

Responsabilidade social corporativa e estratégia competitiva¹

Corporate social responsibility and competitive strategy

Domenica de A. Alves²

Gustavo V. Sarti³

Débora Cristina da Silva Paiva⁴

Resumo

Neste artigo buscamos traçar a relação entre responsabilidade social corporativa, vantagem competitiva e imagem corporativa. Nosso objetivo é demonstrar que a responsabilidade social das empresas, quando seriamente praticada, gera vantagem competitiva através da diferenciação da corporação e da identificação de valores comuns com os consumidores. Os modelos de diferenciação tradicionais não são suficientes para explicar novos paradigmas como a responsabilidade social e devem ser ampliados, já que ela também pode ser um importante instrumento para se alcançar vantagem competitiva. Assim, além das vantagens que a responsabilidade social gera para seu público-alvo, as empresas também obtêm diversos benefícios com estas ações.

Palavras-chave: Responsabilidade social, vantagem competitiva, imagem corporativa.

Abstract

In this article we attempt to trace the relation among corporate social responsibility, competitive advantage and corporate image. Our aim is to show that corporate social responsibility, when seriously performed, generates competitive advantage thru company differentiation and thru the identification of common values with consumers. The traditional differentiation models are not enough to explain new paradigms like the corporate social responsibility and they should be extended, as corporate social responsibility can be an important tool to achieve competitive advantage. Thus, further than the advantages that social responsibility generates to it's target audience, the companies also obtain several benefits with these practices.

Keywords: Social responsibility, competitive advantage, corporate image.

¹ Recebido em agosto de 2004, aprovado em setembro de 2004.

² Mestranda em administração de empresas da PUC-SP. E-mail: dda@nowaco.com

³ Mestrando em Ciências Sociais da PUC SP - e-mail: gustavo@tialingerie.com.br

⁴ Mestranda em administração de empresas da PUC-SP. E-mail: paivadebora@yahoo.com.br

Introdução

O século XX foi notadamente marcado pela velocidade e profundidade de diversas transformações sócio-econômicas. O desenvolvimento de novas tecnologias, especialmente nos meios de comunicação, a facilidade de movimentação de divisas, mercadorias e pessoas, características marcantes da globalização, certamente estão entre os fenômenos mais marcantes deste período. Ao mesmo tempo, as discussões sobre o papel do Estado e o crescimento das desigualdades sociais impulsionaram o fortalecimento da adoção de ações da sociedade civil para suprir necessidades coletivas.

Outra característica marcante deste período é a importância que as organizações tem assumido no cotidiano das pessoas. Drucker (1997) afirma que vivemos em uma sociedade de organizações, o que denota o quanto estas instituições estão presentes em nossas vidas e o fato de terem funções assumidamente importantes. Grey e Willmott (2002) chamam a atenção para o destaque que as organizações ocupam na mídia e enfatizam que tal exposição deve-se ao papel central que elas tem ocupado no âmbito social, político e ambiental.

É fato: quase totalidade das atividades humanas está inserida, em parte ou em sua plenitude, em organizações – sejam elas empresas privadas, instituições do setor público, ou do terceiro setor. Esta característica, somada à exploração maciça de novas tecnologias e aos recursos de comunicação em massa, tem contribuído para dotar essas organizações de poder, de forma tal a serem vistas como peças fundamentais da sociedade que lhes atribui responsabilidades e encargos intrínsecos às suas atividades.

A conclusão de que as empresas são detentoras de influência e poder implica, necessariamente, em que se estude o impacto de suas atividades.

Na sociedade de organizações, em que as empresas são vistas como referência de valores, a postura ética tem sido discutida com grande ênfase.

Nos Estados Unidos, a *Business for Social Responsibility* (Negócios pela Responsabilidade Social) criada em 1992, conta atualmente com mais de 1400 empresas, cujo faturamento ultrapassa os dois trilhões de dólares por ano. No Brasil, o Instituto Ethos passou de 11 sócios em 1998 para 750 em 2003, sendo que as empresas associadas têm grande representatividade econômica e respondem por aproximadamente 30% do PIB nacional.

A partir da década de 80 a intensificação da adoção de ações sociais por empresas privadas passou a merecer

maior atenção por parte da comunidade acadêmica brasileira. (TOMEI, 1984; ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000; PINHEIRO, 2002; FISCHER e MENDONÇA 2002).

Melo Neto e Froes (1999) destacam que a responsabilidade social também passou a ser objeto dos processos de certificação. A primeira norma de certificação social - SA 8000 foi criada em 1997 pelo CEPAA - *The Council on Economic Priorities Accreditation Agency* - cujo objetivo é atestar que a cadeia produtiva de um produto esteja protegida de ações que não contemplem necessidades sociais. Em 1999 o ISEA - *Institute of Social and Ethical Accountability* - lançou a AA 1000, ampliando o escopo de avaliação social de uma empresa.

No Brasil a Associação Brasileira de Normas Técnicas recentemente lançou uma norma que busca implementar de forma sistemática um conjunto de técnicas de gestão da responsabilidade social, visando otimizar o resultado destas ações. (ABNT, 2004)

A disseminação do conhecimento e a conscientização dos consumidores contribuem para o surgimento de uma crescente preocupação com o efeito das ações das empresas nas sociedades em que estão inseridas. Em um primeiro momento o tema central era o impacto das atividades industriais sobre o meio ambiente e atualmente o comportamento ético e o caráter humanitário das ações das empresas também têm sido valorizados pela sociedade.

A valorização de ações socialmente responsáveis pelos consumidores pode afetar a decisão de compra, e é neste sentido que aqui relacionamos responsabilidade social corporativa e estratégia competitiva.

Nos anos 80, Porter (1985) apresentou três estratégias de posicionamento competitivo básico que podem ser adotadas pelas empresas: liderança de custos, foco e diferenciação. Na década de 90 Treacy e Wieserma (1994) apresentaram uma nova proposta para as estratégias competitivas básicas, onde o valor superior para o cliente é o ponto chave.

