

## RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO GESTÃO ESTRATÉGICA SOCIAL RESPONSIBILITY LIKE STRATEGIC VIEW

*Cassiano Andrade Silva  
Conrado Andrade Silva\**

### RESUMO:

Este trabalho tem origem na preocupação em atender às necessidades das empresas em instituir um trabalho de gestão estratégica por meio da responsabilidade social. Primeiramente, se faz necessário compreender os aspectos da estratégia para, posteriormente, se valer da responsabilidade social para atingir os resultados esperados. Dentro do aspecto estratégico define-se a Missão da empresa que tem grande importância, pois traz uma série de valores intrínsecos e mostra o motivo da empresa existir, qual necessidade da sociedade ela procura satisfazer e a Visão da empresa, que revela os sonhos que os diretores têm com relação ao futuro, onde desejam chegar. A Responsabilidade Social diante da necessidade de transformar a realidade atual de desigualdade social, exclusão de indivíduos, falta de oportunidades, desemprego, descuido e descaso com o meio ambiente e os recursos naturais disponíveis e uma série de outras situações preocupantes visa transformar esta realidade por meio de ações e mudanças simples. Objetiva-se aplicar os conhecimentos sobre tais temas através da estratégia das empresas, tornando possível criar uma sinergia em benefício mútuo para a sociedade e as empresas, contando com o direcionamento dos responsáveis pela instituição dos valores adotados nas empresas, que passam a ser ferramentas em cada uma das áreas e setores, por meio de objetivos específicos, que geram resultados concretos para as empresas. Na busca pelo alcance das estratégias, utilizando-se da responsabilidade social transforma-se a realidade da sociedade, para gerar riquezas, para assegurar o desenvolvimento do indivíduo, da família, da empresa, da vizinhança, do mercado e da sociedade.

148

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidade Social, Gestão Estratégica, Instituições.

### ABSTRACT:

This paper begins at the necessity of the companies to supply a strategic work through social responsibility. First of all, it's necessary to understand all the aspects of strategy, and after that, use the social responsibility to get the expected results. Inside of the strategic aspect is possible to define the mission of a company, that has a great importance, because it brings a lot of values and shows the reason that a company should exists, and which necessity of the society it tries to satisfy and the company vision, that shows it dreams that the board of directors have in relation to the future and where they want to get. The social responsibility in front of the necessity to change the actual reality of the social disparity, social exclusion, and lack of opportunities, unemployment, negligence and disregard with the environment and natural resources available and some other preoccupying situations, that aims to change this reality through actions and simple changes. The objective is to apply the knowledge about these themes through the companies strategic, making possible to create a synergy and a mutual benefit to the society and the company, counting with the direction of the responsible of the companies institutions, the values adopted by them begins to be tolls to each different area and department, through specific objectives, that offers concrete results to the companies. Searching for a strategic view, through the social responsibility as an allied to change the society reality, to provide wealth and assure the development of human being,

\* MBA em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Fialdélia - UniFil

the families, the company, neighborhood, the market and the society.

**KEY-WORDS:** Social responsibility, Strategic View, Institutions.

## 1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social vem se tornando cada vez mais importante dentro das empresas, em decorrência do cenário atual em que colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes e, principalmente, a sociedade buscam por relacionamentos mais estáveis e confiáveis.

Para entregar seus votos de confiança a uma empresa é preciso que esta busque atuar com responsabilidade, não somente cumprindo com suas obrigações legais, mas destacando-se por promover o desenvolvimento da sociedade e a melhoria na qualidade de vida daqueles aos quais serve.

Entende-se que a Responsabilidade Social deve ser parte integrante do dia-a-dia de todos dentro de uma empresa, estar com o pensamento orientado para ações socialmente responsáveis e atuando de acordo com as estratégias traçadas, seguindo o direcionamento da empresa.

E dentro destas estratégias é preciso verificar quais as necessidades da empresa diante da sociedade e quais as necessidades da sociedade à sua volta. Um estudo realizado pode revelar importantes fatores sociais que, se utilizados, oferecem ganhos estratégicos para as empresas. Na imagem perante a sociedade, ganho de espaço no mercado, ganho de produtividade, de melhoria no ambiente de trabalho ou qualquer outro tipo que esteja dentro de uma estratégia previamente estudada pela empresa.

