



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Negrão de Figueiredo, Gabriela; Dapuzzo Vinhas, Fabíola; Vico Mañas, Antonio  
Responsabilidade Social Empresarial dentro do Planejamento Estratégico: Realidade ou Utopia de  
uma Organização

Revista de Administração da Unimep, vol. 8, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 105-123

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719803006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## **Responsabilidade Social Empresarial dentro do Planejamento Estratégico: Realidade ou Utopia de uma Organização**

**Gabriela Negrão de Figueiredo** (PUC-SP) [gaby003@gmail.com](mailto:gaby003@gmail.com)

**Fabiola Dapuzzo Vinhas** (PUC-SP) [fabiola@vetorial.net](mailto:fabiola@vetorial.net)

**Antonio Vico Mañas** (PUC-SP) [avico@uol.com.br](mailto:avico@uol.com.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.1, Janeiro / Abril – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/160>

---

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### **Resumo**

O presente estudo teve como escopo principal analisar se e como as práticas sociais, adotadas pela organização aqui estudada, são tratadas de forma estratégica. Para isso, foi necessário verificar como a empresa pesquisada entende a responsabilidade social empresarial, analisar o que a motivou a praticar ações sociais e traçar um perfil dessas ações. Foi realizada uma pesquisa descritiva-exploratória desenvolvida a partir do estudo de caso de uma empresa de grande porte localizada em três estados: Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro. Por meio de roteiro, aplicado aos gerentes responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa, foi possível inferir que a organização gerencia a questão social de forma planejada e controlada, o que acaba agregando valor a seu negócio. Como conclusão, este estudo expõe que a empresa analisada compreende a questão da responsabilidade social de forma estratégica.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial, Planejamento e Gestão Estratégica.

### **Abstract**

This study had as main purpose to examine whether and how social practices, adopted by the organization studied here, are dealt with strategically. For this reason, it was necessary to determine how the company understands corporate social responsibility, considering that the practice led to social actions and draw a profile of actions. It was performed a descriptive and exploratory research developed from the case study of a large-sized company located in three states: Santa Catarina, São Paulo and Rio de Janeiro. Through script, applied to managers responsible for strategic planning of the company, it was possible to infer that the organization manages the social question in a planned and controlled form, which ends up adding value to your business. In conclusion, this study explains that the company understands the issue of social responsibility in a strategic way.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Planning and Strategic Management.

## **INTRODUÇÃO**

O tema Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem ganhando cada vez mais evidência, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, essa discussão tomou grandes proporções devido à força da sociedade civil organizada, o aumento do número de ONGs fiscalizadoras e ainda a mudança da consciência sócio-ambiental da sociedade em geral. As organizações estão começando a notar estes recentes acontecimentos, o que faz com que as mesmas vislumbrem seu ambiente de forma diferente. A partir de tudo isso, novos assuntos passaram a ser inseridos no cotidiano organizacional, como por exemplo: ética nos negócios, transparência, governança corporativa e respeito ambiental e social. Nesse contexto de mudança é que surge a questão da RSE como resposta organizacional a essa nova força externa e interna.

No entanto, pouco se discute a importância de se tratar a questão social como forma estratégica. Na prática, a falta de planejamento dessas ações pode gerar desperdício de tempo

e dinheiro não agregando vantagem competitiva para os negócios, ganhos de imagem e reconhecimento por parte dos *stakeholders*. Nesse sentido, é essencial aliar as práticas sociais e o planejamento estratégico, buscando sempre a análise do ambiente externo e interno da organização com o objetivo de suprir as necessidades da empresa e também de suas partes interessadas. É importante frisar que uma organização não passa a ser responsável da noite para o dia, tal mudança necessita ser planejada inclusive no âmbito cultural a fim de trazer resultados positivos.

Todas essas questões socioambientais e mais o avanço das tecnologias como a tecnologia da informação e das comunicações, a abertura dos mercados, se traduzem em elementos que produzem mudanças no ambiente competitivo das organizações, criando alterações na gestão das empresas ao colocar novos elementos na mesa de decisões do mundo corporativo. O desafio das organizações reside, portanto, em ajustar as questões relativas à sua competitividade e permanência no mercado com questões relativas às carências da sociedade. Já o conceito de Responsabilidade Social Empresarial tem como desafio atual ganhar maior tangibilidade, buscar indicadores sólidos, formas de monitoramento e avaliação, profissionalização dos gestores e especialmente a percepção de que a RSE deve fazer parte da estratégia de negócios da empresa.

Diante desse contexto, este trabalho tem como principal objetivo analisar se as práticas sociais, adotadas pela organização aqui estudada, são tratadas de forma estratégica (planejadas e controladas). Para isso, também se pretende verificar como a empresa compreende a Responsabilidade Social Empresarial, analisar o que a motivou a praticar ações sociais, e por último, traçar um perfil dessas ações praticadas.

