

Social Responsibility As A Business Strategy

Izabela Oliveira De Carvalho

Graduada Em Administração
Assistente Administrativo Em Empresa Privada

Abstract:

This article aims to conceptualize and analyse the constant search by companies, whether private or public, for better results through social responsibility methodologies in order to survive and develop in a highly competitive market. The research unfolds through a survey of bibliographic data based on reliable sources that point out that corporate social responsibility can actually lead an organization to gain a competitive advantage. In this sense, it was possible to observe that the deepening and development of business strategy techniques is aimed at knowing commercial needs, seeking to understand how the competition works, what the expectations of customers, potential customers, society, the government and the market as a whole are. It is undeniable that corporate social responsibility actions lead to tangible returns such as tax incentives and intangible returns such as gaining image, reputation, influence on attracting and stimulating brand promotion and customer retention, which in the long term leads to growth for the favored company. From all of the above, it can be seen that a strong trend to differentiate oneself from the competition is the socially responsible organization. The research has not exhausted the topic, given the vast universe and ramifications that this subject can offer.

Keywords: *Social Responsibility. Business Strategy. Competition. Competitive Advantage.*

Date of Submission: 27-02-2024

Date of Acceptance: 07-03-2024

I. Introdução

As rápidas e constantes transformações do mercado, junto à globalização dos meios de comunicação, fazem com que a relação empresa/consumidor mude. Dessa forma, organizações contemporâneas que visam obter vantagens competitivas perceberam a Responsabilidade Social como nova forma estratégica de negócio. Além das empresas continuarem no mercado, elas tendem a obter vantagens e aspectos qualitativos no negócio.

Para Hélio Filho (2017), o planejamento estratégico visa estabelecer êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer no mercado hoje. Por isso, se torna um valioso instrumento para o reconhecimento das tendências e para a análise das expectativas do mercado e do público alvo. Assim, verifica-se a essencialidade de estudar efetivamente acerca de técnicas de estratégia de negócios, a fim de antever as necessidades do público e futuros acontecimentos.

Hoje, é percebido que, para que uma organização seja consolidada e notável é preciso que ela adquira vantagens competitivas para avançar no mercado. Para isso, uma pesquisa e uma profunda análise dos interesses do seu público interno e externo, principalmente, os consumidores, são fundamentais para entender suas expectativas. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode ser usada como uma valiosa ferramenta de diferenciação, visto que a associação da marca com ações responsáveis pode levar ao consumidor ter uma percepção positiva da empresa, possibilitando uma fidelização e divulgação para outros consumidores. (HOMEM, 2007).

Para que as exigências do mercado consumidor sejam internalizadas em suas atividades é fundamental que as estratégias organizacionais não visem apenas à geração de lucros, como Friedman e seus seguidores acreditavam e, posteriormente, Montana e Charnov (2001) reafirmaram que a função de uma empresa é apenas otimizar o lucro. Contrário a isso, é preciso que seja atrelado no seu objetivo o desempenho social e ambiental para garantir a continuidade e competitividade da empresa. Para tanto, é necessário que o cliente tenha acesso às informações a respeito da empresa de maneira transparente e eficaz, possibilitando a divulgação dos seus investimentos sociais.

A pesquisa se justifica, pois, é preciso compreender qual a importância do conceito da responsabilidade social na busca por sobrevivência no mercado competitivo. Com isso, apesar da sua essencialidade e por ser de fato uma tendência, ela ainda é pouco debatida, ou propagada de maneira equivocada em veículos de comunicação, provocando confusões acerca do assunto.

Uma empresa socialmente responsável tem uma visão de continuidade e crescimento do negócio. Isso pode ser considerado como parte da estratégia de marketing, pois é uma ferramenta de permanência e de diferencial no mercado. Ter a visão de mercado nesse aspecto acarreta em uma mudança de postura do empresariado que se antes preocupava em apenas gerar lucros para os gestores e acionistas. Dentre seu leque de contribuições, a Responsabilidade Social Empresarial busca se comprometer não apenas com o lucro para os

acionistas, mas também é empenhada com a promoção do bem-estar dos empregados e com a melhoria da comunidade inserida.

Assim, levando em consideração o que é observado, pode se concluir que responsabilidade social empresarial é um diferencial competitivo como estratégia de negócio. Nesse sentido, na primeira seção apresentam-se a contextualização do estudo em responsabilidade social, a caracterização e conceituação do termo; por conseguinte, tematiza-se as principais técnicas de estratégia de negócios na visão de notáveis autores para a obtenção de vantagem competitiva. Já na terceira seção discute-se a responsabilidade social como uma tendência para a empresa que deseja se destacar no mercado globalizado.

Ademais, o artigo terá uma abordagem qualitativa, porque apesar da sua importância, ainda é preciso buscar mais acerca desse assunto, a fim de gerar conhecimentos mais efetivos, com objetivo descritivo, visando, com isso, uma análise minuciosa acerca desse universo. Partirá por uma revisão bibliográfica, tendo como base livros e artigos que abordam o tema a fim de obter o máximo possível de dados para enriquecer a pesquisa.

II. Breve Histórico Sobre A Responsabilidade Social

As mudanças ocorridas no processo de globalização fizeram com que as empresas mudassem suas formas de negócios. Assim, com o fim da Segunda Guerra mundial, as ideias e informações circulavam pelo mundo de maneira muito mais rápida, aumentando a capacidade de comunicação e mobilizações.

Homem Costa (2007) aponta que já nos anos 60 o mundo vivia episódios de intensos movimentos com temas sociais e questionamentos sobre a postura adotada pelas grandes empresas. Baseado na concorrência advinda da globalização e o novo olhar crítico do consumidor fez com que as empresas modificassem o conceito de gestão baseado no produto para focar no mercado, como, o que o consumidor pensa, deseja ou valoriza.

Entretanto, a origem do conceito de responsabilidade social já é tratada no final do século XIX, configurado como doações do proprietário à comunidade, aderindo um caráter todo pessoal, ou seja, o envolvimento das empresas com ações sociais tinha uma característica basicamente filantrópica. Contudo, é importante salientar que as empresas consideradas grandes nesse período de tempo não podem ser comparadas às empresas do início do século XXI, que tem sua propriedade em bolsas de valores, na qual sua nacionalidade é a menos importante. Por isso, a responsabilidade social não tinha total relevância ainda como é vista hoje com toda competitividade de mercado. (HOMEM COSTA, 2007).

