

Responsabilidade social: uma estratégia empreendedora para a pequena empresa

GILSON R. KARKOTLI (Faculdades Decisão)
ELAINE FERREIRA (Faculdades Decisão)
MARIA JOSÉ BARBOSA DE SOUZA (Univali)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

KARKOTLI, Gilson R.; FERREIRA, Elaine; SOUZA, Maria José Barbosa de. Responsabilidade social: uma estratégia empreendedora para a pequena empresa In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 885-895.

Resumo

Este trabalho discute a aplicação da responsabilidade social (RS) como uma estratégia empreendedora e sua contribuição como um diferencial competitivo para empresas de pequeno porte. Enfatiza, também, a importância e os benefícios que estas organizações poderão obter com a implementação de uma gestão de RS. O objetivo do estudo foi analisar a aplicação da RS em uma pequena empresa de serviços. Através da metodologia de estudo de caso a pesquisa identificou as práticas de RS desenvolvidas pela organização e levantou a percepção de seu dirigente sobre as contribuições destas práticas para a competitividade da empresa. Os resultados do estudo revelaram que as estratégias de RS contribuíram positivamente para melhorar a imagem da organização, possibilitando o aproveitamento de um nicho ecológico e acrescentando-lhe um diferencial competitivo. Além disso, permitiu estabelecer uma relação entre as variáveis de RS e as de estratégia empreendedora.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de acirrada competição atualmente vivenciado pelas pequenas empresas vem, sem dúvida impondo-lhes a necessidade de uma atuação diferenciada como imperativo de sobrevivência no mercado, exigindo-lhes verdadeira mudança de paradigma, ao determinar a mudança das atitudes empresariais fundamentadas simplesmente em conceitos de lucros, para atitudes e práticas administrativas mais solidárias, no que diz respeito às suas interações e responsabilidades sociais com a comunidade com a qual interagem e de onde retiram sua sustentação econômica. Portanto, torna-se imprescindível que, tanto as organizações já instaladas como os novos pequenos empreendimentos que venham a se implantar no mercado assumam, em suas propostas de gestão, compromissos e responsabilidades em uma nova dimensão que vá além do enfoque puramente financeiro, agregando novos valores empresariais que considerem a vida social e a conduta ética da empresa, deixando de ser somente uma opção para fazer parte da sua missão, visão, estratégia e práticas do dia-a-dia.

Geralmente o pensamento da administração da pequena organização está voltado para o aspecto econômico e financeiro dos negócios, relegando, a responsabilidade social a um segundo plano, o que acaba por conduzir a empresa a uma alarmante situação de desconformidade em relação ao meio ambiente, aos direitos humanos e às condições de trabalho. Isto vem requerendo iniciativas

urgentes no sentido de amenizar tais deficiências. Não basta, no entanto, a simples vontade e a consciência do dever. Faz-se necessário incluir nas ações das empresas, formas de trabalho que comprovem a adoção de atitudes e políticas corretas, tanto no que se refere ao respeito às leis de direitos humanos e meio ambiente, quanto na sua relação com funcionários, consumidores e fornecedores. Para tanto, é fundamental que os pequenos empresários conheçam e utilizem ferramentas adequadas, que possam auxiliar a organização na identificação dos principais caminhos a serem seguidos e planejar ações baseadas em comportamentos socialmente responsáveis.

Ocorre que ainda são escassos os trabalhos acadêmicos de responsabilidade social aplicados às pequenas e médias empresas (PMEs). Assim é necessário compreender como estas organizações desenvolvem formal ou informalmente, a gestão de responsabilidade social e qual a implicação desta na competitividade da empresa. Por esta razão realizou-se um estudo de caso em uma pequena empresa prestadora de serviços com o objetivo geral de analisar a aplicação da responsabilidade social da mesma. Especificamente, o estudo procurou identificar as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela organização, avaliar, na percepção do empreendedor, as contribuições destas práticas para a estratégia e competitividade da empresa.

