já vinham sendo feitas, mas mantendo o instituto fisicamente dentro da empresa e com foco na mulher, o principal consumidor dos produtos negociados.

O Grupo Algar seguiu uma receita similar e agregou seu instituto à sede da holding. A diferença em relação ao caso anterior é que sua atuação precisaria estar em cada uma das 23 empresas do grupo. Para facilitar esta tarefa foi criado um comitê formado por funcionários das empresas, que

opina e participa das reuniões com os conselheiros do instituto. As diretrizes definidas nesta reunião são seguidas e implementadas pelas empresas.

Na Bahia Sul, apesar de existir a preocupação com a transparência das atividades realizadas, não se criou uma forma institucional externa, optou-se pelo controle que a estrutura interna propiciava. Seu comitê multi-departamental tem o papel de definir as diretrizes, que são aprovadas ou não pelo departamento de Recursos Humanos, que tem a função, inclusive de fazer a liberação orçamentária para as ações sociais.

Dentre os casos estudados apenas a Fundação Orsa possuía uma destinação orçamentária previamente definida, o que possibilitava, ao contrário do que acontecia nas outras empresas, um planejamento de longo prazo sem riscos de cortes abruptos, facilitando, assim, a atuação das estruturas de governança existentes.

Em relação ao custo de oportunidade, analisado como o resultado de uma escolha comparado às alternativas rejeitadas (Anthony, 1970), foi possível perceber que todas as empresas estudadas em algum momento de sua existência e por diferentes motivos tiveram que fazer uma opção relacionada à forma de conduzir sua atuação social.

A Fundação Orsa, apesar de ser o caso que mais teve recursos envolvidos – em dotação inicial e na destinação anual – surgiu, muito mais a partir de uma vontade pessoal do seu instituidor, do que de uma análise cuidadosa de

custos e benefícios relacionados ou de outras alternativas existentes para atuar socialmente. “Não analisei os benefícios trabalhistas vinculados (...) queria que a fundação tivesse autonomia de gestão para atuar junto às crianças e adolescentes em situação de risco” (Sérgio Amoroso – instituidor).

Nos outros casos, inclusive na Bahia Sul, que não constituiu uma forma institucional externa, a análise entre as alternativas foi exaustiva. Na Avon, se contratou uma consultoria especializada na área social e toda a diretoria da empresa foi envolvida na tomada de decisão; no Grupo Algar, foram feitas visitas e um benchmarking em outras organizações que já possuíam fundações e institutos.

Cada uma das análises conduziram a resultados diferentes, baseado, porém, em argumentos bastante semelhantes entre si. A Avon optou por se qualificar como OSCIP, por considerar esta a forma mais moderna de lidar com a atuação social, de acordo com uma de suas coordenadoras: “fundação é muito burocrática”. O Grupo Algar preferiu constituir apenas uma associação sem fins lucrativos, um instituto, “uma estrutura mais ágil e fácil de se montar”, de acordo com sua coordenadora executiva. Cada empresa do grupo deveria seguir o exemplo da CTBC Telecom e seu Núcleo de Responsabilidade Social e ter pessoas atuando como braços do instituto dentro das empresas, disseminando a consciência social e os projetos existentes.

Na análise da Bahia Sul os resultados que seriam obtidos com a constituição de uma forma institucional externa não trariam ganhos significativos. Para um dos membros do comitê de atuação social: "manter dentro da empresa faz com que os outros funcionários se envolvam e tenham interesse em participar. Aqui eles podem ver e fazer junto e opinar com mais facilidade do que em uma organização externa. Eles têm orgulho de ver que a empresa faz alguma coisa pela comunidade".

A questão da participação do funcionário da empresa nos projetos sociais é um dilema que vem sendo enfrentado também pelo Grupo Orsa. Todo um trabalho vem sendo desenvolvido para fazer com que os funcionários das empresas e da Fundação se reconheçam como pertencentes ao mesmo grupo. Vem sendo trabalhada inclusive a remuneração do funcionário da fundação em relação ao da empresa, uma situação bastante complexa.

