

A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação.

Silvio Luiz Tadeu Bertoncello
e João Chang Júnior

RESUMO:

A responsabilidade social das empresas é um tema atual e, nos últimos anos, vem sendo consolidada à crença que as empresas devem assumir um papel mais amplo perante a sociedade que não somente o de maximização de lucro e criação de riqueza.

Como veremos nesse artigo, o crescente aumento da complexidade dos negócios, o avanço de novas tecnologias, o incremento da produtividade levou a um aumento significativo da competitividade entre as empresas e, desta forma, elas tendem a investir mais em processos de gestão de forma a obter diferenciais competitivos. Para as empresas, a responsabilidade social pode ser vista como uma estratégia a mais para manter ou aumentar sua rentabilidade e potencializar o seu desenvolvimento. Isto é explicado ao se constatar maior conscientização do consumidor o qual procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente e a comunidade.

Já que a responsabilidade social corporativa tem se apresentado como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações e tem exercido impactos nos objetivos e nas estratégias das empresas, este artigo tem como proposta apresentar um ensaio teórico sobre o entendimento da Responsabilidade Social e se esta prática pode trazer benefícios de diferenciação.

PALAVRAS-CHAVE:

Responsabilidade Social, Estratégia de Diferenciação.

ABSTRACT:

The corporate social responsibility is a current issue and lately has been consolidated the idea that companies should assume a broader role towards the society than that of wealth creation and profits maximization.

As we will see in this article, the increase in businesses complexity, the improvement of new technologies, the increase of productivity, caused a significant increase in the competitiveness among companies, bringing them to invest more in managing processes to obtain competitive differentiation.

For the companies, the corporate social responsibility has been perceived as an additional strategy to keep or enlarge their profitability and to reinforce their development. This is explained due to the increase of the customer's awareness regarding to products and practices that bring benefits to the environment and the community.

Since the corporate social responsibility has been presented more and more as an important issue in the behavior of corporations and it put forth impacts in the objectives and strategies of companies, the proposal of this article is to present an abstract about the understanding of Social Responsibility and whether this practice can bring benefits of differentiation.

KEYWORDS:

Corporate Social Responsibility, Differentiation Strategy

INTRODUÇÃO

O crescente aumento da complexidade dos negócios, o avanço de novas tecnologias, o incremento da produtividade levou a um aumento significativo da competitividade entre as empresas e, desta forma, elas tendem a investir mais em processos de gestão de forma a obter diferenciais competitivos. Ashley (2002, p.3) afirma que, por outro lado, as crescentes disparidades e desigualdades sociais obrigam a que se repense o desenvolvimento econômico social e ambiental. Assim, para responder a este desafio é necessário buscar novas respostas visando um

desenvolvimento econômico sustentável que englobe os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Para as empresas, a responsabilidade social pode ser vista como uma estratégia a mais para manter ou aumentar sua rentabilidade e potencializar o seu desenvolvimento. Isto é explicado ao se constatar maior conscientização do consumidor o qual procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente e a comunidade. Além disso, o crescimento econômico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas e, portanto deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas que passem por soluções ambientalmente sustentáveis, socialmente corretas e economicamente viáveis. (LEWIS, 2003, p.356)

HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A relação entre as empresas e a sociedade baseia-se num contrato social que evolui conforme as mudanças sociais e as conseqüentes expectativas da sociedade. Nesse contrato a sociedade legitima a existência da empresa, reconhecendo suas atividades e obrigações, bem como estabelecendo limites legais para sua atuação. A sociedade tem o direito de mudar suas expectativas dos negócios como instrumento da própria sociedade.

Com as mudanças ocorridas no século XXI, a transformação no contrato social entre a sociedade e os negócios fez-se necessária e as organizações passaram então a entender que era preciso assumir responsabilidades a fim de atender às novas exigências e desta forma, começam a questionar seu posicionamento sobre isso. As dúvidas permeiam em distinguir quais são efetivamente as responsabilidades da empresa para com a sociedade e qual o limite da ação empresarial sobre estas.

A teoria sobre Responsabilidade Social surgiu na década de 1950 sendo um de seus precursores Bowen (1957, p.03). O autor baseou-se na idéia de que os negócios são centros vitais de poder e decisão e que as ações das empresas atingem a vida dos cidadãos em muitos pontos, questionou quais as responsabilidades com a sociedade que se espera dos “homens de negócios”, e defendeu a idéia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social, e que o desempenho social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e devem ainda ser incorporados à gestão de negócios.

