

# A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO UM FATOR DE DIFERENCIAÇÃO NA COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

**Luiz Valdeci Primolan**

Mestrando em Administração – Mestrado Profissional em Administração (UNINOVE);

Professor no curso de Administração Geral – UNINOVE.

[lprimolan@uol.com.br](mailto:lprimolan@uol.com.br)

## **Resumo**

O êxito de uma empresa não está vinculado apenas ao sucesso de seu produto ou serviço. Ele é fruto de uma série de ‘pequenos sucessos’ numa complexa rede de articulações e relacionamentos de pessoas e da forma como elas conduzem os processos dentro e fora da empresa. Todos, indiscriminadamente – funcionários, fornecedores, clientes, comunidade e meio ambiente –, formam uma rede de interdependência que é a base de sustentação para uma organização de sucesso. Nesse contexto, este estudo propõe uma discussão acerca da importância da responsabilidade social corporativa como diferencial competitivo para o êxito das organizações, abordando-a como item de sua estratégia. Os resultados deste estudo, de base bibliográfica, apontam que as organizações que desenvolvem ações de responsabilidade social conseguem diferenciar-se de seus concorrentes e são valorizadas por seus clientes.

## **Palavras-chave**

*Organizações e imagem cívica. Responsabilidade social. Vantagem competitiva.*

PRIMOLAN, Luiz Valdeci. A responsabilidade social corporativa como um fator de diferenciação na competitividade das organizações. *Revista Gerenciais*. v. 3, p. 125-134. São Paulo: UNINOVE, out. 2004.

## Corporate social responsibility as a competitive differential for the organizations success

### **Abstract**

The success of a company isn't entailed just to the success of its products or services. It is the result of a small successes series in a complex of articulations chain, people's relationships and the way they lead their process inside and outside the company. Everyone, indiscriminately – employees, suppliers, customers, community and environment – they form an interdependence network which is the support basis for a successful organization. In this context, this study aims a discussion concerning the importance of the corporative social responsibility as a competitive differential for the organizations success, taking it as an item of their strategy. The result of this bibliographically based piece of research show that the organizations that develops social responsibility actions differ from their competitors and are valued by their clients.

### **Key words**

*Competitive advantage. Organizations and civic image. Social responsibility.*

## 1. Introdução

Atualmente, o objetivo de uma empresa não pode ser somente o lucro. Além de agente econômico com a missão de produzir riqueza, a empresa é também um agente social, que precisa prestar contas à sociedade de seu desempenho social e dos efeitos de sua atividade no meio ambiente e na sociedade. Em face das transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, a sociedade demonstra uma preocupação crescente em situar a empresa como instituição social e não apenas como instituição econômica.

Para propiciar o bem-estar da população, entre outros fatores, as empresas precisam empenhar-se na manutenção de condições saudáveis de trabalho na contenção ou eliminação dos níveis de resíduos tóxicos decorrentes de seu processo produtivo. Convém também que se preocupem com a elaboração e entrega de produtos e serviços de acordo com determinadas condições de qualidade ambiental e segurança de trabalho, desejadas pelos *stake holders*, aqueles grupos que afetam ou são afetados pela organização e suas atividades – acionistas, administradores, associados, parceiros de negócios, concorrentes, fornecedores, financiadores, consumidores, empregados, governos, entre outros.

A responsabilidade social corporativa está sendo discutida no meio acadêmico desde a década de 50 e, recentemente, sua importância foi retratada no surgimento de normas e padrões de certificação social e ambiental – SA 8000, AA 1000 e ISO 14000. Observa-se que empresas que assumem uma dimensão ética e socialmente responsável tendem a melhorar sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem. Entretanto, ressalte-se, muitas empresas adotam ações éticas e socialmente responsáveis na expectativa de que se traduzam em preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços. Algumas dessas empresas objetivam não apenas ganhos de mercado, mas também facilidades para obter recursos ou incentivos do governo e apoio de representantes da sociedade civil.

Nessa perspectiva, este trabalho pode contribuir com estudos existentes sobre o tema e ser útil às organizações que desenvolvem ações de responsabilidade social e queiram utilizá-las como parte de sua estratégia competitiva, diferenciando-se de seus concorrentes.