Neste ensaio defendemos que este escopo deve ser ampliado, uma vez que novas expectativas dos consumidores passam a afetar não só a decisão de consumo, mas também a própria relação entre as empresas e a sociedade.

O fato das empresas serem sistemas abertos e, como tal, exercerem profundas influências no meio externo serve de base para a presente discussão. Há, portanto, que se analisar a ação empresarial de forma mais ampla, isto é, como pertencente ou inserida à sociedade ou – no mínimo

– como relacionada a grupos com os quais a empresa interage diretamente.

Gil (1996) afirma que as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo proporcionar familiaridade com o tema e aprimorar idéias. Este é o caso deste artigo, que foi realizado através de levantamento bibliográfico e análise de exemplos.

Responsabilidade social: breve contextualização

Embora pareça um fenômeno recente Ashley, Coutinho e Tomei (2000) afirmam que as ações sociais de empresas privadas remontam ao século XIX, quando os Estados europeus expediam alvarás para corporações de capital aberto que garantissem benefício público.

Nos Estados Unidos até o início do século XX a legislação sobre empresas lhes atribuía como propósito realizar lucro para seus acionistas. Tornou-se célebre o caso Dodge *versus* Ford, julgado pela justiça norte-americana em 1919, que versava sobre a autoridade de Henry Ford, acionista majoritário e presidente da Ford, em tomar decisões contrárias a John e Horace Dodge, acionistas da empresa. Em 1917, sob o argumento de realização de investimentos sociais, Ford decidiu não distribuir dividendos aos acionistas e aplicá-los em aumentos de salários, formação de um fundo de reserva e ampliação da capacidade produtiva. A sentença foi favorável aos irmãos Dodge e determinou que a corporação existe para gerar lucros a seus acionistas e que o poder de decisão de seus administradores está circunscrito a definir meios para alcançar este fim. Após a crise de 1929 e com o agravamento das condições econômicas no pós-guerra, acirrou-se o questionamento sobre os deveres das organizações e diversas sentenças da justiça norte-americana foram favoráveis às ações sociais das empresas. Em 1953 o caso A.P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow, que teve sentença favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando o argumento de um grupo de acionistas, é considerado como um marco legal da filantropia corporativa, uma vez que a Suprema Corte norte-americana reconheceu que uma organização pode buscar o desenvolvimento social. (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000)

O tema Responsabilidade Social Corporativa ressurgiu com força no final do século, diante dos novos desafios que se apresentaram às empresas, pois: “o

chamado mundo globalizado não se reduz a uma nova articulação das forças produtivas e uma nova configuração de mercados; ele se amplia como fenômeno que modifica diversas esferas da vida social: as facilidades da tecnologia da comunicação aproximam povos de diferentes raças e culturas; fatos econômicos e políticos locais repercutem nas mais diversas partes do mundo; o acesso às informações propicia o desenvolvimento da consciência sobre os direitos de cidadania”. (FISCHER, 2002:220).

No Brasil, em meados da década de 1970 o tema Responsabilidade Social passou a ser discutido nos meios acadêmicos e estudos esporádicos sobre o assunto foram desenvolvidos, mas o conceito não chegou a ser adotado pelas empresas. Esta situação foi mantida até meados da década de 1990, quando o assunto recobrou forças e práticas de responsabilidade social passaram a ser adotadas por algumas empresas. Desde então há um interesse crescente sobre o tema, tanto pelo empresariado quanto pela comunidade acadêmica. (FISCHER e MENDONÇA, 2002).

Responsabilidade social corporativa: conceituação

O conceito de responsabilidade social corporativa não é consensual, não está ainda consolidado e, diversas denominações para este mesmo tema parecem contribuir para sua complexidade.

Bowen (1953) é considerado o pioneiro nos estudos modernos sobre responsabilidade social de empresas e a define como “a obrigação do empresário de adotar políticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ações desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade”.

Guimarães (1984) afirma que o conceito de responsabilidade social corporativa está vinculado à idéia de que tanto os indivíduos quanto às empresas devem ser responsabilizados pelas conseqüências de suas ações e que antes da execução de suas ações as empresas devem contemplar todos os elementos por ela envolvidos. Segundo esta autora modelo de responsabilidade social corporativa deve então aliar o desenvolvimento econômico ao desenvolvimento de qualidade de vida da sociedade.

Costa e Visconti (2000) afirmam que as atividades da empresa causam um impacto que vai muito além de seus sócios e acionistas (*shareholders*). Assim, a responsabilidade social corporativa deve contemplar todos os agentes com os quais a empresa interage, como

funcionários, comunidade, governo, fornecedores, entre outros (*stakeholders*).

Já Oliveira (1984) entende responsabilidade social corporativa como a colaboração da empresa com a comunidade considerando tanto os valores, quanto as expectativas da sociedade e enfatiza que estas ações sociais devem ser entendidas como responsabilidade social, somente quando vão além das obrigações legais.

São diversas as discussões conceituais e terminologias em torno do tema responsabilidade social corporativa. Enquanto o termo *responsividade* corporativa está ligado ao comportamento reativo da empresa ante os desejos da sociedade e traz imbuído a resposta e a adaptação da empresa às necessidades do consumidor, o termo responsabilidade social corporativa traz em si à noção do compromisso da empresa com a comunidade em que esta está inserida. Já a terminologia filantropia empresarial, embora seja entendida como sinônimo de cidadania empresarial parece ter o seu uso evitado devido à conotação paternalista sugerida pela palavra filantropia. O conceito de cidadania corporativa tem sido utilizado por alguns autores para descrever uma situação superior ao de responsabilidade corporativa, onde a coresponsabilidade pela melhoria e qualidade de vida de toda sociedade é reconhecida pela empresa. (TOMEI, 1984; GUIMARÃES, 1984; ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000)

No final da década de 70, Carrol (1979) citado por Souza e Marcon (2002), buscou explicar a responsabilidade social corporativa em um modelo conforme apresentamos na figura 1, página 57. Na base da pirâmide temos duas das pré-condições para a existência da empresa, que são a responsabilidade econômica – pois uma empresa não lucrativa perde a sua própria razão de ser – e a responsabilidade legal, que diz respeito à legitimidade jurídica da empresa e de suas atividades. Podemos dizer que a responsabilidade ética está relacionada com a responsabilidade social da empresa, considerando-se que ao fazer “o que é certo”, pesando o impacto de suas ações sobre todos os membros que por ela podem ser afetados, a empresa está indo além de sua obrigação legal e de sua responsabilidade econômica de ser lucrativa para seus proprietários e acionistas. Já a responsabilidade discricionária pode ser considerada similar à noção de cidadania corporativa que citamos anteriormente, uma vez que além de cumprir com suas responsabilidades econômica, legal e social a empresa busca voluntariamente cooperar com a comunidade em que está inserida.