Na década de 60 vários trabalhos de autores

como Keith Davis (1967) e J. McGuire (1963), são publicados e as discussões em torno do conceito de responsabilidade social começam a se alastrar. Nesta fase predomina a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros e incorporam-se a esta a necessidade de uma postura pública perante os recursos econômicos e humanos da sociedade e a vontade de ver esses recursos utilizados para fins sociais mais amplos e não simplesmente para os interesses privados dos indivíduos.

Nos anos 70, a Responsabilidade Social das empresas passou a fazer parte do debate público dos problemas sociais como a pobreza, desemprego, diversidade, desenvolvimento, crescimento econômico, distribuição de renda, poluição, entre outros. Em conseqüência disso, houve nova mudança no contrato social entre os negócios e a sociedade, o que gerou o envolvimento das organizações com os movimentos ambientais, preocupação com a segurança do trabalho e regulamentação governamental.

De acordo com Carrol (1999, p.282), essa alteração no contrato estava presente no relatório *Social Responsibilities of Business Corporation Report*, formulado pelo *Comitee for Economic Development*, entidade formada pelos administradores de empresas e educadores, como segue:

“Os negócios estão sendo chamados para assumir responsabilidades amplas para a sociedade como nunca antes e para servir a ampla variação de valores humanos (qualidade de vida além de quantidade de produtos e serviços). Os negócios existem para servir a sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder as mudanças de expectativas do público”.

Um significado mais amplo da responsabilidade social surgiu em 1979 quando o mesmo autor Carrol (1999, p.282), propõe um modelo conceitual onde inclui uma variedade de responsabilidades das empresas junto à sociedade, e esclarece os componentes de responsabilidade social empresarial que estão além de gerar lucros e obedecer à lei. O modelo engloba quatro tipos básicos de expectativas que refletem a visão de responsabilidade social: econômica, legal, ética e discricionária conforme mostra a Figura 1:

Responsabilidade Econômica	Responsabilidade Legal	Responsabilidade Ética	Responsabilidade Social
-------------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------

Figura 1 – Categorias da Responsabilidade Social

Fonte: CARROL, A.B., 1979. *A Three dimensional conceptual model of corporate performance*

Na figura 1, o autor sugere que o tamanho dos espaços reservados a cada tipo de responsabilidade representa a sua importância na organização e esclarece o significado de cada item:

- Responsabilidade Econômica: as empresas têm uma responsabilidade de natureza econômica, onde produz bens e serviços que a sociedade deseja e os vende para obter lucro sendo isto a base do funcionamento do sistema capitalista. Nesse âmbito da responsabilidade econômica o que a sociedade espera é que os negócios realizem lucros.

- Responsabilidade Legal: a sociedade espera que as empresas realizem sua missão econômica dentro dos requisitos estabelecidos pelo sistema legal. Obedecer à lei é uma das condições para a existência dos negócios. Espera-se que os negócios ofereçam produtos que tenham padrões de segurança e obedeçam às regulamentações ambientais estabelecidas pelo governo.

- Responsabilidade Ética: a sociedade espera que as empresas tenham um comportamento ético em relação aos negócios e espera que as empresas atuem além dos requerimentos legais.

- Responsabilidades discricionárias: são as ações tomadas pelas organizações e representam os papéis voluntários que as empresas assumem onde a sociedade não provê uma expectativa clara e precisa como nos outros componentes. Essas expectativas são dirigidas pelas normas sociais e ficam por conta do julgamento individual dos gestores e da corporação. São guiadas pelo desejo das corporações em se engajar em papéis sociais não legalmente obrigatórios e que não são expectativas no senso ético, mas estão se tornando cada vez mais estratégicas.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O conceito de responsabilidade social empresarial é complexo e dinâmico, com significados diferentes

em contextos diversos e está relacionado a diferentes idéias. Para alguns ele está associado à idéia de responsabilidade legal; para outros pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e, para outros ainda pode tran es, incluindo os impactos diretos assim como os que afetam terceiros, o que envolve toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos produtos. Para ele a responsabilidade social desdobra-se em múltiplas exigências: relações de parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade, satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente, participação de funcionários nos resultados e nas decisões das empresas, respeito aos direitos dos cidadãos, não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais, investimentos em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional.