Este estudo propõe uma discussão sobre a importância das ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações como vantagem competitiva no mercado em que atuam. Pretende-se também discutir a questão do meio ambiente no contexto da responsabilidade social corporativa.

Para orientar a discussão proposta, o trabalho, de base bibliográfica, inicia-se por uma abordagem do tema responsabilidade social corporativa, considerando conceitos, aspectos internos e externos e balanço social. Na sequência, aborda-se a responsabilidade social e o meio ambiente, e, na última parte, apresentam-se os aspectos relacionados à vantagem competitiva e à responsabilidade social corporativa.

## 2. Responsabilidade social corporativa

De acordo com Ashley (2002), a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização tem com a sociedade, expresso por meio de atitudes que a afetem positiva e coerentemente no que se refere ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Para Drucker (1984), a responsabilidade social ocorre em razão de a empresa ser bem-sucedida num mercado em que cresce a necessidade de atuação socialmente responsável, visando a diminuir os problemas sociais. Assim, responsabilidade social é um fator importante para que as companhias mantenham sua sustentabilidade.

Garcia (1999) afirma que a responsabilidade social corporativa significa, por exemplo, tratar com dignidade seus funcionários, fabricar produtos ou prestar serviços com qualidade, veicular propaganda verdadeira, promover limpeza no ambiente de trabalho, não sujar ruas ou dificultar o trânsito, contribuir para as causas da comunidade, não explorar mão-de-obra infantil, escrava ou incapaz de se defender. Age, portanto, de forma socialmente irresponsável a empresa que não observa esse comportamento. A responsabilidade social corporativa, segundo Almeida (1999, p. A-2), é

[...] o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para com o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Para Martinelli (1997), há organizações que atuam no campo da responsabilidade social porque visualizam nisso oportunidades de negócio; outras parecem atuar como 'organização social' por se preocuparem em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos os que compõem os seus grupos de interesse, sejam eles clientes, fornecedores, governo, acionistas ou sociedade. Existem também aquelas que, assumindo esse compromisso, atuam como empresas cidadãs ao contribuírem para o desenvolvimento social.

A população, que antes cobrava dos órgãos governamentais soluções de melhorias sociais, hoje reclama das empresas que estas se responsabilizem pelos problemas e questões sociais. Com isso, a 'empresa-cidadã', que atende aos fins econômicos, sem, contudo, deixar de incluir em seu planejamento estratégico o bem-estar de seus empregados e da sociedade, ganha força no mercado, pois, como aborda Drucker (1984), ao comprar um produto, o cliente dá preferência àquela empresa que possui o papel de cidadã.

Schommer; Fischer (1999), entretanto, observam que, no cotidiano das empresas no Brasil, o conceito de responsabilidade social está diretamente relacionado à ação empresarial lucrativa, que podem incluir ou não ações filantrópicas com a comunidade. Diferentemente, o conceito de responsabilidade social implica um modelo de gestão que vai além da simples filantropia, pois, como salientam Melo Neto; Froes (2001), houve uma quebra de paradigma no que se refere ao rompimento com as ações de caráter unicamente filantrópico, substituindo-as por uma filantropia de alto rendimento (baseada no marketing social). A filantropia esteve associada, historicamente, a atividades beneficentes, com conotação paternalista. A responsabilidade social difere da filantropia porque reflete consciência social e dever cívico.

Outra distinção importante é entre responsabilidade social e obrigação social, esta última caracterizada pelas obrigações previstas em leis e regulamentos oficiais. Parece haver uma tendência de as organizações socialmente responsáveis buscarem extrapolar os benefícios legais previstos. Dessa forma, as ações corporativas de responsabilidade social, normalmente, se caracterizam pela adoção de um comportamento ético pela organização. Quando uma organização se relaciona com todos os grupos de interesse que a influenciam ou que são impactados de forma ética por sua atuação (os *stake holders*), tende a existir congruência entre suas ações, valores, políticas, cultura e a visão estratégica que definiu para si. Isso pode ser feito por meio de uma comunicação interna e externa transparente, pois, conforme Melo Neto; Froes (op. cit.), uma empresa que desenvolve ações sociais pode adotar valores éticos, difundir e transferir-los. Tal adoção se caracteriza por uma mudança organizacional que implica incorporar à cultura empresarial valores éticos que devem ser observados e praticados. Na difusão, objetiva-se desenvolver ações sociais que se traduzam em resultados positivos para a comunidade, uma vez que há toda uma cultura organizacional interna voltada para isso. Mas é com a transferência de seus valores éticos, ba-

seados na sustentabilidade e efetividade de suas ações sociais, que uma empresa tende a exercer plenamente sua responsabilidade social.

