

AS MULTINACIONAIS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO NA BASF

Daniel Augusto Moreira

Doutorado em Educação – USP

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – Uninove

E-mail: dmoreira@uninove.br [Brasil]

Maria Helena Myczkowski

Mestranda em Administração – UNINOVE

E-mail: myczkowski@uol.com.br [Brasil]

Ana Carolina Spolidoro Queiroz

Doutora em Administração – FGV/SP

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração – UNINOVE

E-mail: carol@innovation.com.br [Brasil]

RESUMO

Estudos recentes (Carroll, 2004; Arthaud-Day, 2005) demonstram que o conceito de responsabilidade social vem ganhando importância no âmbito das empresas, pois diversos grupos internos e externos têm exigido, das corporações, ações éticas e responsáveis. Como exemplo, pode-se citar a Nestlé, Shell e a Nike que pressionadas por consumidores e membros da comunidade em países em desenvolvimento incorporaram às suas estratégias ações de responsabilidade social (Lewis, 2003). As multinacionais, através das práticas éticas e sociais, vêm ampliando suas formas de relacionamento junto às partes interessadas, ou *stakeholders*, buscando melhorar a sua reputação. O principal objetivo deste trabalho é analisar o programa de responsabilidade social implementado pela Basf SA Brasil. Adicionalmente, pretende-se contribuir para a discussão sobre o impacto das ações de responsabilidade social e sua comunicação ao público para a reputação das empresas.

Palavra chave: Responsabilidade Social, Reputação, Multinacionais.

INTRODUÇÃO

As organizações passam por transformações crescentes ligadas aos avanços nas áreas científica, tecnológica e social. Ações de responsabilidade social vêm sendo amplamente discutidas pela sociedade e propagadas pelas empresas, entidades e meios de comunicação. Cada vez mais as empresas reconhecem que as decisões resultantes de suas atividades atingem diretamente os agentes que constituem seu ambiente interno e externo e todos, sem exceção, são afetados por suas práticas corporativas, levando-as a assumir novas posturas na sociedade atual. A velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos impele as organizações a um novo comportamento institucional perante a opinião pública. Elas passam a se preocupar mais com as relações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais (Kunsh, 1997).

Estudos recentes (Carroll, 2004; Arthaud-Day, 2005) demonstram que o conceito de responsabilidade social vem ganhando importância no âmbito das empresas, pois diversos grupos internos e externos têm exigido, das corporações, ações éticas e responsáveis. Como exemplo, pode-se citar a Nestlé, Shell e a Nike que pressionadas por consumidores e membros da comunidade em países em desenvolvimento incorporaram às suas estratégias ações de responsabilidade social (Lewis, 2003).

Assim, as organizações, através das práticas éticas e sociais, ampliam suas formas de relacionamento junto às partes interessadas, ou stakeholders, buscando melhorar a sua reputação (Lewis, 2003). As relações construídas com os públicos interno e externo, de forma a satisfazer as suas necessidades e interesses, visam criar valor para todos e assegurar a sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

Alvesson (1990, p.348) salienta que :

O fato de que as corporações têm que sobreviver em ambientes crescentemente complexos e politizados, significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente. Várias demandas relativas à ecologia, tratamento igualitário de gêneros e minoria, empregados etc., devem também ser satisfeitos.

Dessa forma, espera-se que uma postura ativa em relação aos problemas sociais melhore a reputação e a imagem das organizações. Diante desse contexto, as empresas passaram a acreditar que ao assumirem uma dimensão ética e socialmente responsável melhorarão a sua imagem e ganharão o respeito do stakeholders com os quais interagem. Essa nova postura organizacional exige uma nova estratégia de comunicação empresarial.

Segundo Bueno (2003), estamos em um momento em que as organizações começam a perceber que sua imagem pública depende da avaliação de um conjunto diversificado de públicos, mesmo daqueles com os quais elas não têm contato direto, o que dificulta cada vez mais o seu gerenciamento. A comunicação passa a ser uma ferramenta importante dentro destas transformações, podendo facilitar a compreensão nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na socialização do conhecimento, isto é, compartilhando com todos os públicos envolvidos as novas práticas das organizações. Nesse sentido, existem autores que consideram a comunicação empresarial uma importante ferramenta na gestão organizacional por acreditarem que esta possui papel estratégico no sucesso dos negócios, uma vez que pode consolidar a imagem organizacional junto aos seus stakeholders.

Torquato (2002) sustenta que a comunicação empresarial passou a ocupar um status de consultoria estratégica. O autor percebe a comunicação empresarial como sendo um fio condutor, que tem por finalidade projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores.

O autor acrescenta que ao considerarmos a comunicação externa a responsável pelo posicionamento da imagem organizacional na sociedade, seu papel estratégico frente à opinião pública mostra-se evidente. E complementa:

A opinião pública é determinada por fatores de ordem psicológica, sociológica e histórica. Os fatores psicológicos abrigam as atitudes pessoais e grupais, as crenças e ideologias, os campos das emoções e da razão. Há nas pessoas uma base em que estão devidamente guardados e arquivados as suas crenças, estereótipos, valores e princípios e, conseqüentemente, as suas propensões para aceitar e/ou rejeitar outras crenças e valores. Inconsciente e consciente mesclam-se no exercício rotineiro de percepção, interpretação e valoração de acontecimentos e pessoas. (Torquato, 2002, p.77).

Logo, torna-se necessário uma atitude de diálogo, de interlocução entre a empresa e seus stakeholders, donde se percebe que, sem uma comunicação eficaz, as ações de responsabilidade social não se realizam de modo efetivo. A comunicação organizacional possibilita a visibilidade das ações empresariais. Gerenciar a comunicação passa a ser fundamental para a obtenção de resultados adequados devendo ser, portanto, a ferramenta utilizada para aprimorar a imagem organizacional.

A imagem pode ser definida como um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição (Vaz, 1995). Dessa maneira, entende-se que a imagem de uma empresa não é construída isoladamente devendo ser pautada na mente das pessoas com base em valores, atitudes e crenças.

O autor complementa que a Responsabilidade Social pode tanto agregar valor à imagem da empresa e com isso aumentar sua vantagem competitiva, quanto servir como meio para atingir o público que considera atitudes socialmente responsáveis como um pré-requisito ou diferencial para a escolha de uma marca.