De acordo com Montana & Charnov (1999), o grau de envolvimento da organização com as ações de responsabilidade social pode se dar em três níveis: (1) Abordagem da obrigação social: supõe ser o objetivo principal de uma empresa o sucesso econômico e que, portanto a empresa deveria meramente satisfazer as responsabilidades sociais mínimas impostas pela legislação. Stoner & Freeman (1994) apresentam o 'argumento de Milton Friedman', que diz que 'Há uma, e apenas uma responsabilidade social das empresas: usar seus recursos e suas energias em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam às regras do jogo e participem de uma competição aberta e livre, sem danos ou fraudes'. (2) Abordagem da responsabilidade social: supõe não serem as metas da empresa meramente econômicas, mas também sociais e que a empresa deveria destinar recursos para a realização dessas metas. Stoner & Freeman (1994) citam Keith Davis, que afirmou que 'há uma férrea lei de responsabilidade afirmando que, em longo prazo, quem não usa o poder de modo que a

sociedade considere responsável tende a perdê-lo'. (3) Sensibilidade social: supõe não ter a empresa apenas metas econômicas e sociais, mas que também precisa antecipar-se aos problemas sociais do futuro e agir agora para responder a esses problemas.

A seguir são apresentadas outras três definições de Responsabilidade Social Empresarial. A primeira do *Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável*, citada na obra de Melo Neto e Froes; (1999, p.87)

“Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”.

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, [...] agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização [...] assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. (ASHLEY, 2002, p.98)

“A responsabilidade social empresarial é o compromisso de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida de forma que seja bom tanto para as empresas como para o desenvolvimento” (www.worldbank.org)

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que é uma organização não-governamental, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, reconhece a Responsabilidade Social Empresarial como forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento e estratégia de suas atividades, buscando atender as demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Nesta abordagem, as empresas não deixariam de incluir o lucro como objetivo, porém, ao invés de priorizar a maximização de lucros de curto prazo as organizações deveriam buscar lucros de longo prazo, obedecer às leis e regulamentações, considerar o impacto não-mercadológico de suas decisões e procurar maneiras de melhorar a sociedade por uma atuação orientada para a Responsabilidade Social Empresarial. (www.ethos.org.br, 2007)

Na prática, tais princípios consistem em, por exemplo, fabricar produtos ambientalmente responsáveis de maneira a melhorar sua posição competitiva, aproveitar-se das oportunidades propiciadas por requisitos legais para inovar produtos que possam dar uma contribuição especial para a sociedade, suprir necessidades sociais comercializando produtos que beneficiem grupos específicos como deficientes, crianças e minorias. Voluntariamente, utilizar recursos da organização para ajudar a solucionar problemas sociais.

A Figura 2 apresenta sete vetores da responsabilidade social os quais direcionam o processo de gestão para o fortalecimento da dimensão social da empresa.

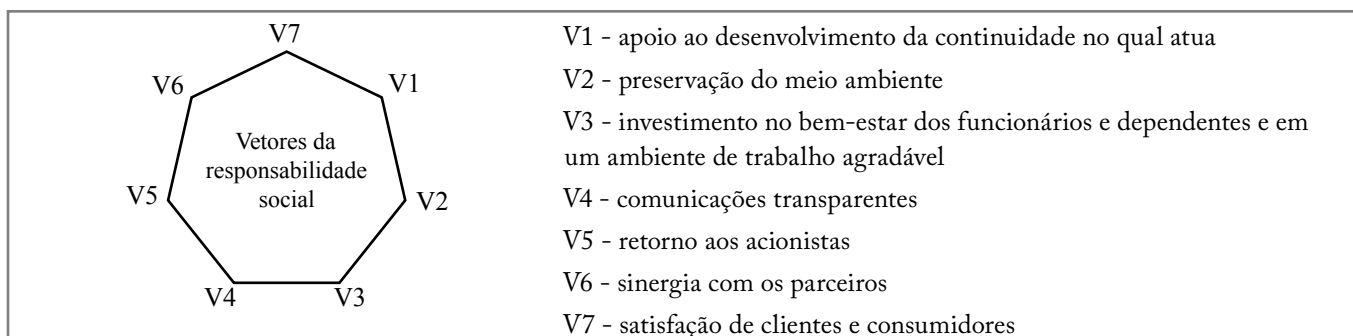


Figura 2: Vetores da Responsabilidade Social (ASHLEY, 2002, p.18)