Segundo Martinelli (1997), a prática correta da responsabilidade social corporativa pode melhorar a médio e longo prazos o desempenho e a sustentabilidade da empresa, proporcionando valor agregado à sua imagem corporativa, motivação do público interno, vantagem competitiva, facilidade no acesso ao capital e financiamento, reconhecimento dos dirigentes como líderes empresariais, melhoria do clima organizacional, entre outros.

Isso possibilita a geração da cidadania empresarial como um novo conceito decorrente de um movimento social internalizado por diversas empresas com o objetivo de conferir uma nova imagem àquelas que se tornam tradicionais investidoras em projetos sociais (THUROW, 1996). Os diferenciais competitivos de uma empresa-cidadã são o compromisso com a promoção da cidadania (MARSHALL, 1967) e o desenvolvimento da comunidade. No exercício da cidadania, a empresa se diferencia de seus concorrentes, porque reforça sua imagem institucional, principalmente pelo apoio da mídia espontânea e sinergia com o consumidor que se identifica com ela sob o prisma do exercício da própria cidadania, promovendo ainda a fidelização aos seus produtos (MELO NETO; FROES, 1999).

Os termos cidadania empresarial e responsabilidade social têm sido usados com frequência pelos meios de comunicação, governo e a sociedade em geral, para pressionar as empresas à prática de ações sociais dirigidas à comunidade. Acredita-se ser esse comportamento a expansão e evolução do conceito de empresa para além do seu ambiente interno, pois, para Makower (1994), uma organização socialmente responsável procura ter uma visão de que tudo o que faz gera uma variedade de impactos diretos e indiretos dentro e fora dela, atingindo desde os consumidores e empregados até a comunidade e o meio ambiente.

## 2.1. Aspectos sociais corporativos internos

A verdadeira responsabilidade social começa pela valorização profissional e a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e, em uma perspectiva mais ampla, de suas famílias. Conforme aborda Alencastro (1997), um dos principais diferenciais competitivos de uma empresa moderna, principalmente na era do conhecimento e das novas tecnologias de comunicação e informação, é possuir, em todos os setores operacionais e administrativos, não apenas funcionários, mas também, e principalmente, um conjunto de trabalhadores leais, capacitados e de melhor qualidade. A qualidade não se resume apenas à questão da capacitação profissional dos funcionários; deve contemplar iniciativas espontâneas da empresa por meio de programas e projetos em outras áreas – saúde, lazer, esporte, cultura, entretenimento, acompanhamento familiar, atendimento psicológico e outras. Muitos itens relacionados a essas áreas são de caráter obrigatório, ou seja, determinados por legislação específica; no entanto, a empresa deve usar a criatividade na valorização de seus funcionários, promovendo ações que vão além da simples obrigatoriedade existente, envolvendo-se, dessa forma, com o desenvolvimento integral dos funcionários, principalmente no que se refere à qualidade de vida. Para Alencastro (op. cit.), a maior parte das organizações, independentemente do porte, pode desenvolver mecanismos que contribuam para a satisfação dos funcionários, tais como: aconselhamento pessoal e profissional; desenvolvimento de carreira e preparação para o mercado de trabalho; atividades culturais e recreativas; educação não relacionada com o trabalho; creche; ambulatório; licença especial para tratar de responsabilidades familiares ou serviços à comunidade; planos especiais de aposentadoria; segurança fora do trabalho; horários flexíveis; realocação e recolocação; benefícios de aposentadoria, incluindo plano de saúde; programas de conscientização sobre antitabagismo e de prevenção à Síndrome de Imunodeficiência Adquirida (AIDS); programa de recuperação de drogas e alcoolismo;

transporte, refeições e prevenção de doenças profissionais. Esses mecanismos propostos pelo autor influenciam diretamente o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário, e a empresa que promove tais ações aproxima-se mais de seus colaboradores, gerando um ambiente de integração entre empregador e empregados, o que resulta em melhores índices de produtividade e satisfação dos funcionários.