Há depoimentos que reforçam o orgulho que os funcionários sentem em trabalhar em empresas que atuam em projetos sociais em todos os casos estudados.

O conjunto de todos estes custos e benefícios mostra que a análise feita sobre as mesmas variáveis em empresas diferentes leva a resultados distintos. Fatores que na Bahia Sul foram essenciais para fazê-la manter internamente, como o controle próximo, foram cruciais para fazer o Grupo Orsa criar uma fundação. A primeira considerou que em um departamento interno as atividades sociais seriam de conhecimento de todos os

funcionários e gestores e se disseminariam internamente de forma mais rápida. A segunda preferiu destinar um percentual fixo do seu orçamento para uma organização com foco exclusivo em atuação social considerando que cada organização deve atuar em seu core business para alcançar resultados. A participação e o envolvimento dos funcionários também geraram respostas diferentes entre si.

Todas concordaram que a visibilidade é aumentada com uma forma institucional externa, porém já perceberam que nem sempre ela gera benefícios diretos para o negócio da empresa. Algumas vezes o público beneficiado não é usuário dos produtos da empresa e nem mesmo tem poder de mobilizar os consumidores.

Enfim, foi possível perceber que os aspectos analisados neste estudo se mostraram presentes nas decisões tomadas pelas empresas, porém não se identificou, um fator que explique simultaneamente os quatro casos. A combinação entre os aspectos estudados, juntamente com os valores e crenças dos instituidores ou das empresas, mais do que fatores externos, de reação aos concorrentes ou consumidores, tiveram forte relação com as decisões tomadas nos casos analisados.

5.1 Recomendações para estudos futuros

Espera-se que com este estudo se tenha gerado uma contribuição para a tomada de decisão empresarial em relação à coordenação e à organização da atuação social, na medida em que foram analisadas as diferenças entre

as formas de organizar a atuação social. Através de estudos de casos procurou-se verificar quais os motivos que levaram a empresa a esta tomada de decisão; as vantagens e desvantagens alcançadas e a eficiência na utilização dos recursos em cada uma das alternativas.

Espera-se que o referencial teórico utilizado e a análise dos estudos de casos gerem hipóteses verificáveis em pesquisas futuras e que mostrem a importância das influências mútuas entre os negócios e temas como: Ética, Responsabilidade Social, valorização dos *Stakeholders* e Governança Corporativa. Além disso, é essencial que temas tipicamente administrativos como a análise de Custos de Oportunidade sejam trazidos para as decisões voltadas ao benefício social.

Algumas hipóteses possíveis para estudos futuros envolvem análises sobre:

- A relação entre os valores e crenças pessoais dos instituidores e os aspectos de governança existentes na forma institucional voltada para atuação social;
- A influência dos funcionários na escolha da forma institucional para lidar com a atuação social;
- As potenciais influências do crescimento do número de parcerias sobre a escolha da forma institucional pelas empresas;
- As influências dos acionistas minoritários sobre o início das atividades de atuação social;
- Os aspectos da gestão de Recursos Humanos vinculados à forma institucional utilizada pela empresa.

5.2 Limitações-chave

A principal limitação relacionada a este estudo diz respeito à generalização. De acordo com Yin (1989) não é possível tomar como gerais para uma população mais ampla os resultados obtidos em estudos de casos, é possível, porém, através deste método, fazer uma generalização analítica, ou seja, gerar contribuições que vão enriquecer e abrir possibilidades para novos estudos sobre o tema em estudo.

Outra limitação vinculada aos estudos de casos diz respeito à confiabilidade dos resultados encontrados, ou seja, não é possível ter certeza de que as conclusões serão as mesmas se o estudo for repetido daqui a algum tempo.