A notoriedade de responsabilidade social e a ética se popularizaram no final da década de 1960 nos Estados Unidos e Europa amadurecendo sua importância com o decorrer dos anos. Posto isto, no Brasil, segundo o Instituto Ethos¹, a responsabilidade social tomou destaque nos anos 90 por intermédio de grandes ações de organizações não governamentais, empresas privadas e veículos de comunicação canalizando e dando destaques a famosa mobilização “Contra a fome e a miséria” do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)², que se trata de uma organização que impulsiona a sociedade brasileira para enfrentar a pobreza e desigualdade. As transmissões feitas pela mídia das campanhas da organização não governamental e sem fins lucrativos, a Greenpeace³, também foram uns dos episódios que levantaram o fortalecimento da sociedade civil em prol da transformação social.

Nessa direção, a responsabilidade social evidencia uma vasta possibilidade de interpretação. Com isso, ela gera toda uma perspectiva multidimensional, conforme Reis e Medeiros (2007, p. xvii) afirmam que existem três níveis de possibilidade de seu uso. São elas, associando questões políticas, abrangendo toda a questão ética dos legisladores. O segundo aspecto é relacionado a questões econômicas, relacionando o envolvimento dos empresários com os consumidores e por último, o uso do seu termo envolve a questões propriamente sociais.

Dentro desse cenário, é importante salientar que a responsabilidade social tem um leque grande de direções para o seu significado, seja por ser um tema que ainda causa divergência entre autores ou porque ainda não há uma definição conceitual sobre o tema. “Portanto, pode ser considerado em construção” (ASHLEY, 2002, p. 2). Nesse aspecto, o termo pode ser definido tanto numa visão filosófica, na qual as empresas adotam um

¹ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Disponível em: ethos.gov.br. Acesso em novembro de 2019.

² O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) é uma organização de cidadania ativa, sem fins lucrativos. Efetiva a partir de 1981, foi fundada após anistia política por Herbert de Souza, o Betinho, e os companheiros de exílio Carlos Afonso e Marcos Arruda. Disponível em: ibase.br. Acesso novembro de 2019.

³ Greenpeace é uma organização não governamental ambiental com sede em Amsterdã, nos Países Baixos, e com escritórios espalhados em mais de 55 países. Atua internacionalmente em questões relacionadas à preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável, com campanhas dedicadas às áreas de florestas (Amazônia no Brasil), clima, nuclear, oceanos, engenharia genética, substâncias tóxicas, transgênicos agrotóxicos e energia renovável. Disponível em: Wikipédia.com.br. Acesso em novembro de 2019.

comportamento responsável e ético visando o bem-estar dos *stakeholders*, quanto ela pode ter perspectivas voltadas para interesses econômicos e privadas, objetivando a permanência da sua imagem pública positiva.

Dessa maneira, a responsabilidade social pode apresentar um caráter de comprometimento com desenvolvimento e melhoria da comunidade. “Mas esses investimentos se justificariam por uma questão mercadológica: os lucros que poderiam advir ao longo prazo, devido à melhoria da imagem da empresa perante a sociedade, mesmo que, em curto espaço de tempo, esses investimentos representassem custos à empresa” (NICHELS; WOOD, 1999, p. 11).

A percepção do consumidor influencia as decisões das empresas e a maneira que elas irão gerir seus negócios. Grayson (2003) revela uma pesquisa da *EnviroNics* Internacional em 1999 realizada em mais de 23 países, divulgou que os consumidores têm preferências por marcas que são engajadas por causas sociais e questões ambientais. Além disso, consumidores têm tendências a voltarem a comprar por esse tipo de empresa. O Instituto Ethos (2009) conceitua a Responsabilidade Social Empresarial como:

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

O elemento fundamental na definição da responsabilidade social é um compromisso da empresa com a sociedade, que são afetadas com ações positivas. O termo responsabilidade social segundo Reis e Medeiros (2007, p. 9) é a “responsabilidade individual e de livre escolha pela realização ou não de um ato, em função de antever as consequências sociais que poderão ocorrer; mas, uma vez realizado, esse ato deve ser assumido por quem realizou.”

Há, ainda, dúvidas em qual público é beneficiado por tais ações responsáveis. É percebido que a Responsabilidade Social Empresarial pode ocorrer no ambiente interno, produzindo um ambiente de bem-estar, harmônico e estabilizado, e externo da empresa, assegurando a continuidade dos processos ecológicos e buscando uma sociedade mais justa. Desse modo, seus impactos gerados podem afetar funcionários, clientes, fornecedores, sociedade, meio ambiente e outros que a empresa mantém relações comerciais.

A gestão empresarial precisa estar atualizada com os comportamentos dos consumidores, que cada vez mais valorizam empresas que não busque apenas o lucro, mas que esteja atrelado às suas contribuições ações que atinjam positivamente a vida das pessoas e que não comprometa a continuidade dos recursos naturais. Segundo a ISO ABNT (NBR 2600: 2010. p. vii):

A percepção e a realidade do desempenho em responsabilidade social da organização podem influenciar, além de outros, os seguintes fatores: sua vantagem competitiva, sua reputação, sua capacidade de atrair e manter trabalhadores e/ou conselheiros, sócios e acionistas, clientes ou usuários, a manutenção de investidores, proprietários, doadores, patrocinadores, e da comunidade financeira e sua relação com empresas, governos, mídia, fornecedores, organizações pares, clientes e a comunidade em que opera.

Nesse aspecto a compreensão de uma responsabilidade pelas empresas é de extrema valia para o compromisso de todos no processo de desenvolvimento, projetando, assim, a consolidação da equidade social, perpetuação do meio ambiente e do patrimônio cultural, além da estruturação de uma sociedade economicamente viável.

Elkington (1997) aprofunda essa discussão apontando a importância das empresas adotarem o conceito da *Triple Bottom line*. Esse termo foi criado nos anos 90 e consiste em ser um novo modelo de resultados das empresas, na qual além do aspecto financeiro, faria parte dos objetivos delas o desempenho social e ambiental. Com isso, é percebido que organizações que são consideradas sustentáveis estarão preparadas para os riscos econômicos, sociais e ambientais.