## **2.2. Aspectos sociais corporativos externos**

A responsabilidade social externa corresponde ao envolvimento social da organização com o ambiente externo, tendo como foco ações e investimentos realizados no relacionamento com o público externo à organização. No contexto da responsabilidade social externa, a empresa amplia seu leque de comprometimento social, participando de programas, projetos e planos sociais que podem ou não ser conduzidos diretamente por ela.

A empresa, enquanto sistema vivo e aberto, deve promover atividades que não sejam restritas somente à função de agente econômico. No entanto, as transformações sistêmicas que estão ocorrendo exigem, pelo menos para as organizações que estão envolvidas com projetos sociais e ambientais, uma nova postura sobre os negócios diante das degradações sociais e ambientais oriundas dessas transformações. É necessário que a empresa incorpore, em suas estratégias, atitudes que propaguem interesses sociais, promovendo o desenvolvimento de políticas que ajudem o progresso social da comunidade e de outros parceiros institucionais (GRZYBOWSKI, 1999).

Além disso, segundo o autor, participar ativamente do desenvolvimento social de seu público externo, num contexto de globalização e virtualização, deve ser entendido pela empresa como importante ponto estratégico na definição de suas políticas de relacionamentos. Esse processo precisa levar em conta que o progresso de seus *stake holders* significa também o progresso da empresa, pois os recursos de que necessita para operar originam-se do meio externo.

Independentemente da forma de atuação das empresas, o importante é a absorção de variáveis sociais e ecológicas na cultura da organização. Todos os integrantes da empresa precisam compartilhar responsabilidades que ultrapassem o sentido da simples existência econômica da organização em que trabalham, proporcionando um ambiente interno propício ao entendimento das mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo. Dessa forma, a empresa pode traçar melhor seus planos de relacionamento social com os seus diversos públicos.

## **2.3. Balanço social**

A função principal do balanço social é tornar pública a responsabilidade social da empresa como parte do processo de transparência, mostrando para o público em geral, os atentos consumidores, acionistas e investidores o que a empresa está fazendo na área social. Assim, além das poucas linhas que algumas empresas dedicam ao registro do resultado de suas ações sociais nos seus balanços patrimoniais e dos luxuosos modelos próprios de balanço social que estão surgindo é necessário um modelo único, simples e objetivo que sirva para avaliar o próprio desempenho da empresa na área social ao longo dos anos, e também para comparar uma empresa com outra: aquela que cumpre seu papel social atrai mais consumidores e está investindo na sociedade e no seu próprio futuro. E mais: tem o direito, antes que dever, de dar publicidade às suas ações. Porém, essa propaganda será cada vez mais honesta e verdadeira, na justa medida em que utilizar parâmetros iguais e permitir comparações dos consumidores, investidores e sociedade em geral.

Desde meados de 1997, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) vem alertando os empresários e toda a sociedade para a importância e necessidade da realização do balanço social das empresas em um modelo único e simples. Tal modelo foi desenvolvido no IBASE em parceria com diversos representantes de empresas públicas e privadas, a partir de inúmeras reuniões e debates com setores da própria sociedade.

O balanço social traz um diferencial para a imagem da empresa porque constitui instrumento de avaliação incluído por analistas de mercado, investidores e órgãos de financiamento (como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES], Inter-American Development Bank [BID] e International Finance Corporation [IFC]) na lista dos documentos necessários para conhecer e determinar os riscos e as projeções de uma empresa.

### 3. Responsabilidade social corporativa e o meio ambiente

A empresa se relaciona com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Deve agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando em outras empresas as práticas e conhecimento adequados.

Com relação ao papel das empresas, de acordo com Dowbor (1998), é impossível separar a questão econômica das sociais e ambientais, pois se elas privilegiarem sua produção, produtividade e lucratividade, em detrimento da comunidade e da sociedade, poderá ocorrer uma paralisia do desenvolvimento social; conseqüentemente, esse comportamento corporativo prejudicará o processo de crescimento econômico. Portanto, as empresas precisam, para a própria perenidade, assumir compromissos em relação às responsabilidades sociais e ambientais, a fim de que haja um desenvolvimento sustentável e que todos os agentes envolvidos em seu contexto produtivo sejam beneficiados com essas atitudes corporativas.