A metodologia utilizada no trabalho combina levantamento bibliográfico, para suprir e fundamentar teoricamente os pesquisadores com intuito de gerar o instrumento de pesquisa (roteiro), com um levantamento de dados primários junto à empresa. O foco da pesquisa foi qualitativo acompanhado de um estudo de caso.

O presente artigo apresenta o seguinte conteúdo: um referencial teórico contextualizando e conceituando brevemente a Responsabilidade Social Empresarial e o Planejamento Estratégico. É abordada a questão da Responsabilidade Social como um modelo estratégico e a importância da utilização de alianças estratégicas para colocar em prática os projetos sociais e as ferramentas que podem auxiliar na elaboração das estratégias empresariais. Em seguida, a metodologia é detalhada, posteriormente são expostos os dados e as análises da pesquisa realizada e finalmente, as considerações finais sobre o tema.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Breve Contextualização da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**

A abordagem sobre Responsabilidade Social Empresarial surgiu com a revolução industrial e incorporava a ideologia econômica da época que se caracterizava pelo liberalismo econômico proposto por Adam Smith. Para o liberalismo o estado não deveria intervir na economia, pois isso seria um empecilho à concorrência, da mesma forma, o estado deveria ser responsável pelas ações sociais, ficando as empresas responsáveis pela geração de lucros, de empregos e pelo pagamento de impostos. O liberalismo não apoiava as ações sociais, pois esse pensamento alegava que a caridade em nada contribuía para o desenvolvimento da sociedade e nem era este o objetivo das empresas (HUGON, 1995). Portanto, nesse período a Responsabilidade Social era caracterizada pelo filantropismo, uma ação pessoal realizada por doações ou criação de fundações feitas pelos empresários.

Com as pressões advindas da sociedade principalmente devido à percepção desta sobre os problemas gerados pela industrialização, problemas esses derivados de questões de cunho trabalhista, tais como: jornadas de trabalho desumanas, salários baixíssimos e ausência de legislação, o entendimento acerca da Responsabilidade Social passou a ser alterado. Essa evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial acompanhou a evolução da economia, o pensamento Keynesiano propunha intervenção do estado na economia, isso reduziu a incerteza do mercado. A sociedade pós-industrial vivida nesta época buscava melhor qualidade de vida, respeito ao meio ambiente, valorização de ações sociais diferente da sociedade industrial acima descrita que buscava o sucesso econômico. Infere-se que a base do conceito de responsabilidade social empresarial surgiu com a sociedade pós-industrial. A visão anteriormente utilizada de atender aos interesses dos acionistas passa a dar lugar a uma orientação em que os objetivos sociais devem ser incorporados no planejamento dos negócios.

O neoliberalismo, um sucessor do liberalismo clássico, prevê de forma permanente (e não temporariamente como no liberalismo) a atuação do estado em certos setores da economia social. As propostas neoliberais incluíam a privatização das empresas do governo e abertura do mercado. O objetivo que era aumentar as taxas de crescimento econômico não foi alcançado de forma plena e como consequência houve aumento do desemprego e redução dos gastos em ações sociais. Para enfrentar esses problemas o governo estabeleceu parceria entre o estado e a sociedade (HUGON, 1995). Nesse cenário surge o terceiro setor. A partir de

ações de cunho social.

No entanto, apesar do conceito de RSE estar bem difundido tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, percebe-se que ainda há dúvidas quanto à sua abrangência. Para esclarecer essa questão é essencial definir e diferenciar cidadania e filantropia empresarial de RSE. Cidadania empresarial remete às ações sociais externas, ou seja, aquelas que são voltadas à comunidade. Tenório (2004) exemplifica as ações consideradas cidadãs como o incentivo ao trabalho voluntário, parcerias com instituições para desenvolvimento de projetos, investimento em projetos sociais na área da saúde, educação e meio ambiente, todos voltados à comunidade. Já a filantropia resume-se na ação individual de um líder que decide investir na sociedade. Possui assim, caráter assistencialista enquanto a RSE é “uma ação estratégica da empresa que busca retorno econômico, social, institucional, tributário-fiscal. A filantropia não busca retorno algum apenas o conforto pessoal e moral de quem pratica”. (MELO NETO E FROES, 2004, p. 28).

É importante notar, portanto, que o significado de Responsabilidade Social Empresarial vem sofrendo transformações e que tanto a filantropia quanto a cidadania são etapas para alcançar o amplo conceito atual. Conceito que procura demonstrar estágios elevados de entendimento sobre as relações da gestão empresarial com um universo maior de interesse do que apenas dos acionistas, procura igualmente demonstrar a RSE como fruto do pensamento estratégico e colocá-la numa dimensão que seja capaz de orientar a gestão das empresas e tornar sustentáveis os elementos que a formulação estratégica definiu. Ou seja, a definição de RSE mais difundida hoje é aquela que a trata como um modelo de gestão (VICO MAÑAS, 2007).