Anexo A - Roteiros de Entrevista

1. Roteiro de Entrevista – Atuação Social em Departamento

1. Quais os motivos que levaram a empresa a desenvolver ações de Responsabilidade Social? (pessoais do instituidor da empresa, que valores, princípios? pressão dos consumidores, concorrentes)
2. Existia Atuação Social na empresa antes deste departamento ser o responsável por sua coordenação? (Desde quando? Motivos do início. Iniciada por quem?)
3. Quais as razões para manter a Atuação Social neste departamento? (Como ele foi escolhido? Quando? Por quem? Vínculo com benefícios fiscais/imagem? Credibilidade? Ser privada? Concorrentes?)
4. Enumerar instrumentos operacionais existentes para (a) prestação de contas, (b) transparência e (c) equidade perante público interno e externo.
5. Em que níveis hierárquicos a Atuação Social tem apoio internamente? (No início? Hoje?)
6. Como é o processo de tomada de decisão de projetos sociais? (centralizado/descentralizado, em quais departamentos/áreas da empresa? E o orçamento? Há conflitos entre elas neste momento? Como se obtém o consenso?)
7. As decisões passam pelo acompanhamento do conselho da empresa? Qual o papel deste na estratégia das ações sociais? Qual o impacto das ações sociais na estratégia do core business da empresa?
8. A empresa já cogitou a possibilidade de constituir uma fundação/instituto? (Quando? Motivos? Por que não o fez?)
9. As outras empresas do setor em que a empresa concorre desenvolvem práticas de Atuação Social? (Começaram antes ou depois dela? Em depto ou foi criada fundação/instituto?)
10. Quais os públicos externos que influenciaram a manutenção da coordenação da Atuação Social no departamento? (Comunidade local? Concorrentes? Governo? Formadores de opinião como GIFE, Ethos, PNBE?)

2. Roteiro de Entrevista – Atuação Social em Fundação/Instituto

1. Quais os motivos que levaram a empresa a desenvolver ações de Responsabilidade Social? (pessoais do instituidor da empresa (que valores?), pressão dos consumidores, concorrentes)
2. Existia Atuação Social na empresa antes da coordenação ser de responsabilidade da fundação/instituto (Desde quando? Motivos do início. Iniciada por quem?)
3. Quais as razões para constituir uma fundação/instituto? (Por que fundação? Por que instituto? Quando? Por quem? Vínculo com benefícios legais/imagem, credibilidade, menores encargos trabalhistas? Concorrentes?)
4. Como é feita a gestão da fundação? (sistemas de monitoramento das ações da fundação? definição da composição do board? o papel dos instituidores na estratégia social que ela segue? sistema de incentivo dos funcionários da fundação X da empresa. Há conflitos?)
5. Enumerar instrumentos operacionais existentes na fundação/instituto para (a) prestação de contas, (b) transparência e (c) equidade perante público interno e externo.
6. Em que níveis hierárquicos a Atuação Social era apoiada internamente? (No início? Hoje?)
7. Como o processo de criação da fundação/instituto foi conduzido internamente? (Iniciadores? Resistências? Como se obteve o consenso e como se trabalhou o dissenso?)
8. A fundação é componente importante da estratégia empresarial? (os projetos da fundação têm relação com a atividade da empresa? quais impactos da fundação na estratégia do core business da empresa? Influências da incorporação da Jarí*)
9. As outras empresas do setor em que a empresa concorre desenvolvem práticas de Atuação Social? (Começaram antes ou depois dela? Em depto ou foi criada fundação/instituto?)
10. Quais os públicos externos que influenciaram a constituição da fundação/instituto para coordenação da Atuação Social e a visão que ela tem hoje da Responsabilidade Social? (Comunidade local? Concorrentes? Governo? Formadores de opinião como GIFE, Ethos, PNBE, BSR?)
11. Quais as diferenças de atuação da fundação antes da incorporação do Jarí e depois disso? (na organização em si, sua gestão, estratégias e tipos de projetos, devido aos problemas que são diferentes em escopo e forma?)*

12. O orçamento da fundação está vinculado a qual área da empresa? (e dentro da fundação, quem controla isso?)

*pergunta existente apenas no roteiro utilizado junto ao Grupo Orsa e Fundação Orsa