Em 1983, Gro Harlem Brundtland, à época Primeira-ministra da Noruega, foi designada pela Organização das Nações Unidas (ONU) para presidir e constituir uma comissão independente com o objetivo de estudar as questões relacionadas ao desenvolvimento da humanidade. Os resultados

dos estudos dessa comissão, que ficou conhecida como Comissão Brundtland, foram reunidos no relatório *Nosso futuro comum*, no qual constava pela primeira vez o termo desenvolvimento sustentável, conceituado como

[...] aquele que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender às suas próprias necessidades. (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento [CMMAD], 1991).

Por outro lado, o conceito de desenvolvimento sustentável pressupõe decisões voltadas tanto para um meio ambiente quanto para uma economia e sociedade saudáveis, de modo que esses três elementos sejam considerados igualmente importantes para o planejamento de ações na sociedade não só pelo governo, mas também pelas empresas privadas. A cada dia, um número cada vez maior de executivos compreende a importância de sua empresa estar integrada aos princípios do desenvolvimento sustentável, uma vez que não há possibilidade de crescimento econômico a longo prazo se não for em bases sustentáveis.

### 4. Vantagem competitiva e responsabilidade social

Dentre os benefícios provenientes do exercício da responsabilidade social, pode-se destacar a valorização da imagem institucional (BROW; DACIN, 1997; FILE; PRINCE, 1998; FOMBRUN; SHANLEY, 1990), o desenvolvimento de atitudes favoráveis dos consumidores em relação à empresa (FILE; PRINCE, 1998; SMITH; ALCORN, 1991) e o favorecimento aos processos de internacionalização de empresas (SIMON, 1995; SMITH, 1994).

Ocorre que os aspectos caracterizadores de vantagem competitiva sustentável a longo prazo passam a ser ainda mais sutis, pois, quando os produtos são considerados similares, as pessoas percebem pouca diferença entre um e outro. Está

ficando cada vez mais difícil ser diferente, porque qualquer diferencial interessante tende a atrair imitações: se mais compradores começarem a insistir em comprar um carro seguro, um número significativo de fabricantes de automóveis passará a apresentar modelos mais seguros, acirrando a competição. Portanto, como uma empresa pode conquistar uma diferenciação mais sustentável na opinião pública? Uma base honestamente sustentável para a diferenciação é o caráter cívico da empresa cuja imagem costuma persistir durante longo tempo. Em geral, essa imagem revela forte carga emocional capaz de criar vínculos com o cliente ou, no extremo oposto, afastá-lo. E à medida que os produtos se tornam mais similares, a imagem cívica de uma empresa passa a ser um dos mais fortes fatores de influência na preferência do cliente (BROW; DACIN, 1997).

Percebe-se que algo mudou, pois o tema responsabilidade social tem-se tornado relevante no meio acadêmico (THUROW, 1996). De fato, o que mudou é que há muita disponibilidade de produtos e serviços no mundo, todos feitos com tecnologia, materiais e preços semelhantes. Diante disso, a diferença entre ter ou não a preferência dos clientes ficou mais sutil, especialmente porque, a cada dia, eles se tornam mais exigentes, percebendo e valorizando o comportamento das empresas em relação à prática de ações socialmente responsáveis. Na verdade, a coletividade quer comprar produtos e serviços de empresas que não poluem, não fazem propaganda enganosa e contribuem para a melhor qualidade de vida. Responsabilidade social, hoje, pode ser a diferença entre vender ou não. Representa, portanto, um conceito estratégico para as empresas que pretendem tornar-se competitivas.

