

**Responsabilidade Social e Isomorfismo Organizacional:  
o paradoxo de ações (anti)éticas em busca de legitimidade no mercado  
brasileiro\***

Social Responsibility and Organizational Isomorphism:  
the paradox of (un)ethical actions in search of legitimacy in the Brazilian market

Luciano Mendes<sup>1</sup>

Francisco Giovanni David Vieira<sup>2</sup>

Carlos Jaelson Abanese Chaves<sup>3</sup>

**Resumo**

A responsabilidade social está bastante difundida no mundo dos negócios e é grande o número de empresas que vêm investindo na área. Com os escândalos financeiros de corporações como Enrol e WorldCom, empresas têm adotado práticas para dirimirem questionamentos éticos quanto às suas condutas. Por outro lado, a globalização aumentou consideravelmente a competitividade. Nesse contexto, as empresas buscam formas de se diferenciarem, para se tornarem competitivas, e ao mesmo tempo formas de se legitimarem perante a sociedade. Como uma espécie de decorrência, investimentos em responsabilidade social têm aumentando significativamente. Todavia, as empresas que adotam a prática de responsabilidade social são inquestionáveis no quesito ética? Foi com base nesse cenário, por vezes nebuloso, que este trabalho buscou verificar o comportamento ético de empresas que atuam no mercado brasileiro e investem importantes quantias de recursos em responsabilidade social. Com uma visão alicerçada na teoria institucional, e com base em pesquisa documental e bibliográfica, o trabalho apresenta o paradoxo de empresas que se dizem

\* Artigo recebido em . .2007, aprovado em 29.05.2009

<sup>1</sup> Doutorando em Administração do PPGA/UFGRS, Mestre em Administração. Professor da Universidade Estadual Paulista. Endereço: Rua 44, n. 776, Bairro Baroni, Barretos/SP, CEP: 14780-190. E-mail: lucianobtos@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Pós-Doutor em Administração, Doutor em Ciências Sociais, Mestre em Administração. Professor e Pesquisador da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: fgdvieira@uem.br

<sup>3</sup> Mestre em Administração. Professor do Centro de Ensino Superior de Maringá. E-mail: jaelson.chaves@hotmail.com

praticantes de responsabilidade social e que reduziram a quantidade de produtos nas embalagens dos seus produtos e não comunicaram tais reduções aos consumidores, nem muito menos reduziram o preço dos seus produtos.

**Palavras-chave:** responsabilidade social, teoria institucional, mercado brasileiro, redução de embalagens

### **Abstract**

The social responsibility is quite diffused in the business world and it is growing the number of companies that are investing in the area. Due to the financial scandals of corporations as Enrol and WorldCom, companies have been adopting practices to nullify ethical questions about their conducts. On the other hand, the globalization increased the competitiveness considerably. In that context, companies look for ways that they become different and competitive, and at the same time ways in which they legitimate themselves before the society. As a consequence, investments in social responsibility have increasing significantly. Nevertheless, are companies that have being adopted the practice of social responsibility unquestionable in the ethics requirement? It was based on that scenery, sometimes obscure, that this work searched to verify the ethical behavior of companies that operate in the Brazilian market and invest important amounts of resources in social responsibility. Starting with a vision founded in the institutional theory, and with base on documental and bibliographical research, this article presents the paradox of companies that call themselves as practitioners of social responsibility and reduced the amount, weight and packages of their products and did not communicate such reductions to the consumers, nor reduced the price of their products.

**Keywords:** social responsibility, institutional theory, Brazilian market, shrinking size

## **1 Introdução**

Um termo bastante difundido no mundo dos negócios nos dias de hoje é o da responsabilidade social. Apesar do seu meio século de vida ligada aos discursos empresariais (GUIMARÃES, 1984), nos últimos anos a responsabilidade social tomou uma conotação inimaginável, o que impulsionou uma série de publicações e estudos sobre as ações em responsabilidade social no Brasil (GUIMARÃES, 1984; BITTENCOURT e CARRIERI, 2005) e em outros países (MAIGNAN e SWAEN, 2004; MURPHY E CROWTHER, 2002). Devido a essa ampla difusão das ações em responsabilidade social, houve também uma proliferação referente ao conceito do que é responsabilidade social, transitando desde a geração de lucros para os acionistas (FRIEDMAN, 1984) até a preocupação com a comunidade e clientes (CARDOSO, 2002).

Hoje, o conceito está intimamente ligado à postura ética das empresas perante seus *stakeholders*, quais sejam, funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, comunidades, etc. Essa vinculação se deve, em grande parte, aos escândalos financeiros de grandes companhias como a

*WorldCom Inc., Enrol Corp., Tyco International Ltd. e HealthSouth Corp.*, por exemplo, passíveis de questionamentos éticos e que fez surgir, aos olhos da sociedade, o lado obscuro dessas empresas, que até então se demonstravam inquestionáveis (JANNINGS, 2003; DITOMASO, PARKS-YANCY, POST, 2003).

Além dessa vinculação aos preceitos éticos, que diminui consideravelmente as dúvidas e questionamentos, outro fator que se entrelaça na difusão do termo é a possibilidade de um diferencial mercadológico. Nesse contexto, os discursos giram em torno da globalização e aumento da competitividade, onde os investimentos em responsabilidade social têm propensão de gerar um diferencial no mercado (ALIGLERI et al. 2002). Assim, as empresas poderiam obter um considerável aumento nas vendas, tanto quanto a busca da fidelização dos clientes (HARRISON, 2003; PINTO e LARA, 2004).

Frente a esse quadro, a responsabilidade social possibilita pelo menos dois benefícios às empresas: a) diminui consideravelmente os questionamentos e dúvidas quanto a sua postura ética; e, b) possibilita se diferenciar no mercado competitivamente em função de ações sociais e, por conseguinte, almejar retornos financeiros. Tais benefícios certamente estão entre aqueles que movimentam a grande difusão das práticas de responsabilidade social nas empresas.

Observando tais benefícios há, desde o início, um paradoxo nas ações em responsabilidade social. Isso pelo fato de que, se os investimentos em responsabilidade social são destinados ao aumento da rentabilidade da empresa, do diferencial no mercado e da competitividade, então a preocupação maior nesses investimentos pode não ser o benefício social em si, mas apenas uma estratégia de mercado. Além disso, se o propósito das ações em responsabilidade social é evitar questionamentos éticos, então as empresas que investem nessas ações em responsabilidade social podem ser passíveis desses questionamentos.

Tais paradoxos podem ser elucidados através de algumas incógnitas, como: as empresas ao adotarem práticas de responsabilidade social são totalmente isentas de questionamentos éticos? Os investimentos em responsabilidade social perfazem todos os domínios das empresas? Por que se investe tanto em responsabilidade hoje? É uma busca por legitimação frente à sociedade ou são investimentos destinados concretamente ao desenvolvimento de ações socialmente responsáveis? Recentemente, muitos trabalhos acadêmicos vêm impulsionando um olhar mais crítico sobre essa relação entre marketing, responsabilidade social e ética, como fica evidente no trabalho de Singhapakdi et. al. (2001), que estudaram a importância dessas dimensões da ética e da responsabilidade social entre os profissionais da área de marketing de várias multinacionais. Além disso, no Brasil alguns trabalhos, como o de Bittencourt e Carrieri (2005), vêm questionando essas ações em responsabilidade social. Diante dessa proliferação de trabalho que atuam nessa dinâmica estabelecida sobre marketing, responsabilidade social e ética, é que esse trabalho se efetiva. Isso com a intenção de contribuir para ampliar tais discussões, desenvolvendo a pesquisa aqui constituída numa área ainda não explorada por esses trabalhos – que é o fenômeno da redução de embalagens no mercado brasileiro – mas que tangencia as incógnitas e considerações críticas que são elucidadas em tais trabalhos.

