

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: ALGUNS ELEMENTOS DE CONVERGÊNCIA.**

*Ednilson Silva Felipe<sup>1</sup>*

*Ueber José Oliveira<sup>2</sup>*

### **1. INTRODUÇÃO**

A prática de Responsabilidade Social vem sendo difundida de maneira cada vez mais intensa, deixando de representar apenas uma lógica mais pontual, baseada na realização de ações esporádicas e assistencialistas, com caráter paternalista, reativa às dificuldades sociais, mesmo que com boas intenções, para incorporar uma visão mais integrada de desenvolvimento sustentável, de ações pró-ativas, com foco nos resultados sociais, centrada nos diferentes públicos de interesse e baseada no alinhamento estratégico mais consistente entre a organização, sua missão e sua identidade na sociedade.

Com isso, vem-se construindo uma lógica de sustentabilidade empresarial, apoiada no tripé: aspectos sociais, ambientais e econômicos e é fundamentada numa avaliação dos resultados nesses três aspectos, que passaria a ser, em última instância, um dos objetivos centrais da organização.

A gestão socialmente responsável passa, então, a agregar valor aos negócios, não porque é mais um modelo de conduta que deve ser seguido, mas pela mudança de cultura e atitudes concretas tomadas pelas empresas que a adotam, implicando em mudança de mentalidade dos indivíduos, e transformando a responsabilidade social numa forma de atuação ampliada, que envolve todas as relações e ações da

---

<sup>1</sup> Professor da Faculdade Pio XII e doutorando em Economia da Tecnologia e da Inovação pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. E-mail: [ednfelipe100@hotmail.com](mailto:ednfelipe100@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professor universitário e mestrando em História social das relações políticas pela Universidade federal do Espírito Santo - UFES. E-mail: [ueberoliveira@yahoo.com.br](mailto:ueberoliveira@yahoo.com.br)

organização e das pessoas que estão, direta ou indiretamente, ligadas a elas (MACEDO, 2005).

Contudo, alguns equívocos ainda são latentes quando se aborda o assunto e precisam ser evitados. Em primeiro lugar, é preciso vencer conceitos errôneos e deixar de entender *Responsabilidade Social* como doação de recursos (sejam materiais, financeiros ou humanos) para causas ou projetos sociais. Embora essa seja uma ação importante, o conceito de *Responsabilidade Social*, como se verá adiante, requer uma postura empresarial que extrapole as questões meramente assistencialistas. Em segundo lugar, é preciso abandonar uma postura enganosa de fazer uso propagandista e utilitarista da imagem que positivamente se projeta na sociedade, a partir de ações que de forma limitada são enquadradas no conceito de *Responsabilidade Social*.

Por outro lado, algumas empresas executam alguns projetos sem, contudo, criar instrumentos para delinear focos e resultados sociais. A falta de critérios claros e objetivos mais bem definidos faz com que alguns projetos se aproximem mais de ações de caridade social. Neste sentido, não se pode dizer, também, que a empresa mantenha uma postura alinhada com os pressupostos da *Responsabilidade Social*.

Partindo dessas considerações, o objetivo deste artigo é levantar alguns elementos que apontam para o fato de que atualmente há uma circulação mais latente do conceito de *Responsabilidade Social* que há cerca de 10 anos atrás e também apresentar alguns dos eventos que sobrevieram e que tornaram possível a divulgação mais patente de tal conceito nos últimos anos. Pode-se aventar diversos movimentos que proporcionaram uma maior ascensão do conceito e de práticas de *Responsabilidade Social*. Mas diante das limitações do presente texto, serão abordados dois aspectos considerados da maior relevância para a reflexão que ora se propõe. Em primeiro lugar a questão da globalização; e em segundo as novas bases de construção das capacitações competitivas das (e nas) empresas.

Para tanto, o artigo está dividido em três itens além desta introdução. A primeira exposição discute alguns marcos teóricos que dão conta do tema da *Responsabilidade Social*, apresentando alguns conceitos e políticas mais difundidas

na literatura atual. O segundo item trata do fenômeno da globalização e de como este movimento contribui para impulsionar o tratamento de temas como tecnologia, questões ambientais e sociais e como isso culmina com a necessidade de práticas socialmente responsáveis. No tópico seguinte discutem-se novas formas de competitividade entre as empresas, apontando como a *Responsabilidade Social* passa a ser um instrumento de construção de capacitação competitiva. E por fim, são tecidos alguns apontamentos em termos de comentários finais, seguidos das referências.