A Responsabilidade Socioambiental

A ideia da sustentabilidade está diretamente relacionada com a visão da responsabilidade social. “Não é nada além de criar possibilidades de um cenário compatível à perpetuação das empresas no futuro” (HOMEM COSTA 2007, p. 20). Todo o debate iniciou-se em função do esgotamento da sustentabilidade da vida do planeta devido à degradação gerada e o esgotamento dos recursos naturais. De acordo com Barros (2013, p.29), “o primeiro desafio do desenvolvimento sustentável está associado à crescente industrialização, que produz enormes benefícios econômicos, mas também gera significativa quantidade de poluição e continua a consumir, em taxa crescente, matérias-primas, recursos naturais e combustíveis fósseis”.

Conforme a Lei 9.985/00 que deu formação ao Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC, no seu artigo 2º inciso XI, diz que uso sustentável é: exploração do ambiente de maneira a garantir a perenidade dos recursos ambientais renováveis e dos processos ecológicos, mantendo a biodiversidade e os demais atributos ecológicos, de forma socialmente justa e economicamente viável.

Na busca por uma maior efetividade no mercado, as organizações de grande, médios e pequenos portes não devem atentar-se apenas para ganhos financeiros, mas é necessária uma avaliação de tudo que faz parte dela.

Para isso, suas estratégias devem ser traçadas através da ideia de um desenvolvimento sustentável, como afirma Monzoni (2010, p.47) “é importante reconhecer que, se o tema sustentabilidade não fizer parte do núcleo da agenda empresarial, não será possível avançar muito, ao menos em curto prazo”.

Nessa perspectiva, a empresa obtém diferenciação, preferência e valor de sua imagem quando seus produtos ou serviços estão associados às práticas da responsabilidade socioambiental. Produzindo, assim, a ideia que a empresa deve buscar desenvolver e capacitar seus colaboradores, fornecedores e comunidade para que ambos deixem recursos naturais para gerações futuras.

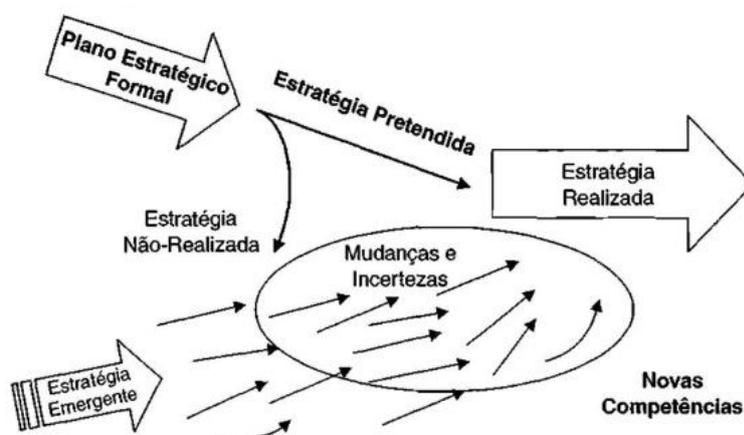
III. Estratégia De Negócios

O termo estratégia que é muito usado no universo empresarial frente ao mercado, atualmente, teve sua origem em guerras militares. O livro A Arte da Guerra do autor Sun Tzu, que viveu aproximadamente em 400 a.C., ilustra tudo aquilo que foi ensinado em circunstâncias de confrontos diplomáticos e militares em preparação para ações futuras, assim, é relatado como elaborar estratégia para obter sucesso na guerra. Por isso, a estratégia sempre esteve relacionada ao militarismo, desde o princípio de conquista de outros territórios, durante a formação dos primeiros exércitos apresentado na história (HEMÍLIO FILHO, 2017).

Hoje, a estratégia tem uma grande essencialidade em um negócio, pois se trata de uma ferramenta valiosa de gestão administrativa, a partir da visão de negócio de executivo dessa organização. Diversos pensadores dessa área definem esse tema em pontos diferentes, mostrando que existem inúmeros conceitos e visões acerca de estratégia, mostrando, com isso, que sua definição passa por diversas variações de consonância com a intenção.

A seguir apresentamos alguns autores importantes que tematizam a presente temática, a saber, Henry Mintzeberg; Peter Drucker; Gary Hamel e C. K. Prahalad e também de Michael Porter.

A contribuição dada por Henry Mintzeberg leva em consideração que a estratégia “é um processo irregular, descontínuo, repleto de ajustes e recomeços”. A chamada tripla dimensão: estratégia *realizada*, *pretendida* e *emergente*. Ele mostra que a estratégia precisa se adaptar a fases de estabilidade, de mudanças, tentativas de acertos e eventuais erros. (HEMÍLIO FILHO, 2017).



Fonte: Henry Mintzeberg (2000) *apud* Hemílio Filho (2017)

Mintzeberg (2000) ainda aponta que é preciso enxergar a estratégia como um processo complexo, através de cinco óticas fundamentais, os “5 P’s”: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva”. Suas ações são direcionadas conforme os objetivos da organização. A estratégia é um procedimento que deve ser seguido por um período de tempo e deve haver regras no comportamento do grupo e direcionar esforços para que haja o máximo de coerência entre ações planejadas e ações realizadas.

O plano é a estratégia pretendida é um conjunto de critérios e condutas para lidar com situações, ou seja, é a estratégia definida em conformidade com plano para o futuro. Já pretexto é a manobra específica para se destacar em um ambiente de competição. Padrão é a estratégia realizada, isto é, olhar o comportamento passado. E posição se trata de como é posicionado determinados produtos no mercado. Por fim, perspectiva é o ponto de vista da organização e a maneira de se posicionar.