Este trabalho encontra-se constituído da seguinte forma: inicialmente, apresentam-se os aspectos teóricos da responsabilidade social e de estratégia empreendedora; a seguir, é descrita a metodologia aplicada na pesquisa; posteriormente são apresentados os resultados da entrevista e da análise documental; estabelece-se a relação entre a responsabilidade social e a estratégia empreendedora; e, conclui-se com algumas considerações finais sobre o tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Friedman (1970) definia as empresas como sendo instituições econômicas, que deveriam se restringir à sua tarefa econômica, existindo o perigo das responsabilidades sociais minarem o desempenho econômico e com ele toda a sociedade. Afirmava que existe o perigo ainda maior da responsabilidade social implicar no confisco do poder pelos administradores de empresas, quando estes passam a atuar em setores sobre os quais não possuem autoridade legítima. O autor cita a idéia de Adam Smith, no sentido de que a empresa deve buscar os lucros, na certeza de que uma “mão invisível” fará todo o resto de uma forma automática. Este resto inclui, também o aspecto social, sem haver intromissão direta da empresa.

Contrário ao pensamento de Friedman (1970), Drucker (1981) examina a responsabilidade social como uma área onde a empresa decide qual será seu papel na sociedade, estabelece seus objetivos sociais, suas metas de desempenho e de influências na sociedade onde atua. A grande função do empreendedor é perceber a essência da responsabilidade que tem nas mãos, em função da sua autoridade.

Quando se fala em responsabilidade social, todas as ações devem ser analisadas com muita cautela. Deve-se levar em consideração o nível de envolvimento que a empresa tem com seus *stakeholders* internos e externos.

Neste contexto a responsabilidade social vem como base para todo o resto e a “mão invisível” do conceito de Adam Smith, não poderá funcionar caso a área administrativa da empresa se posicionar de forma precária, sem um efetivo comprometimento com a causa. Da mesma forma, responsabilidade social corporativa significa entender e agir em resposta a essa nova demanda da sociedade, aquela em que o valor gerado por uma empresa se reflita em benefícios não somente para seus acionistas, mas que tenha também um impacto positivo para o conjunto dos afetados por suas operações em particular o meio ambiente e a comunidade (seus próprios funcionários e o restante da sociedade), respeitando sua cultura e agindo de forma ética e transparente.

Aqui é necessário fazer a distinção entre o que pretende e pode alcançar uma empresa, e o que é definido com ‘desenvolvimento sustentável’- entender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. Essa é uma aspiração do conjunto da humanidade. As empresas participam desse processo buscando a sua própria sustentabilidade. Pela relação intrínseca entre os dois conceitos, pode-se intuir que as empresas que buscam a sustentabilidade de seus negócios passarão necessariamente por um projeto de responsabilidade social corporativa.

Uma atuação organizacional com responsabilidade social pressupõe a necessidade e a urgência da participação no desenvolvimento com sustentabilidade, ou seja, se obrigar pelo desenvolvimento nas dimensões econômica, social e ambiental. Tinoco (apud TACHIZAWA, 2002), em complementação, observa que a responsabilidade social corporativa é convergente com estratégias de sustentabilidade de longo prazo, e inclui a necessária preocupação dos efeitos das atividades desenvolvidas no contexto da comunidade em que se insere.

Nesse sentido, é necessário exceder ao entendimento mais imediato de que a responsabilidade social corporativa está ligada às estratégias e práticas identificadas com o engajamento da organização através de ações no âmbito da caridade ou investimentos em projetos sociais. Muito mais que isso, a responsabilidade social que a organização tem por obrigação pode ser identificada através de múltiplos aspectos, entre os quais destacam-se:

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

No Brasil, vários trabalhos acadêmicos sobre responsabilidade social corporativa já foram publicados, dentre os quais podem ser citados os de Tomei (1984); Aligleri e Borinelli (2001), Pena (2003) e Oliveira (2003). Porém, a maioria trata da aplicação da mesma em grandes organizações.

A relevância da finalidade de uma organização não se resume à criação de novos consumidores, pois como Drucker (2002, p. 42) afirma, “definir finalidade é difícil, penoso e arriscado”. Essa discussão habilita uma empresa a estabelecer objetivos, desenvolver estratégias empreendedoras, concentrar recursos a partir da criação de objetivos para as oito áreas-chave: marketing, inovação, organização do pessoal, recursos materiais, produtividade, responsabilidade social e nível de lucro. Ao se referir às estratégias empreendedoras, destaca que são importantes e distintas e, também, afirma que há quatro estratégias que são especificamente empreendedoras, quais sejam: a) “entrar com tudo e rapidamente”; b) “atacar onde eles não estão”; c) “encontrar e ocupar um ‘um nicho

ecológico’ especializado”; e, d) “modificar as características econômicas de um produto, mercado ou setor”. Alerta, ainda, que as estratégias empreendedoras às quais se refere requerem pré-requisitos, de modo a atender necessidades conforme o tipo de inovação pretendido pela organização (DRUCKER, 2002).