A opção por uma gestão estratégica alinhada à Responsabilidade Social deve ter como objetivo ações que estejam dentro das atividades da empresa e deve passar por uma pré-avaliação, para evitar um desperdício de força, além de manter o foco nos resultados de suas operações.

Diante do exposto, apresentar-se-á uma abordagem da Responsabilidade Social a partir de uma gestão estratégica fundamentada em resultados de pesquisas, indicando caminhos e pontos para as empresas utilizarem no desenvolvimento de suas estratégias.

149

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Estratégia

A palavra estratégia deriva da palavra grega *strategos* que significa general e dentro do contexto das guerras considera o espaço e o tempo fatores que, mediante a utilização de tropas e recursos militares, determinam o êxito das ações.

Com base na arte militar dos generais que comandam os exércitos ao longo do tempo ocorreu uma evolução da concepção de estratégia, mas mantiveram-se alguns fundamentos que permeiam até hoje a sua origem, pois:

Estratégia é algo mais amplo, assim como uma forma de ver o mundo. Uma visão do futuro que se deseja e dos meios para alcançá-lo. Essa forma é mais filosófica e abrangente e incorpora ideias como: estratégia a serviço de quem? Estratégia para quê? Aspectos sociopolíticos que extrapolam os limites da organização específica em que atuamos (GAJ, 1987).

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A

Considerando que a empresa está inserida em um ambiente e que se relaciona com este, Porter (1991) diz que “O reconhecimento e a identificação correta dos sinais de mercado são significativos para o desenvolvimento da estratégia competitiva.”

Um tipo de análise estratégica que pode ser realizada é a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, utilizando-se da famosa análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) que demonstra os pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças e oportunidades do ambiente empresarial, pois:

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente (OLIVEIRA, 1988).

Essa atitude faz parte de um planejamento estratégico que possui uma postura altamente competitiva e busca não somente reagir às novas mudanças, mas planejar as ações para gerar novas ideias que estabeleçam condições da empresa se posicionar à frente da concorrência.

O processo de estratégia deve ser avaliado e estudado como uma movimentação, como por exemplo, fusões, aquisições, venda de parte de sua operação, diversificação, especialização etc. que desencadeiam uma série de resultados, sendo que estas e outras opções estão disponíveis para as empresas utilizarem em suas estratégias como meio de se alcançar uma condição futura esperada.

150

Este é o motivo para o uso do conceito de estratégia, que especifica a direção na qual a empresa desenvolverá seus produtos, mercados e tecnologias futuros. Dá orientação, assim, para a busca e geração de oportunidades específicas. Quando surge uma oportunidade, a estratégia é mais uma vez utilizada para determinar se a oportunidade se encaixa nas intenções estratégicas da empresa. Se não se encaixa, a oportunidade é rejeitada; ao contrário, se ela se encaixa, é avaliada em termos de sua contribuição aos objetivos da empresa. (ANSOFF, 1990).

Acerca dos objetivos, numa conceituação abrangente Ansoff (1993) discorre sobre o desempenho presente e futuro das organizações, através dos padrões qualitativos sendo os objetivos e os quantitativos suas metas. Por meio dos objetivos é possível identificar se o rumo que a organização está seguindo foi o pré-estabelecido e também o nível de avanço por meio das metas.

Outro ponto importante dentro da estratégia empresarial é o processo de formulação da Missão das empresas que começa a partir das necessidades da população que ela buscar atender, o que justifica a sua existência. Definindo a sua missão, é possível descobrir valores e crenças dos diretores das empresas que devem servir como pedra angular para a construção e gerenciamento da empresa, bem como referência para as ações de todos os funcionários e pessoas envolvidas com o negócio.

A missão explica os propósitos estabelecidos da empresa, o que a empresa faz e como ela faz e será a forma com que a Visão será alcançada.

O conceito por trás da visão, por sua vez, estabelece a expectativa em longo prazo que se tem em relação ao que está para ser conquistado, onde se quer chegar e o que se quer ser, como um sonho, no qual todos os colaboradores envolvidos passam a acreditar e tentar torná-lo realidade dia-a-dia.