Já Peter Drucker analisa o tema como o cliente no centro da estratégia. Em sua publicação em 1954, o intitulado *The Practice of Management*, o autor aponta que a verdadeira revolução vivida não é da tecnologia, de maquinário, de técnicas, de softwares ou de velocidade, mas sim de conceitos. O plano estratégico proporciona os gestores anteverem o futuro através de tentativas de modelar a favor da organização e promover equilíbrio e harmonia entre metas de curto e longo prazo. Posto isto, “a estratégia pode ser vista como um conjunto de hipóteses de executivos e empresários a respeito da realidade (a sociedade, os países e o mercado), o cenário onde

se desenvolvem as empresas”. As três dimensões de raciocínio para Drucker é que a empresa de hoje precisar ser eficaz, isto é, causar o resultado pretendido, necessita saber identificar e realizar o seu potencial e deve ser transformado em um negócio diferente para um futuro diferente. Em vista que o grande objetivo da estratégia é ter um olhar direcionado a detectar oportunidades em novos mercados e novidades em tecnologias para que a empresa possa ser direcionada a tentativa de criar um plano de longo prazo. (HEMÍLIO FILHO, 2017)

Enquanto isso, na obra “Competindo pelo Futuro”, Gary Hamel e C. K. Prahalad definem *intenções estratégicas, competências essenciais, arquitetura estratégica e regeneração da estratégia*. Os autores criticam a forma como muitas vezes a estratégia é utilizada nas empresas ou ensinada nas escolas de administração. Isso porque os gestores têm dificuldades de criar tempo para o planejamento do futuro da empresa, pois estão presos em situações operacionais do dia a dia. Hamel e Pralad (*apud* Filho, 2017 p. 12) afirma que “[...] parece estar mais preocupada em posicionar produtos e empresas dentro da estrutura existente do que em criar os setores de amanhã”. Para eles, significa que não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam suas tarefas, a empresa também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar o seu setor.

A importância de pensar na gestão estratégica no seu real significado e refletir sobre os seguintes assuntos:

- A estratégia deve possibilitar a discussão da identidade da empresa e suas aspirações num horizonte de cinco a dez anos;
- A estratégia deve criar insights sobre como mudar as bases da competição do setor;
- A estratégia deve ajudar a identificar necessidades emergentes e não articuladas dos clientes;
- A estratégia deve possibilitar a percepção de ameaça de novos competidores não tradicionais;
- A estratégia deve confrontar a forma tradicional como a empresa realiza seu plano estratégico.

Posto isto, a estratégia nada mais é que uma capacidade de criar o novo, ou seja, ser criativo de maneira que seja imaginado o futuro das empresas. Para isso, é preciso haver uma *estratégia inovadora*, no sentido dos empresários e gestores se iterarem e imaginarem novas possibilidades para a organização e não seguirem os modelos atuais que limitam a percepção dos executivos em relação às novas tendências.

Além disso, uma *estratégia criativa* pode possibilitar a empresa desenvolver novos mecanismos que irão colaborar para a criação de novos produtos e serviços de valores para o consumidor. Complementando, a *estratégia revolucionária* lida com a transformação do seu setor, levando em consideração o princípio de uma posição futura de ganhos e vantagens competitivas da organização para o futuro.

Michael Porter, um dos estudiosos de estratégia mais importantes nos tempos atuais, diz que:

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (MICHAEL PORTE, *apud* HEMÍLIO FILHO, 2017, p. 15).

A estratégia, para Porter, está diretamente relacionada a atribuir valor para todos os membros envolvidos na organização, funcionários, acionistas e clientes. Dessa forma, para se obter vantagem, é necessário que a empresa crie valor em seus produtos e serviços para os consumidores, ou seja, a vantagem competitiva da empresa é a busca por diferencial no desempenho da organização em comparação aos seus concorrentes.

Todavia, o autor percebe que muitas das empresas não conseguem obter vantagem competitiva, pois não conseguem transportar a estratégia do papel para a prática, não tendo alcançado a capacidade de identificar quais são os empecilhos que a empresa tem para alcançar destaque em seu ramo de atividade.

Nesse sentido, o empresário deve buscar ter uma empresa diferente de forma que seja criado valor único. Assim, caso a concorrência consiga se apropriar do valor por ela criado para os consumidores, aí surge a importância de ser única, envolvendo todas as atividades de sua cadeia de valor. A estratégia, para Porter, está em agregar valor para todos os *stakeholders*.

A estratégia é considerada fundamental para o sucesso de um negócio, segundo diversos autores, e, nota-se que ela é cabível de definições e pontos de vista diferentes. Cada definição tem sua importância e sofre variações de acordo com sua finalidade. No entanto, de forma geral, os autores entram em consenso quando dizem que a estratégia é um plano de ação para prever os acontecimentos que virão que envolve toda a organização e que dentro de várias hipóteses, uma deve ser escolhida como base para as decisões tomadas.

A Importância De Estudar Os Interesses Do Cliente E Desvendar A Concorrência

Para manterem-se no mercado, as empresas precisam que suas atribuições não se limitem a cumprimento das leis vigentes. Mas que estrategicamente sejam travados caminhos, manobras e planejamentos para que os objetivos sejam alcançados e, principalmente, para que ela tenha combustível suficiente para se destacar diante da concorrência. Para Porter (1991, p. 16), “[...] estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma

fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais políticas necessárias para levarem-se a cabo estas metas”.

A competitividade acontece quando existe duas ou mais empresas competindo por interesses iguais, nesse caso, para ganhos econômicos, por questões política, ambientais e sociais. Todavia, é importante salientar que não existe uma regra para que a empresa seja bem-sucedida e obtenha resultados desejáveis. “Não há receita para o bolo. O processo de planejamento estratégico é o que vai conduzi-la no desenvolvimento e formulação de estratégias que assegurem sua evolução continuada e sustentável” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010, p. 4).

Atualmente, as empresas na busca pela consolidação de sua posição no mercado, veem a estratégia competitiva um eficiente mecanismo de elaboração de metas e políticas de alcance de seus objetivos. Nessa perspectiva, Porter (1991) criou um modelo para uma análise profunda do mercado e desvendar a concorrência de forma eficiente. As cinco forças de Porter levam em consideração uma estratégia competitiva através do estudo de novos entrantes, fornecedores, compradores, concorrentes e os produtos substitutos, ou seja, o gestor precisa ser capaz de entender o ambiente competitivo para planejar quais serão as ações e estratégias.

Ainda nessa linha de pensamento, Porter (1991, p. 23) destaca “dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”. Nessa busca por destaque no mercado no quadro da responsabilidade social, as organizações devem conhecer os interesses do seu público interno e externo, ou seja, todos aqueles que interferem de maneira direta ou indiretamente o seu macro ambiente.

Pastro (2001) alega que a empresa precisa tomar as principais decisões partindo de uma definição de estratégia empreendedora de atuação. Assim, ela posicionará a forma que será atingida seus objetivos de marketing. Refletindo nisso, os executivos e estrategistas devem levar em consideração as expectativas da sociedade em suas decisões de forma que considerando o bem público algumas alternativas podem ser mais atrativas. Fica evidente que as decisões oriundas do processo de formulação das estratégias devem entender os possíveis impactos positivos e negativos não apenas nos negócios, mas seus impactos nos *stakeholders* e na sociedade como um todo.