Ao se escolher a primeira estratégia “entrar com tudo e rapidamente”, é preciso cuidar para que sejam vencidas algumas resistências de distância e sigilo. Quanto à segunda estratégia empreendedora “atacar onde eles não estão”, esta é adequada quando se tem um mercado coberto, em todo o território nacional e procura-se por nichos de mercado específicos não atendidos pelos concorrentes. Já a estratégia voltada para o “nicho ecológico” pode ser desenvolvida em vários enfoques, posicionando a empresa como ecologicamente correta no mercado. Esta estratégia se configura como empreendedora, uma vez que se torna necessário descobrir novos segmentos para alojar o novo nicho ecológico. Para Hamel (2002), a estratégia empreendedora referente à “modificação das características econômicas de um produto ou serviço, mercado ou setor” demanda uma construção consistente de visão estratégica, sobretudo com ênfase em longo prazo.

Este autor afirma também que há estratégias competitivas genéricas, chamadas de estratégia de liderança de custos baixos, estratégia de grande diferenciação, estratégia de fornecedor de melhor custo, ou ainda, estratégias de enfoque ou nicho de mercado, baseadas em custos menores ou na diferenciação.

Portanto, é importante definir a estratégia propriamente dita, com atenção nos resultados pretendidos. Nesta etapa é possível adotar diferentes tipos de estratégias, inclusive aquelas que Drucker (2002) denominou de empreendedoras. É preciso, no entanto, manter o foco nos resultados de modo a torná-los sustentáveis. Para atender a esta manutenção da competitividade é necessário que a estratégia adotada busque criar uma vantagem competitiva, e o faça de modo a permitir um constante monitoramento e aprimoramento dos produtos e serviços. Assim, neste trabalho optou-se pela seguinte definição de estratégia empresarial:

a estratégia da empresa é o casamento entre suas capacidades internas e seus relacionamentos externos. Ela descreve como a empresa responde aos seus fornecedores, clientes, concorrentes, e ao meio ambiente econômico e social no qual opera. A análise da estratégia utiliza nossa experiência do passado para desenvolver conceito, ferramenta, dados e modelos que esclarecerão essas decisões no futuro. (KAY, 1996, p.5)

Nas últimas décadas intensificaram-se as discussões e os estudos científicos sobre a estratégia, qualificados por Mintzberg (1999) em diversas escolas. Este autor sugere que a questão sobre o que é estratégia ou não está claramente definida ou está muito ampla. Por esse motivo, os trabalhos de Mintzberg (1999; 2000) categorizaram os autores, segundo seus pensamentos, em escolas de estratégia para o estudo nas organizações. As escolas de pensamento estratégico estabelecidas por Mintzberg, Ahlstrad e Lampel, conforme a estratégia e seu processo por são as seguintes: 1) Escola do Design – como um processo de concepção formal, deliberado, subdividido em programas e sub-estratégias; 2) Escola do Planejamento - como processo formal, deliberado, sub-dividido em programas e sub-estratégias; 3) Escola do Posicionamento – como um processo analítico, com posições genéricas planejadas e estratagemas; 4) Escola Empreendedora – como um processo visionário, uma perspectiva única; 5) Escola Cognitiva – como um processo mental; 6) Escola de Aprendizado – como um processo emergente, informal, desordenado; 7) Escola do Poder – como um processo de negociação, conflitante, com posições e esquemas políticos e cooperativos; 8) Escola de Configuração – como um processo de transformação, arquétipo, uma etapa, revolução ou revitalização; e, 9) Escola Ambiental – como um processo reativo.

Para categorizar a Escola Empreendedora, Mintzberg (2000) destaca quatro características principais do perfil do empreendedor na geração de estratégias em organizações. Esta escola propõe

que as organizações empreendedoras predominantemente estão: a) focalizando as oportunidades e tratando os problemas secundariamente; b) acreditando que o poder esteja com uma pessoa capaz de comprometê-la com cursos de ação ousados; c) obtendo grandes saltos para frente, face à incerteza; d) buscando o crescimento, pois é sua meta dominante. Diante do perfil do empreendedor e do perfil da estratégia empreendedora na organização, pode-se construir um comparativo de necessidades distintas, levando-se em conta as necessidades de sucesso da organização e do empreendedor, que pode ser visualizado no quadro 1, a seguir:

ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA (dentro da organização)	EMPREENDEDOR (como indivíduo)
Crescimento	Realização
Oportunidades	Satisfação de descobrir
Saltos ousados com execução cautelosa	Satisfação de vencer os riscos
Autoridade centralizada no empreendedor	Liberdade em ação pela autoridade

Fonte: Mintzberg, (2001).