Estando hoje as ações em responsabilidade social vinculadas a uma postura ética, o objetivo nesse artigo foi verificar se as empresas que realizaram o processo de redução de

embalagens no mercado brasileiro eram empresas que investiam em ações de responsabilidade social, na época em que ocorreram esses escândalos. Para tanto, o ponto de partida foi uma pesquisa desenvolvida anteriormente que apresentou um elenco de empresas que reduziram a quantidade de produtos nas embalagens e não comunicaram tal redução aos consumidores, nem muito menos reduziram o preço dos produtos. Mediante esses dados, a intenção foi verificar se as empresas que adotaram esse comportamento possuíam algum vínculo ou desenvolveram práticas de responsabilidade social. Acredita-se que essa estratégia de investigação é capaz de apontar respostas para os questionamentos realizados no âmbito deste artigo.

Tendo em vista a possível existência de tais paradoxos entre as ações em responsabilidade social e as ações de redução das embalagens no mercado brasileiro – o que de tudo elucida possíveis inconsistências nas ações – é que o aporte teórico nessa pesquisa foi desenvolvido a partir de uma perspectiva institucional, procurando elucidar a responsabilidade social como uma instituição criada e difundida no contexto das organizações.

## **2 Características gerais sobre a teoria neo-institucional**

Durante muitos anos os sociólogos não consideraram as organizações empresariais como fenômenos distintos da organização social. Somente na década de 1940, com a publicação do trabalho de Robert Merton e seus colaboradores, *Theory and Social Structure*, foi que as organizações passaram a merecer estudos próprios (TOLBERT e ZUCKER, 1998). Assim, o processo de institucionalização não ocorre somente em nível social, mas também em nível organizacional. Neste âmbito, a teoria institucional busca explicar porque as organizações surgem, tornam-se estáveis ou são transformadas, e as formas como a ação e a cultura são estruturadas nas organizações (TOLBERT e ZUCKER, 1998). A perspectiva institucional trata de como e porque as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados e das conseqüências desse processo de institucionalização.

O campo em que se situa as discussões dessa linha institucional é sobre a construção social da realidade. Apesar de a teoria neo-institucional ser amplamente discutida nas áreas da economia, das ciências políticas e da sociologia (HALL; TAYLOR, 2003), os autores aqui elucidados possuem em suas considerações um viés mais sociológicos, mesmo que tendendo a enfatizar em suas análises – como fez Scott (1995) e Tolbert e Zucker (1998) – a integração dessas três perspectivas. Nessa perspectiva, Berger e Luckmann (1985) ressaltam que a realidade é construída através de um processo compartilhado e que possui alguns estágios de transição, como: o hábito, onde novas atitudes adquirem padrões; a instituição, onde há reciprocidade nas ações habituais por tipos de atores durante a história; e a cristalização, também chamada de reificação ou coisificação, quando a instituição passa a ser percebida como independente dos indivíduos que as mantém.

O que Tolbert e Zucker (1998) fazem é transcender esse processo para o contexto das organizações empresariais, tendo como foco a estrutura, o comportamento e as práticas organizacionais. Neste íterim, essas autoras falam de: habitualização, que corresponde a

padronização na solução de problemas; objetivação, quando ocorre significados gerais compartilhados sobre tal comportamento; e sedimentação, quando esse processo passa a ter uma realidade própria que confronta o indivíduo como um fator externo e coercitivo.

Mas o foco principal desse processo é a legitimação, que confere o status de existência e validade das instituições sociais. Por esse motivo, na concepção de Berger e Luckmann (1985), ao serem constituídas as instituições é necessário transmitir esquemas explicativos e normativos que confere soluções permanentes para os problemas da coletividade. É esse processo que faz com que a instituição se sustente no decorrer do tempo, pois ela é em si aceita pela sociedade. Assim, a legitimação, na análise desses autores, nasce de forma incipiente durante o processo, depois faz avultar algumas especulações teóricas, logo em seguida constitui um corpo teórico de discussão sobre a instituição e, por fim, atinge o universo simbólico de aceitação da instituição. Neste estágio final é quando a instituição passa a ter valor social referente ao propósito com que foi constituída. Outro ponto, levantado por DiMaggio e Powell (1983, p.150-154), refere-se ao isomorfismo organizacional. A questão principal do trabalho destes autores é por que há tamanha e surpreendente homogeneidade de formas e práticas organizacionais. Assim, esses autores identificaram três mecanismos através dos quais a mudança institucional isomórfica ocorre: (i) o *isomorfismo coercitivo* que resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações das quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade dentro da qual as organizações funcionam; (ii) o *isomorfismo mimético* – que imita – ocasionado por incertezas provenientes do meio, sendo estas uma força poderosa que encoraja a imitação (os autores assinalam, para melhor entendimento deste processo, que, “quando tecnologias organizacionais são mal entendidas/interpretadas, quando metas são ambíguas, ou quando o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem se modelar em outras organizações”); e (iii) o *isomorfismo normativo* que se caracteriza por forças advindas de certos padrões sociais de ação que orientam o comportamento.

Se até então a visão que se tinha sobre a adoção de determinada estrutura, comportamento ou prática organizacional institucionalizada visava basicamente a eficiência organizacional, é no trabalho de Meyer e Rowan (1977) que essa discussão vai se desvanecer. Isso porque, na concepção desses autores, o sucesso organizacional não depende somente da coordenação e controle eficiente das atividades, pois as organizações nascem e coexistem em ambientes institucionais altamente elaborados. Nessa linha, as organizações são bem sucedidas em se tornarem isomórficas com esses ambientes e assim adquirem a legitimidade e os recursos necessários para sua sobrevivência, fornecendo uma prestação de contas das suas atividades ao mesmo tempo em que protege a organização de ter sua conduta questionada. Para Meyer e Rowan (1977), nesse processo de isomorfismo as organizações incorporam elementos que são externamente legitimados, procurando imprimir rótulos a suas atividades que são valiosos em mobilizar o comprometimento dos participantes internos e dos constituintes externos.

Esse processo seria uma discussão causal se esses autores não referenciassem algumas conseqüências cruciais para as organizações. Primeiro que ao incorporar elementos externos legitimados que não são termos de eficiência, entram em conflito com as atividades técnicas e as demandas por eficiência, gerando inconsistência nas ações organizacionais. Segundo que devido as

regras cerimoniais virem de diferentes ambientes, essas regras podem ser conflitantes umas com as outras, o que também leva a inconsistência nas ações. Neste contexto, é possível observar que Meyer e Rowan (1977) realizam um descompasso interessante sobre as ações e estruturas organizacionais, evidenciado também no trabalho de Barley e Tolbert (1997). Esses autores desvinculam as ações organizacionais das estruturas institucionalizadas.