Vale ressaltar que, a atuação das empresas orientadas para a responsabilidade social não implica, no entanto, em gestões desprovidas de objetivos econômicos, deixando de atender aos interesses de seus proprietários e acionistas, mas pelo contrário, a empresa passará a ser considerada socialmente responsável quando desempenhar seu papel econômico na sociedade, produzindo bens e serviços, gerando empregos, retorno para seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade (Carroll, 1979).

O principal objetivo deste trabalho é analisar o programa de responsabilidade social implementado pela Basf AS (Brasil). Adicionalmente, pretende-se contribuir para a discussão sobre o impacto das ações de responsabilidade social e sua comunicação ao público para a imagem e reputação das empresas. De acordo com a proposta de Yin (2001) este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso único e descritivo.

Na seqüência serão discutidos os conceitos teóricos que permearam a pesquisa. Posteriormente, serão apresentados os métodos de pesquisa utilizados para levantamento e análise de dados. Na seção 4 serão apresentados os resultados e análise do estudo de caso e finalmente, nas considerações finais serão discutidas as contribuições e limitações da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aspectos Conceituais sobre Responsabilidade Social

A responsabilidade social de uma empresa engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade possui com relação à uma organização em determinado momento (Carroll, 1979). De acordo com o autor esta noção de Responsabilidade Social é ao mesmo tempo um modelo de stakeholders e um modelo de contingência. Em primeiro lugar, a

definição contempla vários grupos de stakeholders que expressam suas expectativas aos gestores organizacionais. Em segundo lugar, é um modelo de contingência na medida em que as expectativas da sociedade para com as empresas se alteram e evoluem ao longo do tempo. Desta forma, pode-se afirmar que a organização assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos (Ashley, 2002).

Melo Neto e Froes (apud Levek, 2002, p.17) complementam dizendo que:

Responsabilidade Social é um exercício de cidadania corporativa e as empresas que querem transmitir uma imagem ética e moral podem, futuramente, ser beneficiadas pelas suas atitudes, por exemplo, através da prática da Responsabilidade Social, como estratégia de valorização de produtos e serviços e estratégias sociais de desenvolvimento da comunidade. Parece lícito afirmar, então, que hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só às suas atividades econômicas e legais, como também em suas responsabilidades éticas, morais e sociais.

Neste sentido, percebe-se a Responsabilidade Social como sendo um dos compromissos dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Tomando por base a literatura existente e o exemplo de empresas e entidades que têm praticado a responsabilidade social com sucesso e adequação, podemos traduzir Responsabilidade Social como sendo o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade (Bueno, 2003). Para o autor, essas ações têm em vista não somente contribuir para o desenvolvimento social, que propicia condições ideais de trabalho e assume a transparência e a ética como atributos fundamentais, como também, a preservação do meio ambiente a partir de práticas de excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, ao implementar projetos que visem os desenvolvimentos científicos, culturais e comunitários, dentre outros.

De acordo com Pereira (2002, p. 49) “ No mundo contemporâneo, as empresas não têm apenas metas econômicas, mas também responsabilidades sociais. Gestores tomam decisões organizacionais levando em conta não apenas os ganhos econômicos e a conformidade legal, mas preocupam-se cada vez mais com o benefício social”. E complementa afirmando que empresas que praticam ações que demonstram sensibilidade social, melhoram sua imagem pública, diferenciando-se de outras que limitam-se a cumprir leis.

De acordo com Martinelli (2000), as empresas são organismos vivos que necessitam competir num ambiente de negócios cada vez mais complexo, nas quais questões sociais e ambientais são crescentemente mais importantes para assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. Ao longo do tempo, têm-se notado em ritmo promissor, uma crescente consciência de que a empresa pode e deve assumir dentro da sociedade um papel mais amplo, transcendente ao de sua vocação básica de geradora de riquezas. A amplitude e complexidade dos problemas sociais têm se mostrado maior que a capacidade e a disposição expressas pelos governos para enfrentá-los. Nesse momento, torna-se extremamente necessária a participação das empresas e da sociedade para dar efetividade e abrangência às soluções.

Estudos recentes que utilizaram a base de dados da MORI (Market and Opinion Research International) na Europa indicam que há, por parte de diversos grupos de stakeholders, uma preocupação crescente com relação à atuação ética das organizações nas questões sociais e ambientais. De 1998 a 2002 o número de respondentes que consideravam as ações de responsabilidade social empresarial informação relevante para a decisão de

compra de um bem ou serviço cresceu de 28% para 44% (Lewis, 2003). O mesmo estudo revelou que, em 2002, 80% dos entrevistados consideravam que grandes corporações deveriam possuir uma responsabilidade moral com a sociedade.

Teoria dos Stakeholders

A complexidade do ambiente de negócios e as rápidas transformações que nele ocorrem fazem com que os administradores considerem nas suas decisões internas as influências que recebem do ambiente externo. A empresa é considerada parte integrante de um macro-sistema social, tornando-se assim, submetida a um complexo conjunto de relações. Conforme o site do Instituto Ethos (2004), “a ética e a responsabilidade são condições básicas para manter as empresas no mercado globalizado, aumentando sua competitividade”. Percebe-se assim que o conhecimento das expectativas, interesses e necessidades mútuas nessa rede de relacionamentos passam a ser condição fundamental para a sustentação de toda orientação estratégica.

A teoria de Stakeholder vem incorporar a noção de que as corporações têm uma obrigação com os grupos constituintes na sociedade além dos acionistas e funcionários. Para Borger (2001), o conceito atenta para o fato de que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. Em outras palavras, o conceito de stakeholder pode ser traduzido como um agente social que interage com a empresa. De acordo com Lettieri (2003), estabelecer o papel das empresas junto a seus diversos públicos, ou stakeholders não é uma tarefa fácil nem tampouco banal, estabelecer quem ou o quê são estes stakeholders, termo cuja tradução mais apropriada para o português é grupo de interesse. A teoria dos stakeholders baseia-se na idéia de que o resultado final da atividade de uma organização não deve levar em consideração apenas os resultados dos acionistas mas sim de todos os retornos que otimizam os resultados dos stakeholders envolvidos (Machado Filho, 2002).