Quadro 1: Comparativo das principais necessidades da estratégia empreendedora com as necessidades do empreendedor para buscar o sucesso.

No quadro acima, a primeira coluna apresenta as principais necessidades da estratégia empreendedora que a organização busca satisfazer visando obter sucesso organizacional; na segunda coluna estão as necessidades que o empreendedor busca realizar para satisfazer o seu sucesso individual. Tal comparação parece ser importante na estratégia empreendedora, pois para a organização com esta característica, o empreendedor, no perfil apresentado anteriormente, é o seu condutor, aquele que a lidera e, por extensão, as necessidades de realização organizacionais tornam-se as mesmas necessidades de realização do empreendedor. No mesmo sentido, um empreendedor satisfeito (em se considerando aquele momento no tempo) pode contaminar a organização rumo a seu sucesso e vice-versa, fenômeno explicado pela psicologia e sociologia (HAMEL, 2002).

Para a realização da estratégia empreendedora com sucesso, Mintzberg (2000) sugere três condições, quais sejam: a) o profundo conhecimento do assunto em questão; b) a capacidade do líder de colocar a visão numa linguagem simbólica, com sentimento traduzido em vida, para contaminar a organização; e, c) a capacidade da organização de dar poderes ao líder e este dar poderes à organização para sua realização, como se fosse uma “bola de neve”, que, quanto mais cresce, mais rola e vice-versa. Considera-se que a estratégia empreendedora tem na visão um componente-chave.

As decisões estratégicas empreendedoras são definidas por Mintzberg (2001) como, aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Kay (1996) acrescenta que o “valor agregado” é a medida-chave para o sucesso empresarial, ou seja, a motivação própria da atividade da empresa como a medida da sua realização.

O estrategista precisa estar ciente do potencial efetivo de sua organização e adotar uma postura ofensiva e ou defensiva, visando criar uma posição de defesa frente às forças competitivas; tal ação é destacada por Porter (1992) ao afirmar que, a estratégia empreendedora pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas. Este autor estabeleceu uma classificação de estratégias genéricas que são as seguintes: a) estratégia genérica de liderança no custo total, que trata do posicionamento da organização nos custos, onde basicamente o foco da organização estará na redução e controle rígido de gastos, competindo no mercado com uma política de preços baixos; b) a estratégia genérica de diferenciação, que destaca o posicionamento da organização no desenvolvimento de um produto ou serviço único dentro de um setor, ou seja que tenha algum diferencial com relação à concorrência, isto cria uma lealdade, caracterizada por melhor vínculo do

cliente com relação à marca; c) a estratégia genérica do enfoque, que na realidade é uma combinação das duas anteriores, com o diferencial de focar um alvo pré-determinado, mais específico, como por exemplo, um nicho de mercado que esteja sendo pouco explorado.

Uma das principais decisões que a empresa deve tomar é a definição da estratégia empreendedora de atuação. Trata-se de um aspecto importantíssimo, porque vai posicionar a forma que a empresa atingirá seus objetivos de marketing e implicará numa série de outras decisões de caráter tático e operacional (PASTRO, 2001).

A vantagem competitiva, segundo Thompson (2000), leva em conta a diferenciação do produto na visão do cliente, comparado aos outros fornecedores e a posição do mais baixo custo de mercado.

Segundo Bidhe (2001), gestão estratégica empreendedora significa a implementação de medidas (planejamento) e o controle (acompanhamento e correção de desvios) dentro de uma ótica de longo prazo, na expectativa do alcance dos objetivos da organização, frente a um cenário previsto. A gestão está estruturada em dados, em sistema de informações e sistema de tomadas de decisão.

São inúmeros os trabalhos acadêmicos a respeito de estratégia competitiva, no Brasil, destacando-se os de Gimenez (2000), Faria (2001), Machado-da-Silva e Barbosa (2002) e Binder (2002).