Essa constatação desde já apresenta uma infinidade de problemas para as ações organizacionais que, ao introduzirem uma estrutura institucionalizada, não necessariamente seguem as regras dessa estrutura, pois ela seve apenas para a legitimação. Além disso, como já exposto, a adoção de tais estruturas podem entrar em conflito com a estrutura e ações existentes, o que faz com que as organizações mantenham as ações existentes, mas devido a necessidade de legitimação acabam incorporando, de forma cerimonial, as novas instituições. Outro ponto a ser ressaltado é que as regras cerimoniais aparecem a partir de diferentes ambientes que acabam entrando em conflito.

Diante dessas discussões sobre as inconsistências nas ações e instituições adotadas, Scott (1994b) possibilita um aporte geral e fatores complementares a essa discussão. Isso pelo fato de que esse autor trabalha sua discussão sobre as instituições sobre três pilares, que são: regulativo, normativo e cognitivo. Ao se avaliar os trabalhos de Meyer e Rowan (1977), Dimaggio e Power (1983) e Tolbert e Zucker (1998), a preocupação maior na análise que esses autores realizam está contida no nível organizacional e inter-organizacional, deixando à margem o nível intra-organizacional – no sentido de levar em conta os agentes da organização. Apesar da tentativa em elucidar – diferente dos institucionalistas tradicionais – as ações no entremeio às estruturas, a preocupação maior continua sendo a influência do ambiente organizacional sobre a organização em si. Isso não deixa de ser um tópico importante e central no contexto da teoria institucional, mas algo na análise de Scott (1994b) é central para entender o processo de inconsistência nas ações desenvolvido por Meyer e Rowan (1977), que é a discussão de um pilar cognitivo. Neste primeiro trabalho, Scott (1994b) chega a elucidar a importância dos elementos normativos e cognitivos para a análise organizacional.

Diante dessas considerações, Scott (1994a) procura elaborar um modelo integrado que inclui os processos de regulação, cognição e normatização dos processos desenvolvidos nas organizações. Com esse modelo, Scott (1994a) procura integrar os níveis de análise institucional (intra-organizacional, organizacional e inter-organizacional) com os três pilares do processo institucional (regulativo, normativo e cognitivo). Num trabalho posterior, Scott (1995) sistematiza uma ampla discussão sobre esses três pilares, que pode ser observada de forma sintética no Quadro 1.

**Quadro 1** – Variações de ênfase: três pilares institucionais

	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cognitivo</b>
<b>Base da submissão</b>	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
<b>Mecanismos</b>	Coercitivos	Normativos	Mim�ticos
<b>Lógica</b>	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
<b>Indicadores</b>	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio do isomorfismo
<b>Base de legitimação</b>	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

Fonte: Scott (1995, p.36)

Esse Quadro 1 e as discussões realizadas por Scott (1995, 1994a e 1994b), possibilitam uma retomada das discussões de Meyer e Rowan (1977) e Dimaggio e Power (1983). Isso pelo fato de que, no processo de institucionalização e de isomorfismo organizacional, as instituições transmitidas podem atingir os pilares regulativos e normativos, mas não o pilar cognitivo. É daí que surgem as inconsistências estruturais nas organizações institucionalizadas.

Isso fica evidente quando Meyer e Rowan (1977) mencionam que uma organização enfrenta dois problemas bastante gerais se seu sucesso depender primariamente de isomorfismo com as regras institucionalizadas. Primeiro, as atividades técnicas e as demandas por eficiência criam conflitos e inconsistência aos esforços de uma organização institucionalizada para adaptar-se às regras cerimoniais de produção. Segundo, devido a essas regras cerimoniais serem transmitidas por mitos que podem surgir de diferentes partes do ambiente, as regras podem ser conflitantes umas com as outras. Estas inconsistências levam a uma preocupação com a eficiência e coordenação firme e controle problemático. As estruturas formais que celebram os mitos institucionalizados diferem das estruturas que agem de forma eficiente. Essa elucidação foi de ampla importância para a pesquisa aqui desenvolvida.

### **3 A Institucionalização da Responsabilidade Social**

Tendo como pano de fundo essa discussão sobre o processo de institucionalização, destaca-se agora uma nova instituição: a "responsabilidade social". Berger e Luckman (1985, p.133) relatam que as instituições são produtos sociais que têm uma história e se quisermos entender seu significado temos que entender a história de sua produção. Sendo assim, na discussão realizada por Ashley (2002) a responsabilidade social remonta ao século XIX. Nessa época, ressalta essa autora, as práticas de responsabilidade social tinham uma íntima ligação com a ética e era considerada doutrina nos Estados Unidos e em alguns países da Europa.

Em um contexto de expansão do tamanho das corporações e de seu poder sobre a sociedade, diversas decisões nas Cortes americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das corporações. (...) A partir de então, defensores da ética e da responsabilidade social passaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade (ASHLEY, 2002, p.19).

O foco da responsabilidade social vai se alterar com a independência americana, devido ao fato de que a legislação americana passou a explicitar que o propósito maior das empresas era gerar lucro para os acionistas. Fato como este é que acabou por incitar discussões, nos dias atuais, como o do economista Friedman (1984). Esse quadro se estendeu até o início do século XX e teve sua queda juntamente com a grande depressão e a segunda guerra mundial, onde atitudes que visavam o lucro acima de tudo tomaram conotações especulativas, colocando a economia americana e as economias dos países vinculados a esse modelo em situações alarmantes.

Esse processo de crise econômica fez avultar movimentos reivindicatórios ao modelo de lucro acima de tudo, onde algumas empresas, com a intenção de dirimir tais questionamentos, desenvolveram ações filantrópicas perante a sociedade. Essas ações, de acordo com Ashley (2002), foram favoráveis pela corte americana, ao mesmo tempo em que incitou a atitude dos defensores da ética e responsabilidade social, que exigiam que essas ações sociais também fossem práticas legítimas no contexto empresarial.

Com o infiltrar das ações sociais nas práticas organizacionais é que na década de 1950 Bowen (1957) realiza uma discussão contundente sobre a responsabilidade social dos homens de negócios e eleva essa discussão à necessidade de as ações organizacionais estarem compatíveis com os fins e valores da sociedade. Para Bowen (1957) a palavra responsabilidade social está em sintonia com palavras do tipo: "responsabilidade pública", "obrigações sociais" e "moralidade comercial".

Além desse movimento que procura imprimir nas ações empresariais a questão social, existiu ainda um movimento de legalização de todo esse processo, pois o Estado, enquanto um órgão regulador das atitudes individuais e grupais no contexto social, procurou imprimir, através de suas instâncias, normas, regras e leis, que visavam limitar as ações empresariais. Exemplo desse modelo é o Código do Consumidor e o Código Comercial, além de instituições como ministério público e o Procon no Brasil, que fiscalizam e denunciam práticas que não estejam de acordo com esses códigos (ALIGRELI, ALIGRELI e CÂMARA, 2002). Por esse motivo, Guimarães (1984) vinculou o termo responsabilidade social à idéia de que as empresas devem ser responsabilizadas por suas atitudes, reduzindo tal termo à questão de seguir os pressupostos estabelecidos em lei, o que de tudo já seria um grande avanço.