Nessa perspectiva, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos, sediada em São Paulo e que reúne empresas no esforço de mobilizar a comunidade empresarial em volta do tema Responsabilidade Social na Empresa, define RSE como:

“a forma de gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona – acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo, sociedade e meio ambiente - e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade de forma a preservar recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitar a diversidade e promover a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 17).

A partir desse conceito, é possível enxergar um modelo de gestão que orienta seu processo de tomada de decisão e definição de suas práticas, não exclusivamente pela via econômico – financeira, mas por uma combinação destes elementos com o gerenciamento das suas relações sociais, reconhecendo os interesses e direitos dos diferentes grupos sociais com os quais a empresa se relaciona. Nasce então, um modelo de gestão orientado para compreensão e atendimento das necessidades de seus *stakeholders*, que alinha o conjunto de iniciativas organizacionais, empresta sentido maior aos negócios e dá sustentação aos objetivos estratégicos.

## 1.2 Breve Contextualização de Estratégia Empresarial

Para a gestão das organizações, a estratégia surge como parte fundamental dentro da administração. Na década de 1960, foi introduzida a metodologia do planejamento estratégico mediante proposições do autor Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1975). Novos conceitos e contínuas reflexões sobre estratégia empresarial e sua importância se fazem presente.

Segundo Ansoff (1990), o processo de administração estratégica visa manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo, contínuo e interativo. O modelo de administração estratégica, proposto por Ansoff (1990), fundamenta-se na premissa de que o sucesso organizacional é função da adaptação da organização ao ambiente de negócios onde atua.

Philip Kotler (2001) propõe o seguinte conceito: “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente” Para Oliveira (1993) a estratégia empresarial também deve ser entendida como um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

Kluyver e Pearce (2006) afirmam que estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a vantagem competitiva que envolve escolhas sobre quais setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos, ainda segundo esses autores o objetivo principal da estratégia é criar valor para acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente.

Para Porter (1991), estratégia é o acréscimo dado a uma perspectiva de ambiente turbulento e que leva à exigência de respostas adequadas para o desenvolvimento ou apenas

que cada organização, desde que esteja em ambiente de competição, precisa definir considerando que há cinco (5) forças que dirigem a concorrência: a ameaça de entrada de novas empresas nesse mesmo mercado; a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; a pressão dos produtos substitutivos; o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores.

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) tratam a questão da estratégia como algo dinâmico onde a organização está sempre se adaptando a mudanças para sobreviver. Nesse contexto eles trouxeram o conceito de estratégia emergente, ou seja, aquela estratégia onde não houve um planejamento anterior e foi utilizada de modo não intencional pela organização.

Mariotto (2003) em seu artigo intitulado “mobilizando estratégias emergentes” faz uma análise conceitual e ainda traz uma proposta prática para o uso dessa concepção. Nele o autor conclui que com as constantes mudanças sofridas pela organização o processo formal de tomada de decisão não é mais eficaz sendo necessário agregar ao processo formal as estratégias emergentes. O desafio segundo o autor é identificar as estratégias emergentes e incluí-las nos processos de criação da estratégia.

Cabe destacar, portanto, a RSE como uma estratégia que inicialmente surgiu de forma não planejada e conforme foi praticada pela organização passou a ser tratada de forma estratégica. Nessa perspectiva vislumbra-se que a organização de forma não contínua passa a investir em ações sociais isoladas devido as pressões externas e com os resultados positivos passa a perceber essas práticas como uma forma a ser incluída no planejamento estratégico.

É importante compreender que o planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização em ambientes incertos e mutantes, a empresa deve procurar sempre as respostas adequadas às forças e pressões que estão do lado de fora da organização.

### **1.3 Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Formulação da Estratégia**

Para Grayson e Hodges (2002) a gestão empresarial contemporânea caminha sob o impacto de quatro grandes revoluções. Além da revolução tecnológica, que criou inter-relações sem precedentes entre a empresa, seus clientes e toda sua cadeia de suprimento; houve grande impacto também das revoluções na demografia e no desenvolvimento, destacando a relevância destas questões para as estratégias empresariais; e a revolução dos valores que recentemente foram associados aos escândalos e níveis de corrupção que tem abalado a reputação e credibilidade das empresas. A Responsabilidade Social Empresarial



satisfazer o novo conjunto de exigências de diferentes elementos que interferem no mundo competitivo.