Há, pelo menos sete principais vetores da responsabilidade social: apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual atua, preservação do meio ambiente, investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente agradável, comunicações transparentes, retorno aos acionistas, sinergia com parceiros, satisfação de clientes e consumidores (Ashley, 2002).

Esses vetores direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa e facilitam o investimento das empresas na responsabilidade social, pois permitem o seguimento de alguns padrões e critérios.

A partir dessas considerações pode-se perceber que a relação entre as organizações e os públicos de interesse modificou-se profundamente. Os consumidores tomaram consciência de seus direitos e passaram a exigí-los, os acionistas tornaram-se mais sensíveis a questões como o exercício da cidadania, e a imprensa cobra transparência no que se refere à divulgação de fatos punindo as organizações que se omitem ou dissimulam a verdade.

Diante de tais considerações, Grayson e Hodges (apud Lettieri, 2003 p.10) afirmam que um elemento chave para a implementação de qualquer estratégia será o engajamento dos stakeholders que afetam ou são afetados pelas operações da empresa.

Os autores sugerem alguns princípios norteadores para o relacionamento com os stakeholders, no que se refere à Responsabilidade Corporativa, a saber:

- a) abrir canais de comunicação de mão dupla, isto é manter o diálogo com os *stakeholders*;
- b) reforçar a integridade da mensagem a ser transmitida a estes, ou seja, possuir engajamentos de longo prazo com as questões propostas;

- c) ganhar credibilidade por meio de parcerias diversificadas;
- d) assegurar a coerência e a continuidade das ações, integrando , o discurso com a prática da empresa;
- e) falar a linguagem do *stakeholder*, tendo em conta que cada público alvo entende a mensagem de maneira diferenciada.

Percebe-se, dessa forma, que as organizações necessitam estar atentas à nova prática de relação com seus diferentes públicos se quiserem obter lucratividade e sucesso nos seus negócios e nesse sentido a comunicação das organizações deverá ser capaz de refletir uma imagem social desejada neste novo ambiente empresarial.

Imagem e Reputação Empresarial

O termo “imagem” pode provocar as mais variadas interpretações e maneiras de utilização pelas organizações tanto sobre o que é, como construí-la, quanto da forma que ela é percebida. Para elucidar esse termo, Poyares (1998) esclarece que imagem é uma representação simplificada que surge na mente das pessoas, como a soma de uma ou várias sensações ou percepções. Esse resultado não é fruto de combinações lógicas mas ao contrário, sua natureza inclui a tônica da fragilidade, da sensibilidade forte, da instabilidade. Também não podemos esquecer que a imagem, apesar de produto da interação, é sempre um fenômeno individual, em cujos elementos de formação é possível exercer influência.

Assim, imagem é entendida como sendo o conceito que as pessoas têm e/ou formam sobre as coisas (Cahen ,1990). Uma imagem pode garantir a presença da empresa no mercado desde que muito bem administrada.

O conceito de imagem corporativa no Dicionário Publicitário Online, sugere que ela é um conjunto das percepções em relação a uma empresa, tanto junto a seu consumidores como a outros grupos de pessoas e ao mercado como um todo. Essas percepções são a visão externa em relação a diversos aspectos da empresa, como tamanho, objetivos, postura diante do mercado, produtos fabricados ou serviços prestados, qualidade desses produtos/serviços, volume de produção e de faturamento, rentabilidade contemporaneidade, etc. Neves (1998) também considera que a imagem representa o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolvem o produto, o serviço ou a empresa que os oferece. Alguns desses fatores emanam da própria marca, como por exemplo, a garantia de qualidade de inovação tecnológica, etc. Outros se constroem de forma autônoma no imaginário do cliente/ consumidor em função de seus próprios valores e perfil.

Segundo Pimenta (2002), as imagens são representações que fazemos da realidade , em função de nosso repertório de experiências, de nossa história de vida. De acordo com o tipo de experiência, boa ou ruim, que se tem com determinado produto ou empresa, definiremos a formação de uma imagem , positiva ou negativa, sobre eles. A qualidade da imagem, certamente , exercerá influencia em um momento de escolha. Por esse motivo, criar e preservar a imagem de uma empresa e seus produtos é um investimento relevante.

Diante deste contexto, percebe-se a importância da imagem organizacional para um consumidor - cidadão, que passou a adotar um comportamento diferenciado em busca de uma relação de identificação com as organizações com a qual interage, na tentativa de satisfazer suas necessidades. Nesse sentido, entende-se que ações de responsabilidade social passam a agregar muito valor à imagem da organização, pois de acordo com Gomes e Sapiro (1993), quanto mais os mercados se tornam competitivos, mais as empresas necessitam configurar suas imagens de forma atraente. Os consumidores têm uma imagem de todo fornecedor, da qualidade de seus produtos, serviços, políticas de preços e assim por diante. Estas imagens influenciarão na decisão de compra daqueles consumidores. Nota-se, dessa forma, que para esse novo cidadão, a imagem que essa organização transmite está intimamente ligada ao

contexto em que ela está inserida, seu respeito às questões ambientais, e por fim, as ações que têm realizado em favor da comunidade. Os autores afirmam ainda que mais do que um simples conceito, a imagem corporativa é um recurso estratégico para o desempenho empresarial. Ela é intangível e abstrata não podendo ser tocada, vista ou medida em termos absolutos, existindo somente como um conceito na cabeça das pessoas. Mas, ainda assim, trata-se de um dos ativos mais preciosos que uma organização pode obter .

A partir dessas considerações, entende-se que a construção da imagem organizacional merece considerável atenção e cada fator passa a refletir uma preocupação estratégica contínua, levando-se em consideração as relações da empresa, tanto com o ambiente interno quanto com o externo, sua atuação e interação junto à comunidade em que opera, a partir de suas práticas sociais. O exercício da responsabilidade social é orientado para a melhoria da imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria da sua reputação. Segundo Machado Filho (2002, p.60) :

Os ativos intangíveis tornam-se crescentemente a base de diferenciação entre muitos setores. Conseqüentemente, tem sido dada maior ênfase aos aspectos ligados à reputação, lealdade do consumidor e conhecimento tecnológico, entre outros. Ou seja, atualmente, dada a maior facilidade tecnológica e mercadológica de replicação de práticas e condutas, o fator de diferenciação para obtenção de vantagens competitivas passa a ser, em grande medida, a percepção do público sobre a reputação da empresa.