Analisando a questão ambiental do ponto de vista econômico ortodoxo, a visão resume-se à ecologia versus economia, isto é, a preservação e o uso racional dos recursos naturais contrapõem-se ao desenvolvimento econômico e à lucratividade da empresa. No entanto, esses embates empresariais não ocorrem no mundo descrito pela teoria econômica tradicional (PORTER; LINDE, 1995). A produção

de inovações por uma empresa resulta em produtos mais valiosos no julgamento do consumidor, ou com preços menores e mais atraentes, permitindo a sobrevivência da empresa ou a ampliação de sua fatia de mercado. Verifica-se, portanto, que a atividade econômica atual apresenta um dinamismo que acaba com o conceito clássico do equilíbrio. Schumpeter (1961; 1985) atribuiu às inovações a responsabilidade pela dinâmica econômica. As empresas produzem inovações gerando um diferencial que afeta toda a estrutura industrial e de mercado, a fim de obter maior lucratividade. Essas inovações resultam em tecnologias que seguem um padrão de curva em 'S', a qual representa as etapas de adoção de uma nova tecnologia, com uma fase inicial de experimentação, seguida do crescimento com difusão acelerada e, por fim, a maturidade (FUSSLER; JAMES, 1996). Para manter-se competitiva, a empresa deve continuamente buscar inovações que melhorem sua posição na curva 'S'. Empresas mais inovadoras estão atentas a todas as oportunidades e isso significa também criar novas oportunidades de negócios e ganhos pela otimização de recursos e modificações no processo produtivo, por um melhor atendimento às exigências dos consumidores e às pressões do mercado.

Nesse sentido, a crescente conscientização ecológica da população que está mais preocupada com o desempenho ambiental das empresas e seus produtos, além da legislação ambiental cada vez mais restritiva a processos e produtos poluentes, obriga as empresas a desenvolver inovações que passam a ser chamadas inovações ambientais ou ecoinovações.

A produção de ecoinovações requer um acúmulo de conhecimentos sobre mercado, tecnologias disponíveis e pesquisas científicas que permitam o desenvolvimento de soluções ambientais que representem vantagens competitivas. Podem ocorrer desde pequenas melhorias, obtidas nas atividades de rotina, a grandes modificações no *design* de produtos e processos, para atingir as metas ambientais da organização. A tecnologia criada ou aperfeiçoada resulta em um desempe-

no ambiental superior, passando a constituir o conjunto de conhecimentos da empresa. Ter respostas adequadas aos problemas ambientais pode significar a garantia da sobrevivência, aumentar a fatia de mercado ou descobrir novos nichos para elevar os lucros da empresa. A preocupação ambiental deve resultar em ações que modifiquem o processo produtivo e o produto, de maneira a diminuir-lhes o impacto sobre o meio ambiente. As ações empresariais buscarão transformar os desafios ambientais percebidos pela empresa em fontes de vantagem competitiva. Para isso, Blumenfeld; Montrone (1997) descrevem que as empresas estão utilizando asecoinovações e as soluções para os problemas ambientais como fator de diferenciação competitiva.

A estratégia da empresa, ao considerar a qualidade ambiental como qualquer outro fator de competitividade, direciona essas ecoinovações, integrando todos os esforços de melhoria ambiental. Portanto, a produção de ecoinovações requer boa organização e criatividade (FUSSLER; JAMES, 1996).

## 5. Considerações finais

Este artigo propôs uma discussão acerca da importância das ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações como vantagem competitiva no mercado em que atuam.

Como resultado do estudo, constatou-se que competitividade e responsabilidade social estão intimamente ligadas: uma empresa socialmente responsável contribui para a estabilidade social do ambiente que a rodeia e sua imagem cívica torna-se um fator distintivo no mercado competitivo. Muitas empresas só sobreviverão se tiverem a capacidade de encontrar formas alternativas de organização, de tal maneira que contribuam para a coesão social, com sua estratégia empresarial.

No Brasil, apesar de o conceito de responsabilidade social relacionar-se mais diretamente à ação empresarial lucrativa, chama-se a atenção das empresas que se engajam em estratégias de construção de uma imagem socialmente responsá-

vel, sem, no entanto, incorporar verdadeiramente esses valores à sua cultura, para o risco de terem sua atuação mal interpretada pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, um prejuízo a sua imagem.

Entendendo-se estratégia como a busca de um diferencial, de uma posição singular no mercado e de um posicionamento na mente do cliente, pergunta-se: Como ser diferente num mercado tão competitivo? Uma das formas de se diferenciar pode ser por meio das ações de responsabilidade social e cidadania empresariais, pois, ao fazer isso, a empresa terá a oportunidade de causar boa impressão no mercado e no potencial cliente, antes mesmo da compra de seu produto.