Aqui vale salientar um ponto importante dessa discussão ao elucidar a diferença significativa entre a responsabilidade social empresarial e a empresa socialmente responsável. No primeiro caso a empresa procura ir além de uma atitude que visa apenas seguir as normas legais e sociais, pois estabelece ações positivas frente aos problemas sociais que transcendem suas obrigações. Já no segundo caso a empresa é socialmente responsável quando segue as normas legais e sociais, agindo de forma transparente e assim evitando questionamentos quanto a sua postura. Dizer que uma empresa investe em responsabilidade social porque está de acordo com as regras sociais e legais é realizar uma afirmação um tanto incongruente, pois isso está condizente com suas obrigações.

Mesmo assim, autores como Thiry-Chesques (2003) ressaltam que a responsabilidade social das empresas se limita à obrigação de responder perante a lei. Isso porque as empresas não são agentes morais, apenas as pessoas dentro das empresas o são e, por esse motivo, as empresas não possuem obrigações dessa natureza. Aqui vale elucidar uma questão importante, pois seria ilusório pensar que quando determinados autores colocam a expressão como empresa, organização ou corporação, não tem a intenção de destituir a responsabilidade das pessoas que a integram, pois continuam sendo agentes responsáveis por lei pelas atitudes tomadas no contexto dessas organizações. A discussão de Thiry-Chesques (2003) se aproxima ao que Habermas (1990) chamou de realidade reificante, ou seja, de acordo com as explicações de Berger e Luckmann (1985), isso acontece quando as instituições passam a ter "vida" própria, no sentido de que são

independentes da vontade dos indivíduos. Essa elucidação mostra o fato ressaltado por Meyer e Rowan (1977) e, posteriormente, retomado por Scott (1995) e por Barley e Tolbert (1997), que é esse deslocamento entre estrutura e ação.

Antes disso, as discussões concernentes as ações de responsabilidade social nos últimos anos visam atitudes que transcendem os pressupostos legais, favorecendo a necessidade de as organizações investirem em possíveis soluções para os problemas sociais, levando sempre em comparação sua capacidade. Por esse motivo, os investimentos em responsabilidade social enfatizam que as organizações para ir além devem, antes de tudo, estar condizentes com as normas legais e sociais, pois só assim essas ações serão concretas.

Na discussão de Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social congrega tanto as ações em participar mais diretamente na comunidade quanto a necessidade de dirimir danos decorrentes de suas atividades. Por esse motivo, os investimentos em responsabilidade social abrangem compromissos firmados pela empresa através de projetos e ações que visam solucionar problemas sociais, mas que, antes de tudo, a empresa deve estar comprometida, de forma ética e legal, em suas relações com os clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes e organizações públicas e estatais.

Assim sendo, autores como Karkotli e Aragão (2004), Aligleri (2002) e Cardoso (2002), expõem que as ações em responsabilidade social devem enfatizar comportamentos éticos e responsáveis nas relações estabelecidas com os vários atores envolvidos. Neste contexto, Melo Neto e Froes (1999) realizam uma síntese desse processo ao elucidarem os diversos seguimentos em que o termo responsabilidade social se efetiva, tais como: apoio ao desenvolvimento da comunidade, preservação do meio ambiente, investimentos no bem-estar dos funcionários e dependentes, comunicações transparentes, retornos aos acionistas, atendimentos das necessidades dos consumidores, etc.

Como forma de realizar uma breve conclusão sobre essa discussão do desenvolvimento e dos propósitos da responsabilidade social nos dias atuais, vale elucidar um conceito de responsabilidade social que congrega grande parte dessa discussão realizada até este ponto. Conceito este publicado no *site* do Instituto *Ethos* de Empresa e Responsabilidade Social e que diz que,

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários (INSTITUTO ETHOS, 2004).

Além dessa discussão sobre o que é a responsabilidade social e quais os domínios que estão aí embutidos, essa vertente sobre os investimentos em responsabilidade social está longe de ser oposta aos imperativos econômicos das empresas. Isso se deve ao fato de que nos últimos anos os investimentos em responsabilidade social passaram a possibilitar retornos financeiros através da valorização da marca, onde se tem o nome da empresa ou de seus produtos vinculados

a projetos sociais, culturais ou artísticos, o que dirime possíveis dúvidas quanto ações antiéticas por parte dessas empresas (MILES e MUNILLA, 2004; HARRISON, 2003). Sendo assim, os investimentos em responsabilidade social colocam a organização com uma imagem de empresa preocupada com as questões sociais, o que não leva a crer que tais empresas podem vir a desenvolver ações que coloquem sua atuação em xeque (ZAIRI e PETERS, 2003).

#### **4 Responsabilidade social e ética nos negócios**

O vínculo de uma empresa aos desígnios da responsabilidade social, mesmo que ocorra a divulgação dessas ações, coloca aí o problema da ética. Mesmo porque o próprio termo já em si “impõe” tal atitude. Retomando a discussão de Thirry-Chesques (2003), esse autor expõe que o termo responsabilidade tem como raiz *spondere*, que quer dizer “promessa”. Thirry-Chesques (2003) diz que o *Re-spondere* social é cumprir com o compromisso mútuo entre o agente e a sociedade. Sendo assim, ao firmar tal compromisso as empresas devem agir de forma a cumpri-lo, sem esquecer as obrigações que já estão enredadas. Por esse motivo, nas práticas de responsabilidade social está embutido apenas uma das dimensões da ética, que é o compromisso moral de responder sobre atos e intenções.

Seguindo essa linha, vale salientar também o contexto que perfaz as discussões sobre a ética e a moral. Para Vázquez (1995) a palavra ética vem do grego *ethos*, que significa analogamente “modo de ser” ou “caráter”, enquanto forma de vida adquirida ou conquistada pelo homem em sociedade. Já a moral vem do latim *mos* ou *mores* que quer dizer “costume” ou “costumes”, no sentido de um conjunto de regras adquiridas por hábito. Sendo assim, salienta Vázquez (1995), a moral é um conjunto de normas e regras destinadas a regular as relações dos indivíduos numa sociedade, mas que não deixa de variar historicamente nas diferentes sociedades.

Essa discussão desde já mostra uma diferença significativa entre ambas palavras. Isso porque enquanto a ética perfaz um contexto individual e a conduta desse indivíduo perante a sociedade, a moral é que regula essa conduta e imprime regras de ações. Por outro lado, podemos dizer ainda que a ética perfaça um contexto interno, quando relacionada a um grupo, ou um contexto subjetivo, quando relacionada a um indivíduo, enquanto a moral perfaz um contexto objetivo ou social. Aqui vale elucidar outra contribuição de Thirry-Cherques (2003) ao expor que a ciência da ética opera em dois eixos: um teórico e outro prático. O teórico busca fundamentos na moral e formula princípios norteadores do agir moral. Já o segundo refere-se à aplicação desses princípios fundamentais nas atitudes éticas. São esses princípios norteadores que possibilitam analisar se tais ações são consideradas éticas ou não, boas ou ruins, corretas ou incorretas.