A preocupação de orientar tomadores de decisão e gestores em geral, quanto aos caminhos que as empresas devem adotar, fizeram com que Steiner e Steiner (2000) sintetizassem e denominassem esses caminhos de Princípios Gerais da Responsabilidade Social, que visam admitir que as empresas têm um dever fiduciário em relação aos acionistas, e devem concordar com o conjunto de regulamentações que protegem todos os outros *stakeholders* e que os gestores devem tentar ir ao encontro de suas necessidades legítimas. Ainda, que as empresas devam corrigir impactos sociais adversos que elas próprias causam e que a Responsabilidade Social Empresarial de uma determinada organização varia de acordo com sua característica, ou seja, esses princípios denotam que as ações empresariais são empreendidas em resposta às forças de mercado. Forças que sempre dominaram a atividade econômica e, portanto, é legítimo imaginar que a RSE faz parte do contexto estratégico de uma organização. No entanto, Porter e Kramer (2006) preconizam que muitas organizações utilizam estratégias distintas, ou seja, elaboram suas estratégias econômicas e de Responsabilidade Social separadamente, o que segundo os autores é equivocado, pois a organização deve possuir uma única estratégia que englobe as duas vertentes.

Porter (1991) salienta que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente. Não é preciso criar um novo modelo de análise do ambiente competitivo, mas apenas de aprimorar o olhar daqueles que o utilizam. Dessa forma, se uma dada formulação estratégica não capturar os elementos de RSE presentes no ambiente competitivo é provável que o modelo de gestão seja orientado por outras premissas, ou por premissas que não estejam alinhadas por um olhar estratégico sobre os elementos de RSE que estão presentes no ambiente. Isto talvez explique porque um número crescente de empresas, ao tomarem contato com a idéia da RSE realizam um conjunto expressivo de atividades que não parece estar articulado com a percepção sobre as forças no ambiente competitivo. Essas empresas não percebem, substancialmente, que tenham feito isto, idealizando a ação como resposta estratégica para seu negócio, denotando, em grande parte, ações motivadas por intenções particulares de lideranças aumentando ainda mais a dificuldade no entendimento da relação causa e efeito no processo decisório das empresas. Porter e Kramer (2006) exemplificam sua análise citando que as ações sociais de um banco devem estar focadas no auxílio a população de baixa renda a poupar e no financiamento de moradia, pois esses assuntos são competentes a um banco e estão relacionados com o seu negócio.

Nesse mesmo sentido, Vico Mañas e Amaral (2006) relacionam elementos que podem interferir na formulação estratégica e ainda colocam que a RSE somente poderá incorporar a sua função de ser um modelo de gestão, quando a formulação e escolhas estratégicas admitirem o conjunto de elementos e princípios que dão forma à idéia da RSE, caso contrário pode-se ter escolhas estratégicas que não correspondam a modelos de gestão e modelos de gestão que não correspondam às escolhas estratégicas. Para compreender essa afirmação cinco elementos são elencados pelos autores.

O primeiro elemento é o método, nele não se faz necessário a criação de modelos estratégicos específicos. No entanto, é de fundamental importância garantir que o método a ser utilizado para a construção do pensamento que virá a balizar as escolhas tenha a possibilidade de ser suficientemente abrangente para que possa permitir a captura dos elementos da RSE. O segundo é caracterizado pelo olhar que a organização terá sobre o contexto competitivo. A organização deve interpretar novas condutas empresariais como sendo um posicionamento frente ao seu mercado delimitado por princípios da RSE, caso isso não aconteça, as escolhas gerenciais poderão ter dificuldade para gerar sustentabilidade nas vantagens competitivas. O terceiro elemento diz respeito à visão sobre os grupos interessados. A RSE pressupõe maior equilíbrio entre os diferentes grupos e não uma hierarquia entre eles. Isso acaba se tornando difícil para aqueles que julgam que a sobrevivência da empresa está unicamente relacionada ao atendimento do *shareholder* (acionista). Para estar sensível aos elementos presentes no ambiente competitivo será necessário considerar o poder das partes interessadas como um todo. O quarto elemento está relacionado aos principais implementadores da estratégia e tomadores de decisão. Sua visão e compreensão sobre o ambiente competitivo e sobre as forças que o regem é extremamente determinante para identificação do que é ou não relevante. Somente pessoas que reconhecem os elementos da RSE, poderão ser mais sensíveis em capturar o que o ambiente estará sinalizando. O quinto, e último elemento, trata dos facilitadores deste processo, ou seja, da relevância da participação dos consultores, administradores que facilitam o processo da formulação estratégica. Olhar sensível para capturar os elementos do RSE no ambiente competitivo, sem o qual as escolhas estratégicas não terão força para orientar os gestores na tarefa de transformar as organizações em entidades socialmente responsáveis.