Sobre reputação, Machado (2002) defende que o seu papel é fundamental em todo processo, uma vez que atua como mecanismo de sustentação da credibilidade transmitido aos demais agentes da cadeia produtiva. E complementa “ a reputação consiste em um conceito mais amplo que denota a soma dos conhecimentos desenvolvidos pelo consumidor com relação a determinada organização ou pessoa ao longo do tempo” (2002, p.117). São os ganhos institucionais da condição de empresa – cidadã que justificam os investimentos em ações sociais (Neto e Froes, 2001). Estar atento aos aspectos sociais, políticos, econômicos e legais na relação com os stakeholders é fator fundamental para o posicionamento estratégico das empresas quanto à responsabilidade social. Segundo Taragano (2003), em pesquisa realizada Universidade de Oxford e publicada na Revista “Corporation Reputation” em outubro de 2002, estima-se que a reputação de uma empresa corresponda a cerca de 40% do seu valor de mercado.

Tavares (1998) lembra, porém, que nem sempre a imagem corporativa reflete com fidelidade sua identidade, podendo ocorrer uma distorção causada pela própria empresa, quando sua estratégia de comunicação não estiver de acordo com as suas ações ou com os fatos. Logo, se consideramos imagem a projeção da identidade corporativa, quanto maior distância existir entre identidade e imagem, menor será a credibilidade que a empresa terá perante seus públicos. Conseqüentemente, a qualidade da imagem que se tem de uma empresa exercerá influência na hora da compra. A experiência boa ou ruim pode definir a formação de uma imagem positiva ou negativa sobre a organização. Neste sentido, criar e preservar a imagem de uma empresa passa a ser um investimento de grande retorno.

Taragano (2003) complementa que “ em tempos de crise, vulnerabilidade de reputação, escândalos corporativos e conseqüentemente abalo da confiança pública perante as corporações, dispor de mecanismos para conhecer a percepção causada , medir a temperatura e ajustar o rumo proativamente pode fazer a diferença”. Ashley (2002) corrobora com tal afirmação ao declarar que a imagem que se tem do conceito da empresa afetará a amplitude de visão e de mudanças quanto à responsabilidade social dos negócios.

Diante de tais exposições, entende-se que a comunicação organizacional deixa seu papel de simples componente da máquina administrativa e passa a ser uma ferramenta

essencial, não apenas para exercer o diálogo entre a empresa e a sociedade, mas ao torna-se um processo multidisciplinar abrangente, objetiva fazer conhecer e promover a organização com vistas à obtenção de atitudes favoráveis por parte de seus diversos públicos. Uma organização que busca resultados duradouros necessita atuar estrategicamente a maneira de se identificar e de se projetar de forma diferenciada.

MÉTODOS DE PESQUISA

O presente trabalho faz parte de uma pesquisa mais ampla de dissertação de mestrado. O mesmo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada na indústria química Basf SA, situada em São Bernardo do Campo, no ano de 2004, através da realização de entrevistas não estruturadas com a coordenadora de Responsabilidade Social e a coordenadora de Comunicação Corporativa, ambas membros do Comitê de Diversidade da empresa. O Comitê de Diversidade da Basf no Brasil é formado por cinco funcionários de várias áreas da empresa e representativos da variedade étnica e de gênero do País. Participam homens e mulheres afro-descendentes, orientais e brancos. O grupo é liderado pelo vice-presidente da companhia. Esse comitê é constituído, em sua totalidade, por um diretor de Recursos Humanos, dois diretores industriais, a responsável pela área de Comunicação Corporativa e a responsável pela área de Responsabilidade Social. A pesquisa abrangeu também a área de Assistência Social da empresa, representada por sua psicóloga.

Paralelamente, o trabalho se preocupou em pesquisar também, através de pesquisa documental, a visão que o Instituto Ethos possui sobre a atuação social da empresa. O Instituto Ethos é organização não-governamental idealizada e criada por empresários e executivos oriundos do setor privado e considerado referência internacional no assunto, por ser considerado um pólo de conhecimento, de troca de experiências e de desenvolvimento de ferramentas, auxilia as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa.

O principal objetivo deste trabalho é analisar o programa de responsabilidade social implementado pela Basf AS no Brasil. Adicionalmente, pretende-se contribuir para a discussão sobre o impacto das ações de responsabilidade social e sua comunicação ao público para a imagem e reputação das empresas.

Para contemplar de modo satisfatório os objetivos observados, o procedimento metodológico adotado foi o de um estudo de caso único. Segundo Yin, “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (2001, p. 32). Segundo o autor existe uma preocupação muito comum em relação aos estudos de caso por eles fornecerem pouca base para se fazer uma generalização científica. Yin (2001, p.29) argumenta que, “nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

RESULTADOS DA PESQUISA

Descrição da Empresa

A BASF Aktiengesellschaft é uma indústria química de origem alemã, com sede em Ludwigshafen. Suas unidades de produção, distribuídas em 39 países, conduzem negócios com clientes em mais de 170 nações. Seus produtos têm oferecido importantes contribuições para as áreas de agricultura e de nutrição, corantes e produtos acabados, químicos, plásticos, produtos de performance e tintas, petróleo e gás. O Grupo Basf, composto de 114 empresas e

17 unidades de produção, conta com aproximadamente 105 mil colaboradores. Em 1955 a empresa estabeleceu seu escritório no Rio de Janeiro e em 1959 inaugurou sua primeira unidade fabril no Brasil, em Guaratinguetá.

Atualmente, a BASF no Brasil disponibiliza uma linha diversificada de produtos químicos, corantes, tintas e vernizes (tintas imobiliárias, industrial, automotiva e repintura), dispersões, pigmentos, auxiliares, vitaminas, produtos para agricultura, tintas de impressão, pré-misturas vitamínicos, plásticos de engenharia, sistemas de poliuretanos e poliestireno. Além disso, a BASF mantém uma estação experimental agrícola em Santo Antônio da Posse, interior de São Paulo e um Centro de Pesquisas Agronômicas em Iracemápolis.