Guimarães (1984) sintetiza os posicionamentos a respeito da responsabilidade social de empresas em três: (1) postura tradicional onde a única função da empresa é econômica e geração de lucros para seus acionistas é seu fim; (2) postura social em que a função social da empresa deve estar acima da função econômica, segundo esta corrente os benefícios econômicos deveriam ser compartilhados entre a empresa e a comunidade; e (3) postura progressista onde um meio termo entre estas duas posições é defendido. Esta posição reconhece que as ações da empresa têm conseqüências sociais e que embora o lucro seja legítimo, a empresa deve contemplar também ações que protejam os interesses da sociedade, ao invés de pautar-se considerando apenas os benefícios econômicos.

Jones (1996) classifica os argumentos a favor da responsabilidade social em instrumentais e éticos. Os argumentos éticos, geralmente, têm conotação religiosa ou moral e visam enquadrar as ações sociais da empresa às normas sociais vigentes. Os argumentos instrumentais partem do princípio que o comportamento socialmente responsável se traduz em resultados econômicos positivos para a empresa.

Já os argumentos contrários à responsabilidade social corporativa, se dividem em duas correntes: a baseada nos direitos de propriedade privada e a baseada na função institucional. A corrente dos direitos de propriedade privada tem parte da premissa que os administradores, como representante dos acionistas, têm como seu principal dever maximizar lucros e dividendos, e, as ações que não visem este fim estariam indo contra o interesse da empresa – portanto contra a propriedade. A corrente da função institucional parte do princípio que outras instituições – governo, igreja, organizações do terceiro setor entre outras – existem justamente para se ocupar do cumprimento da responsabilidade social e que as empresas não têm competência técnica, legitimidade e tempo para se ocuparem de tais atividades.

A decadência das formas tradicionais de diferenciação

As relações comerciais modernas estão sujeitas à forte concorrência, o que implica na necessidade de diferenciais que façam os consumidores voltarem suas atenções – e aspirações de compra – a um bem, serviço, empresa ou marca específicos.

Porter (1985) enumerou em sua obra três estratégias genéricas para atuação das empresas, embora admita existirem diferentes formas de concretizá-las.

Na liderança geral de custos, embora não se negligencie outros aspectos como qualidade e serviço, o principal enfoque é o baixo custo em relação aos concorrentes. Nota-se que esta estratégia é dependente de uma alta participação de mercado e de vantagens como fácil acesso à matéria-prima ou canais de distribuição. Ressalta-se, entretanto, que adotar como diferencial principal o preço coloca a empresa em situação pouco confortável, pois apesar de ser esta uma forma agressiva de atuação, é facilmente replicada por outras organizações. Há, assim, riscos de que os concorrentes obtenham maiores ganhos de produtividade ou que adotem tecnologia ou métodos de trabalho mais avançados, que lhes permitam ganhar vantagem mercadológica com certa facilidade.

Como alternativa à liderança por custo há a estratégia por diferenciação, em que a empresa se projeta como tendo algo singular a oferecer, enfatizando algum atributo específico de seu produto. Neste caso, a lealdade à marca – normalmente obtida pelas vantagens percebidas pelos clientes – e o reconhecimento de superioridade adquirido pelo produto, são os principais benefícios dessa prática. Entretanto, assim como na liderança por custos, a diferenciação implica em riscos: quando a diferença entre os preços cobrados pelos concorrentes de baixo custo e o diferenciador começa a crescer, os clientes podem dar preferência ao concorrente que apresentar um preço menor. Como o conceito de diferenciação está intimamente ligado às expectativas e gostos do comprador também há o risco de trabalhar com características mutáveis e flexíveis, pois caso mude o gosto ou comportamento do consumidor, o diferencial pode desaparecer.

A última estratégia genérica é o enfoque. Neste caso, uma empresa adota como mercado potencial um nicho específico, com características e particularidades a serem atendidas. O risco da estratégia de foco está na decisão de competir por um único segmento de mercado e estar sujeito às suas variações e mudanças. Porter (1985) indica que esta estratégia também envolve, dentro do segmento escolhido, custo e diferenciação, estando também sujeita aos riscos apontados para cada uma delas em particular.

Esta tipologia, atualmente presente em praticamente todas as empresas, parece insuficiente para garantir o sucesso esperado de uma organização. As dificuldades em adotar unicamente uma das formas de diferenciação apontadas acima são devidas às novas características do mercado mundial, especialmente no que diz respeito à alteração do comportamento do consumidor, cujo nível e natureza de exigências alterou-se substancialmente. É

necessário então, rediscutir este modelo não através de sua abolição, mas através de uma complementação com outros pontos que atendam ou superem as expectativas gerais dos consumidores e da sociedade.

O primeiro ponto a ser discutido trata das profundas alterações sofridas pelo mercado internacional a partir da década de 70 e pela característica predominantemente informacional e global da nova economia, pautada em um novo paradigma tecnológico.

Castells (1999:104) afirma que “para abrir novos mercados, conectando valiosos segmentos de mercado de cada país em uma rede global, o capital necessitou de extrema mobilidade, e as empresas precisaram de uma capacidade de informação extremamente maior”. A dinâmica do mercado mundial e as necessidades de lucratividade fizeram as empresas estenderem seu alcance no formato de grandes redes corporativas que privilegiam a busca incessante por mercados integrados. Este dinamismo do mercado capacita as empresas a operarem concomitantemente em grandes e pequenos mercados.