Complementando, Vico Mañas e Amaral (2006) afirmam que o mundo globalizado, o avanço das tecnologias, em especial a da informação e das comunicações, a abertura dos mercados, as transformações ambientais, uma sociedade mais empoderada, entre outros

mudanças no ambiente competitivo em que as organizações traçam suas escolhas, igualmente produzem mudanças na gestão das empresas colocando novos elementos na mesa de decisões. Assim, é neste cenário dinâmico e competitivo que emerge a Responsabilidade Social Empresarial como resposta de modelo de gestão empresarial que possa dar conta do novo conjunto de exigências de diferentes atores que interferem no mundo competitivo.

#### **1.4 Projetos Sociais e Alianças Estratégicas**

Os projetos sociais da organização devem ser tratados de forma estratégica. Nesse passo, Vico Mañas (2007) salienta que as organizações para lidar com ações de responsabilidade social precisam atuar em três frentes possíveis e muitas vezes convivendo paralelamente com duas ou até as três opções. Mesmo que tenham que conviver, elas adotam, em seus projetos sociais, seguindo de determinada estratégia, um tipo de estrutura que serve de base para a operacionalização de projetos, cujos objetivos correspondem a determinados resultados esperados pela efetiva produção de ações sociais. Basicamente existem três tipos de estruturas que se relacionam com a responsabilidade social indo ao encontro das estratégias organizacionais, são elas:

- a- Operacionalização direta de projetos sociais: A empresa age e/ou investe paralelamente em ações para atingir objetivos do negócio e sociais. Faz isto quando há alta especificidade do tipo e do local das ações a desenvolver ou quando está amplamente relacionada com a sua atividade; nesse caso é normal que as ações estejam relacionadas aos próprios colaboradores e ou familiares. Há casos ainda em que a empresa deseja explorar a especificidade da marca e trabalha no sentido de associação do negócio com a Responsabilidade Social.
- b- Operacionalização de projetos sociais por meio de outra organização: A empresa cria uma estrutura própria especializada e mantém controle hierárquico sobre ela. É o caso das Fundações, por exemplo. São criadas para lidar com as ações de responsabilidade social dirigidas à comunidade e fica claro que estão sob controle de mantenedora.
- c- Operacionalização de projetos sociais por meio de parcerias com outras organizações: a empresa neste caso, não opera diretamente as ações sociais e também não mantém controle da organização externa envolvida. A ação da empresa acaba ocorrendo via doações, contratos de parceria, empréstimo de estrutura ou outras formas indiretas de atuação. O grau de envolvimento e compromisso costuma ser menor neste caso do que

Sobre as parcerias para a consecução dos projetos sociais, Fischer (2002) preconiza sua importância para a efetivação das estratégias empresariais. A autora ainda destaca a dificuldade de se operacionalizar uma parceria, devido suas características, pois ambos os parceiros devem compartilhar os mesmos valores, possuir confiança e respeito mútuo. Além disso, a parceria deve possuir objetivos claros e comuns e atribuições específicas com intuito de alinhar as estratégias de Responsabilidade Social das partes envolvidas.

Porter e Kramer (2006) afirmam que as organizações devem privilegiar suas ações sociais, ou seja, dar um foco estratégico, assim como colocam Fischer (2006) e Vico Mañas e Amaral (2006). Conforme os autores, em nada resolve colocar em prática vários projetos ao mesmo tempo, pois isso não gera grandes impactos e não se torna eficaz tanto para a organização quanto para os parceiros.

### **1.5 Ferramentas para Auxiliar a Formulação Estratégica**

Alguns institutos que tratam as questões relacionadas com a RSE criaram ferramentas que possibilitam auxiliar as organizações que as utilizam a melhorar sua gestão estratégica. Cada ferramenta proposta pelas instituições possui suas peculiaridades, no entanto, até as mais simples podem auxiliar as empresas na sensibilização das questões sociais, no diagnóstico de pontos fracos e fortes e ainda acompanhar as ações internas e externas. Já as ferramentas mais complexas podem auxiliar num planejamento mais eficaz com envolvimento das partes interessadas. As organizações que fazem uso dessas ferramentas ou possuem certificações<sup>i</sup> nessa área, tendem a possuir maior credibilidade e aceitabilidade por parte de seus *stakeholders* visto que se submetem a avaliações consideradas legítimas. Abaixo segue um quadro comparativo de ferramentas de gestão propostas por instituições reconhecidas nacionalmente.

No quadro 1 há um demonstrativo criado pelo instituto IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) que trata a questão da responsabilidade social de forma mais transparente. No quadro 2 verificam-se os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, criado por esse instituto. Esse instrumento pode auxiliar a identificar as necessidades sociais de cada *stakeholder* da organização e o impacto causado pela mesma. Já no quadro 3 apresenta-se um instrumento para avaliação da Sustentabilidade e Planejamento Estratégico proposto de Fundação Dom Cabral que auxilia na avaliação da gestão estratégica de responsabilidade social da empresa. No quadro 4, elencam-se os indicadores do GIFE (Grupo

de Institutos Fundações e Empresas), propõe uma ferramenta que pode auxiliar na identificação das ações sociais contribuindo para melhorar o processo decisório.