Hoje, existem no Brasil nove centros produtivos: São Bernardo do Campo (SP), Mauá (SP), São José dos Campos (SP), Guaratinguetá (SP), Santa Cruz (RJ), Camaçari (BA), Jaboatão (PE), Resende (RJ) e Paulínia (SP).

Os produtos responsáveis pela maior parcela de seu faturamento estão, sobretudo, nas áreas de produtos para agricultura e nutrição e produtos de performance.

Responsabilidade Social e seu reflexo na Indústria Química

A evolução da indústria química pode ser observada principalmente após a Segunda Guerra Mundial, com a formação ou consolidação dos principais grupos empresariais do setor e com o desenvolvimento industrial ocorrido em diversos países do mundo. As economias nacionais descobriram a necessidade de um planejamento central e do uso mais racional dos materiais e da força de trabalho. O comércio mundial ganhou novos contornos com o início do processo de industrialização na América Latina e no Japão. Tal afirmação é corroborada por Alzate e Kruglianskas (1999, p.19):

Desde o final da segunda guerra mundial, a indústria química tem evoluído de forma surpreendente. Inicialmente formaram-se os primeiros grupos empresariais do setor para atender à demanda de uma sociedade que emergia depois de uma guerra que trouxe tanta pobreza como prosperidade sem precedentes. Uma grande quantidade de novos empreendimentos, novos produtos e processos foi desenvolvida, com pesados investimentos em pesquisa básica e aplicada, construção de fábricas, áreas de armazenamento e sistema de transporte e distribuição.

Apesar de ser fornecedora de matérias-primas e produtos para todos os setores produtivos e desempenhar relevante papel na economia, a indústria química vivia um grande impasse. Em 1989, seu nível de aceitação não ultrapassava 20%, ficando apenas abaixo ao da indústria de fumo, sendo considerada portanto, o tipo de indústria que acarreta o maior nível de risco, em todos os setores (Oliva e Falconer, 1995). Alzate e Kruglianskas (1999) explicam que esta rejeição aumentava também em consequência aos desastres e acidentes ambientais provocada nas últimas décadas e que ainda permaneciam na memória de muitas pessoas.

De acordo com dados da ABIQUIM (2004), por muito tempo a indústria química atuou com o conceito de que a proteção de seus interesses deveria ser resguardada, evitando-se discutir eventuais problemas com terceiros, incluindo-se aí as comunidades em que estavam inseridas. As justificativas mais frequentes para tal comportamento eram de que os temas ligados à indústria são muito técnicos e complexos para que possam ser debatidos com leigos, ou então, que envolvem segredos industriais de propriedade das empresas. Pereira (2002, p.75) corrobora com tal citação quando afirma:

Há pouco tempo seria inimaginável o caminho percorrido pela indústria química, no Brasil, em seu atual processo de ajuste ambiental. Primeiro por admitir publicamente a discussão de um tema antes considerado “técnico e complexo” e depois por aposentar

o mito de que as barreiras concorrências não as permitiram colaborar umas com as outras para a solução de problemas comuns ambientais.

Com a criação do programa Atuação Responsável (Responsible Care) no Canadá, pela Canadian Chemical Producers Association e implantado em diversos países a partir de 1985, a postura fechada e isolada foi substituída pelo diálogo franco e ético com seus parceiros e públicos. Diálogo esse que necessita ser sustentado com ações concretas, demonstrando um compromisso permanente para com a melhoria contínua de produtos e operações, de forma a torná-los mais seguros e menos impactantes no meio ambiente.

De acordo com Oliva e Falconer :

o processo foi implantado com o intuito de melhorar o desempenho das indústrias químicas, em termos de segurança, saúde ocupacional e meio ambiente, buscando a excelência nos negócios e partindo da constatação que, além de fazer a coisa da maneira correta, deve-se criar no público, a percepção de que isto é assim feito (1995, p.3).

No Brasil, o programa foi adotado oficialmente pela ABIQUIM em abril de 1992. Nessa época, as empresas associadas foram convidadas a aderir ao Programa Atuação Responsável®, que é a versão brasileira do Responsible Care Program®, de forma voluntária. A partir de 1998 a adesão ao Atuação Responsável tornou-se obrigatória para todos os associados da ABIQUIM, a exemplo do que ocorre na maior parte dos países com indústria química desenvolvida.

Em seu aspecto mais amplo, o programa inclui a segurança das instalações, processos e produtos e a preservação da saúde ocupacional dos trabalhadores, além da proteção do meio ambiente, por parte das empresas do setor e ao longo da cadeia produtiva. Concebido a partir da visão de diálogo e melhoria contínua, o programa se estrutura de forma lógica, procurando fornecer mecanismos que permitam o desenvolvimento de sistemas e metodologias adequadas para cada etapa do gerenciamento ambiental em que o setor atua (ABIQUIM, 2004).

Basf do Brasil : Ações de Responsabilidade Social

As ações de Responsabilidade Social da Basf do Brasil podem ser classificadas em locais e corporativas. Dados levantados através de pesquisas documentais e de entrevistas indicam que a empresa atua através de programas sociais, ambientais e econômicos relacionados às comunidades locais, em especial as do complexo químico de Guaratinguetá e a adequação às exigências da ABIQUIM, e também segue programas corporativos estabelecidos pela matriz, tais como ações direcionadas a atingir as metas do milênio estabelecidas pela ONU (UN Global Compact).