Aprofundando essa discussão, Stern (2001) aponta a necessidade de uma breve definição dos conceitos básicos de planejamento estratégico, aplicados, inclusive, em finalidades sociais:

- Planejamento – possibilita a percepção da realidade, avaliando, assim, a finalidade da empresa e construir caminhos adequados para se atingir objetivos;
- Missão e Valores – trata-se do propósito da empresa (razão de sua existência) e uma bússola para atingir os objetivos do negócio, respectivamente;
- Objetivos – especificação minuciosa de atingimento dos fins;
- Orçamento – previsão de receitas e despesas futuras para um determinado plano;
- Avaliação – acompanhamento constante dos processos e resultados obtidos visando um determinado fim.

No contexto competitivo, oportunidades de inovação de negócios, na qual as competências empresariais desenvolvem técnicas e novos mecanismos na busca do crescimento do negócio se dão a partir em que a empresa lida com novos desafios, favorecendo aprendizagem e transferindo essas aprendizagens para o negócio. Para obter plena consolidação no mercado de forma sólida, a estratégia competitiva é uma ferramenta eficiente para a elaboração de metas e políticas para o alcance dos objetivos. De tal maneira que, Pasto (2001) defende que dessa forma a empresa atingirá seus objetivos de marketing que implicará em uma série de outras decisões de carácter tático e operacional. Cabe salientar que a estratégia empreendedora de atuação com base no compromisso social é o que tornará a organização reconhecida pela população.

Para Rocha e Veloso (1999), a fidelização do cliente é uma ferramenta indispensável para a transformação de um comprador eventual para um comprador frequente. Isso alavanca a marca de forma que é criado um relacionamento de longo prazo, divulgando a marca para outros potenciais clientes. Dessa maneira, as empresas socialmente responsáveis têm uma posição melhor no mercado fazendo com que sejam estabelecidas bases sólidas e competentes para resistir às imposições feitas pelos clientes e às pressões do tempo, pois a sociedade está cada vez mais consciente e crítica quando o assunto é a qual produto ou serviços decidir comprar.

Certifica-se que é cada vez mais intenso o movimento das empresas no sentido de comprometimento com seus clientes internos e externos. Sobretudo, no cenário visto hoje em que os consumidores estão mais engajados ao grau de cidadania e o que o produto ou serviço representam. Segundo Guilherme Leal, ex-presidente da Natura Cosméticos, “hoje, o patrimônio empresarial se constrói com uma marca forte que, por sua vez, está diretamente relacionada às atitudes da empresa” (D’AMBROSIO, 1998). Quando uma organização realiza projetos sociais ela possui vantagem competitiva e isso deve ser introduzido em seu plano estratégico pelos seus gestores.

IV. Responsabilidade Social Como Vantagem Competitiva

Primordialmente, responsabilidade social e estratégia empresarial são vistos por muitos de formas separadas. Todavia, a relação entre os dois se dá, segundo Husted e Salazar (2005), quando “as estratégias de RSE resolvem as tensões existentes entre os objetivos sociais e a rentabilidade da empresa”. Em síntese, a responsabilidade social pode ser uma fonte de vantagens e diferenciais no mercado. Para Barney (1991), a geração de vantagem competitiva acontece pela implantação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para a empresa, sem que uma concorrente o faça.

Conforme Logsdon e Wood (2002), a RSE atua de forma positiva para o crescimento e ascensão da reputação da empresa. Com isso, a reputação é um grande agente de melhorias para os negócios, pois os *stakeholders* frequentemente utilizam para a avaliação e comunicação de suas percepções acerca da empresa.

Para Kreitlon (2004), a responsabilidade social empresarial pode ser abordada por meio de três viés: a normativa, a contratual e a estratégica. A abordagem normativa tem como linha de pensamento que, as atividades das organizações estão passíveis de julgamento ético. Então, as ações das empresas devem ser responsáveis socialmente. Para isso, é necessário que tenham o sujeito livre, isto é, possuir liberdade de escolha, sujeito consciente e responsável que é determinante para a ocorrência do ato. As principais características dessa abordagem são os seus estudos precedentes e a sua marcante base filosófica.

A acerca da abordagem contratual procura apresentar que a organização e a sociedade são parte de um mesmo sistema e interação entre si de maneira direta e indireta, ambas estão relacionadas por meio de um contrato social e a empresa é controlada em partes pela sociedade. A empresa quando se utiliza de seu poder de maneira incorreta pode sofrer consequências e perder sua legitimidade.

A abordagem estratégica tem como princípio que o que é bom para sociedade consequentemente é bom para empresa, por isso, ela busca desenvolver ferramentas práticas de gestão para a melhoria do desempenho ético e social. Batista (2001) considera que as empresas que tomaram a decisão de investir na melhoria comunitária, ou seja, que levaram em consideração a sua responsabilidade social estão, rapidamente, descobrindo o sucesso do negócio. Elas praticam a responsabilidade social da mesma forma com que utilizam estratégias para obter lucro com produtos de qualidade.

É necessário que gestores utilizem a sua atuação social de forma inteligente e estratégica para sair na frente de outras empresas. Por isso, a comunicação com o público se torna imprescindível, de forma que essa atuação possibilite a criação de uma identidade perante todos. Logo, Stephen Kanitz (1997, p. 1) na sua coluna na Folha de São Paulo, afirma que “grandes empresas descobrirão que apoiar um ou outro evento beneficente dirigido pelo departamento de marketing não dá bons resultados. Os consumidores e a opinião pública percebem o tom mercadológico de certas iniciativas”.

Ainda na visão do autor, a empresa deve ser capaz de conhecer o leque de necessidades sociais e, partir disso, escolher por aquelas que fazem mais sentido com as suas competências e seus interesses, chamado por ele de “filantropia estratégica”. Para Kanitz (1997, p. 1), havendo sintonia entre a entidade e sua causa social dão credibilidade e seriedade para a organização e associam a sua imagem a causa.