Com essa alteração podemos retomar a discussão de Thirry-Cherques (2003) ao evidenciar que as empresas não são agentes morais, mas sim as pessoas que as integram. Não em si essa discussão, mas a constatação de que é possível existir uma separação entre a instituição com suas regras legais para seguir e os agentes que as integram com suas regras morais para seguir. É essa retomada que nos conduz as contribuições dos neo-institucionalistas na explicação das

inconsistências nas ações organizacionais, como é possível observar nos trabalhos de Meyer & Rowan (1977) e Barley & Tolbert (1997).

No contexto de discussão sobre a ética nas organizações, como mostra Kretlon (2004), três perspectivas são dominantes: a *Business Ethics* (Ética nos negócios), a *Business & Society* (Negócio e sociedade) e *Social Issues Management* (Gerenciamento das questões sociais). Essa autora salienta que, no caso da *Business Ethics*, os pressupostos referentes à discussão da ética estão vinculados a uma ética prática, no sentido de aplicação dos pressupostos filosóficos sobre a ética aos negócios e às ações no contexto das organizações, levando em consideração os valores e os julgamentos morais referente ao negócio e às ações. No caso da *Business & Society*, salienta Kretlon (2004), a ética é conduzida para uma abordagem sociopolítica, enfatizando as relações contratuais como forma de estabelecer as relações entre as organizações e a sociedade. Já na perspectiva da *Social Issues Management* a ética está vinculada a uma conotação utilitarista, onde os problemas sociais são considerados como variáveis que devem ser consideradas na gestão estratégica.

Kretlon (2004) realiza uma análise interessante sobre o desenvolvimento do conceito de Responsabilidade social e a relação com essas três perspectivas da ética nos negócios. Sem entrar especificamente nos detalhes do trabalho de Kretlon (2004), algumas discussões são possíveis a partir de suas contribuições. Antes disso, um fato interessante é que Kretlon (2004) vai denominar essas perspectivas da ética como: abordagem normativa (*Business Ethics*), abordagem contratual (*Business & Society*) e abordagem estratégica (*Social Issues Management*).

Resgatando os significados dos termos: ética, moral e responsabilidade – como elucidados no início dessa discussão, essas fragmentações sobre a ética nos negócios, apesar de serem visíveis e elucidadas nos trabalhos sobre essa temática (KAVALI; TZOKAS; SAREM, 1999), têm nítida potencialidade de, já em sua gênese, produzir ações antiéticas. Isso pelo fato de que não depende somente dos agentes ou organizações elucidarem qual dessas perspectivas estão contempladas em suas ações, mas que suas ações devem estar condizentes com a moral social. Por esse motivo, não há como falar de ética nos negócios sem ter imbricado nessa discussão a moral social, que determina e possibilita o julgamento das ações individuais e grupais no contexto social.

Se no processo de institucionalização da responsabilidade social houve um vínculo cada vez maior com as atitudes éticas, no sentido de que as ações em responsabilidade social foram “incorporando” a co-responsabilidade no processo de desenvolvimento social, o atendimento dos interesses dos stakeholders e a preocupação com possíveis prejuízos que podem ser gerados para a sociedade – como foi possível observar no tópico anterior – então é sobre esses fatores “incorporados” – que sempre estiveram expressos no termo responsabilidade – que tais ações devem ser efetivadas para serem consideradas éticas. O processo de institucionalização da responsabilidade social ocorre através da criação de valor social sobre a importância dessa instituição para a sociedade como um todo.

Quando Tolbert e Zucker (1998) discutem o processo de institucionalização, fica subjacente a essa discussão a “moralização” nas instituições criadas. Esse fato perpassa mais explicitamente o trabalho de Scott (1995), quando esse autor mostra que, ao atingir o pilar normativo, as

instituições possuem como base de legitimação ser moralmente governada. Se são moralmente governadas, então os pressupostos que guiam e sustentam essas instituições já estão em si pré-estabelecidos, sendo considerado atitudes éticas aquelas que estão de acordo com esses pressupostos. No caso da responsabilidade social, como foi abordado no tópico anterior, os pressupostos que conduzem essas ações já estão em si estabelecidos e vão além dos simples investimentos em projetos sociais. Tendo em vista essa ampla discussão é que a pesquisa aqui proposta foi desenvolvida, como ficará claro nos tópicos seguintes.

## 5 Metodologia

Do ponto de vista metodológico, esse trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória e documental. Para Gil (2002, p.41) a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou descobertas de questões. Ferrari (1982, p.123), por sua vez, relata que as pesquisas documentais são fontes acabadas que não receberam ainda um tratamento analítico ou se isso aconteceu ainda podem oferecer contribuições de reforço, ou podem ainda receber uma nova reformulação de acordo com os objetivos da pesquisa.

A coleta foi realizada a partir de dados secundários que, de acordo com Mattar (1999, p.134), são dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e às vezes, até analisados com outros propósitos, mas que podem atender às necessidades de uma outra pesquisa em andamento, os quais estão catalogados à disposição dos interessados.

Nesse sentido, este artigo tem como ponto de partida o trabalho de Vieira (2003), que realizou uma pesquisa sobre a alteração da quantidade de produtos em embalagens no mercado brasileiro. De posse desses dados, investigamos se essas empresas estão ou estavam investindo em responsabilidade social. Essa indagação tem como fundamento às discussões atuais sobre responsabilidade social, principalmente referentes ao seu conceito e às práticas realizadas pelas empresas socialmente responsáveis, que visam uma atuação mais ética e transparente com seus *stakeholders*.

Atualmente uma Organização Não-Governamental (ONG) que vem destinando esforços no âmbito da responsabilidade social é o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. De posse desta constatação, verificamos se as empresas destacadas no trabalho de Vieira (2003) eram ou são parceiras desse Instituto. Com o intuito de reforçar a pesquisa e verificar em que tipo de projeto essas empresas estão investindo, recorreu-se também a uma publicação da Revista Exame, o *Guia de Boa Cidadania Corporativa* do ano de 2002. A escolha do Guia e do ano justificou-se por ser uma das únicas publicações dessa magnitude no Brasil, e também porque a pesquisa desenvolvida por esse Guia foi realizada no ano de 2001, o que coincide com o ano em que houve os escândalos de alteração nas embalagens apresentados por Vieira (2003).

## 6 A Redução das Embalagens no Mercado Brasileiro

É neste contexto de discussão que vislumbramos as contribuições do trabalho de Vieira (2003) para a análise aqui proposta. Esse autor teve como foco no seu trabalho a questão da soberania do consumidor que transita nos últimos anos nos discursos sobre as ações e especulações da área de marketing. Apesar de esse discurso ser enfatizado por pesquisadores e estudiosos da área ele também transita, como mostra Vieira (2003), nos discursos sobre as práticas de marketing de muitas organizações, como ele [Vieira] bem evidência na entrevista cedida pelo executivo da Procter & Gamble à revista Exame, ao afirmar que para a empresa o consumidor está em primeiro lugar.