Toda esta articulação faz com que os consumidores tenham garantido o acesso a inúmeras opções de produtos, marcas e serviços que atendam de forma plena e satisfatória uma necessidade específica. As novas tecnologias da informação são as ferramentas primordiais deste processo, uma vez que foram estas que possibilitaram seu avanço. O uso da internet como novo canal de comercialização de bens e serviços exemplifica de forma bastante clara esta mudança e denota a possibilidade infinita de escolha que o consumidor tem em mãos.

Este poder de escolha, aliado às múltiplas opções de empresas atuando num mesmo mercado, pode ser apontado como um dos responsáveis pelo aumento do grau de exigência dos consumidores, tornando o modelo de diferenciação de Porter insuficiente e contribuindo para o surgimento das questões que serão discutidas adiante.

O segundo ponto foi amplamente discutido por Harvey (1992) que apontou diferenças notórias entre o novo mercado e o mercado de produção em massa e reconhece que os padrões de consumo estão sujeitos a novas regras e a uma ideologia peculiar, que prega a mudança e constrói o consumo mais personalizado representado pela *customização*. Nota-se que na abordagem deste autor, um dos temas centrais para que se entendam as dificuldades que as empresas enfrentam para manter os diferenciais necessários para crescer diante da competitividade global é que a percepção do consumidor atual vai além do produto, serviço ou

diferenciais concretos e abrange uma relação subjetiva de valores com o símbolo corporativo.

Neste sentido, a satisfação do consumidor não é apenas o atendimento de uma necessidade, mas a identificação dos valores e ideais desejados por ele. A exigência do consumidor, ao afastar-se dos aspectos concretos de funcionalidade do produto, passa a não ser mais atendida, em sua totalidade, pelo modelo de Porter (1985) e sugere a necessidade de novas maneiras de conduzir o negócio, pautadas em valores da sociedade e que dela não podem ser isolados.

Na década de 90, Treacy e Wiersema (1994) elaboraram uma nova proposta de classificação para as estratégias competitivas básicas, onde o oferecimento de valor superior ao consumidor é o ponto chave.

As estratégias competitivas de Treacy e Wiersema (1994) são denominadas disciplinas de valor onde são propostas três alternativas para as empresas a saber: (1) excelência operacional, em que a empresa além de oferecer produtos confiáveis de boa qualidade, deve ter também preços acessíveis; (2) intimidade com o consumidor, em que a empresa busca atender exatamente às necessidades de seus clientes, fazendo o possível para conquistar a sua lealdade e (3) liderança do produto, onde há a oferta contínua de produtos de vanguarda. Os referidos autores reconhecem que é difícil para uma empresa ser a melhor nos três aspectos, e sugerem que para alcançar o sucesso uma empresa deve seguir quatro regras: (1) ser a melhor em uma das disciplinas de valor; (2) buscar alcançar um bom nível nas outras disciplinas; (3) melhoria contínua de sua posição na disciplina em que é líder e (4) buscar otimizar sua posição nas outras duas disciplinas. (TREACY e WIESERMA, 1994).

Tanto o modelo de Porter (1985), quanto o modelo de Treacy e Wiersema (1994) não consideram novos fenômenos como a Responsabilidade Social Corporativa que é um novo paradigma no campo das estratégias competitivas: as ações empresariais voltadas ao bem-estar da sociedade.

De fato, esta é uma exigência eminente na sociedade e que precisa ser atendida de forma eficiente transformando-se em uma nova, e talvez crucial, forma de diferenciação competitiva. Diante de uma maior possibilidade de escolhas e de novas expectativas intrínsecas ao processo de consumo, é indispensável que se entenda que a nova realidade competitiva contempla novas idéias, aspirações e desejos, e, que a relação entre empresa e sociedade é essencial e deve ser vista como parte fundamental do negócio e das estratégias a serem desenvolvidas.

Certamente, ao tratarmos da ligação subjetiva com a empresa, uma das principais variáveis em questão é a forma através da qual o consumidor percebe a empresa em suas ações com a sociedade e esta passa a ser uma nova forma de diferenciação no mercado, mais completa e seguramente mais dinâmica do que aquela proposta no modelo de Porter (1985) ou pelas disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1994).

Recentemente Porter e Kramer (2002) pesquisaram as vantagens competitivas da responsabilidade social e concluíram que as empresas podem obter benefícios ao praticarem ações sociais. Os referidos autores afirmam que as empresas devem aliar suas práticas de responsabilidade social com iniciativas que contribuam para a melhoria de seu contexto competitivo.

O contexto competitivo da empresa é constituído pela interação de quatro elementos: (1) condições de fatores ou disponibilidade de insumos produtivos; (2) condições de demanda; (3) estratégia e rivalidade e; (4) indústrias correlatas e de apoio.

Para Porter e Kramer (2002), ao focar seus investimentos sociais em áreas relacionadas com sua atuação, além de gerar benefícios sociais para a comunidade, a empresa gerará também benefícios econômicos para as suas atividades.

Responsabilidade social: motivações para adoção

A relação entre empresa e sociedade tornou-se parte do diferencial competitivo das organizações. Neste contexto é aqui que se tratará do conceito de responsabilidade social, tentar-se-á demonstrar de que forma as empresas devem estar comprometidas com o conceito para destacar-se neste ambiente de competitividade global.

O Instituto Ethos (2002) adota um conceito abrangente de responsabilidade social corporativa, que consideramos daqui por diante no desenvolvimento deste ensaio: “Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna 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 no planejamento de suas atividades, buscando atender

às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários”. (ETHOS, 2002)

Portanto, atuar com Responsabilidade Social implica contemplar os interesses de todas as partes envolvidas na atuação empresarial e analisar o impacto da tomada de decisão e da forma de condução do negócio em cada uma dessas partes, prevendo-se o atendimento de suas expectativas. É essencial destacar que as expectativas variam de acordo com o interesse que cada um dos grupos em relação à ação das empresas e das diferentes consequências que esta ação pode acarretar.