3. METODOLOGIA

O presente estudo de caso foi realizado em duas etapas: a) uma entrevista em profundidade com uma das proprietárias da empresa sobre as políticas e ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa, seu entendimento sobre empreendedorismo e estratégias empreendedoras e as conseqüências da responsabilidade social sobre a competitividade da empresa; b) um estudo bibliográfico e documental com a finalidade de conhecer algumas formas de contribuição que foram realizadas sobre o assunto em questão; c) uma análise documental realizada na própria organização, em histórico, planos, programas e outras informações, que contribuiram para o melhor conhecimento das estratégias organizacionais.

O trabalho caracteriza-se como qualitativo, pois, identifica, analisa e interpreta fenômenos relativos à responsabilidade social corporativa e à estratégia empreendedora. De acordo com Merriam (1998), a preocupação central da pesquisa qualitativa é o entendimento do empírico a partir da perspectiva dos participantes. O seu *design* é emergente e flexível conforme as condições do estudo desenvolvido e a seleção amostral é proposital e pequena. Caracteriza-se também, como exploratório, que conforme Mattar (1997), este se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato poderá haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas.

Conforme Godoy (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa referida a um objeto que se analisa profundamente, através de um exame detalhado de uma situação na qual o pesquisador se insere para observar o seu contexto.

4. RESULTADOS

Através da entrevista realizada com uma das proprietárias pôde-se observar que a organização objeto de estudo é uma empresa de consultoria, que oferece os serviços de capacitação e desenvolvimento pessoal. Possui doze funcionários, caracterizando como em presa de pequeno porte, que segundo o SEBRAE caracteriza como pequenas as empresas que possuem entre 10 e 49 empregados (MALUCHE, 2000).

Atua na área de capacitação de pessoas já algum tempo e suas proprietárias são três sócias que decidiram abrir um negócio com foco nas pessoas. Com o tempo tanto as sócias como os colaboradores decidiram criar uma política de valores com base ética aplicável tanto aos clientes internos, quanto aos clientes externos.

Com relação à existência de programas explícitos de responsabilidade social a entrevistada respondeu que a organização desenvolve “vários ligados ao desenvolvimento humano já que esta é a nossa função”. Especificamente cita os programas “oficina de desenvolvimento humano, no qual ajudamos jovens a se prepararem no mundo do trabalho; programa de reciclagem; programa de primeiro emprego; e, programa aprendendo a descobrir as suas habilidades”.

A empresa não publica o balanço social, por que segundo a entrevistada “achamos que é um instrumento muito importante para fazer de qualquer jeito”. Mas considera a publicação deste instrumento importante por que “mostra ao mercado a transparência da empresa e o quanto à mesma é responsável socialmente”. Respondendo sobre o conteúdo do balanço social, considera “a relação com a comunidade fundamental para a análise da responsabilidade social da sua empresa”. A entrevistada acrescentou ainda que na organização existe uma política empresarial social clara para todos os funcionários, parceiros, consumidores e a sociedade, pois “desenvolvemos as habilidades na busca de ajudar aos outros e sempre querendo mudar as condições sociais”.

Conforme a entrevistada o objetivo da implantação da responsabilidade social na empresa “veio da necessidade de trabalhar a política e o desejo do coletivo na busca de construir algo melhor para todos e principalmente para a comunidade”. Além disso, a organização utiliza os indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos para avaliar o retorno do investimento dos programas sociais”. Estas práticas demonstram que a empresa estudada utiliza os aspectos obrigatórios que caracterizam a responsabilidade social corporativa segundo Tachizawa (2002), o qual recomenda a preocupação do empreendedor com os efeitos das suas atividades desenvolvidas na comunidade onde esta estabelecido.

Ao se indagar sobre as oportunidades de mercado, decorrentes da aplicação da responsabilidade social a entrevistada respondeu que “surgiram oportunidades de mercado; entendemos que não fazemos marketing, mas em função da postura ética da empresa ganhamos novos mercados e clientes por que estamos sempre aproveitando novos nichos; a partir dos nossos valores éticos fazemos novas parcerias”. A empresa possui preocupação com o consumo consciente visto que “desenvolve processo de treinamento sobre produtos reciclados e outros que venham a melhorar nosso meio ambiente”. Acrescenta que “o nicho ecológico de produtos reciclados tem sido ocupado por sua empresa”. Neste ponto do estudo verificou-se uma relação do comportamento da empresa com a estratégia empreendedora ‘encontrar e ocupar um nicho ecológico especializado’ destacada por Drucker (2000) e com a característica de responsabilidade social – adotar medidas de proteção e preservação do meio ambiente.