Quadro1 – Ferramenta proposta: Balanço Social

Ferramenta	Balanço Social
Instituição	IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
Objetivos	Reunir informações sobre projetos, benefícios e ações sociais voltadas aos empregados, investidores, acionistas e comunidade. Visando a transparência a fim de construir vínculos maiores entre empresas e sociedade na medida em que torna a Responsabilidade Social pública.
Vantagens	Simplicidade do modelo o que acaba estimulando as empresas a divulgarem seu balanço independente de seu tamanho ou setor.
Conteúdo	Contém sete itens: Base de cálculo; indicadores sociais internos, indicadores sociais externos, indicadores ambientais, indicadores do corpo funcional; informações referentes ao exercício da cidadania e outras informações.

Fonte: Autores com base nas informações do site [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)

Quadro 2 – Ferramenta proposta: Indicadores Ethos

Ferramenta	Indicadores Ethos
Instituição	Instituto Ethos
Objetivos	Auxiliar as organizações a gerenciar os impactos sociais e ambientais que elas causam e incorporar no planejamento estratégico a gestão de responsabilidade Social.
Vantagens	Permite a organização planejar suas ações de modo a tentar alcançar um maior grau de Responsabilidade Social. Além disso, sua aplicação se enquadra em grandes, médias e pequenas empresas.
Conteúdo	Questionário contendo questões de profundidade, binárias e quantitativas que englobam sete temas, sendo eles: valores/transparência e governança; público interno; público externo; meio ambiente; fornecedores; clientes e consumidores; comunidade e sociedade/governo.

Fonte: Autores com base nas informações do site [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

**Responsabilidade Social Empresarial dentro do Planejamento Estratégico: Realidade ou Utopia de uma Organização.**  
**Gabriela Negrão de Figueiredo, Fabíola Dapuzzo Vinhas, Antonio Vico Mañas**

Quadro 3 – Ferramenta proposta: Instrumento para avaliação da Sustentabilidade e Planejamento Estratégico

Ferramenta	IASPE – Instrumento para avaliação da sustentabilidade e planejamento estratégico
Instituição	FDC – Fundação Dom Cabral
Objetivos	Medir o nível de sofisticação da gestão social e do planejamento estratégico praticado pela organização.
Vantagens	Permitir um melhor posicionamento estratégico da organização frente a sua responsabilidade social, o que pode acabar promovendo uma longevidade de acordo com a sustentabilidade dos mercados, sociedade e recursos naturais envolvidos.
Conteúdo	Baseado em um biograma de SPE (sustentabilidade e planejamento estratégico)

Fonte: Autores com base nas informações do site [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

Quadro 4- Ferramenta proposta: Indicadores GIFE

Ferramenta	Indicadores GIFE
Instituição	GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas
Objetivos	Melhorar a gestão da organização contribuindo para identificar objetivos, estratégias e programas gerando informações que podem apoiar o processo decisório.
Vantagens	Poder se obter um posicionamento das organizações em relação a seu processo decisório e ainda permitir uma comparação com as outras organizações associadas.
Conteúdo	Questionário composto por duas partes: <ol style="list-style-type: none"><li>1) Estrutura institucional para o desenvolvimento da ação, incluindo: estrutura decisória; planejamento e plano de ação; recursos para o desenvolvimento social privado e relacionamentos externos.</li><li>2) Estrutura para o desenvolvimento da ação de investimento social privado (organizações doadoras e/ou organização de intervenção direta)</li></ol>

Fonte: Autores com base nas informações do site [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

## 2. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar se as práticas sociais, adotadas pela organização aqui estudada, são tratadas de forma estratégica (planejadas e controladas), foi necessário verificar como a empresa compreende a Responsabilidade Social Empresarial e investigar o que a motivou a praticar ações sociais. Para tanto, a metodologia utilizada no trabalho combina levantamento bibliográfico, para suprir e fundamentar teoricamente os pesquisadores com intuito de gerar o instrumento de pesquisa (roteiro), com um levantamento de dados primários junto a organização.

O foco da pesquisa foi qualitativo acompanhado de um estudo de caso. Yin (2005), afirma que a essência do estudo de caso é “a tentativa de iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: porque elas foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado”.

Diversas pesquisas sociais estão fundadas no estudo detalhado de casos particulares, ou seja, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso não é apenas um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado, examinando o fenômeno dentro de seu contexto (YIN, 2005).