O grau de Responsabilidade Social de uma empresa depende de sua atuação diante de uma série de relações, dentre as quais pode-se destacar: o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua na forma de auxílio a projetos sociais; a preservação do meio-ambiente, envolvendo captação, utilização, armazenamento e despejo de resíduos; o investimento no bem-estar dos funcionários e de seus dependentes bem como na melhoria do ambiente de trabalho, ou ainda em ações de recursos humanos e de projetos que visam o público interno da organização; a existência de uma comunicação transparente, que permita a transmissão dos valores e crenças da organização bem como de sua postura ética; a sinergia com os parceiros, envolvendo fornecedores, empresas que prestam serviços terceirizados e clientes; a satisfação dos consumidores; o processo de produção adequado, que previna riscos ambientais, direitos e segurança do trabalhador; entre outras.

A Responsabilidade Social Corporativa tem por base os princípios éticos da sociedade que devem estar inseridos na cultura organizacional e nos processos da empresa, na forma de valores e atitudes.

A OECD – Organization for Economic Cooperation and Development - (2001), afirma que há pouco consenso sobre as motivações para adoção de iniciativas sociais pelas empresas uma vez que enquanto alguns a consideram como um sinal de conscientização e aproximação voluntária do empresariado com os problemas sociais, outros a consideram como mera peça de relações públicas.

Em pesquisa sobre as motivações de empresas brasileiras para a adoção de práticas de responsabilidade social, Fischer et al.(2002) chegaram aos resultados apresentados na tabela 1, página 58. Embora os valores éticos (‘valores éticos da direção’ e ‘compromisso com funcionários’) apareçam como fator predominante da motivação de empresas para adoção de práticas de

responsabilidade social, nota-se que o aspecto mercadológico tem igual ou maior importância, o que pode ser concluído ao se considerar os valores atribuídos às opções ‘imagem institucional’, ‘seguir aos concorrentes’ e ‘atrair novos clientes’. O aspecto financeiro - ‘resultados financeiros’, ‘atração de novos investidores’, ‘acessos a fontes de capital’ e ‘atendimento da expectativa dos acionistas’ - também tem um grande peso.

Tais resultados corroboram a posição de Pinheiro (2002) que afirma que a atual dinâmica econômica estimula às organizações a investirem em práticas que dinamizem as relações entre os campos sociais e econômicos.

Barbero e Fischmann (2003) acreditam que quatro motivos ocasionaram a intensificação da adoção de práticas de responsabilidade social por empresas: (1) mudanças nos critérios competitivos, especialmente as relacionadas com a globalização econômica e necessidade de maior reputação perante a opinião pública; (2) crescimento das desigualdades sociais; (3) maior exigência de padrões éticos e de transparências das empresas e (4) redução do papel estatal e crescimento do terceiro setor.

Responsabilidade social corporativa e terceiro setor

O fim do Estado de bem-estar impulsionou o crescimento das organizações de terceiro setor e estimulou a sua disseminação.

O Estado de Bem-Estar surgiu após o final da Segunda Guerra Mundial, quando planos para ajuda sócio-econômica aos países devastados pela guerra foram formulados. Na década de 70 o *welfare state* entrou em crise, pois as inúmeras obrigações sociais que lhe foram atribuídas sobrecarregaram a estrutura estatal burocrática, o que acabou por conduzir a uma crise financeira do Estado. (MEIRELES e EL-AOUD, 2002).

Salamon (1998) afirma que o crescimento do terceiro setor está relacionado a “uma crise de confiança na capacidade do Estado” e com a conjunção de diversas crises aliadas ao surgimento de movimentos de mudanças estruturais a saber: (1) a crise do Estado de bem-estar que ajudou a disseminar a idéia que não cabia ao Estado arcar com o custo das diversas tarefas sociais que lhe foram incorporadas; (2) a crise do desenvolvimento, relacionada com a crise do petróleo da década de 70 e com a recessão econômica da década de 80; (3) a crise ambiental global que ameaçou de extinção diversas espécies e recursos

naturais; (4) a crise do socialismo, que impulsionou em diversos países o surgimento de organizações de apoio ao desenvolvimento da cidadania; (5) a revolução tecnológica, em especial nos meios de comunicação, acompanhada pelo crescimento das taxas de alfabetização; e (6) o crescimento econômico e a proliferação da classe média urbana.

Até meados dos anos 90 o terceiro setor no Brasil teve um papel marginal e era visto como uma forma de assistencialismo ou de caridade, ou então como associado a movimentos políticos e religiosos. Em 1995 as organizações de terceiro setor foram reconhecidas formalmente como parte do processo de reforma estatal e, desde então, passaram a ser estimuladas relações de parceria com o Estado.

A necessidade de mudanças no aparato estatal tem gerado diversas propostas, entre as quais destacam-se as parcerias com entidades públicas não-estatais por meio de processos de *publicização*, cabendo ao Estado o papel de regulador e a essas entidades o papel de executoras das políticas sociais.

Rodrigues (1998) afirma que a *publicização* deve ser entendida como uma estratégia do Estado para otimizar a utilização de recursos públicos, uma vez que as organizações sociais seriam geridas por membros da comunidade que teriam assim maior possibilidade de definir prioridades para a aplicação dos recursos e, também por que estas organizações estão fora do aparato estatal e têm mais flexibilidade e agilidade. Além disto estas organizações tem acesso a outras fontes de financiamento, como os recursos oriundos de pessoas físicas e de empresas.

As parcerias de organizações do terceiro setor com o Estado e com as empresas privadas se realizam de diversas formas, entre as quais destacam-se as doações, os processos de certificação e divulgação através de campanhas de conscientização da cidadania e incentivo ao voluntariado.

O estabelecimento de parcerias entre entidades de terceiro setor e as empresas privadas derruba um dos argumentos contrários à adoção de responsabilidade social corporativa: o argumento institucional, que prega que as empresas não têm o *know-how* e nem outras competências necessárias para gerir de forma eficaz suas ações sociais.

Através das entidades de terceiro setor, as empresas podem implementar suas políticas de responsabilidade social, da mesma forma que o Estado as tem utilizado no modelo de *publicização*.