## **2. RESPONSABILIDADE SOCIAL: ALGUNS ELEMENTOS DE TEORIA E POLÍTICA**

Embora não seja a intenção primeira deste trabalho levantar aquelas motivações originais e históricas que permitiram a ascensão do tema de *Responsabilidade Social* às mais diversas instâncias e fóruns, pode-se afirmar, com base em evidências teóricas, empíricas e históricas que “*a crescente conscientização da sociedade vem modificando, gradualmente, o modelo tradicional de atuação empresarial, baseada na obtenção de lucratividade sem levar em conta a comunidade em seu entorno*” (KARKOTLI & ARAGÃO, 2004, p. 46).

O conceito de *Responsabilidade Social*, entretanto, não é algo hermeticamente fechado e de caráter geral. Pelo contrário, vários conceitos e várias formas diferenciadas de tratar o tema têm surgido na literatura. Assim, a construção de um conceito faz-se necessária, ainda que de maneira rápida e sem pretensão de esgotar o tema. Nesse sentido, pode-se afirmar que a adoção, por parte da empresa, de posturas e posições socialmente responsáveis, decorre de vários fatores somados, o que leva à necessidade de o tema ser tratado de forma multidisciplinar.

Para Ashley (2001), o conceito de *Responsabilidade Social* deve abranger, principalmente, um caráter moral. Isto fica claro quando diz que a Responsabilidade Social deve ser

a expressão compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo e

alguma comunidade de modo específico, atingindo praticamente e coerentemente no que tange o seu papel específico na sociedade e sua prestação de contas para com ela (ASHLEY, 2001, p. 06).

Para Marques (2001), por sua vez, a *Responsabilidade Social* pode ser entendida como “conjunto de filosofias, políticas, procedimentos e ações com intenção primordial de melhorar o bem estar social”. A construção do conceito, nestes termos, não é algo unânime. Para Karkotli e Aragão (2004), por exemplo, tal conceito deve levar em conta que *Responsabilidade Social* deve representar uma postura definida pela organização, de forma que se expresse através de:

- a) Geração de valor para seus agentes internos para que, em primeiro lugar, se justifiquem os recursos financeiros, humanos e materiais usados pelo empreendimento;
- b) Geração de valor para a sociedade, nela identificados governos, consumidores e o mercado como um todo, disponibilizando bens ou serviços adequados, seguros e de algum significado para melhorar a vida das pessoas;
- c) Prestação de informações confiáveis;
- d) Promoção da comunicação eficaz e transparente para com colaboradores e agentes externos;
- e) Recolhimento dos tributos devidos;
- f) Racionalização, ao máximo, na utilização de recursos naturais e adoção de medidas de proteção e preservação do meio ambiente;
- g) Incentivo à participação de dirigentes e colaboradores, enquanto cidadãos, na solução de problemas da comunidade;
- h) Formação de parcerias com outros organismos, governos e sociedade civil, para identificar deficiências e promover o desenvolvimento da comunidade onde está instalada;
- i) Transacionar de forma ética em toda a cadeia de relacionamento e outras partes interessadas, como fornecedores, clientes, entidades associativas e representativas, entre outros.

Outros autores, porém, assumem a definição de *Responsabilidade Social* dentro de um caráter mais restritivo. Nesse caso, propõem que a *Responsabilidade Social* está ligada a fidelidade da empresa à qualidade do produto que oferta e todas as

conseqüências possíveis de seu uso. Outros ainda, tais como Melo Neto (2001) e Gaioto (2001), representam o comportamento da *Responsabilidade Social* estabelecida em diferentes dimensões:

Em primeiro lugar, a responsabilidade social está intimamente ligada a uma *dimensão legal*, relativa ao cumprimento das leis promulgadas pelos governos, que servem para estabelecer padrões de conduta, uma vez que todas as empresas têm obrigação de cumpri-las. Em segundo lugar, a *dimensão ética* diz respeito ao comportamento e conduta esperada por parte da comunidade e da sociedade, mesmo que não explicitadas em leis. A *dimensão econômica*, em terceiro lugar refere-se à maneira como os recursos para produção de bens e serviços são distribuídos no sistema social. Essa dimensão ainda releva questões relacionadas acerca de como a empresa se relaciona com a concorrência, os acionistas, os consumidores, os empregados, a comunidade e o ambiente físico.

De uma forma ou de outra, a *Responsabilidade Social* precisa ser tomada sempre numa perspectiva de longo prazo, desvinculadas de ações e práticas imediatistas, de forma que estabeleça vinculações claras com o processo de desenvolvimento econômico e social, de modo a abranger a salvaguarda e o incremento do capital econômico, social e ambiental, além de políticas para a redução da iniquidade do entorno onde se encontra (MACEDO, 2005). Assim é que o termo social abrange um caráter político, econômico, ambiental, educacional e ético por parte da organização.