O roteiro, instrumento de pesquisa, foi aplicado aos responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa e contou com perguntas abertas e fechadas. O contato inicial foi efetuado por telefone e o questionário foi enviado por e-mail. A seleção do sujeito entrevistado ocorreu com uma amostra não-probabilística intencional.

A empresa selecionada para pesquisa atua em três estados brasileiros, sendo estes: São Paulo, Santa Catarina e Rio de Janeiro, englobando diversos setores como agricultura e navegação. Sua Fundação foi em 1932 e possui hoje cerca de 30.000 colaboradores incluindo os empregos diretos e indiretos. A preferência pela análise de uma empresa de grande porte deve-se ao fato de que se estabeleceu a hipótese de que a organização de grande porte tem maior probabilidade de realizar ações de Responsabilidade Social assim como tratá-las de forma estratégica.

A pesquisa seguiu as seguintes etapas, primeira: definição das variáveis, segunda: elaboração do questionário, terceira: coleta de dados, quarta: análise dos dados e finalmente elaboração das considerações finais. Foram quatro as variáveis da pesquisa, sendo elas: motivação para investir em RSE, compreensão do conceito de RSE, perfil das ações sociais realizadas e estratégia empresarial aliada a RSE. O questionário continha perguntas abertas e fechadas e no que tange às práticas de responsabilidade social da organização baseavam-se no

modelo do Instituto Ethos. Além das práticas de Responsabilidade Social, o instrumento, contribuiu para identificar se ela é tratada de forma estratégica pela companhia.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

No decorrer da pesquisa percebeu-se a dificuldade da empresa pesquisada em conceituar a Responsabilidade Social. A organização considera a RSE como uma prática do comportamento ético e da caridade. A companhia estudada percebe mais como uma visão filantrópica de acordo com a concepção de Neto e Froes (2004). Porém, apesar de sua opinião limitada acerca do conceito de RSE, suas práticas mostram o contrário, ou seja, é possível perceber planejamento e controle nas ações de responsabilidade social.

O motivo alegado para investir em Responsabilidade Social reflete os valores da organização e as pressões internas e externas sofridas por esta. Para a empresa, investir em RSE é valorizar seus colaboradores e familiares, além de beneficiar as comunidades onde atua.

A empresa quanto à sua Responsabilidade Social Empresarial desenvolve ações sociais de grande impacto e projetos variados, mostrando grande preocupação principalmente com seus *stakeholders* funcionários e com as comunidades onde suas unidades de negócios estão inseridas, indo ao encontro com sua motivação para investir em RSE.

Além de a organização desenvolver a operacionalização direta de projetos sociais (começou a partir de 2001), mostrando um alto grau de comprometimento, de acordo com Vico Mañas (2007), ela age e investe paralelamente em ações para atingir objetivos do negócio e sociais assim como afirma Porter (1991; 2006). Como exemplo, os seguintes projetos: “Projeto Dr. Saúde” um ônibus especialmente montado com consultório médico e odontológico que promove campanhas na área de saúde para funcionários e comunidade carente e o Projeto Ambiental, que cria uma consciência ambiental e auxilia as comunidades localizadas próximas as fazendas do grupo a reciclarem e reaproveitarem diversos tipos de materiais, criando um aproveitamento e uma diminuição de custos para a própria organização. O grupo utiliza também a operacionalização de projetos sociais por meio de parcerias com outras organizações, como por exemplo, a parceria com universidades locais e com uma franquia social (“projeto pescar” que busca estimular o voluntariado e a inclusão social por meio da formação profissional destinando-se à jovens da comunidade). Esse tipo de aliança estratégica utilizada pela organização torna-se bem eficaz, na medida em que a organização



consegue atingir na raiz seu objetivo social, devido ao comprometimento e conhecimento dos parceiros envolvidos diretamente com o problema em questão.

Pode-se inferir através do exposto que quanto maior e mais organizada for a organização mais eficaz se tornarão suas ações sociais beneficiando a gestão de seus negócios. Outro ponto importante a destacar é que a empresa não utiliza os instrumentos de gestão propostos por organismos nacionalmente reconhecidos. O que não foi possível provar se a não utilização tem relação com o desconhecimento das propostas ou a não eficácia da utilização das mesmas. No entanto, a empresa utiliza um Relatório de Responsabilidade Socioambiental elaborado por ela para auxiliar no seu planejamento estratégico. O controle e avaliação de seus projetos sociais são realizados por auditorias internas e externas, por exemplo, a secretaria de saúde é que avalia o “projeto Dr. Saúde”. O comitê social é outra forma utilizada pela empresa para avaliar e sugerir novos projetos sociais. Sua eficácia reside em possuir representantes das mais diversas áreas, como: acionistas, fornecedores, parceiros e terceirizados.