De acordo com a coordenadora do programa, historicamente a Basf demonstrou preocupação com questões sociais e de meio ambiente, mas foi a partir de 1982 com o Projeto Crescer no Brasil, que a empresa começou a tornar suas ações sociais públicas. Desde então, um número importante de ações foram desenvolvidas visando atender os interesses de diversos grupos de stakeholders, conforme segue:

Tabela 1: Principais Ações de Responsabilidade Social Exercidas pela Basf

Ano	Nome Ação	Objetivo	Principais Interessados	Âmbito (local/global)
1982	Projeto Crescer no Brasil	Educação	Comunidade	Local
1984	Projeto de Reposição da mata Ciliar	Preservação do meio ambiente	Comunidade e sociedade	Local
1988	Projeto Suvnil Cor	Preservação do patrimônio histórico	Comunidade	Local
1991	Projeto Crescendo com o Esporte	Reúne crianças carentes para atividade esportiva	Comunidade e sociedade	Local
1992	Programa Atuação Responsável (Abiquim)	Melhorar a segurança, saúde ocupacional e meio-ambiente	Acionistas, sociedade	Local/global
1992	Conselhos Comunitários Consultivos	Desenvolver/manter diálogo e integração com a das comunidades	Comunidade, colaboradores	Local/global
1996	Certificação Empresa Amiga da Criança – ABRINQ	Contribuir para o desenvolvimento social-econômico	Sociedade, comunidade	Local/global
1998	Programa Cidadania	Proporcionar educação formal para colaboradores da empresa	Colaboradores	Local
2000	Associação ao Instituto Ethos	Integrar e estruturar as práticas de responsabilidade social para ser reconhecida como empresa-cidadã	Acionistas, colaboradores, consumidores e clientes, fornecedores, governo e sociedade, comunidade.	Local
2001	Membro do <i>Dow Jones Sustainability Index</i>	Fazer parte do índice da bolsa de NY de empresas para crescimento sustentável	Acionistas	Global
2002	Projeto PET	Reciclagem de garrafas PET	Sociedade, comunidade	Global
2003	Programa Qualidade de Vida	Promover práticas desportivas, sociais e culturais para o público interno	Colaboradores	Local/Global
2004	Espaço ECO	Promover desenvolvimento sustentável na sociedade	Sociedade	Local/Global

Fonte: relatórios internos e entrevistas (BASF do Brasil, 2004)

Em 1999, a Basf mundial desenvolveu um projeto denominado Visão 2010 com o objetivo de unificar as ações nos diversos países e agrupa-las nas categorias social, ambiental e econômica. Como parte deste projeto, a empresa designou um grupo de gestão que teve como principal tarefa a implementação e o acompanhamento de um sistema de avaliação das ações de responsabilidade social visando assegurar que “uma ação social e/ou ambiental só é será implementada se reforçar a imagem da organização e sustentar o pilar econômico da mesma” (coordenadora do Projeto de Responsabilidade Social).

Finalmente, de acordo com os entrevistados e os documentos internos pesquisados, em 2004 a Basf mundial deu início à implementação de uma estratégia corporativa de desenvolvimento sustentável baseada em quatro objetivos:

- a) Obter retorno financeiro acima do custo do capital;
- b) Formar a melhor equipe da indústria com o apoio das ferramentas de Recursos Humanos, através da capacitação, do auto-conhecimento e do trabalho em equipes;
- c) Assegurar o desenvolvimento sustentável, ou seja econômico, social e ecológico;
- d) Ajudar os clientes a atingir sucesso, transferindo *know-how* (conhecimento) e tecnologia.

Observa-se que, desde 1982, a empresa desenvolve ações de responsabilidade social no âmbito local de acordo com diretrizes corporativas. Entretanto, mais recentemente percebem-se esforços globais para implementar ações coordenadas pela Basf mundial com intuito de promover a imagem da empresa através da Responsabilidade Social. O modelo estratégico de desenvolvimento sustentável integra ações econômicas, sociais e ambientais considerando os interesses dos diversos grupos de stakeholders e visa manter as ações em linha com valores e princípios corporativos. Conforme indicado pela coordenadora do programa no Brasil, “para a Basf, responsabilidade social é uma atitude estratégica de gerir negócios com os diversos públicos com os quais interage, com base em seus valores, princípios e códigos de conduta. É uma gestão de negócios, que envolve ações éticas e claras.”

Comunicação

Diversos autores têm discutido a importância de as empresas adotarem uma estratégia de comunicação para as ações de Responsabilidade Social com o objetivo de melhorar a reputação e a imagem das organizações (Lewis, 2003; Carroll, 2004; Christmann, 2004, Van de Ven e Jeurissen, 2005). Inicialmente, na Basf a comunicação não fazia parte de sua estratégia. Entretanto, mais recentemente, a empresa percebeu a relevância de tornar públicas suas ações de responsabilidade social. De acordo com a coordenadora da área de Comunicação Corporativa :

Não fazia parte da estratégia da empresa tornar as ações sociais públicas. A política era de não falar, não divulgar essas ações, para que elas não perdessem seu real valor, dando-lhes apenas uma conotação de marketing, um apelo de vendas. Porém, a abertura de mercado, a reestruturação das unidades, o aumento da demanda interna, fez com que a empresa mudasse sua relação com a comunidade. Por ser uma indústria química, a Basf não queria passar a imagem de poluidora, da grande vilã da comunidade. Hoje a Basf é considerada referência em ações sociais do setor químico.

Para garantir que a comunicação se tornasse homogênea, a Basf mundial implementou programas de treinamento para líderes visando desenvolver multiplicadores para suas instalações nos diversos países. Adicionalmente, a Basf trabalha com um plano integrado de comunicação interno e externo. Isto é, antes de realizar comunicações para o público externo, a empresa divulga as informações ao público interno através do Basf Informa (quadro de avisos), mensagem eletrônica (e-mail ou mensagem instantânea) ou portal da empresa. Há

ainda o Jornal Informativo – Atuação Responsável que informa sobre os projetos de responsabilidade social que estão sendo realizadas em todas as unidades e o jornal Basf Notícias, distribuído mensalmente para os colaboradores da Basf que tem por objetivo integrar as unidades da empresa e retratar o dia a dia dos funcionários, além de informar sobre aspectos do negócio da Basf do Brasil e Basf mundial.

A comunicação com o público externo se dá através de diversos meios: no âmbito global há o Relatório Anual da Basf, que descreve as ações sociais e ambientais, além das econômicas; no âmbito local a empresa publica o Basf Notícias Comunidade que tem por objetivo estreitar relações com a comunidade nas imediações do Complexo Químico de Guaratinguetá e tratar de assuntos relacionados à saúde, à segurança, ao meio ambiente e às iniciativas de integração comunitária, de acordo com o diretor do Complexo Químico de Guaratinguetá: “o público externo precisa ser esclarecido sobre as atividades da Basf e ter um diálogo transparente com a empresa.”; mídia impressa, tais como jornais locais e revistas quando trata-se de assunto considerado relevante pela direção da empresa.