Para o Instituto Ethos, numa definição que leva em conta a ação das empresas, a

Responsabilidade Social empresarial é 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. (INSTITUTO ETHOS, 2005, p. 03).

Assim, a *Responsabilidade Social* da empresa não pode ficar restrita a ações de ajuda e assistencialismo. Pelo contrário, envolve um comportamento e compromisso com a sustentabilidade principalmente da comunidade onde está inserida. Neste sentido, a responsabilidade social da empresa pode ser agregada em conjunto de obrigações, como colocado no quadro 01, que segue:

## QUADRO 01 – OBRIGAÇÕES VINCULADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL

### VINCULAÇÕES E OBRIGAÇÕES A PARTIR DA POSTURA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

- **Obrigações com o desenvolvimento:** nascem do impacto das empresas nas metas de desenvolvimento econômico dos países nos quais elas operam. Neste sentido, as empresas devem observar a política de desenvolvimento das regiões onde estão instaladas.

- **Obrigações sóciopolíticas:** Abrange obrigação das empresas em participar de processo de integração cultural e social dos países onde se encontram.

- **Proteção ao consumidor:** Criação de códigos e práticas de boa governança em relação ao consumidor. Significa ações e medidas coordenadas de harmonização de padrões de proteção ao consumo, que, por conta do processo de globalização, deve ir além das fronteiras geográficas. Um dos pontos relevantes no contexto atual se refere ao direito do consumidor em ter acesso à informação adequada, que possibilite fazer a escolha de consumo de acordo com seu interesse e necessidade.

- **Normas de governança corporativa:** Compatibilização e harmonização das relações entre os diversos grupos que se relacionam nas organizações, tais como direção, conselhos, empregados, sindicatos e governos;

- **Ética na administração:** Criação de normas de conduta que, de uma forma ampla, procura assegurar o comportamento ético em todos os negócios da organização.

- **Respeito aos direitos humanos:** É o comportamento da organização de forma a respeitar os direitos humanos fundamentais nas suas relações com a comunidade e países onde atuam, proibindo a aceitação e cumplicidade nas violações e abusos dos direitos humanos.

Fonte: UNCTAD (2001)

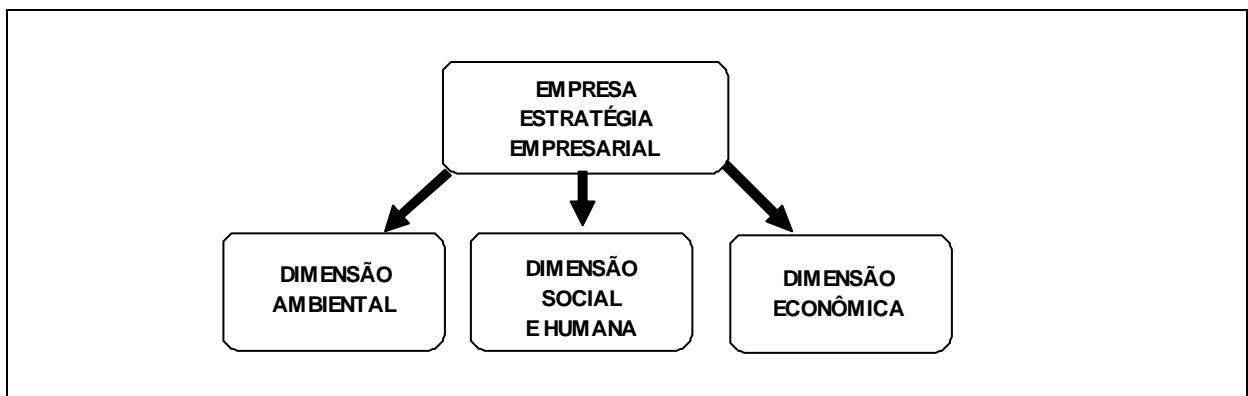
Um dos marcos teóricos utilizados para o tratamento dos temas de *Responsabilidade Social* é o da existência dos *stakeholders*. Uma definição próxima, encontrada em Karkotli (2006), propõe que os *stakeholders* podem ser entendidos como sendo “os agentes (*internos e externos*) que de alguma forma pressionam as empresas para que tomem ações de *Responsabilidade Social*” (KARKOTLI, 2006, p. 16). Uma definição mais abrangente sugeriria que os *stakeholders* podem ser entendidos como quaisquer indivíduos (ou grupos) que de alguma maneira passam a ser afetados ou afetam o alcance de objetivos das organizações. Por essa definição, o conjunto de *stakeholders* amplia-se consideravelmente e extrapola o conjunto de empregados, de fornecedores, acionistas ou mesmo a comunidade no entorno da empresa, para abarcar aqueles indivíduos, que mesmo distantes têm seu

ambiente, objetivos ou decisões direta ou indiretamente afetados pela postura (ou pela própria existência) da empresa em questão.