A visão se transforma em um desafio estratégico para a empresa, pois quanto maior o sonho maior o trabalho, mais longe se quer chegar, buscando definir o que se visualiza para a empresa, em termos de conceitos e linhas gerais.

Por fim, viu-se que a estratégia não é um fim em si só, mas almeja construir um caminho para atingir objetivos futuros, considera inúmeras variáveis, faz previsões das condições que serão encontradas no futuro, analisa os pontos fortes e fracos internos e, também, as ameaças e oportunidades externas e possibilita visualizar de diferentes formas um problema para buscar sua solução.

## 2.2 Responsabilidade Social

Se nos concentrarmos no ente coletivo chamado empresa, responsabilidade social significa, por exemplo, tratar com dignidade os seus funcionários, fabricar produtos adequados ao que se espera prestar serviços de 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 de qualquer forma incapaz de se defender. Age de forma socialmente irresponsável a empresa que não observa esse comportamento. (GARCIA, 1999).

Trata de todas as ações da empresa que refletem direta ou indiretamente na sociedade, um conceito amplo de desenvolvimento do meio em que a empresa está inserida, mas que deve ser traduzido em medidas realizadas rotineiramente por funcionários conscientizados da importância e das consequências de seus atos.

Dentro do cenário do mercado atual de extrema competitividade, as empresas buscam por preços, qualidade, excelência para se tornarem cada vez mais competitivas e principalmente lucro, sendo condição sine qua non para que a empresa não deixe de existir em pouco tempo.

151

É imperiosa a necessidade, pela própria sobrevivência futura das empresas, de elevarem a sua estratégia social ao mesmo nível da sua estratégia econômica e de a dominarem com tanto método, competência, cálculo econômico social e espírito empreendedor quanto demonstram nos terrenos que lhes são familiares. (PHILIPPE DE WOOT apud NADAS, 2004)

Esta intenção da empresa em incorporar a Responsabilidade Social tem origem nas circunstâncias atuais em que acontecem os negócios, e está se tornando uma condição imposta pelo mercado. Tal fato tem sua importância mercadológica dentro da percepção dos clientes revelada da seguinte forma:

De fato, o que mudou é que há muita disponibilidade de produtos e serviços no mundo, todos feitos com tecnologia e materiais semelhantes e preços parecidos. A diferença entre ter ou não ter a preferência do cliente ficou mais sutil, especialmente porque o cliente também é parte da mesma comunidade da empresa e trocar informações a respeito dessa empresa e decidir-se ele próprio, com responsabilidade social, isto é, prestigiando produtos e serviços de empresas socialmente responsáveis de acordo com o seu próprio critério. (GARCIA, 1999).

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A

Dessa forma surge um contexto propício para profundas transformações no ambiente empresarial e ainda que esse movimento esteja apenas começando ele vem tomando cada vez mais força e prevê-se um futuro longo e promissor.

A sociedade, neste caso, torna-se objeto da transformação provocada pelos agentes, que seriam as empresas, os stakeholders e, por fim, os demais indivíduos da sociedade. Contudo, tem-se por verdade que existe uma transformação que, também, pode ser chamada de evolução, que precisa ocorrer dentro da sociedade como pressuposto de que no futuro existam condições melhores para se viver.

O desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. E essa já se trata de uma responsabilidade social, já que sem um bom desempenho econômico, ela não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser uma boa empregadora, uma boa cidadã, uma boa vizinha. (DRUCKER, 2000)

Este trabalho vai além e coloca a Responsabilidade Social aplicada dentro da Estratégia das empresas para obtenção de resultados, tanto para estas empresas como para a sociedade, aproveitando a grande capacidade de transformação da realidade social, pois movimentam a economia, trabalham com fatores produtivos, demandam mão-de-obra, são atividades de comércio, prestação de serviço, pesquisa etc. Este poder obtido pelo setor privado tem capacidade de promover uma evolução inimaginável nos aspectos sociais.

O que se propõe é a forma de aplicação da Responsabilidade Social no contexto da empresa, de modo a acelerar o processo, sem alterar o produto final, que é o desenvolvimento da sociedade e, também, sem deteriorar qualquer fator de produção.