Nota-se assim que a idéia de adotar as atividades de responsabilidade social corporativa como vantagem competitiva agrega novas oportunidades no campo das parcerias, especialmente aquelas derivadas de recursos empresariais alocados em ações sociais através do trabalho das organizações do terceiro setor.

O poder construtivo da mídia

A grande competitividade do mercado atual implica em maiores dificuldades de diferenciarse na conquista de novos consumidores. Silva (2000:173) afirma que o grande volume e velocidade de informação, aliado a globalização causam profunda influência sobre os hábitos de consumo e mesmo os produtos de grande vantagem comparativa podem tornar-se *commodities*, uma vez que atualmente “nenhum produto tem condições de se sustentar sozinho”, independente da qualidade que tenha.

Para preservar-se na disputa neste cenário em que um mercado de competição acirrada e globalizado, a empresa deve notar que o valor percebido da marca é mais importante do que o produto, já que qualidade transformou-se em pré-requisito para qualquer disputa mercadológica.

Assim, para estabelecer relação de fidelidade com a marca, as empresas devem cada vez mais investir em sua imagem e uma das formas recentemente de transformá-la em benquista está justamente na adoção da responsabilidade social corporativa.

Anualmente o Instituto Ethos busca analisar a percepção do consumidor em relação à responsabilidade social das empresas e como ela repercute em suas atitudes e comportamentos. Os resultados da pesquisa de 2002 identificam algumas tendências conforme observamos na tabela 2, página 58.

Nota-se que os consumidores apontaram que os possíveis pontos de rejeição estão ligados, principalmente, à quebra do vínculo de confiança com a empresa. Com base nos resultados apresentados, parece razoável aceitar que há inúmeros riscos para uma empresa que não adote um comprometimento ético na condução de suas atividades, especialmente na construção de sua imagem perante seu público-alvo.

É a partir daí que se começa a entender que a adoção desta prática não trata somente do comprometimento do empresariado, mas também e de uma necessidade ligada à competição e que pode colocar em risco a existência da própria organização.

Harvey (1992) chama a atenção para o poder da mídia na construção da imagem corporativa e afirma que: “O controle do fluxo de informações e dos veículos de propagação do gosto e da cultura populares também se converteu em arma vital na batalha competitiva [...] num mundo altamente competitivo, não são apenas os produtos, mas a própria imagem corporativa que tem caráter essencial”. (HARVEY,1992: 152)

Embora intangível e abstrata a imagem corporativa é um dos ativos mais valiosos que uma organização pode ter. Na figura 2, da página 59, apresentamos as principais variáveis presentes na formação da Imagem Corporativa, segundo Barich e Kotler (1991). Nota-se que os aspectos relativos à responsabilidade social e cidadania corporativa, como conduta social da empresa, filantropia e conduta empresarial com os empregados, têm a mesma importância que os aspectos mercadológicos do produto.

Uma imagem corporativa forte tem fundamental importância para a vantagem competitiva das empresas e as auxilia a manter a lealdade de seus clientes. Assim, a divulgação das práticas de responsabilidade social das empresas pode ajudar na construção da imagem corporativa e neste sentido o marketing social pode ocupar um importante papel.

Kotler e Armstrong (1995) definem marketing social como aquele em que a empresa considera em suas decisões os desejos e interesses do cliente e os interesses da sociedade em longo prazo. Já Thompson e Pringle (2000) afirmam que o marketing para causas sociais é a ferramenta de posicionamento das empresas para conquistar a diferenciação desejada, aumentando as vendas e a fidelidade de seus clientes.

O que aqui se quer demonstrar é que a utilização das ferramentas de comunicação, desde que estejam em total acordo com as ações práticas das empresas, tem muito valor para a sociedade. É certo que a mídia é dotada de força suficiente para contribuir eficazmente para transformar a realidade social e que pode contribuir para a difusão de valores éticos.

Ao divulgar suas ações sociais as empresas conquistam resultados e propagam idéias que podem servir para reflexão de toda a sociedade. Assim, ao utilizar-se das ferramentas de marketing para divulgar suas ações sociais, as empresas se enquadram naquilo que a sociedade espera de seu comportamento e ajudam a disseminar ainda mais esse paradigma.

Deve-se destacar, no entanto, que as ferramentas de comunicação, por definição, aceitam qualquer discurso.

Um dos principais atributos para a adoção de práticas de responsabilidade social é que a comunicação deve ser clara e transparente e obrigatoriamente precisa expressar fielmente a realidade.

Cabe à sociedade organizada e ao poder público investigar e coibir o uso da mídia para divulgação de fatos não condizente com a realidade das empresas. No entanto, muitas organizações podem utilizá-la como forma de forjar a realidade, tentando esconder problemas de suas atividades ou compensar aspectos negativos de sua atuação. Esta deve ser uma preocupação permanente neste paradigma que se constrói. É injusto, no entanto, concentrar a discussão nestes aspectos e criticar a prática de forma generalizada, pois desde o surgimento dos primeiros veículos de comunicação, a ética sempre precisou estar presente e não seria agora que deveríamos descartá-la.

Conclusão

Apesar do conceito ainda não estar consolidado e da diversidade de terminologias a respeito do tema, cada vez mais empresas adotam práticas de responsabilidade social, seja motivadas por valores éticos de seus sócios e acionistas, seja visando vantagens financeiras e mercadológicas.

A imagem corporativa possui forte influência sobre a decisão de compra dos consumidores, que buscam cada vez mais não só o atendimento de seus desejos e necessidades, mas também uma identidade com a empresa, especialmente no que diz respeito a seus valores.

É justamente por ser um dos componentes da imagem corporativa a responsabilidade social deve ser explorada pelas empresas como um importante fator na obtenção de vantagem competitiva.

Os modelos tradicionais de diferenciação - tanto as estratégias competitivas básicas de Porter (1985), quanto às disciplinas de valor de Treacy e Wieserma (1994) - não contemplam este novo paradigma, e, portanto, devem ser ampliados.

A utilização da mídia e do marketing social para divulgação da responsabilidade social corporativa pode contribuir para a disseminação destas práticas entre outras organizações, além de fortalecer a imagem da empresa junto a seus consumidores.