Apesar dessa evidência explícita à soberania do consumidor que vem transitando nos discursos empresariais e acadêmicos da área de marketing, Vieira (2003) mostra a inconsistência, por parte das empresas, desse discurso. Isso porque, muitas das empresas que se dizem preocupadas com o consumidor ou, como no caso da Procter & Gamble, de que o consumidor vem em primeiro lugar, não obstante, agem de forma perniciosa com esse consumidor, que sofreram os impactos do processo de redução de embalagens no mercado brasileiro.

Aqui está o ponto central da especulação realizada por Vieira (2003), pois o consumidor passa a ser um mito nesse processo, tomando apenas a forma discursiva e não de práticas consistentes de ações para com esse consumidor. Neste contexto, Vieira (2003) desenvolve uma pesquisa sobre as empresas que realizaram o processo de redução de embalagens no mercado brasileiro, não comunicaram nem o consumidor nem os órgãos competentes que fiscalizam pesos e medidas dos produtos e muito menos reduziram o preço do produto, de maneira que venham a compensar o consumidor a quantidade reduzida.

No trabalho de Vieira (2003) aparecem 65 casos desse tipo, o que gerou uma série de denúncias por parte dos consumidores aos órgãos de proteção (ex. Procon), que fez acionar as instituições de fiscalização como o Instituto de Pesos e Medidas (Ipem). Essas denúncias mobilizaram vários órgãos governamentais como o Ministério Público e o Ministério da Justiça, através do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, que expediu auto de infrações a essas empresas. Além disso, Vieira (2003) salienta ainda a ineficiência dos órgãos de fiscalização, que deveriam estar cientes de tais atitudes, pois, apesar dos casos de denúncia ocorrerem basicamente no final de 2001, não se tem noção de quanto tempo às empresas estariam agindo dessa maneira, nem muito menos o quanto os consumidores foram lesados ou quanto às empresas lucraram por tais atitudes.

Vieira (2003) estudou três situações e as delimitou pela área da atuação das empresas, sendo elas: 1) varejo de alimentos, 2) varejo de materiais de limpeza e higiene pessoal e 3) medicamentos. Algumas empresas das duas primeiras situações perfazem o Quadro 2 e as da terceira o Quadro 3. Esse número reduzido se deve ao fato de que essas empresas vão transitar nos investimentos em responsabilidade social, ponto básico da discussão desse trabalho.

Vale salientar ainda que, no caso das empresas contidas no Quadro 2, somente após a abertura dos processos pelos órgãos governamentais contra as empresas, mostra Vieira (2003), é que foram divulgados nas lojas de departamento os produtos e as quantidades reduzidas.

**Quadro 2** – Embalagens de alimentos e produtos de higiene e limpeza alteradas no mercado brasileiro em 2001, classificados por empresa, produto, quantidade anterior e quantidade modificada

Empresa	Produto	Quantidade Anterior	Quantidade Modificada
Boehring Ingelheim	Adoçante artificial Finn cristal	110g	100g
Danone	Biscoito água e sal	200g	170g
Johnson & Johnson	Fraldas descartáveis	12	10
Kraft food	Biscoitos Nabisco	200g 200g	160g 180g
Nestlé	Biscoito São Luiz Biscoito recheado Wafer Leite em pó Ninho Sopinha cremosa Caldo Maggi Barras de chocolate	200g 454g 150g 69g 200g	Recheio suprimido 150g 400g 120g 63g 150g
Reckit Benckiser	Qualifidos Polifor	850ml	750ml
Unilever	Creme Seda Ceramidas Sabonete Lux Detergente em pó Brilhante	500g 130g 1Kg	450g 125g 900g

Fonte: Adaptado de Vieira (2003)

No caso dos medicamentos alterados, o problema é ainda mais grave, pois para obter o resultado desejando no processo de tratamento, tais consumidores devem ingerir ou utilizar a dosagem certa, o que aumenta o estipêndio de dinheiro para a aquisição do produto. Como salienta Vieira (2003), as empresas não só infringiu o código de Defesa do Consumidor, mas também a lei 10.213, que regulam os reajustes de preços na indústria farmacêutica.

**Quadro 3** – Medicamentos que apresentaram alterações de embalagens e quantidades no Brasil em 2001

Medicamento	Laboratório
Novamox frasco com 75 ml	Ache
Novamox frasco 15 comprimidos	Aché
Accolate 20 mg de 28 comprimidos	Astrazeneca
Accolate 20 mg de 56 comprimidos	Astrazeneca
Luftal 75 mg	B-MS
Talsutin	B-MS
Naldecon	Bristol
Tylenol 15 ml	Janssen Cilag
Midecamin 200 mg	Merck
Propecia 1 mg	Merck Sharp
Fasingyn 500 mg	Pfizer
Feldene 20 mg	Pfizer
Nasonex spray	Schering Plough

Fonte: Adaptado de Vieira (2003)

Mesmo com toda essa regulamentação, as empresas driblaram tais obrigações e agiram de forma antiética para com o consumidor e, além disso, salienta Vieira (2003), não houve nenhuma ação reparadora por partes das empresas – que não retornaram a quantidade nas embalagens e nem muito menos reduziram os preços – e, para agravar o problema, vale salientar ainda a ineficiência dos órgãos governamentais destinado a regular e fiscalizar tais ações no mercado, o que complica a credibilidade e validade do Código Nacional de Defesa do Consumidor.

## **7 Paradoxos em Ações de Responsabilidade Social: (anti)ética e (i)legitimidade**

Paradoxalmente, essas mesmas empresas que alteraram embalagens e não tomaram nenhuma iniciativa quanto à comunicação de seus procedimentos mercadológicos, estão estreitamente vinculadas a projetos de responsabilidade social. Primeiro, como parceiras do Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Segundo, como empresas que são modelo ou referência de cidadania corporativa, conforme destacado pelo Guia de Boa Cidadania Corporativa do ano de 2002, publicado pela Revista Exame, onde são encontradas as empresas que mais investem em Responsabilidade social no Brasil. O que reforça o sentido do paradoxo é que o Guia foi publicado no ano seguinte aos escândalos de alterações nas embalagens.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Seus quase 1.000 associados – empresas de diferentes setores e portes – têm faturamento anual correspondente a mais de 30% do PIB brasileiro e empregam cerca de 1 milhão de pessoas, tendo como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente (INSTITUTO ETHOS, 2004).

O Instituto trabalha em cinco linhas de atuação: (i) ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial (RSE); (ii) aprofundamento de práticas em RSE (Ex. Indicadores Ethos de RSE); (iii) influência sobre mercados e seus atores mais importantes no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE; (iv) articulação do movimento de RSE com políticas públicas (desenvolvimento de políticas para promover a RSE e desenvolver marcos legais; promoção da participação das empresas na pauta de políticas públicas do Instituto Ethos; fomento à participação das empresas no controle da sociedade, por meio de acompanhamento e cobrança das responsabilidades legais, transparência governamental e conduta ética; divulgação da RSE em espaços públicos e eventos; estruturação de processos de consulta a membros e parceiros da companhia); e (v) produção de informação (INSTITUTO ETHOS, 2004).