Exemplo dessas políticas como a C&A que abraçou a educação infantil, já que a maior parte dos funcionários tem filhos e gostariam de entender de educação geral. [...] o Boticário, cuja imagem associada à preservação do meio ambiente já é bastante difundida e clara, além de ter a ver com suas competências como empresa do setor de cosméticos. [...] A Latasa, que provoca poluição de latas de alumínio vazias, instituiu uma bem-sucedida campanha beneficente que troca um certo número de latas vazias por equipamentos escolares. Dezenas de entidades beneficentes e escolas promovem campanhas de arrecadação de latas, já que estas são recicláveis e o custo do custo da campanha é praticamente nulo.

Instrumentos De Acesso Às Informações

Para Marta Suplicy (1997), “a informação é um dos pressupostos de cidadania”. Notadamente, para que as empresas introduzam o consumidor no contexto de sua atuação social, é preciso que elas disponham de informação e conhecimento. A prestação de contas à sociedade torna-se um eficiente instrumento para de divulgação das ações feitas em prol da comunidade.

O Balanço Social é um dispositivo estratégico que possibilita que os consumidores e interessados tenham conhecimento das ações empresariais e os seus impactos nesse sentido, pois ele agrega uma série de informações, em formato de relatório, sobre as atividades sociais realizadas pelas empresas. Para Tinoco (2010) o Balanço Social é uma forma transparente de divulgação contábil, econômico, social e ambiental do desempenho das organizações com o objetivo de obtenção de melhorias sociais e ambientais. Desse modo, o público tem acesso a todos os gastos investidos e os retornos gerados a sociedade.

Seu objetivo é trazer maior visibilidade e transparência do seu nível de responsabilidade social corporativo, divulgando assuntos que interessam aos parceiros, clientes, comunidade, governo e colaboradores. Esse instrumento de comunicação contribui com o reforço da imagem institucional. O Balanço Social tem em sua essência a avaliação da empresa de maneira transversal, comparando e avaliando os estímulos de investimento.

De acordo com Homem Costa (2007, p. 46), “[...] além de apresentar os projetos, os resultados gerados e os valores investidos, começa-se a ponderar o nível de investimento social, as margens de lucro, a promoção da diversidade, os princípios éticos e suas políticas de relacionamento”.

O balanço social é uma ferramenta de comparação, avaliação e estímulo de investimento. Entretanto, o grande desafio é a sua padronização, em vista que, existem diversos modelos e métodos que permitem a avaliação dos investimentos sociais e ambientais. A GRI⁴ é o mais evidente modelo internacional. No Brasil os mais usados são Instituições como o Ibase, Instituto Ethos e o Sebrae, que além de predefinirem modelos de balanços sociais, concedem certificações para as empresas atestando o seu nível de responsabilidade social empresarial. (HOMEM, 2007).

Resumidamente, estão previstas a divulgação das seguintes informações: faturamento; lucro; número de empregados e folha de pagamento bruta; valores gastos com encargos sociais e tributos; despesas com alimentação, treinamento, saúde e segurança do trabalhador; especificação dos benefícios concedidos, investimentos e doações voltados para a comunidade ou relativos ao meio ambiente e outras formas de participação social. (Balanço Social e outros aspectos da Responsabilidade Social Corporativa. Relato Setorial n° 2. AS/GESET.BNDES. Março de 2000, p. 9)

As normas e certificações são parte da estratégia das organizações, haja vista, que elas visam realizar um diagnóstico resumido, padronizado e fiel do comprometimento da organização com alguma causa. Elas levam a empresa a uma vasta reflexão sobre as ferramentas de gestão a serem utilizadas para o planejamento e seus impactos.

A ISO 9.000 certifica empresas por sua capacidade gerencial (qualidade do processo de produção). ISO 14.000 certifica pelo respeito ao meio ambiente. Já a ISO 26000 trata de questões de responsabilidade social. Criada em dezembro de 2010, ela é a primeira norma internacional de RSE. É um documento que se encarrega de orientar o empresariado a operar de maneira socialmente responsável e adotar medidas sustentáveis. É importante salientar que a ISO 26000 é uma norma de diretrizes de uso voluntário, ou seja, ela não é de uso obrigatório. Os seus princípios são para qualquer porte de organização ou localização: responsabilidade social, seus conceitos e importância; transparência e comunicação de compromissos; comportamento ético; identificação e engajamento das partes interessadas; legalidade; normas internacionais e direitos humanos.

Além do Balanço Social e as normas e certificações, as empresas podem se valer por indicadores do Instituto Ethos⁵, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa⁶, podendo receber prêmios ou até mesmo subsídios governamentais.

Incentivo Governamental

O governo enxerga os incentivos fiscais como oportunidade de fazer os empresários a contribuir com o desenvolvimento da sociedade como, por exemplo, a Lei Rouanet - Lei 8.313/91, que visa à captação de recursos para o desenvolvimento da cultura, podendo ser abatido no Imposto de Renda.

Há, também, o subsídio através do selo “Combustível Social” que consiste no benefício fiscal do biodiesel proveniente de agricultura familiar. Criado em 2004, por meio do decreto N° 5.297, pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de produtores de biodiesel, o “Combustível Social” que fomenta a inserção total de tributos, busca o emulsionamento do agricultor familiar no mercado do biodiesel com a promoção de um produto natural, sustentável e com baixo teor de poluentes.

A Lei N° 12.715 de 17 de setembro de 2012, o Pronas (Programa Nacional de Acessibilidade), em seu Art. 3, inciso 1 é constatado que ela “tem a finalidade de captar e canalizar recursos destinados a estimular e desenvolver a prevenção e a reabilitação da pessoa com deficiência”. A legislação permite que a empresa dedique até 1% do seu IRPJ a projetos de apoio às pessoas com deficiência. Destinar parte das verbas para garantir o fortalecimento de áreas importantes do país ajuda a melhorar sua imagem e influência junto ao público.

⁴ GRI: A Global Reporting Initiative é uma organização internacional de padrões independente que ajuda empresas, governos e outras organizações a entender e comunicar seus impactos em questões como mudança climática, direitos humanos e corrupção. (Wikipedia.com)

⁵ A ferramenta é composta por um questionário que permite o auto diagnóstico da gestão da empresa e um sistema de preenchimento on-line que possibilita a obtenção de relatórios, por meio dos quais é possível fazer o planejamento e a gestão de metas para o avanço da gestão na temática da RSE/Sustentabilidade. Disponível em: ethos.gov.br. Acesso em: março de 2020.