Responsabilidade social, cidadania empresarial, preocupação com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável podem ser considerados conceitos estratégicos para as empresas, dada a dinâmica de globalização de mercados e do conseqüente acirramento da competição, da volatilidade e da customização de produtos e serviços. Ressalte-se que, em futuro próximo, a empresa deverá apresentar conteúdo, não só produto. Esta é, portanto, a imagem que ela deve 'vender': inicialmente, ser conhecida, causar uma boa primeira impressão; depois, oferecer produtos e serviços de qualidade para os potenciais consumidores que, mesmo antes da compra, possuem opinião formada sobre a empresa.

Os empresários começaram a perceber que é preciso tomar decisões de modo a equilibrar, com justiça, seus interesses com os dos *stake holders*.

Neste estudo, pôde-se identificar que a responsabilidade social contribui de forma positiva para a eficácia das organizações, diferenciando-as dos concorrentes. Uma empresa socialmente responsável fortalece suas relações com o mercado, tornando-se mais competitiva; estabelece maior integração entre seus funcionários, que se motivam ao perceberem que a organização na qual trabalham se preocupa com a sua comunidade, além de manter um relacionamento saudável com seus acionistas, fornecedores e clientes baseado em princípios éticos e sociais.

Embora este estudo apresente limitações típicas de uma pesquisa bibliográfica exploratória, poderá servir de base para desenvolvimento de novas investigações sobre o tema que possam aprofundar reflexões, discussões e conhecimentos a respeito da responsabilidade social como vantagem competitiva. Para tanto, sugere-se sua ampliação com levantamentos de dados por meio de uma pesquisa de campo mais abrangente, a fim de se apurar um panorama mais amplo sobre o tema.

## Referências

- ALENCASTRO, Mario. A importância da ética na formação de recursos humanos. 1997. *Universo Online* (UOL). Disponível em: <<http://www.uol.com.br/eticas>>. Acesso em: 10 maio 2003.
- ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. *Gazeta Mercantil*. p. A-2. São Paulo: 15 jun. 1999.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BLUMENFELD, K.; MONTRONE, A. Quando a ecologia dá bons lucros. *HSM Management*. p. 134-140. São Paulo: jul./ago. 1997.
- BROW, T. J.; DACIN, P. A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*. v. 61, p. 68-84, jan. 1997.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- DOWBOR, Ladislau. *A reprodução social*. São Paulo: Vozes, 1998.
- DRUCKER, Peter. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira. 1984.
- FILE, Karen M.; PRINCE, Russ A. Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise. *Journal of Business Ethics*. v. 17, p. 1529-1539, 1998.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*. v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.
- FUSSLER, C.; JAMES, P. *Driving eco-innovation: a breakthrough discipline for innovation and sustainability*. London: Pitman Publishing, 1996.
- GARCIA, Ademerval. Responsabilidade social não é ajuda, é respeito. *Gazeta Mercantil*. caderno A, p. 2. São Paulo: s/n., 23 nov. 1999.
- GRZYBOWSKI, Cândido. *Balanço social: um convite à transparência das empresas*. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). 1999. Disponível em: <[www.ibase.org.br/paginas/bscandido.html](http://www.ibase.org.br/paginas/bscandido.html)>. Acesso em: 3 abr. 2003.
- MAKOWER, J. *Business for social responsibility: beyond the bottom line – putting social responsibility to work for your business and the world*. New York: Simon & Schuster, 1994.
- MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MARSHALL, T. H. *Cidadania, classe e 'status'*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.
- MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PORTER, M. E.; LINDE, C. Green and competitive. *Harvard Business Review*. p. 120-134, sep./oct. 1995.
- SCHOMMER, Paula Chies; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. *Organizações & Sociedade*. v. 6, n. 15, maio/ago. 1999.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- \_\_\_\_\_. *A teoria do desenvolvimento econômico*. Coleção os economistas. São Paulo: Abril, 1985.
- SIMON, F. L. Global corporate philanthropy: a strategic framework. *International Marketing Review*. v. 12, n. 4, p. 20-37, 1995.
- SMITH, C. The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*. p. 105-116, may/june 1994.
- SMITH, S. M.; ALCORN, D. S. Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*. v. 8, n. 3, p. 19-35, summer, 1991.
- THUROW, Lester. *El futuro del capitalismo*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica, 1996.