No entanto, qualquer que seja a definição tomada, há uma nova forma de pensar a organização, que não pode ser então encarada por aquela visão tradicional que a trata apenas como consubstanciada na maximização de lucros. A opção por uma postura de responsabilidade social leva à necessidade de concepções mais avançadas e profundas do que seja a organização.

Uma nova definição deve considerar uma dimensão sóciopolítica que não pode ser desprezada. Ou seja, a organização deve ser tomada como um centro de relacionamentos sociais, que vai muito além dos proprietários, acionistas, clientes ou fornecedores, para levar em consideração todo o conjunto de indivíduos que direta ou indiretamente é afetado pela própria existência da empresa. A figura abaixo demonstra como devem ser entendidas as várias dimensões da empresa:

**FIGURA 01 – AS VÁRIAS DIMENSÕES DA EMPRESA E SUA ESTRATÉGIA**



Fonte: Elaboração própria

Podem ser apresentadas as seguintes características favoráveis a este referencial teórico: (a) Favorecimento da implantação de uma infra-estrutura gerencial que trabalhe com estratégias flexíveis; (b) Novos direcionamentos para atender e contribuir com as demandas do ambiente interno e externo; (c) Participação no gerenciamento de todos os interessados na sobrevivência de longo prazo da organização; (d) Estímulo ao compartilhamento de valores e (e) Interação do sucesso com todos os *stakeholders*.

Dentro dessa visão, para a tomada de decisões e construção de projetos de *Responsabilidade Social*, a organização deve identificar os *stakeholders* a fim de que as políticas de ações possam ter focos definidos.

#### **QUADRO 01: PASSOS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS**

##### **IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS PARA CONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

###### **1º passo: Identificação dos stakeholders potenciais**

- Agentes: aqueles que direcionam, operam, administram, sustentam ou de qualquer forma contribuem para o desenvolvimento e operação da organização.
- Beneficiários: pessoas que lucram ou esperam lucrar a partir da evolução das atividades da organização.
- Vítimas: são agentes que direta ou indiretamente incorrem em perdas em consequência da atuação da organização.
- Temporariamente invulneráveis: aqueles que embora não sejam afetados no presente, poderão ser afetados pela organização no futuro.

###### **2º passo: Categorização**

Nesta etapa deve-se levar em conta as seguintes dimensões:

- O poder do stakeholder em influenciar a organização, querendo dizer com isso, a possibilidade de influência nos recursos, tais como conhecimento, tecnologia, matérias-primas, equipamentos e instalações que diretamente afetam a forma e a evolução do funcionamento da organização.
- A legitimidade do stakeholder, significando o caráter as ações almejadas pelos stakeholders.
- A urgência da identificação do stakeholder para a organização. Nesse caso, reflete a necessidade de atenção imediata a esta categoria de stakeholder, em função das demandas que precisam ser resolvidas.

###### **3º passo: Priorização**

Uma escala do grau de relacionamento que a organização deverá desenvolver com cada categoria ou grupo de stakeholders.

Fonte: Instituto Ethos (2006)

A postura de responsável social, além dos pontos já colocados, deve provocar uma reflexão sobre o compromisso de integridade social do ambiente que é afetado pela organização: primeiro internamente com o ambiente organizacional e depois com o ambiente externo, com um alcance macro-social.

A empresa tem uma relação direta e contínua com o ambiente externo. Dele a empresa retira os subsídios necessários para seu funcionamento e nele deposita o resultado de suas atividades. Dentro dessa concepção, os espaços de abrangência e influência da empresa se expandem consideravelmente (ASHLEY, 2001). Assim, podemos afirmar que o resultado positivo das ações e a efetividade dos projetos de *Responsabilidade Social* dependem do grau de envolvimento que a organização



consegue alcançar com o conjunto de *stakeholders*, sendo eles internos ou externos.