Em 2001, como resultado de pesquisas realizadas pela a empresa, foi lançada a campanha da BASF no Brasil, com o slogan "A Química da Vida". Esta campanha visava demonstrar aos stakeholders que a Basf está presente onde há vida. Tratou-se de uma ação que teve como principal objetivo vincular a imagem da empresa e de seus produtos à vida e não à destruição do meio-ambiente e da sociedade, relacionada às empresas do setor químico. Os temas abordados foram: responsabilidade com o mundo presente e futuro, responsabilidade com a sociedade e com o meio ambiente e parceria com os stakeholders. A campanha foi composta por seis anúncios veiculados em mídia impressa, nas revistas Veja, Isto É, Exame, Valor, Gazeta Mercantil e Diário do Grande ABC (edição especial de aniversário).

Finalmente, em 2004, deu-se início à utilização do novo logo corporativo em comunicações externas no âmbito global. Os anúncios de Responsabilidade Social, foram ajustados ao novo conceito de identidade corporativa da BASF. Para a coordenadora de Responsabilidade Social: “o novo logo, acompanhado da frase “a química da vida”, pode ser interpretada como algo positivo, através da água, das cores, participando de várias formas na vida das pessoas, perdendo assim a associação negativa entre química e toxidade.”

Através dos dados colhidos em entrevistas e material da Basf pode-se inferir que a empresa desenvolveu, intencionalmente, uma estratégia de comunicação corporativa, aproveitando as ações de Responsabilidade Social, para melhorar sua imagem junto aos stakeholders. Por muitos anos, a indústria química era percebida como sendo destruidora do meio-ambiente e da vida nas comunidades. Os esforços da Basf na implementação de ações de Responsabilidade Social e de uma estratégia corporativa de comunicação tem trazido resultados significativos para a reputação da empresa.

Análise

Há pouco mais de duas décadas os projetos sociais desenvolvidos por empresas no Brasil tinham um perfil compensatório e assistencialista. Segundo Kunsh (1997), a velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos impele as organizações a um novo comportamento institucional perante a opinião pública. Ações de responsabilidade social cresceram junto com o desenvolvimento econômico do País. Hoje, com a organização do movimento de responsabilidade empresarial, as empresas passaram a se preocupar com a qualidade do investimento e da gestão dos recursos.

Essa mudança não foi diferente com o setor químico, uma vez que, segundo Oliva e Falcone (1995), o setor vinha sofrendo um alto grau de rejeição devido aos desastres e

acidentes ambientais que por vezes sua atividade provocava, sendo considerado o tipo de indústria que acarretava o maior nível de risco em todos os setores.

Dessa maneira, o setor entendeu que para preservação de sua imagem, seria necessário manter um diálogo aberto embasado em ações concretas que assegurassem a melhoria de seu desempenho em termos de segurança, saúde ocupacional e meio ambiente. Esse novo conceito gerou em 1985, o Responsible Care, no Canadá e posteriormente, em 1992, o Programa Atuação Responsável no Brasil.

A empresa pesquisada aderiu ao programa de forma voluntária desde sua implantação no Brasil e passou a realizar diversas ações para desmistificar e garantir uma imagem positiva junto aos seus públicos de interesse. Nota-se que foi a partir de 1992 que os projetos sociais da Basf cresceram e ganharam importância, sendo também melhor divulgados através de programas de portas abertas para a comunidade e relatórios sociais voltados aos seus fornecedores, acionistas, colaboradores e clientes.

A empresa incorpora as ações de responsabilidade social como atitude estratégica para gerir seus negócios, desta forma preserva os relacionamentos e busca um diferencial competitivo. Nesse sentido, entende-se que a Basf ao cuidar dos bens intangíveis preocupa-se também com sua imagem, uma vez que imagem é considerada por Gomes e Sapiro (1993), como um recurso estratégico, intangível e abstrato, e um dos ativos mais preciosos que uma organização pode obter. Naturalmente que ao se posicionar de forma a beneficiar a comunidade onde está inserida e a sociedade como um todo a empresa gera uma imagem positiva em relação à opinião pública e melhora, conseqüentemente, sua reputação.

Atualmente, para que uma organização possa ser considerada como responsável social, deve-se analisar o seu comportamento na relação com os empregados, fornecedores, clientes e consumidores e também com o governo, a sociedade e o meio ambiente.

Nesse sentido, o presente trabalho resgata a afirmativa de Ashley (2002) no que se refere à forma como as empresas se estruturam para desenvolver atividades de responsabilidade social. Os vetores da responsabilidade social trabalhados pela autora devem direcionar o processo de gestão empresarial, com claros indicadores de atuação e seus balanços sociais devem demonstrar tais compromissos, a começar do percentual de investimentos sociais em relação ao resultado operacional, como é o caso da empresa pesquisada.

Na intenção de se fazer uma correlação com os sete vetores da responsabilidade social e o posicionamento da empresa, pode-se observar uma harmonia entre a teoria e a prática empresarial.

No vetor que contempla o desenvolvimento da comunidade na qual a empresa atua, pode-se notar, principalmente na comunidade de Guaratinguetá, forte presença da empresa em projetos sociais.

Na busca do quesito da preservação do meio ambiente, a Basf implantou o código de proteção ambiental, com a construção de incinerador de resíduos, estação de tratamento de efluente, prevenção e combate a incêndios e projeto de reflorestamento da mata ciliar.

Em termos de investimento no bem estar do funcionário, percebe-se que a empresa possui uma preocupação constante em manter seus funcionários atualizados e motivados através de programas e ações sociais internas, trabalhando a imagem da organização de uma maneira bastante eficiente junto aos colaboradores. Essa motivação e comprometimento podem ser observados na coleta de informações através de atitudes e depoimentos emocionados por parte dos entrevistados.

Em termos de comunicações transparentes, a Basf possui em seu quadro, profissionais de Relações Públicas orientados para divulgar notícias e informações com clareza a fim de minimizar boatos que o setor possa trazer, utilizando-se de uma diversidade de canais, tanto

descendentes quanto ascendentes, dando voz ao colaborador, o que vai ao encontro com a motivação dos mesmos.

Para garantir a sinergia com os parceiros é que a empresa procura selecionar, orientar e estimular toda sua cadeia produtiva através de programas de parcerias para redução de acidentes e minimização de problemas.