O Quadro 4 apresenta as empresas destacadas nos Quadros 2 e 3 e que são parceiras ao Instituto Ethos de Empresas e responsabilidade social.

**Quadro 4** – Empresas parceiras do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

<b>Nome Fantasia</b>	<b>Estado</b>
Aché	SP
Astrazeneca do Brasil	SP
Böehringer Ingelheim	SP
Bristol e Pivaudran	SP
Bristol-Myers Squibb	SP
Danone	SP
Janssen-Cilag / PSGA	SP
Johnson & Johnson	SP
Kraft Foods	PR
Merck Sharp & Dohme Farmacêutica	SP
Nestlé	SP
Pfizer	SP
Reckitt Benckiser	SP
Schering-Plough	SP
Unilever Brasil Ltda	SP

Fonte: Instituto Ethos (2004)

Mas as inconsistências e a busca de legitimidade transcendem as fronteiras de vínculo ao Instituto Ethos e essas empresas, no mesmo ano dos escândalos de redução de embalagens apresentados pela mídia, transitam nos compêndios da publicação realizada pela Revista Exame – uma das principais revistas brasileiras de negócios – sobre as empresas que mais investem em projetos sociais no Brasil. No Guia de Boa Cidadania Corporativa – publicado todos os anos pela Revista – é possível constatar os investimentos na área social desenvolvido por 275 companhias que constituíram, financiaram ou apoiaram mais de 1100 projetos sociais em todo o país, tendo investido mais de 720 milhões de reais apenas no ano de 2002. Como se não bastasse encontrar tais empresas vinculadas ao Instituto Ethos, muitas dessas empresas aparecem entre essas 275, possuindo forte investimento em projetos sociais, como é possível verificar no Quadro 5.

**Quadro 5** – Projetos sociais desenvolvidos durante o ano de 2001, classificados por empresa, projetos e estado beneficiado

<b>Empresa</b>	<b>Projeto</b>	<b>Estado benef.</b>
Kraft Foods	Universidade do Alimento	PR
Nestlé (alimentos)	Folia na panela	RJ
	Ludicidade	SP
	6º encontro cívico Nestlé	País
	Ciranda brasileira	RJ
	Nutrir	País
	Programa Einstein de Nutrição	SP
	Concurso nacional de ensaios	País
Johnson & Johnson	Utilização de resíduos de em atividades sociais	SP
	Criança segura	PE/PR/SP
Unilever	Concientização social	SP
	Fábrica de trabalho	RJ
	Criando com palitos	SP/RJ/PE
	Arrastão da saúde	SP/PE
	Educação Alimentar	SP
	Seja um fiscal da natureza	SP
	Living Lakes	MT
	Ação educativa	SP
	Restauração do Monumento às Bandeiras	SP
	Centro Rexona de excelência em voleibol	PR/SP
Empresa cidadã	SP	
Medley	Ação comunitária Medley contra dengue	SP
	Avaliação do risco cardiaco	SP
	Centro Corsini	SP
	Tire uma criança da Rua Cantando	SP
Pfizer	Incentivo ao trabalho voluntário	SP
	Aprendendo a viver	BA/SE/PE
	Capacitação de educadores em saúde sexual	SP
	Programa Educação em saúde sexual	SP
	Programa de atenção à Saúde sexual no Idoso	SP
Bristol-Myers	Solana	PR
Schering-Plough	Criança é vida	SP
Aché Laboratórios	Alfabetização solidária	BA
	Resgate da qualidade de vida	SP
	Plantão saúde	País
	Voluntariado Corporativo	SP
	Capacitação de Adolescentes para o mercado	SP

Fonte: Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa (2002).

Na publicação da Revista Exame, Guia de Boa Cidadania Corporativa do ano de 2002, aparece na contracapa o seguinte parágrafo, que merece menção neste trabalho.

O ano de 2002 certamente passará para a história do mundo corporativo. E não de forma gloriosa. Após uma época de euforia com as novas tecnologias e com o crescimento mundial, o fim melancólico de empresas como a americana Enron – sufocada por escândalos financeiros e, sobretudo éticos – aparece como um

Revista Gestão.Org – 7 (2):192-212 – Mai/Ago 2009

poderoso sinal. Empresas infectadas pela ganância sem limites, companhias que desprezam valores básicos como compromisso com a verdade, honestidade, boa governança corporativa e transparência podem enganar algumas pessoas por algum tempo. Mas, definitivamente, não podem enganar todos durante todo o tempo. Episódios com esse, por outro lado, fortalecem as empresas que perseguem, no dia-a-dia, uma postura socialmente responsável. Empresas com as que você conhecerá nas páginas que se seguem (GUIA DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA, 2002, p.3).

A contradição expressa nesse parágrafo é evidente, pois no ano de publicação desse guia, que ocorreu nos últimos meses do ano de 2002, os escândalos do processo de redução de embalagens já tinham atingidos a mídia, que aconteceu no final de 2001 e início de 2002. Vale salientar que essas empresas não perfazem o contexto de empresas modelos publicadas no Guia, mas apenas empresas que investem em projetos sociais. Essa constatação não coloca em xeque a pesquisa desenvolvida pelo Guia, pois somente sobre as empresas modelos é que existe uma preocupação com as atitudes éticas e morais. No caso dos projetos selecionados e das empresas que investem ou participam de desses projetos, a pesquisa se concentra em tópicos como: abrangência do projeto, possibilidade de multiplicação, inovação, capacidade de articular parcerias e resultados.

Mesmo assim, até mesmo pelo discurso enfático sobre a ética nos negócios que aparece em diversos contextos desta publicação, a preocupação com relação à reputação das empresas mencionadas deveria ser central, pois o parágrafo inaugural não leva o leitor a crer que somente as empresas modelos são passíveis de ética nos negócios, mas todas as 275 companhias que ali estão inseridas. Além disto, vale salientar uma constatação interessante sobre os investimentos em projetos sociais. Isso pelo fato de que há – se é possível dizer assim – uma correlação positiva entre a quantidade de produtos com embalagens alteradas no mercado brasileiro e os investimentos em projetos sociais. Empresas como a Unilever, Nestlé, Pfizer e Aché, que aparecem como as que mais investem em projetos sociais (Quadro 4), foram as que mais reduziram as embalagens por linhas de produtos (Quadro 1 e 2).

## **8 Conclusões**

O propósito neste trabalho foi investigar se as empresas que atuam de forma não ética no mercado brasileiro investem em práticas de responsabilidade social. As conclusões mostram que algumas empresas constadas no trabalho de Vieira (2003) desenvolvem práticas de responsabilidade social. Caso se observe a responsabilidade social a partir de uma perspectiva *regulativa*, é possível constatar sua institucionalização (ALIGLERI et. al., 2002). A partir de uma perspectiva *normativa* também, pois os investimentos em responsabilidade social, para além daqueles legalmente sancionados, estão crescendo e as empresas estão se filiando às Organizações Não-Governamentais (ONGs) – como, por exemplo, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – com o intuito de ir além do que a lei exige. Por outro lado, numa perspectiva *cognitiva* da institucionalização ainda não é possível se vislumbrar muitos avanços. É devido à falta da estruturação dessa perspectiva cognitiva, que ocorrem as incompatibilidades entre a adoção da responsabilidade social e a busca de eficiência pelas organizações. Essas

incompatibilidades relegam as práticas de responsabilidade social a busca de legitimação perante a sociedade (DEEPHOUSE, 1996), bem como sobrevivência e competitividade frente à globalização (MILLES e MUMILLA, 2004; PINTO e LARA, 2004).