## **2. GLOBALIZAÇÃO E EMERGÊNCIA DE QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS**

### *2.1 – Uma rápida aproximação ao processo de globalização*

Como coloca Coutinho (1996), os apressados adeptos político-ideológicos da globalização imaginaram que esse movimento levaria a uma queda generalizada das barreiras entre os países, de maneira que se formasse uma aldeia global<sup>3</sup>. Contudo, argumenta-se aqui que o processo de globalização não configura um movimento novo. Embora suas raízes remontem às grandes descobertas marítimas do século XV, sua natureza é radicalmente alterada nas décadas de 60 e 70 do século passado e, segundo Baumann (1997) pode ser tomado como a materialização e convergência de pelo menos sete movimentos concomitantes e interdependentes:

- Uma etapa de forte aceleração da mudança tecnológica, caracterizada pela difusão das novas tecnologias da informação e da comunicação e pela emergência de um novo padrão de organização da produção e da gestão; padrão este caracterizado pela articulação das cadeias de suprimento e distribuição organizados através de redes (inclusive em termos mundiais) que minimizam o tempo de resposta, tornando os processos mais rápidos e eficientes;

- Aumento relativo e significativo da importância do comércio regional (intra-indústria, intra-firma e de transferência das transnacionais), o que leva a um aumento do poder de barganha das grandes empresas oligopolistas, tornando-se agentes ativos do processo de integração regional e supra nacional, e de consolidação dos processos inovativos e tecnológicos;

---

<sup>3</sup> O chamado 'tecnoglobalismo' seria o estado mais avançado da globalização que eliminaria todas as barreiras de circulação seja de pessoas, de capital e de informação e tenderia a fazer convergir todos os diferentes estilos e culturas para uma só, criando o que tais teóricos chamam de aldeia global. Para outras discussões sobre esse tema, ver Maldonado (1999).

- Avanço da concentração dos mercados e um contínuo aprofundamento da centralização do capital, principalmente nos anos 80, o que contribuiu para a emergência de um número significativo de setores oligopolizados à escala mundial<sup>4</sup>.

- A difusão desigual da mudança tecnológica entre os países centrais, caracterizada pela erosão da liderança industrial americana, pelo movimento de unificação europeia e pela pujante ascensão da indústria japonesa, o que conduziu a um quadro de policentrismo econômico (tripolar). A esse movimento, Chesnais (1994) denominou a criação da tríade, onde os países centrais (EUA, Japão e alguns da Europa) centralizariam o poder de condução das convergências econômicas globais, colocando os demais países em condição de dependentes periféricos;

- Ampliação contínua dos movimentos de capitais e do volume de transações nos mercados cambiais, globalmente integrados, graças ao avanço extraordinário das tecnologias da informação e das facilidades de transmissão de dados;

- A intensificação dos investimentos diretos no exterior pelos bancos e transnacionais dos países centrais, que fez avançar mais a interpenetração patrimonial dos sistemas capitalistas. Além disso, um novo e importante ator institucional emergiu nos anos 80: os fundos de pensão;

- Intensa e desigual mudança tecnológica, diferenciação nas estruturas industriais e empresariais entre os países avançados, resultando em grandes e persistentes desequilíbrios comerciais que caracterizam um cenário triádico, complexo e interdependente, cada vez mais integrado no campo das transações cambiais e financeiras.

Cardoso (1996, p. 131), por outro lado, denota esse movimento como um

processo de internacionalização e globalização das relações econômicas e principalmente sociais como sendo um período de nova onda libertária, marcado por um profundo 'pessimismo angustiado', 'ansiedade existencial' e real possibilidade do fim da humanidade.

---

<sup>4</sup> “A formação destes oligopólios globais não representa, contudo, uma novidade histórica, muito embora a significativa aceleração dos investimentos diretos de risco nos últimos anos tenha contribuído para configurar um número expressivo de novos oligopólios globais ou mundiais nos anos 80” (COUTINHO, 1996, p. 221).

Para este autor, um dos aspectos significativos e conclusivos do movimento que se convencionou chamar de globalização é que a liberalização das forças competitivas por si só e a elevação da importância do mercado como instituição reguladora do sistema capitalista não é e nem será capaz de dar conta dos problemas relacionados à justiça social (CARDOSO, 1996). Por outro lado, o papel e a legitimidade das ações do estado na redução dos diversos tipos de desigualdades relacionadas às questões sociais levaram a discussão (inconclusiva e em certo sentido desnecessária sobre o tamanho do Estado).

De fato, a questão a ser levantada não é se o estado deve ser mínimo (numa versão liberal) ou interventor (nos moldes da política keynesiana), mas sim um “melhor” Estado. No entanto, como reafirma Fiori (1998), o processo de globalização cria, neste sentido, desigualdades e assimetrias consideráveis que também não podem ser resolvidas pelo estado, que tem seu poder de interferência diminuído. Assim, as assimetrias, os modos de exclusão e de exploração que são criados por conseqüências do processo de globalização são complexos, dinâmicos e não podem ser tratados numa versão burocrática, rígida e lenta do Estado e nem sob os mecanismos de preços e alocação, a partir das lógicas de mercado.