⁶ É uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na B3 sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Disponível em: b3.com.br. Acesso em: março de 2020.

Percepção Do Consumidor

A empresa que não é comprometida em investir na sociedade, meio ambiente e em seus funcionários, pode ficar suscetível em relação a sua imagem perante a mídia. Em vista disso, a percepção do consumidor pode ser evidenciada que a responsabilidade social é um fator importante na diferenciação da empresa. Conforme Hélio Mattar (2017), diretor-presidente do Instituto Akatu, imagens negativas associadas às empresas têm as feito sofrerem pressões a mudanças.

A partir da década de 1990, houve o primeiro caso global de pressão por prática social adequada, quando a Nike foi denunciada por uso de mão de obra infantil na produção de bolas de futebol no Paquistão [...] a Nike sofreu fortemente a pressão e o boicote dos consumidores. [...] Um exemplo marcante no plano social se deu com a Zara, por sua produção no Brasil usando trabalho de bolivianos em condições equivalentes à escravidão. A empresa foi fortemente confrontada pelos consumidores brasileiros por essa prática inadequada.

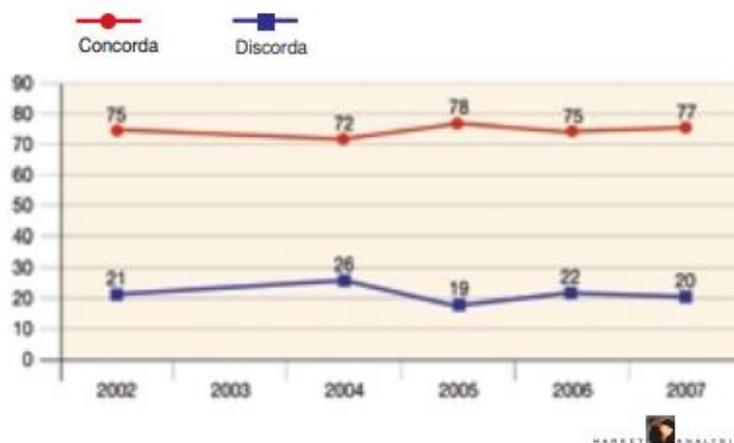
As empresas estão constantemente presentes nos afazeres do consumidor e são percebidos por eles, concomitantemente, o consumidor demonstra grande disposição para prestigiar as empresas pelas quais se identifica. Entretanto, ele reage fortemente no sentido oposto, quando se sente iludido e frustrado em suas expectativas.

Existem várias vertentes para uma postura socialmente responsável junto à sociedade. As vantagens ou desvantagens se discutem em torno do retorno em imagem da empresa, de oferecer valia a sua marca e da percepção do consumidor em relação aos produtos e serviços de empresas comprometidas.

A Associação dos Dirigentes de Vendas e de Marketing (ADVB) revela um estudo realizado em diversas regiões do Brasil em que 91% das empresas entrevistadas declaram adotar planos de responsabilidade social em seu negócio, pois acreditam que tais ações melhoram a sua imagem institucional. Do total avaliado 99% das empresas alegam a importância de contratação de aprendizes para preencher vagas da administração. Em relação à contratação de colaboradores com necessidades especiais, 27% ainda não atendem a legislação. Do total da amostra 77% das empresas fomenta projetos de ações sociais dedicadas para a comunidade.

Um levantamento de uma pesquisa feita pela Akatu⁷ juntamente com a Ethos em 2007 apontou que 77% dos entrevistados declaram ter muito interesse em ter conhecimento em empresas buscam ser responsáveis socialmente.

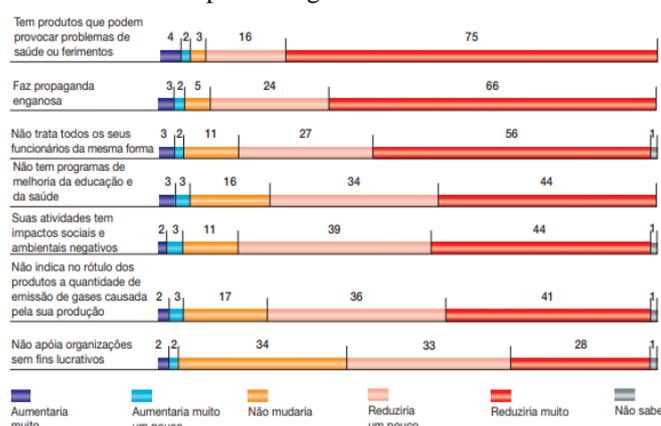
Gráfico 1: Grau de interesse dos consumidores quanto às ações sociais e ambientais das empresas – Brasil – evolução 2002 a 2007 (em %).



Fonte: Instituto Ethos (2007).

No levantamento em 2010 feito Instituto Ethos e Akatu, na qual são apontadas ações que provocam impacto negativo na escolha de marcas, foram feitas perguntas aos entrevistados no sentido de quanto mudaria a chance de eles comprarem de marcas ou de recomendar a alguém se descobrissem que essa marca (Percentual de “Aumentaria muito”, “aumentaria um pouco”, “não mudaria”, “reduziria um pouco”, “reduziria muito”):

⁷ O Instituto Akatu é uma organização não governamental sem fins lucrativos que trabalha pela conscientização e mobilização da sociedade para o consumo consciente. Disponível em: akatu.org.br. Acesso em dezembro de 2019.

Gráfico 2: Impactos negativo na escolha de marcas.

Fonte: Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do consumidor brasileiro – Pesquisa 2010.

No primeiro gráfico (supracitado), aponta que em 2007, um grande número de pessoas tem boas percepções quanto às empresas que buscam contribuir para uma sociedade justa. No segundo gráfico, produtos que podem causar problemas de saúde são os que tem mais redução de interesses pela compra, seguido por propaganda enganosa e o não tratamento dos empregados da mesma forma. Esses aspectos têm mais impacto que o desenvolvimento de programas sociais que busca melhoria social e ambiental, segundo a pesquisa.

V. Considerações Finais

Face ao exposto, é percebido que o investimento em responsabilidade social é um investimento em imagem na empresa, haja vista que, a organização agrega mais valores nos seus produtos e serviços e pode conquistar mais clientes. Sendo assim, um grande fator de vantagem competitiva.