Anexo B – Lista de entrevistados

- Grupo Orsa

Sérgio Amoroso

Roberto Riveti Suelotto

- Avon Cosméticos

Angela Fioravante

- CTBC Telecom – Grupo Algar

Ivone Santana

Eliane Melgaço Garcia

- Bahia Sul Celulose

Livia Sacramento

Nelson Motta

6. Referências Bibliográficas

- ALDABA, F.T. Philippine NGOs and multistakeholder partnerships: three case studies. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 13, n.2, p.179-192, 2002.
- ALTMAN, B.W., VIDAVER-COHEN, D. A Framework for understanding corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 8, n.1, p.1-7, 2000.
- ANTHONY, R. **Contabilidade gerencial**, São Paulo, Atlas, 1970.
- ASHLEY, P.A. A Responsabilidade Social corporativa em um contexto de fusões, aquisições e alianças. **Organizações e Sociedade**, UFBA, v.6, n.16, p.18-25, 1999.
- BARBOSA, M.N.L., org. **3º setor – Reflexões sobre marco legal**. São Paulo, FGV, 2001.
- BARDIN, A. **Análise de conteúdo**, Lisboa, Edições 70, 1977.
- BENBASAT, I. Laboratory experiments in information systems studies with a focus on individuals: a critical appraisal. In HARVARD BUSINESS SCHOOL RESEARCH COLLOQUIUM, Boston, 1989, **Proceedings**, Boston, 1989, p.33-47.
- BENKE, J., EDWARDS, R.L. **Transfer pricing: techniques and uses**, New York, National Association of Accountants, 1980.
- BNDES. **Balço social e outros aspectos da Responsabilidade Social corporativa**, Rio de Janeiro, Relato Setorial nº 2, 2000.
- _____. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória**, Rio de Janeiro, Relato Setorial nº 1, 2000.
- _____. **Terceiro setor e desenvolvimento social**, Rio de Janeiro, Relato Setorial nº 3, Rio de Janeiro, 2001.
- BORGER, F.G. Responsabilidade Social: **efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**, São Paulo, 2001, Tese (Doutorado) - FEA-USP.
- CARDOSO, R. Cidadania Empresarial: o desafio da responsabilidade, **Update**, São Paulo, ago. 2000, p. 114-120. Suplemento Especial BR-EUA.
- CARROL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n.1, p.497-505, 1979.
- DAFT, R.L. **Administração**, Rio de Janeiro, LTC, 1999.
- DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo, Pioneira, 1994.
- FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 1994.
- FISCHER, R. M. **Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social**, São Paulo, CEATS, 2003. (Relatório de pesquisa).
- _____. A responsabilidade da cidadania organizacional. In FLEURY, M.T.L. (org.) **As pessoas nas organizações**, São Paulo, Gente, 2002. v.1.
- _____. **Estratégias das empresas no Brasil – voluntariado**

empresarial, São Paulo, CEATS, 1999. (Relatório de pesquisa).

_____. **Poder e cultura em organizações penitenciárias**, São Paulo, 1989. Tese (Livre-Docência) - FEA-USP.

FISHER, G. **Costs considerations in systems analysis**, New York, American Elsevier Publishing Inc., 1971.

FOMBRUN, C. et al. **Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk**, Malden, Blackwell Publishers, 2000

FREEMAN, E. A. *Stakeholder theory of the modern corporation*. In DIENHART, J.W. **Business, Institutions and Ethics**, New York, Oxford University Press, 2000.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is increase its profits. **The New York Times Magazine**, New York, set-1970.

GIBSON, K. The moral basis of *stakeholder theory*. In **Journal of Business Ethics**, v. 26, p. 245-257, 2000.

GREENWOOD, M. The importance of *stakeholders* according to business leaders. In **Business and Society Review**, v. 10, p. 29-49, 2001.

IBASE, Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em: 15 ago. 2002.

IBGC, **Código de boa governança corporativa**, São Paulo, s.ed., 2001.

IOCHPE, E. B. **3º setor – Desenvolvimento social sustentado**, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

JONES, M. The institutional determinants of social responsibility. In **Journal of Business Ethics**, v. 27, p. 12-26, 1999.

JONES, T.M. Corporate social responsibility revisited, redefined, In **California Management Review**, vol. 23, n.2, p. 18-35, 1980.

KEENY, B.M. **The development and the application of the opportunity cost doctrine**, Bell e Howell, Michigan, 1967.

LANG, H. **Cost analysis for capital investment decisions**, New York, Dekker, 1989.

LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W. **Empresas e o ambiente**, Petrópolis, Vozes, 1973.

LAZARFELD, P. **The art of asking why**, New York, ARF, 1934.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In FARINA et al. (coord.) **Estudos de caso em agribusiness**, São Paulo, Pioneira, 1995.

LEONARD-BARTON. D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. In **Organization Science**, v.1, n.3, p.248-266, 1990.

LONGSDON, J.M., LEWELLYN, P.G. Expanding accountability to *stakeholders*: trends and predictions. In **Business and Society Review**, v. 17, p. 419-435, 2000.

MACHADO, C.A.P. **Responsabilidade Social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicaseos**, São Paulo, 2002. Tese

(Doutorado) - FEA-USP.

MARGOLIS, A. Social conscience. In **Financial Management**, v. 17, n.2, p. 42-58, 2001.

MARINO, E. How can evaluation and corporate volunteerism add value to corporate citizenship in Brazil? **Center for the study of philanthropy**, New York, 1998. *Working Paper*

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. In **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.

MELO NETO, F.P.; FRÓES, C. **Gestão da Responsabilidade Social corporativa**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

MITCHELL et al. **The world food outlook**, Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

NASCIMENTO, A.M. **Uma contribuição para o Estudo dos Custos de Oportunidade**, São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado) – FEA-USP.

PASTOR, A. **Globalisation and its Discontents: an Economic Perspective**, IESE, 2001.

PELIANO, A.M. **Ação social das empresas**, Brasília, IPEA, 2001. (Relatório de pesquisa).

PIVA, H. Papel do terceiro setor e da empresa privada na reforma do estado. In SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE E A REFORMA DO ESTADO, São Paulo, 1998, **Anais**, São Paulo, 1998, p. 17-27.

QUAZI, A., O'BRIEN, D. Empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. In **Journal of Business Ethics**, v. 25, p. 33-51, 2000.

RAFAEL, E. J. **Fundações e direito**, São Paulo, Melhoramentos, 1997.

RAPOSO, R. **Guia GIFE de investimento social**, São Paulo, s.ed., 2001.

ROBBINS, S., COULTER, M. **Management**, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. K. **The emerging nonprofit sector: an overview**. Baltimore, s.ed., 1996.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Social**, São Paulo, EPU, 1967.

SROUR, R. H. A Ética nas Organizações. In **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Campus, 1998.

STERNBERG, E. **The stakeholders concept: a mistaken doctrine**, London, Foundation for Business Responsibilities, 1999.

STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E. **Administração**, Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1994.

SZASI, E. **Terceiro setor: regulação no Brasil**, São Paulo, Fundação Peirópolis, 2000.

SZWAJKOWSKI, E. Simplifying the principles of *stakeholder* management: the three most important principles. In **Business and Society**, v. 39, n.4, p. 379-396, 2000.

- TEIXIDÓ, S. et al. **Responsabilidad social de empresas em Chile**, PROHUMANA, Santiago, 2002, (Relatório de pesquisa).
- TOCQUEVILLE, A. **A democracia na América**, São Paulo, Cortez, 1977.
- TRIVINOS, A.N.S **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**, São Paulo, Atlas, 1987.
- UNCTAD. **The social responsibility of transnational corporations**, New York and Geneva, United Nations, 1999.
- VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**, Newbury Park, Sage Publications, 1983.
- VYAKARNAM, S. Social-responsibility: what leading companies do. In **Long Range Planning**, v. 25, n. 3, p. 59-67, 1992.
- WADDOCK, S. **Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship**, Boston, Boston College, 2000.
- WADDOCK, S., SMITH, N. Corporate responsibility audits: doing well by doing good. In **Sloan Management Review**, v. 39, p. 48-59, 2000.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. Newbury Park (CA), Sage Publications, 1989.
- YIN, R. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**, Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ZADEK, S. et al. **The New Economy of Corporate Citizenship**, Copenhagen, The Copenhagen Centre, 2000.
- ZYLBERSTAJN, D. Atitude ética para melhorar imagem e lucrar, in **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. A3, 30 março 2000.