Assim, a intervenção do Estado deveria ocorrer de tal modo que fosse capaz de contrabalançar esse movimento de exclusão e discriminação social, promovendo a justiça social através de políticas de sustentabilidade, criando ferramentas que impedissem o aprofundamento de tais mazelas existentes na sociedade. Porém, como já colocado, o próprio modelo econômico, impulsionado pela globalização e engendrado por ela, tira do estado, em primeiro lugar, a capacidade de construção das condições específicas e localizadas para contrapor a esse movimento. E em segundo plano, diminui os espaços de intervenção estatal (KARKOTLI, 2006).

Desta forma, ficam criadas as condições e dadas as bases dos impulsos para que as organizações e a iniciativa privada tome como padrão a adoção de práticas de *Responsabilidade Social*, que em certa medida, reflete o reconhecimento da insuficiência do Estado e do mercado como geradores de soluções sociais.

## 2.2 – Globalização e Responsabilidade Social empresarial

Como descreve Dupas (2001), apesar da pujança desse movimento transformador (que não envolve apenas questões econômicas, mas inclusive sociais, institucionais, culturais, políticos, ambientais e éticos), o modelo aparentemente vitorioso do capitalismo global apresenta conter elementos estruturais de agravamento da exclusão social. Não é difícil notar que

as grandes alterações na lógica global não têm tido impactos somente no nível macroeconômico. Elas invadem também a esfera individual ao modificar valores e padrões há muito sedimentados, estando aí uma das principais raízes do sentimento de insegurança que começa a generalizar e que está subjacente à preocupação com a exclusão social, fortemente ligada às mudanças acarretadas pela globalização (DUPAS, 2001, p. 16)

A globalização entendida dessa forma, cunhada e centrada na visão das alterações sociais e políticas que gera, aumenta a dimensão e o escopo de atuação das organizações empresariais que passam a ser demandadas não unicamente por critérios de rentabilidade, mas inclusive por questões sociais, dadas, por exemplo, um grau maior de acompanhamento das questões ligadas à sustentabilidade que parte da sociedade passa a defender.

Assim, a globalização significa um alargamento dos espaços de atuações empresariais, que deixam de ser estritamente econômicos para ganhar contornos sociais, ambientais e políticos.

Isso ocorre num momento em que os impactos da globalização da economia tornam-se mais evidentes. Nas últimas décadas, as grandes corporações se expandiram pelo globo, em muitos casos, buscando países com legislação mais tolerante em relação a questões trabalhistas e ambientais.

### **3. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, NOVAS FORMAS DE COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.**

Nesses momentos de radicais transformações, a gestão e todas as relações de produção se alteram em velocidade e profundidade que exigem das organizações capacidade para assegurar os espaços conquistados ao longo do tempo. Nesse

caso, a organização precisa criar e manipular instrumentos que sejam eficazes no sentido de lhe conferir capacitação competitiva.

Para efeito aplicado às organizações, podemos colocar, a partir dos conceitos já discutidos acima, que a *Responsabilidade Social* empresarial pode ser entendida como sendo a conformação de um modelo de gestão empresarial que, ao mesmo tempo em que estabelece e sustenta a natureza ética das relações sociais nas quais a organização está envolvida, tornando-as compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, também cria e estabelece sua competitividade e diferenciação de forma que a torna capaz de ampliar os conceitos e sua atuação social, concomitante – e sem conflitos – com seu objetivo de lucratividade.

A natureza da competitividade, entretanto, não é algo estático, ao contrário, mas dinâmico. Pelo colocado acima, observa-se que ao longo do tempo a postura de *Responsabilidade Social* também passa a ser uma dessas ferramentas de competitividade e diferenciação empresarial. Este, porém, não é um posicionamento unânime na literatura. Por um lado, os fundamentalistas<sup>5</sup> defendiam que as atividades que não visassem os objetivos precípuos das empresas e a perseguição dos lucros constituiria desvirtuamento das suas finalidades e um grave erro da organização<sup>6</sup>. Por outro, defende-se a idéia de que parte do sucesso da empresa passa a ser conseqüência do seu desempenho social (KARKOTLI, 2006).

De qualquer maneira, como coloca Mattar (2001), “*é preciso mudar os atributos de sucesso empresarial para além do produto, preço, qualidade, da inovação e da marca*” (MATTAR, 2001, p. 14). Nesse campo, outro impulso é a estratégia das empresas de relacionar sua imagem a conceitos e valores éticos. Outra abordagem ainda, conforme observa Arrebola (2006), defende que a responsabilidade social empresarial pode ser entendida como uma atividade que resulta na criação de

---

<sup>5</sup> Principalmente aqueles seguidores dos trabalhos seminais de Milton Friedman (1968).