Por tudo isso, o grupo mostra que utiliza a RSE como modelo de gestão, como algo planejado e adequado às necessidades dos funcionários, da comunidade, dos acionistas, da alta diretoria, ou seja, de toda a empresa e seus envolvidos. Além do planejamento, a empresa também realiza avaliações periódicas nos seus projetos sociais e ainda realiza pesquisas e cria um relatório contendo as necessidades locais onde cada projeto será inserido. Para auxiliar na elaboração desse relatório a organização conta com seus parceiros locais como universidades e ONGs. Porém a empresa respondeu que não trata a questão de Responsabilidade Social de forma estratégica, fica aqui aberta a questão de que, talvez o grupo não tenha percebido que já age de maneira estratégica com seus projetos sociais. O que pode caracterizar uma estratégia emergente, conceito introduzido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o objetivo de analisar se práticas sociais adotadas pela organização estudada são por ela tratada de forma estratégica, o presente artigo abordou como uma organização compreende a Responsabilidade Social Empresarial e se existe um planejamento estratégico que a englobe. O estudo aconteceu enquanto se fazia a investigação dos motivos que as fizeram praticar ações sociais. Posteriormente foi possível traçar um perfil destas ações praticadas pela empresa.

Uma pesquisa realizada pelo IPEA em 2001 demonstra que as empresas investem consideravelmente na área social, essas iniciativas podem gerar grandes melhorias sociais para o Brasil. No entanto, como a mesma pesquisa mostra, essas ações são isoladas e não se mostram estratégicas. Quando a RSE não é tratada de forma estratégica a organização pode correr grandes riscos, pois seus *stakeholders* criam expectativas frente aquelas ações sociais praticadas pela empresa. Para implementar uma gestão estratégica de RSE é necessário levar em conta os valores da empresa, só conhecendo a cultura é que se poderá criar estratégias condizentes com a realidade organizacional.

Cabe salientar a necessidade das organizações em desenvolver ferramentas de gestão que auxiliem na execução eficaz da sua Responsabilidade Social Empresarial. Porém, para obter êxito esses instrumentos devem fazer parte da estratégia organizacional.

A empresa aqui estudada demonstra sinergia em seus projetos sociais, o que acaba agregando valor tanto para seus negócios quanto para a sociedade em que está inserida. Isso pode ser uma consequência de um bom planejamento e da criação de alianças estratégicas fortes. Cabe acrescentar que as estratégias de RSE da organização surgiram de forma natural, tanto que ela nem as percebeu como ações estratégicas. Portanto, numa análise futura seria interessante buscar compreender como ocorre o processo de formulação dessas estratégias.

A atual pesquisa gerou questionamentos que devem ser levados em conta, como por exemplo, será que toda estratégia organizacional pode incluir a questão da Responsabilidade Social?

Com relação à percepção da utilização de parcerias para a implantação das estratégias de RSE, é necessário questionar como ocorre a escolha das parcerias e ainda como alinhar as estratégias organizacionais com as estratégias das parceiras.

O que se pode concluir de fato, é que para a empresa pesquisada neste trabalho, é realidade, e não utopia, a responsabilidade social empresarial estar dentro do planejamento estratégico da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: Práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 05 abril de 2008.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 18 março de 2008.

HUGON, Paul. **História das doutrinas econômicas**. São Paulo: Atlas, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISE SOCIAIS E ECONÔMICAS. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em: 24 abril de 2008.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 18 março de 2008.

IPEA. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas**. Resultados para as regiões Sudeste, Nordeste e Sul, maio 2001.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J. A. **Strategy: A View From The Top. An Executive Perspective**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

MARIOTTO, Fábio Luiz. **Mobilizando estratégias emergentes**. RAE – Revista de Administração de Empresas. V. 43, nº 2, 2003, p. 78-93.

MELO NETO, Francisco; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 1ª. Edição, 2000.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologias e práticas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, E. Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**. Harvard Business Review, december 2006.

STEINER, George A.; STEINER, John. **Corporate Social Responsibility**. In: *Business, Government, and Society: A Managerial Perspective*. USA: MCGrawhill, 2000.

TAYLOR, B. **Strategies for planning**. Long Range Planning, Elmsford: 1975.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VICO MAÑAS, A. V.; AMARAL, R.G. A responsabilidade social da empresa e o contexto estratégico: um olhar sobre o processo de formulação das estratégias. **Administração em Pauta – Ensaios – Debates – Tendências**. São Paulo: Unicapital, n. 7, p.85-106, jan./jun.2006.

VICO MAÑAS, A.V. Gestão do Terceiro Setor e da Responsabilidade Social. In: \_\_Otávio J. Oliveira (Org.). **Gestão Empresarial – Sistemas e Ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 177-199.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2005.

Artigo recebido em: 19/08/2009

Artigo aprovado em: 22/02/2010

---