Uma ação social bem conduzida garante a qualquer empresa posição de destaque na sociedade onde atua e este é fator decisivo na auto preservação empresarial. Com imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo sua marca ganha maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes tornam-se orgulhosos de comprar produtos de uma empresa com elevada responsabilidade social. Fornecedores sentem-se motivados em trabalhar como parceiros de uma empresa desta natureza. O governo e a sociedade civil tornam-se parceiros desta empresa em seus empreendimentos sociais. Os concorrentes reconhecem o ganho de valor desta empresa. [...] Os seus funcionários orgulham-se e sentem-se motivados em trabalhar nesta empresa. Com uma imagem empresarial fortalecida, sujeita a poucos riscos, a empresa canaliza a sua busca da competitividade para fatores como preço, qualidade, marca, serviços e tecnologia. (MELO NETO, 2001, p.93)

ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Segundo McWilliams e Siegel (2002, p.35), a responsabilidade corporativa como uma estratégia de diferenciação, é usada para criar novas demandas e obter um preço premium para um produto ou serviço existente. Ainda segundo os autores, alguns consumidores querem que os produtos que compram apresentem alguns atributos de responsabilidade social (inovação de produtos). Outros consumidores valorizam produtos que são produzidos de forma responsável (inovação de processo).

Para Porter (1986, p.12), esta estratégia consiste em basicamente desenvolver as atividades de uma empresa, buscando agregar valor aos seus produtos e serviços. Dessa forma, a empresa desenvolve uma oferta única no âmbito de todo o mercado, oferecendo produtos e serviços com atributos distintos e valorizados pelos clientes.

É importante observar que essa diferença pode se dar de várias formas: no projeto do produto, na imagem da marca, na aplicação da tecnologia, nos serviços de pós-venda e atendimento, no sistema de distribuição e assim por diante. Com isso a empresa cria condições para cobrar preços acima da média de seus concorrentes, obtendo, assim,

maior competitividade no mercado, ou mantém o mesmo preço médio de seus concorrentes, porém entregando maior valor ao mercado. Isso depende das condições competitivas do mercado em que a empresa está inserida. Uma empresa que opte pela diferença deve sempre procurar formas de obter um preço premium superior ao custo da diferenciação. Esta estratégia leva em consideração atributos que o mercado ou um segmento relevante valoriza (PORTER, 1989, p.111)

Para que a estratégia de diferenciação possa ser implementada é importante que a empresa leve em consideração algumas características inerentes a essa formulação estratégica, é necessário reservar recursos para investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e a área de P&D da empresa deve integrar-se com a área de marketing. Isso é crucial, pois, se não existir essa integração, o esforço de desenvolvimento de novos produtos, imagem de marca, sistemas de atendimento e demais atividades, como por exemplo, projetos de Responsabilidade Social, podem estar fora de sintonia com o que o mercado quer e percebe, gerando assim uma lacuna entre o custo da estratégia de diferenciação e o valor agregado por ela. Este é um dos principais riscos envolvendo a formulação estratégica via diferenciação. (GHEMAWAT, 2000, p.65)

Uma empresa só terá um diferencial competitivo sustentável acima da média da sua industria se a adoção dela tiver uma relação favorável de custo versus benefício. Outra exigência muito importante para a estratégia de diferenciação é a comunicação com seu mercado alvo que precisa ser convencido dos benefícios decorrentes do diferencial vinculado às suas atividades. Além disso, conforme Haddad e Tenca (2004, p.85), ter um atendimento excelente e um sistema de relacionamento com seus clientes são condições importantíssimas para sustentar a diferenciação ao longo do tempo.

Mintzberg (2000, p.208), sustenta que a estratégia de diferenciação pode ser tipificada por meio dos seguintes atributos:

- Preços: cobrar simplesmente o menor preço;
- Imagem: propaganda, promoção de vendas, embalagem;
- Suporte: serviços agregados e oferta de produtos complementares;
- Qualidade: melhor produto com relação á

confiabilidade, durabilidade e desempenho;

- Design: projetos diferenciados;
- Não diferenciação: copiar ações de outras empresas, porém com ações inovadoras e eficientes em marketing.

Quanto à diferenciação de imagem, Kotler (2000, p.318), escreve que imagem e identidade são conceitos diferentes. A identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma ou a seus produtos. Imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos. Uma imagem efetiva precisa exercer três funções. Em primeiro lugar, ela precisa estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor. Em segundo, ela deve transmitir essa personalidade de maneira distinta, para que não seja confundida com a dos concorrentes. Em terceiro, ela tem de comunicar um poder emocional que vai além de uma simples imagem mental. Para que a imagem funcione, ela deve ser transmitida por todos os veículos de comunicação e contato de imagens disponíveis.