<sup>6</sup> O aprofundamento da visão e argumentação de Adam Smith, em seu livro “A riqueza das Nações”, de 1776, levaria ao entendimento de que a ação da empresa em projetos sociais com foco na comunidade levaria a um desvio da sua função principal: a maximização de lucros. Neste sentido, basta à empresa a sua postura econômica, visto que a atuação da “mão invisível” levaria, por fim, a uma posição ótima para todo o sistema. As idéias e conceitos recentes de Responsabilidade Social rejeitam essa idéia, defendendo que tal posição é consistente com a maturidade, visão e estratégia competitiva das organizações.

vantagens competitivas por meio do investimento na imagem corporativa e reputação da empresa.

Neste caso, a atividade de *Responsabilidade Social* passa a ser caracterizada como ação organizacional, sistemática, com objetivos e focos estratégicos, fruto de uma decisão consensual e que necessita de gerenciamento específico. Em geral, essa postura estratégica é acompanhada por técnicas de um programa organizado de marketing institucional.

Entretanto, o desenvolvimento de um plano estratégico para atuação socialmente responsável e sua efetiva implantação requer mudanças significativas na filosofia e na cultura organizacional de qualquer organização. Novas formas de atuação, de gerenciamento, de comunicação, novas técnicas e tecnologias são todas mudanças necessárias para a construção de diferencial competitivo, tendo a *Responsabilidade Social* como instrumento, ou seja, um comportamento que está muito além da filantropia ou doações de recursos.

Atualmente, as organizações não são consideradas apenas com base nos critérios segundo os quais avalia os bens ou serviços que produzem. Pelo contrário, o julgamento da identidade da empresa passa também pela consideração do papel social e ambiental que elas têm a cumprir na sociedade. Dessa forma, muda-se a percepção da sociedade frente às ações organizacionais. De certa forma, há que se considerar que ao assumir um posicionamento definido com relação aos problemas sociais, a própria sociedade civil, em face da impossibilidade de o Estado resolver tais complexas questões, força as organizações a adotarem políticas sociais, o que, por sua vez, serão cruciais para a construção da sua identidade social e para a construção positiva de sua imagem corporativa (BUFARA, 2003).

Assim, pode-se dizer que o conceito de *Responsabilidade Social* está intimamente ligado e atrelado ao comportamento ético. Isto implica que a *Responsabilidade Social* não pode se constituir de uma ação, mas de um 'estado permanente' de comportamento marcado pela ética. As ações e postura de *Responsabilidade Social* podem ser entendidas com a construção da identidade da empresa junto à sociedade e a comunidade.

As organizações têm a liberdade de se instalar, de se desenvolver e prosperar. Porém, concomitante com essa liberdade, coexiste a obrigação de atuar como co-responsável pelo desenvolvimento do ambiente que é influenciado por sua atividade. A postura de *Responsabilidade Social* da empresa é fundamental, dentre outras coisas, porque (a) as decisões para a busca de lucros também apresentam conseqüências sociais, (b) não se pode ignorar as necessidades e desejos sociais e (c) a própria existência da empresa implica em custos sociais para a comunidade.

Para Ashley (2001), o teste de sobrevivência das organizações deixa de ter somente uma dimensão (de estratégia) interna para ganhar contornos externos, portanto, fora dela. E nesse sentido está sendo constantemente avaliada pela sociedade. Assim, o desenvolvimento de ações de *Responsabilidade Social* empresarial se materializa em ações que constroem a inserção da empresa na sociedade como um agente de desenvolvimento social, sendo o lucro uma premissa para que ela sobreviva e continue a prestar sua contribuição social. Esse é o conceito de “empresas válidas”, desenvolvido por Ashley (2001).

Contudo, uma vez que os mecanismos de mercado ainda não criaram as formas de estabelecimento e mensuração competitiva para empreendimentos sociais e ações de responsabilidade social, a transformação dessas ações em maiores lucratividades não pode ser o objetivo primeiro e imediato da organização. De fato, os mecanismos de mercado são insuficientes para julgar e precificar tais ações. Como conseqüência, as estratégias da empresa precisam ser criadas de forma a ir além da ação para criar e determinar o valor dos benefícios sociais que promove sem esperar que o mercado avalie tais ações na mesma direção.

Assim, a ação e postura de *responsabilidade social* da organização estão mais ligadas a uma natureza de empreendedorismo social que eticamente julga necessário do que as proposições de resultados lucrativos e de marketing de suas ações.