Quanto ao vetor que contempla a satisfação de clientes e consumidores, a empresa procura desenvolver combinações de produtos atendendo as necessidades individuais, tanto no quesito de produtos quanto de serviços.

O retorno ao acionista é sustentado pelo crescimento de mais de 11% de 2003 para 2004, colaborando para a lucratividade a longo prazo.

Numa abordagem ampla, o estudo aponta para o despertar da consciência social e reflete a real importância que as organizações estão dando à questão da responsabilidade social, entendendo-a como estratégica e, mais ainda, estabelecendo relacionamentos duráveis com a comunidade, de forma a buscar uma garantia significativa no reflexo da imagem pública das organizações.

Em termos da empresa pesquisada, o estudo revelou que a mesma trabalhava com ações sociais de uma forma bastante tímida até 1992, e com o Programa Atuação Responsável no Brasil a mesma passou a desenvolver uma imagem que hoje lhe possibilita ser considerada referência no setor. Em documento oficial, o Instituto Ethos reconheceu a atuação responsável da empresa ao cumprir cinco das oito metas do milênio, estabelecida pela ONU.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste estudo foi analisar o programa de responsabilidade social implementado pela Basf AS no Brasil. Adicionalmente, pretendeu-se contribuir para a discussão sobre o impacto das ações de responsabilidade social e sua comunicação ao público para a imagem e reputação das empresas.

Pode-se observar que a empresa em questão iniciou suas práticas de responsabilidade social no âmbito local como resposta às exigências de grupos específicos de stakeholders. Posteriormente, o programa de responsabilidade social da Basf AS foi absorvido por estratégias corporativas que visam melhorar a imagem da empresa. Tais ações, ainda que fundamentadas na necessidade de melhorar a reputação de uma organização que pertence a um setor percebido como de alto risco para as comunidades e o meio-ambiente, foi acompanhada de ganhos importantes para a empresa e seus diversos grupos de stakeholders.

Apesar de a pesquisa possuir limitações, em função de tratar-se de um estudo de caso único, é possível afirmar que a dimensão da organização estudada e seu impacto sobre as economias de diversas regiões do Brasil, e do mundo, permitem uma contribuição importante no que se refere à gestão da responsabilidade social por parte das grandes corporações. As empresas dos setores químicos, petrolíferos, etc. parecem estar mais sujeitas à necessidade de implementar ações de Responsabilidade Social e comunicá-las. Assim sendo, tendem a desenvolver estratégias globais que são adaptadas à necessidade local, mantendo uma imagem/reputação uniforme. Precisam inspirar confiança.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. Organization Studies. 11(3), 1990, p.373 – 394.

ARTHAUD-DAY, Marne. L. Transnational Corporate Social Responsibility: A Tri-Dimensional Approach To International CSR Research. Business Ethics Quarterly. 2005, vol. 15, n. 1, p. 1-22.

ALZATE, Cláudia T. A., KRUGLIANSKAS, Isak. A Indústria Química Brasileira e o programa “Atuação Responsável”: o caso de uma empresa nacional. Caderno de Pesquisa em administração. São Paulo, V.1,nº 8, 1º trim./1999.

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

BORGER, Fernanda Gabriela. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. 2001, 265f. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CAHEN, Roger. *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*. São Paulo: Best Seller, 1990.

CHRISTMANN, Petra. Multinational Companies and the Natural Environment: Determinants of Global Environmental Policy Standardization. Academy of Management Journal. 2004, vol. 47, n. 5, p. 747-760.

CARROLL, Archie, B. Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. Academy of Management Executive, 2004, vol. 18, n. 2, p. 114-120.

CARROLL, Archie, B. The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. 1991, July/August/42.

DUMBE, Riccarda. *Corporate Reputation and its Importance for Business Success*. Oxford: Oxford Brookes University, 2002.

GOMES, Mauro Tapias ; SAPIRO, Arão. Imagem Corporativa – uma vantagem competitiva sustentável. Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, vol.33, nº6, p. 84-96, nov./dez. 1993

GRAYSON, David ; HODGES, Adrian. *Everybody’s Business: Managing Risks and Opportunities in Today’s Global Society*. London: Dorling Kindersley Limited, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LETTIERI, Carla Cristina dos Santos. Quem Realmente Interessa às Empresas? Contribuições Analíticas da Teoria dos Stakeholders ao Estudo da Responsabilidade Corporativa. 2003,p.01. Disponível em <[http:// especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos](http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos)> Acesso em 20/07/2004.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha. A responsabilidade Social e sua interface com o marketing social. Revista da FAE, Curitiba, V. 5,p.15-25, maio/ago.2002, p.17

LEWIS, Stewart. Reputation and corporate responsibility. Journal of Communication Management. 2003, vol. 7, n. 4, p. 356-364.

MACHADO, Eduardo L. *O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos*. 2002. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

MACHADO FILHO, Cláudio A.P. Responsabilidade Social Corporativa e Criação de Valor para as Organizações: um estudo multicase. 2002. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa – Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. p.81 – 89.

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

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido de seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: MAUAD, 1998.

OLIVA, Eduardo de C., FALCONER, Andrés P. Processo Atuação Responsável: Implicações de sua implantação nas relações de trabalho na indústria química. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, V.1, nº 1, 2º sem./ 1995

PEREIRA, Raquel da Silva. *Desenvolvimento sustentável com responsabilidade social das empresas: um enfoque ambiental*. São Paulo: Lorosae, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira . *Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas: Editora Alínea, 2002.

POYARES, Walter. *Imagem pública: glória para uns, ruína para outros*. São Paulo: Globo, 1998

TARAGANO, Rogéria. Quanto vale a sua reputação? Julho/2003. disponível em : <http://www.gecko.com.br/newsindex.asp> Acesso em 11/05/2004.

TAVARES, Mauro Calixta. *A Força da marca – como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, p.34

VAN de VEN, Bert ; JEURISSEN, Ronald. Competing Responsibility. Business Ethics Quarterly. 2005, vol. 15, n. 2, p. 299-317.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Pioneira, 1995.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Sites pesquisados

Sites Pesquisados:

<[http:// www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) > Acesso em 18/03/04

<[http:// www.basf.com.br](http://www.basf.com.br) > Acesso em 01/07/2004

< <http://www.abiquim.org.br/> Acesso em 13/11/2004