A entrevistada acrescentou que sua empresa cresceu com relação à imagem da marca após implementar a gestão da responsabilidade social, pois “financeiramente não temos como mensurar, mas com relação à marca com certeza fortaleceu e nos trouxe um diferencial competitivo”.

Ao ser questionada sobre o sentido de empreendedorismo, a entrevistada referiu que “desenvolvendo pessoas na busca da sustentabilidade, despertamos e criamos novos objetivos e isso faz a nossa empresa ser diferente, pois estamos sempre buscando o novo e melhorando”. Esta atitude enfatiza a estratégia empreendedora ‘capacidade da organização de realizar mudanças’, especificada no quadro 2, apresentado a seguir. Além disso, considera a sua empresa

empreendedora, pois “uma empresa de consultoria de pequeno porte que presta seus serviços com responsabilidade social já é empreendedora”.

Ao ser indagada se considera responsabilidade social uma estratégia empreendedora respondeu afirmativamente, argumentando que “acaba trazendo para a empresa a importância da responsabilidade social, buscando melhorar, focalizando nos pontos fortes da sociedade e não somente na pobreza e falta de qualidade”.

A entrevistada percebe possibilidades empreendedoras na utilização da responsabilidade social informando “não estar isolada e agrega valor ao desenvolvimento sustentável; trata-se de uma questão ideológica e de valorização humana, já que as pessoas novas oportunidades de mercado”. Cita como estratégias de desenvolvimento adotadas por sua empresa a “busca de novos mercados e novos modelos de gestão; criação de novos serviços focados na responsabilidade social, pois se tiramos do meio ambiente devemos dar de volta para o mesmo meio o que tiramos”.

A análise documental das políticas da empresa permitiu verificar que a mesma iniciou suas atividades construindo uma marca forte no mercado em que atua, a qual fortaleceu-se após o uso de sua política ética com todos os *stakeholders*. Atualmente, a organização entende que não pode tomar nenhuma decisão sem antes pensar nos benefícios que proporcionará para quem lhe traz o lucro financeiro. As estratégias que a empresa utilizou na implementação da responsabilidade social vieram da necessidade de trabalhar a política e o desejo do coletivo.

Os resultados do estudo permitem estabelecer um quadro comparativo entre as variáveis da responsabilidade social e da estratégia empreendedora, a fim de visualizar a responsabilidade social como uma estratégia empreendedora, conforme pode ser visualizado no quadro 2, abaixo:

Variáveis da responsabilidade social	Variáveis da estratégia empreendedora	Responsabilidade social como estratégia empreendedora
Valorização dos agentes internos e externos	Crescimento contínuo de longo prazo	Desenvolvimento sustentável
Política ética da empresa	Busca de oportunidade de mercado.	Ocupar nicho ecológico
Comportamento responsável	Saltos ousados com execução cautelosa	Modificar as características econômicas de um produto ou mercado.
Compromisso com a proteção e preservação	Autoridade centrada no empreendedor	Consumo consciente
Preocupação com o desenvolvimento social	Profundo conhecimento do mercado	Ecoeficiência.
Novas tecnologias sustentáveis	A capacidade do líder com uma visão empreendedora e linguagem simbólica, com sentimento traduzido para contaminar toda a organização	Política empresarial social
Responsabilidade social no cotidiano da organização	A capacidade da organização realizar mudanças	

QUADRO 2 – Comparação entre as variáveis de responsabilidade social e estratégia empreendedora.

Desta forma observa-se que a responsabilidade social pode ser uma estratégia empreendedora, constituindo-se em algo além de filosofia, técnica, gestão e ideologia, mas uma estratégia

empreendedora que transforma a organização tornando-a competitiva, dinâmica, transparente, humana e, sobretudo, ética. Por meio destas características a empresa consegue retorno financeiro e social, além de contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos os seus *stakeholders*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As sociedades estão passando por mudanças estruturais, em grande parte movidas pelos efeitos do processo de globalização econômica e tecnológica que se verificou nestas décadas.

As forças que movem a globalização estão presentes na produção, no comércio, no consumo, na tecnologia, na informação, em praticamente todos os segmentos da atividade humana contemporânea, influenciando na criação de novos hábitos e diferentes visões de mundo. A consequência imediata dessa realidade vem sendo percebida por meio de manifestações concretas em que se alteram papéis de pessoas, empresas e mesmo países.