Além disto, em um país como o Brasil, onde as desigualdades sócio-econômicas são grandes, as iniciativas do setor privado que possam minimizar problemas sociais devem ser bem-vindas.

Quanto aos argumentos contrários a responsabilidade social corporativa, as parcerias das empresas com organizações do terceiro setor podem ser entendidas como a superação de eventuais incompê-tências técnicas, podendo inclusive legitimar as ações sociais realizadas pelas empresas.

As vantagens que podem ser obtidas com uma forte imagem corporativa e com a melhoria do contexto competitivo trazem ganhos mercadológicos e financeiros às empresas e derruba os argumentos dos que acusam a responsabilidade social de empresas de ser contrária ao interesse de seus acionistas e proprietários devido aos custos financeiros para a implementação e manutenção destas práticas.

Desta forma concluímos que a responsabilidade social corporativa traz benefícios não só ao público alvo de suas ações (comunidade, funcionários, consumidores, etc.), mas também à própria empresa, seja pela criação de vínculos de identidade e lealdade com o consumidor, seja pelo fortalecimento de sua imagem corporativa e criação de vantagens competitivas, ou ainda pelo retorno financeiro que tais vantagens podem trazer para a organização.

Este estudo é exploratório, e, novas pesquisas relacionando responsabilidade social de empresas, imagem corporativa, e vantagens competitivas devem ser realizadas.

Referências bibliográficas

- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Responsabilidade Social – Sistema de Gestão: Requisitos*. Projeto 00:001.55-001. Rio de Janeiro: ABNT, 2004. disponível em www.abnt.org.br. 08/06/2004.
- ASHLEY, Patrícia A. COUTINHO, Renata B. G. TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. In: *ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação de Administração*, 2000.
- BARBERO, Edson R. FISCHMANN, Adalberto A. Responsabilidade Social Corporativa no Brasil: Projetos Esporádicos ou Elemento Estratégico? In: *Iberoamerican Academy Of Management International Conference*, 3, São Paulo, 2003. disponível em <http://www.fgvsp.br/iberoamerican.html>. 20/03/2004
- BARICH, Howard. KOTLER, Philip. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, Knoxville, v. 32, n. 2, p.94-104, Winter, 1991.
- BOWEN, Howard R. *Social Responsibilities for Businessman*. New York: Harper & Row, 1953.
- CAMINITI, Susan. The payoff from good reputation. *Fortune*, New York, v. 125, n. 2, p. 74-77, Feb. 10 1992.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CATTAUI, Maria L. Oportunidades na Economia Global. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richkhard et. al. *A Comunidade do Futuro: idéias para uma nova comunidade*. São Paulo: Futura, 1998.
- COHEN, David. Os dilemas da Ética. *Revista Exame*. v. 792, n.10, 14/05/2003.
- COSTA, Cláudia S. VISCONTI, Gabriel R. Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social: Uma Abordagem Introdutória. *A/S GESET Relato Setorial*, no. 2, BNDES, março/2000.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ETHOS, Instituto. *Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro*. São Paulo, 2002. disponível em <http://www.ethos.org.br> 06/04/2003.
- FISCHER, Rosa Maria. A Responsabilidade da Cidadania Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) et al. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, Rosa Maria. *Et al. Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social*. Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP – Relatório Técnico de Pesquisa (versão parcial), São Paulo, 2002. disponível em <http://www.ceats.org.br> 15/06/2003
- FISCHER, Rosa Maria. MENDONÇA, Luciana Rocha de. Terceiro Setor: Inventário da Produção Brasileira. *ISTR - Fifth International Conference: Transforming Civil Society, Citizenship And Governance: The Third Sector in an Era of Global (Dis)Order*. Cape Town, South Africa, 2002. disponível em <http://www.ceats.org.br> 15/06/2003.
- FRIEDMAN, Milton. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- GIL, Antonio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRAJEW, Oded. Negócios e Responsabilidade Social. In: ESTEVES, A. P. Sérgio et. al. *O Dragão e a Borboleta*. São Paulo: Axis Mundi/AMCE, 2000.
- GREY, Chris. WILLMOTT, Hugh. Contexts of Critical Management Studies. *Organization*, v. 9, n. 3, p. 411-418, 2002.
- GUIMARÃES, Heloisa W. M. Responsabilidade Social da Empresa: uma visão histórica de sua problemática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 211-219, out/dez 1984.
- HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1992
- JONES, Marc T. Missing the forest for the tress: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. *Business and Society*, v. 35, n. 1, p. 7-41, mar. 1996
- KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998. 7ª. ed. (1ª ed 1995)

- LOGAN, David *et al.* *Global Corporate Citizenship: rationale and Strategies*. Washington D.C.: The Hitachi Foundation, 1997.
- MEIRELES, Elisângela C. EL-AOUAR, Walid A. O desafio das ONG's ante a minimização do papel do Estado no cenário global. *Caderno de pesquisas em administração*, v. 09, n. 3, jul/set 2002.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. FROES, César. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. Private Initiatives for Corporate Responsibility: An Analysis. *Working Papers on International Investment*, n.2001/1, Paris, feb. 2001.
- OLIVEIRA, José A. Responsabilidade Social em Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, 203-210, out/dez 1984.
- PEROBA FILHO, José. Gerenciamento Ecológico e Responsabilidade Social. In: ESTEVES, A. P. Sérgio *et. al.* *O Dragão e a Borboleta*. São Paulo: Axis Mundi/AMCE, 2000.
- PINHEIRO, Leandro R. Filantropia Empresarial e Trabalho Voluntário: Interação e Conflito na Gestão do Voluntariado. *O & S*, v. 9, n. 23, jan/abr 2002.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SALAMON, Lester. A Emergência do Terceiro Setor: Uma Revolução Associativa Global. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan/mar 1998.
- SILVA, Ricardo Young. Inteligência empresarial e o papel das redes. In: ESTEVES, A. P. Sérgio *et. al.* *O Dragão e a Borboleta*. São Paulo: Axis Mundi/AMCE, 2000.
- SOUZA, Maria J. B. MARCON, Rosilene. A Responsabilidade Social das Empresas para com Consumidores, Acionistas e Sociedade. In: *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, 2. 2002.
- THOMPSON, Marjorie. PRINGLE, Hamish. *Marketing Social*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade Social de Empresas: Análise Qualitativa da Opinião do Empresariado Nacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, 189-202, out/dez 1984.