Diante de tal quadro, as considerações de que as organizações podem estar investindo em responsabilidade social apenas como busca de legitimação e prática de isomorfismo (DiMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977) acabam sendo verdadeiras, como apresentado neste trabalho. As discussões atuais sobre gerenciamento de impressão (MOHAMED, GARDNER e PAOLILLO, 1999; CADY e FANDT, 2001; MENDONÇA e AMANTINO-de-ANDRADE, 2003) também se apresentam como uma forma de observação ou análise da conduta dessas empresas.

Os resultados deste trabalho trazem implicações gerenciais e teóricas que não podem ser desconsideradas no debate acerca da prática de responsabilidade social e conduta ética das empresas no mercado brasileiro. Certamente, agentes de transformação social não podem assumir papéis que representem um paradoxo diante daquilo que se propõem a fazer. A noção de integridade é imprescindível para o gerenciamento de práticas de responsabilidade social e o compromisso das empresas que se vinculam a tais práticas deve ser constante e não meramente um instrumento de legitimação no ambiente institucional. Nesse sentido, particular e relevante é o papel que a academia assume na implementação desse debate.

## Referências

- ALIGLERI, Lílian M.; ALIGLERI, Luiz A.; CÂMARA, Márcia Regina G. de; Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o Incremento da competitividade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- ASHLEY, Patrícia A. Uma revisão da literatura contemporânea sobre a responsabilidade social coporativa. In: ASHLEY, Patrícia A. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARLEY, Stephen R.; TOLBERT, Pamela S. **Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution**. ILR Collection: Articles & Chapters. Cornell University, 1997.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 15ª ed. Trad. Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **Revista de Administração de Empresas - RAE** • Vol. 45 • Edição Especial Minas Gerais. São Paulos, 2005.
- BOWEN, Howard R. **Responsabilidade social do homem de negócios**. Trad. Octávio Alvez Velho. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1957. 307p.
- CARDOSO, Alexandre Jorge G. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, Patrícia A. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CADY, Steven H.; FANDT, Patrícia M. Managing impression with information: a field study of organization realities. **The Journal of Appied Behavioral Science**. Arlington: vol. 37, Iss. 2, pág. 155-180, Jun 2001.
- DEEPHOUSE, David L. Does isomorphism legitimate?. **Academy of Management Journal**. Manor de Briarcliff. Vol. 39, Num. 4, pág. 1008-1024. Ago. 1996.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, April, 1983.

- DITOMASO, Nancy, PARKS-YANCY, Rocheller, POST, Corinne. Structure, relationships and community responsibility. **Management Communication Quarterly**: McQ. Vol. 17, Num. 1, Ago. 2003.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liderança**. Trad. Luciana Carli. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- FERRARI, Alfonso T. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. 318p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.
- GRAJEW, Oded. Responsabilidade social empresarial. In: PINSKY, Jaime (org.) **Práticas de cidadania**. São Paulo: Contexto, 2004.
- GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA**. São Paulo: Editora Abril, 2002. Parte integrante da edição 781 da revista Exame.
- GUIMARÃES, Heloísa Werneck M. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica da sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 27-38, out/dez. 1984.
- HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, nº 58, 2003. P. 193-223.
- HARRISON, Rob. Corporate social responsibility and the consumer movement. **Consumer Policy Review**, London, v. 13, n. 4, p. 121-127, jul/ago, 2003.
- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perguntas freqüentes**. 2006. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Rainbow&Lang=pt-BR&init&init>> Acesso em: 10 julho 2004.
- KARKOTLI, Gilson e ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- KAVALI; TZOKAS; SAREM,. Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations. **Management Decision**, 37/7, 1999. p. 573-581.
- KREITLON, Maria P. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In: XXVII ENCONTRO DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (2004: Curitiba, PR). **Anais...**Rio de Janeiro. ANPAD, 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: a Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org)/ CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. Bras.). **Handbook de estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. Págs. 221-226.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAIGNAN, Isabelle, SWAEN, Valérie. La responsabilité sociale d'une organisation : intégration des perspectives marketing et managériale. **Revue Française Du Marketing**. Vol. 200, Num. 5/5. Paris: Dec 2004.
- MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MENDONÇA, José Ricardo C. de; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 43, n. 1, p. 36-46, Jan/Mar 2003.
- MEYER, J.; ROMAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n.2, p.340-363, 1977.
- MILES, Morgan P.; MUNILLA, Linda S. The Potential Impact of Social Accountability Certification on Marketing: a short note . **Journal of Business Ethics**. Dordrencht: Vol. 50, Num. 1, pag. 26-31. Mar. 2004.

- MOHAMED, Amim A.; GARDNER, William L.; PAOLILLO, Joseph G. P. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**. Indiana: Vol. 7, Num. 1, pág. 100-123, 1999.
- MURPHY, Ruth, CROWTHER, David. Social responsibility and marketing: An agenda for research. **Management Decision**. Vol. 40, Num. 4; London: 2002.
- PINTO, Marcelo de R.; LARA, José E. A cidadania corporativa como uma orientação de Marketing: um estudo no varejo. **Revista de Administração Contemporânea** – RAC. Edição Especial. P. 31-50, 2003.
- PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark R. A Vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: SERRA, Afonso Celso da C. (trad.) **Ética e responsabilidade Social nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier: Harvard Business Review, 2005.
- SCOTT, Richard W. Institutions and Organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage, 1994a. p.55-80.
- SCOTT, Richard W. Institutions analysis: variance and process theory approach. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage, 1994b. p.81-99.
- SCOTT, W. Richard et al. **Institutional and organizations**. London: Sage, 1995.
- SINGHAPAKDI, Anusom; KARAND, Kiran; RAO, C. P.; VITELL, Scott J. How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals. **European Journal of Marketing**. Vol. 35, Num. 1/2; Bradford: 2001.
- THIRY-CHERQUES, Hermano R. Responsabilidade moral e Identidade empresarial. **Revista de Administração Contemporânea** – RAC. Edição Especial. P. 31-50, 2003.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org)/ CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. Bras.). **Handbook de estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. Págs. 137-195.
- VÃZQUEZ, Adolfo S. **Ética**. 15ª ed. Trad. João Dell'Anna. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1995. 280p.
- VELOSO, Letícia Helena M. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa In: ASHLEY, Patrícia A. (coor.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- VIEIRA, Francisco G. D. A soberania do consumidor como um mito perante situações de redução de embalagens no mercado brasileiro. In: XXVII ENCONTRO DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (2003: Atibaia, SP). **Anais...**Rio de Janeiro. ANPAD, 2003 (versão integral publicada em CD-ROM do Encontro, na Área de Marketing).
- ZAIRI, Mohamed; PETERS, Jonh. The impact of social responsibility on business performance. **Managerial Auditing Journal**. Bradford. Vol. 17, Num. 4, 2002. pg. 174-179.