A estratégia empresarial envolvendo a responsabilidade social se dá com a comunicação transparente, sincera e harmônica da empresa, do contrário, o efeito pode não ser o esperado. Por isso, os gestores precisam estudar técnicas de estratégias para serem capazes de entender o ambiente competitivo e, assim, planejar quais serão as suas ações e estratégias.

A vinculação da imagem da organização com a responsabilidade social é uma ferramenta estratégica que possibilita uma divulgação dos seus produtos, serviços e as ações sociais atribuídas pela empresa. Isso é uma ação de marketing valiosa para a empresa que poderá atrair e conquistar potenciais clientes com a divulgação do balanço social, através de propagandas da marca, notícias positivas na mídia acerca da empresa, selos e normas conquistadas sobre conscientização social e ambiental.

Além disso, a empresa se apresenta transparente e que tenha comprometimento com todo o público alcança uma maior posição no mercado. Contraindo, com isso, um estabelecimento de parcerias concretas e progressivas com outras empresas, instituições estatais e não estatais e fornecedores. Por intermédio dessas parcerias que a empresa procura travar estratégias, competências, aprendizados e apoios financeiros para se destacar no mercado competitivo visto na atualidade. Desse modo, ela será capaz de impulsionar o desenvolvimento, detectar carências e tornar suas ações acessíveis e factíveis para todos os envolvidos. A pesquisa não se esgotou e suscitou outros temas para pesquisas posteriores tais como: Responsabilidade social como estratégia empresarial em empresas de pequeno e médio porte.

Referências

- [1]. Ashley, Patrícia. Ética E Responsabilidade Social Nos Negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.
- [2]. Barney, Jay. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, V. 17. N. 1, P. 99-120, 1991.
- [3]. Barros, Ricardo Luiz Peixoto. Gestão Ambiental Empresarial. Fgv. Rio De Janeiro. 2013.
- [4]. Batista, Halcima Melo. Balanço Social: Uma Mudança De Estratégia A Favor Da Política Social. Xvi Congresso De Contabilidade. Goiânia: 2000.
- [5]. Chiavenato E Sapiro. Evolução Do Pensamento Estratégico: As Origens Da Competição E Do Pensamento Estratégico. Rio De Janeiro, 2010.
- [6]. Consumidores São Os Indutores De Responsabilidade Social Das Empresas. Disponível Em: Www1.Folha.Uol.Com.Br/Mercado/2017/10/1926904-Consumidores-Sao-Os-Indutores-De-Responsabilidade-Social-Das-Empresas.Shtml Acesso Em: 27 De Outubro De 2019.
- [7]. D'ambrosio, Daniela. Investir Em Ética Pode Ser Um Bom Negócio. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: 27 De Julho De 1998. C-8.
- [8]. Elkington, J. Canibals With Forks: The Triple Bottom Line Of Business. Oxford: Capstone, 1997.
- [9]. Filantropia Estratégica. Disponível Em: Www1.Folha.Uol.Com.Br/Fsp/Opiniao/Fz291208.Htm Acesso Em: 26 De Outubro De 2019.
- [10]. Filho, H. Hemflío. Balanced Scorecard E A Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática. Rio De Janeiro, 2017.
- [11]. Grayson, David; Hodges, Adrian. Compromisso Social E Gestão Empresarial. São Paulo: Publifolha, 2002.

- [12]. Husted, Bryan W. & Allen, David B. Toward A Modelo F Corporate Social Stratefy Formulation. Paper Presented At The Social Strategy In Management Conference, August , 2001.
- [13]. Kreitlon, Maria Priscilla. A Ética Nas Relações Entre Empresas E Sociedade: Fundamentos Teóricos Da Responsabilidade Social Empresarial. 2004. 13f. Artigo. Xxviii Enanpad, Curitiba, 2004.
- [14]. Lei N° 9.985, De 18 De Julho De 2020. Disponível Em: [Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil_03/Leis/L9985.Htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9985.htm) Acesso Em: 25 De Outubro De 2019.
- [15]. Logsdon, Jeanne M. E Wood, Donna, J. Reputation As An Emerging Construct In The Business And Society Field: An Introduction. *Business And Society*, 41, 4 December, 2002.
- [16]. Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. *Safári De Estratégia: Um Roteiro Pela Selva Do Planejamento Estratégico*. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- [17]. Montana, Patrick J; Charnov, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- [18]. Nichels, Willian G.; Wood, Mariah Burk. *Marketing: Relacionamento, Qualidade, Valor*. Rio De Janeiro: Ltc, 1999.
- [19]. Pastro, I. I. *Entrepreneur: Habilidade De Criar E Inovar*. In: Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas. Londrina. Anais... Paraná, 2001. Cefet, 2001. P. 128-141.
- [20]. Porter, Michael. *Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise Das Indústrias E Da Concorrência*. 7. Rio De Janeiro: Campus, 1991.
- [21]. Reis, Carlos; Medeiros, Luiz Edgar. *Responsabilidade Social Das Empresas E Balanço Social: Meios Propulsores Do Desenvolvimento Econômico E Social*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.
- [22]. *Responsabilidade Social Das Empresas – Percepção Do Consumidor Brasileiro – Pesquisa 2006-2007* Disponível Em: [Www.Ethos.Org.Br/Wp-Content/Uploads/2012/12/1pesquisa-2006-2007-Sum%C3%A1rio.Pdf](http://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/1pesquisa-2006-2007-Sum%C3%A1rio.Pdf) Acesso Em: 27 De Outubro De 2019.
- [23]. *Responsabilidade Social* [Http://Www.Ons.Org.Br/Paginas/Sobre-O-Ons/Responsabilidade-Social/O-Que-E](http://www.ons.org.br/paginas/sobre-o-ons/responsabilidade-social/o-que-e) Acesso Em: 11 De Junho De 2020.
- [24]. Rocha, Thelma; Veloso, André. *A Hora Da Recompensa: Como Obter Sucesso Através Dos Programas De Fidelização*. Cobra Editora E Marketing, São Paulo, 1999.
- [25]. Stern, G. *Terceiro Setor: Ferramenta De Auto Avaliação Para Empresas*. Peter Drucker Foudation. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- [26]. Tinoco, João Eduardo Prudêncio. *Balanço Social: Uma Abordagem Da Transparência E Da Responsabilidade Pública Das Organizações*. São Paulo: Atlas. 2001.