Tabelas e figuras

Figura 1. Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Carrol, citado por Souza e Marcon, 2002.

Tabela 1. Motivação para Adoção da Responsabilidade Social Corporativa

<i>Motivações</i>	<i>%</i>
Valores éticos da direção	83%
Compromisso com funcionários	67%
Imagem institucional	57%
Planejamento estratégico	56%
Atrair novos clientes	52%
Influência da matriz (multinacional)	49%
Resultados financeiros	36%
Expectativa dos acionistas	30%
Atrair novos investidores	29%
Acesso a fontes de capital	24%
Seguir concorrência	24%

Fonte: Fischer et al., 2002. Tabela elaborada a partir do gráfico¹

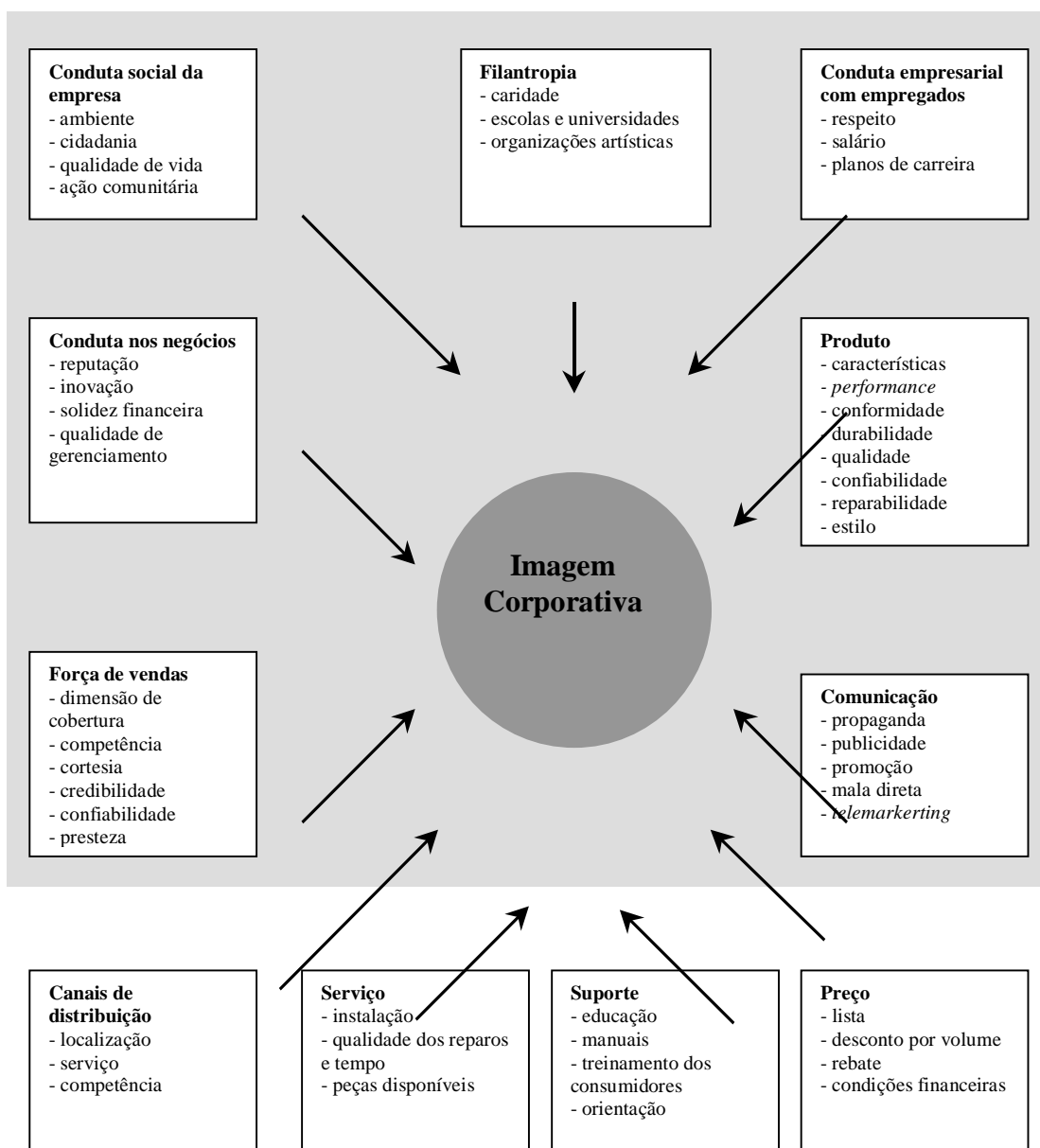
Tabela 2. Ações de empresas que provocam rejeição dos consumidores brasileiros a seus produtos

<i>Ação da Empresa</i>	<i>(%)</i>
Veicula propaganda enganosa	43
Causou danos físicos ou morais aos seus trabalhadores	39
Vendeu produtos nocivos à saúde de seus consumidores	36
Polui o ambiente	33
Usa mão-de-obra infantil	31
Colabora com políticos corruptos	30
Coloca mulheres, crianças e idosos em situações constrangedoras em propagandas	26
Sonega imposto	23
Provoca o fechamento de pequenos empresários regionais/locais	12
Suborna agentes públicos	11
Todas as alternativas	3
Não opinaram / não souberam	1

Fonte: Instituto Ethos, 2002. Tabela elaborada a partir do gráfico

¹ Foram enviados 2085 questionários para empresas que demonstraram desenvolver projetos sociais com 19 questões de múltipla-escolha, onde os respondentes atribuíam pontuação de 1 a 6 conforme a intensidade de concordância ou discordância às afirmativas apresentadas.

Figura 2. Fatores e Imagens e seus Atributos



Fonte: Barich e Kotler, 1991.