O crescente nível de informação e conscientização da sociedade está produzindo alteração na gestão das empresas, e impelindo-as a assumirem novos compromissos que vão além daqueles definidos pela ordem econômica centrada no mercado, onde a minimização de custos e a primazia do lucro são os adjetivos únicos. A definição original da empresa que limita suas obrigações apenas para com governos e acionistas, vem-se ampliando e mostrando uma tendência clara de obrigações que representam a promoção do bem estar da sociedade como um todo. Desta forma, as novas expectativas para o papel das organizações traduzem-se em responsabilidade, que transcendem aos modelos tradicionais de administração, ou seja, além da produtividade, compreendem também aspectos sociais, éticos e ambientais.

O comportamento das empresas, como base da atuação socialmente responsável, dentro das novas expectativas, é o de conduzir suas ações levando em conta aspectos e necessidades de um maior número de agentes, participantes do seu entorno dentre trabalhadores, fornecedores, consumidores, investidores, governos, comunidade e meio ambiente.

Administrar com essa nova agenda de responsabilidade e manter-se no mercado altamente competitivo e sem fronteiras, tem representado um desafio á gestão das empresas, pois necessitam utilizar estratégias que levam em conta a melhoria da qualidade de vida, a valorização do potencial humano, o equilíbrio ecológico e a justiça social.

É necessário considerar que tendo em vista tratar-se de estudo de um único caso no estado de Santa Catarina, seus resultados não devem ser generalizados para outros tipos de organizações ou de localidades. Recomenda-se que estudos com um número maior de organizações de pequeno porte, de outros setores e em outras regiões do país, a fim de que se possa estabelecer comparações e obter conclusões que possam acrescentar avanços mais significativos a esta temática.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI L. M.; BORINELLI, B. Responsabilidade Social nas Grandes Empresas da Região de Londrina. **Anais** do Enanpad, 2001.

BIDHE, A. Origem e evolução do empreendedor. **HSM Management**, São Paulo, ano 5, n. 25, mar- abr 2001. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em: 26/maio/2004.

BINDER, M. P. Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos. **Anais** do Enanpad, 2002.

BRANDÃO, C. R.(organizador). **Pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DRUCKER, P. F. **Fator Humano e desempenho:** o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, P. F. **Estratégia empreendedora:** o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2000.

DRUCKER, P. F. **Estratégia.** São Paulo: Pioneira, 2002.

FARIA, A. Teorias de Estratégia, Estratégias de Pequenas Empresas e ‘Estratégias Teóricas’: Estudo de Caso em Rede Assimétrica no Setor de Telecomunicações no Brasil. **Anais do Enanpad**, 2001.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**. September 13: 122-126, 1970.

GIMENEZ, F. **O Estrategista na Pequena Empresa.** Maringá, 2000.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Administração de Empresas**, 1995, mai/jun: 35(3) p. 20-29.

HAMEL, G. A obrigação de inovar. **HSM Management**, São Paulo, ano 6, n. 31, mar-abr 2002. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em: 26/maio/2004.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial:** como as estratégias de negócios agregam valor. Tradução de Carlos A.C. de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. Competitividade Organizacional: Eficiência Operacional e Conformidade Institucional na Formulação de Estratégias. **Anais do Enanpad**, 2002.

MALUCHE, M.A. **Modelo de controle de produção para pequenas empresas como garantia de qualidade.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. 4. ed, v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

MERRIAN S. B. *Qualitative research and case study applications in education.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia:** Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Todas as partes do elefante.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

MINTZBERG, H. **Os 5 Ps da estratégia.** In: a formação do líder; QUINN, J.B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.26-32.

OLIVEIRA, J.A. P. de. Um balanço dos balanços sociais das 500 maiores empresas s.a. não-financeiras do Brasil. **Anais do Enanpad**, 2001.

PASTRO, I. I. *Entrepreneur*: habilidade de criar e inovar. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2. 2001, Londrina. **Anais...** Paraná: CEFET, 2001. p. 128-141. Disponível em: < <http://www.google.com.br>>. Acesso em: 26/maio/2004.

PENA, R. P. M. Responsabilidade Social da Empresa e *Business Ethics*: Uma Relação Necessária. **Anais** do Enanpad, 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

THOMPSON, A. A. Jr; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOMEI, P. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.24. n. 4, p. 189-202, out./dez. 1984.