Toda estratégia é uma escolha e como tal apresenta vantagens e desvantagens associadas. A estratégia de diferenciação envolve alguns riscos. O primeiro deles é a imitação pura e simples por parte dos concorrentes e o segundo existe quando a empresa não conseguir expor para o mercado o valor diferenciado que desenvolveu em suas atividades, portanto, o custo de diferenciação é maior que a lealdade do mercado em relação à empresa.

CONCLUSÕES

Tem-se a partir do ensaio teórico exposto um guia para futuros estudos sobre a importância da Responsabilidade Social Empresarial e sua relação com diferenciais competitivos sustentáveis, fontes de vantagem competitiva. Estes diferenciais podem se dar por imagem, associações com produtos ou serviços, atendimento, relação de satisfação do público interno e externo, assim como o favorecimento da organização com outros públicos interessados (stakeholders). A comprovação científica desta relação pode ser realizada com levantamentos qualitativos ou quantitativos, público interno ou externo, fatores mais ou menos próximos da organização, porém sabe-se que a Responsabilidade Social como ferramenta de importância para

qualquer organização não se trata de um modismo ou prática de marketing, mas uma conscientização importante que deve estar vinculada à administração estratégica e fazer parte dos objetivos corporativos como um tópico irreversível e contínuo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHELY P.A.(coord.),2002. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.*,São Paulo, Saraiva,
- BOWEN, Howard R. *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios.* Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1957. p. 03.
- BICALHO A. G. D. et al. *Responsabilidade Social das Empresas e Comunicação* In: Responsabilidade Social das Empresas: A Contribuição das Universidades, v. II. São Paulo: Peirópolis. Instituto Ethos, 2003.
- CARROL, A.B., 1979 . *A Three dimensional conceptual model of corporate performance.* Academy of Management Review (pre-1986); Oct 1979; 4, 000004; ABI/INFORM
- GHEMAWAT, Pankaj, *A Estratégia e o Cenário de Negócios,* Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.
- HADDAD, Helton, TENCA, Evandro, *Planejamento Estratégico de Marketing,* São Paulo: Ed. FGV, 2004.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em www.ethos.org.br/desktopdefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR acesso em 14/4/2007
- LEWIS, Stewart, *Reputation and corporate responsibility,* Journal of Communication Management, 2003, vol. 7, 4 356-364
- LOURENÇO, Alex.G; SCHÖDER, Deborah de S.. *Vale Investir em Responsabilidade Social Empresarial?* Stakeholders, Ganhos e Perdas In: Responsabilidade Social das Empresas: A Contribuição das Universidades, v. II. São Paulo: Peirópolis. Instituto Ethos, 2003.
- KHEITH DAVIS. *Understanding the Social Responsibility Puzzle,* Business Horizon (Winter, 1967), 45-60
- KREITLON & QUINTELA , 2001 *Práticas de Acununtability Ética e Social : as estratégias de legitimação de empresa brasileiras nas relações com stakeholders, anais eletrônicos* EnAnpad ESO 383 CAMPINAS – SP disponível em :<http://www.anpad.org.br/enanpad2001-trab-apresentados-eso.html>. acesso em 27/3/2005
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, *Administração de Marketing,* São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2006, 12o ed.
- MELO NETO, Francisco, FROES, César, *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial,* Ed. Qualitymark, 1999.
- MELO NETO, Francisco, *Gestão da Responsabilidade Social*

Corporativa: o caso brasileiro, Ed. Qualitymark, 2001.

MICHALOS, Alex C., *Issues for Business Ethics in the Nineties and Beyond*, Journal of Business Ethics, 1997, Netherlands, vol. 16, p. 219-235

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2001). *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*. Academy of Management Review, vol.26. No I, 117-127

McGUIRE, J.W.; *Business and Society*, New York: McGraw Hill, 1963, 144

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H., *Administração*, São Paulo: Editora Saraiva, 1999

SANKAR, S., BHATTACHARYA, C.B.. *Does Doing Good Always Lead Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility*. Journal of Marketing Research, vol XXXVIII, May 2001, 251-243.

VOLPON, C.; Cruz, E.P. 2004 – *A Importância da responsabilidade social na fidelização dos clientes : uma investigação no mercado bancário*. Anais eletrônicos EnAnpad 2004. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad2004l>

SILVIO LUIZ TADEU BERTONCELLO

Professor das FACOM/FAAP, Administração e Pós-Graduação da FAAP. Doutorando em Administração, FEA-USP, Mestre em Administração PUC-SP.

JOÃO CHANG JUNIOR

Professor das Faculdades de Administração, Economia e Informática e do MBA da FAAP. Doutor em Administração, FEA-USP.