## **COMENTÁRIOS FINAIS**

A *Responsabilidade Social* com foi colocada significa um novo paradigma empresarial e demanda um potencial estratégico que vai além das intenções de lucratividade. Passa a ser um dos elos importantes que relaciona os interesses da sociedade, dos diferentes níveis de *stakeholders* à satisfação e aos objetivos organizacionais.

Embora essa seja uma percepção que ganha corpo e consistência ao longo do tempo, essa visão estratégia da *responsabilidade social* ainda tem seu uso restrito às grandes corporações, porém ainda é pouco usada como construção de vantagem competitiva de longo prazo para outras organizações, inclusive de médio e pequeno porte.

Neste sentido, a prática da *Responsabilidade Social* nas organizações precisa ser tratada por profissionais especializados e qualificados para a adoção estratégica de tais ações, de forma que as iniciativas sejam fortalecidas e se tornem programas sociais abrangentes e não apenas filantrópicos, uma vez que somente assim proporcionará ganhos reais no fortalecimento da identidade da organização perante todos os *stakeholders* e produzirá ganhos sociais e melhoria do bem estar social.

A prática mais bem elaborada da *Responsabilidade Social* implica, portanto, implica numa em uma forma estratégica de transformação da realidade social no entorno da organização, tomando os problemas e as demandas sociais como oportunidades de desenvolvimento, sem necessariamente a expectativa de que tais ações redundem em lucros diretos, até que os mecanismos de mercados sejam suficientemente desenvolvidos para isso. Portanto, *Responsabilidade Social* certamente envolve a capacidade organizacional de estabelecer, de maneira ética suas estratégias, atingir seus objetivos de lucratividade paralelamente com as dimensões sociais e humanas que estão intrinsecamente inseridas nas relações sociais que cria e direta ou indiretamente influencia.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



ARREBOLA, M. C. **Responsabilidade Social corporativa: competitividade e desenvolvimento social na prática do setor supermercadista.** VII Semead. UFP: 2006.

ALMEIDA, L.; ARAGÃO, S; ARRUDA, M. **Fundamentos da ética empresarial e econômica.** Disponível em [www.eticaempresarial.com.br](http://www.eticaempresarial.com.br). Acesso em 21 de fevereiro de 2008.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2001.

BAUMANN, R. **A Globalização em Questão.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

BIDHE, A. **Origem e evolução do empreendedor.** HSM Management. Ano 5, n. 25. São Paulo, 2001.

BUFARA, L. C. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: um estudo no grupo boticário.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, 2003.

CARDOSO, F. H. Aspectos sociológicos da globalização. In:\_\_\_\_\_: BAUMANN, R. **A Globalização em Questão.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

CHESNAI, F. **Mundialização do Capital.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

COUTINHO, L. Aspectos conceituais e históricos da globalização. In:\_\_\_\_\_  
BAUMANN, R. **A Globalização em Questão.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

DUPAS, G. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego e estado no futuro do capitalismo.** Rio de Janeiro, Paz e Terra: 2001.

ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial e estratégia.** Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo, 2005.

**ETHOS. Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e Seus Mecanismos de Indução no Brasil.** Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo, 2006.

FIORI, J. L. **A globalização em questão.** Rio de Janeiro: Paz e Terra: 1998.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom.** London: Chicago Press, 1968.

KARKOTLI, G; **Responsabilidade social empresarial.** Rio de Janeiro RJ. Vozes: 2006.

KARKOTLI, G; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social:** uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Rio de Janeiro RJ. Vozes: 2004.

LEVEK, A. C. Gestão de negócios com responsabilidade social. **Revista FAE Business.** nº 09. Set. 2004

MALDONADO, S. Tecnoglobalismo. In: LATRES, H. M.; ALBAGLI, S. **Informação e conhecimento na era da globalização.** Rio de Janeiro, Campos, 1999.

MACEDO, L. C. **A prática de responsabilidade social no setor varejista brasileiro.** Monografia de Pós Graduação. UFRJ. Programa de Pós Graduação em Iniciativas Sociais. UFRJ, 2005.

MARQUES, S. M. **Maximizando o valor da empresa através da ética e da responsabilidade social.** Revista Brasileira de Administração, ano XI, nº 35, Brasília -DF dezembro de 2001, pág. 26 a 31.

MATTAR, M. Responsabilidade social e comunicação. **Centro de Estudos Internacionais.** Rio de Janeiro: ESEC, 2001.

MELO NETO, F. **Gestão da responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Quialitymark, 2001

UNCTAD. **Social Responsibility**. UNCTAD Series on issues in international investment agreements (New York and Geneva: United Nations), 2001.

VIEIRA, R. F. A iniciativa privada no contexto social: exercício de cidadania e responsabilidade social. **Responsabilidade Social em Revista**. Ano 5. nº 20. Jan. 2007.