152

Nesse ponto entra o que é chamado de Desenvolvimento Sustentável e a questão se torna como gerar negócios lucrativos, melhorar a qualidade de vida sem degradar o meio ambiente e sem causar transformações que impossibilitem novos negócios.

Resolver o problema da má distribuição de renda, das discriminações, da falta de educação, pobreza e todos os outros problemas encontrados na sociedade é, também, resolver os problemas encontrados pelos empresários, que são justamente os mesmos problemas, mas de uma perspectiva diferente. Para o empresário, quanto maior a renda da população, maior o consumo; quanto mais educada e mais qualificada se torna a mão-de-obra, mais aproveitável; quanto menor a pobreza, menor o custo com segurança, maior a estabilidade; quanto mais educação, melhor será o governo e assim por diante.

Segundo Oded Grajew, atual diretor-presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a responsabilidade social está atraindo muitas empresas porque isto se tornou proveitoso para elas:

Começa a haver a percepção de que uma sociedade empobrecida, com renda má distribuída, violenta como a nossa, não é uma sociedade propícia para os negócios. Henri Ford quando aumentou o salário de seus funcionários queria ter uma sociedade que pudesse comprar seus carros e também pudesse ser mais que uma sociedade deteriorada ameaça os próprios negócios e que não adianta demitir os funcionários, pois não teria quem compre, não terão uma sociedade justa. (GRAJEW, 2006)

No entanto, configura uma evolução na forma de administração moderna, que chegou para ficar e mantém uma relação intrínseca com as gestões estratégicas, que na verdade apenas

incorporou uma vertente que é a responsabilidade social como meio de ação.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com os funcionários de baixo escalão das empresas de grande porte da cidade de Londrina, e verificou o grau de utilização da Responsabilidade Social nas Estratégias pelas empresas, constatando-se que muitas empresas que se consideram socialmente responsáveis não o fazem de forma completa, existindo muito espaço para outros tipos de ações socialmente responsáveis.

Com isso, as empresas deixam de ganhar com os retornos que são obtidos através da aplicação da Responsabilidade Social como forma de gestão Estratégica que, conforme constatado no presente trabalho, são inúmeros e em todas as áreas possíveis das empresas.

Foi comprovado que as empresas possuem uma capacidade de contribuição muito alta para a sociedade e podem ajudar na solução de inúmeros problemas sociais, porém a mesma não deve deixar suas atividades rotineiras de lado para simplesmente cuidar dos aspectos sociais. Viu-se que a possibilidade de inclusão da Responsabilidade Social nas estratégias das empresas é viável e que pode ser utilizada como meio para fazer com que a empresa, além de ajudar a sociedade, concretize seu sonho (Visão).

Em todas as formas de se fazer negócio, independentemente do tamanho, local, forma e qualquer outra característica da empresa é possível agir de forma socialmente responsável. Dentro da estratégia planejada pela empresa deve ser incluída Responsabilidade Social.

No lançamento de novos produtos, na abertura de novas empresas (ou filiais), no tratamento com os funcionários, clientes, propagandas, nas políticas ambientais etc., todas as ações das empresas devem ocorrer segundo a sua estratégia, e esta deve por sua vez ser socialmente responsável.

Essa pesquisa comprovou, na visão dos funcionários, a importância da Responsabilidade Social, que decorre da sua grande capacidade de gerar soluções para os problemas sociais ao mesmo tempo em que faz com que a empresa consiga atingir seus resultados estratégicos. Portanto, não há motivo para que a Responsabilidade Social não seja praticada.

### REFERÊNCIAS

ANSOF, H. Igor A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. ; MACDONEELL, E. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER. Peter Ferdinand. Guia exame de boa cidadania corporativa. Revista Exame, São Paulo, n.718p.118, abril 2000.

GAJ, Luis. Administração estratégica. São Paulo: Editora Ática, 1987.

GARCIA, Ademerval. “Responsabilidade social não é ajuda, é respeito”. Gazeta Mercantil”. Interior Paulista. 23/11/1999.

INSTITUTO ETHOS Disponível em <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>> Acessado em 23 de mar 2007.

NADAS, P. O social na estratégia empresarial ou A estratégia social das empresas. Disponível em: <<http://www.fides.org.br/artigo11.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. Estratégia Empresarial: Uma Abordagem Empreendedora. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1988.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campos, 1991.