

## GESTÃO ESTRATÉGICA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Marcelo Márcio Romaniello<sup>1</sup>**

Rua Francisco Mourão, 122- Centro  
CEP: 37200-000 Ribeirão Vermelho/MG Brasil  
Tel.: (35) 3829-1270  
E-mail: [mmr@ufla.br](mailto:mmr@ufla.br)

**Robson Amâncio<sup>2</sup>**

Campus da UFLA, s/n Cx. Postal 70  
CEP: 37200-000 Lavras/MG Brasil  
Tel.: (35) 3829-1270  
E-mail: [ramancio@ufla.br](mailto:ramancio@ufla.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal de Lavras- UFLA  
Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG  
CEP: 37200-000 Lavras/MG Brasil

**Resumo:** O termo responsabilidade social empresarial é relativamente novo, mas, nos últimos anos, apresenta importância crescente para as organizações, pois, diante da velocidade das transformações do ambiente onde estão inseridas, elas são obrigadas a trabalhar de uma nova maneira no mercado. Essa nova maneira, por sua vez, depende da adoção de procedimentos de gestão que lhes garantam a condução dos negócios de tal maneira a tornar-se parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Entretanto, para que essa prática possa ocorrer, é necessário que sejam incorporados ao seu planejamento as demandas dos grupos de indivíduos que a influenciam (*stakeholders* - clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores, governo, variáveis legais, econômicas, demográficas, políticas, ecológicas, tecnológicas). Portanto, a responsabilidade social envolve um mapeamento perceptivo dessas variáveis ambientais que poderão influenciar as organizações e a sua administração, além do que, permitirá que as organizações possam desenvolver estratégias competitivas de

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração e Doutorando pelo Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras-UFLA e Professor da Universidade de Alfenas-Unifenas e Centro Universitário do Sul de Minas - Unis, Campus da UFLA, Cx. Postal 176, Lavras-MG, e-mail: [mmr@ufla.br](mailto:mmr@ufla.br).

<sup>2</sup> Professor PhD do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras-UFLA, Campus da UFLA, Cx. Postal 70, Lavras-MG, e-mail: [ramancio@ufla.br](mailto:ramancio@ufla.br).

posicionamento em dado mercado. Neste, contexto, este trabalho traz ao debate a visão e a percepção dos discentes do curso de administração em relação ao tema responsabilidade social como fator de vantagem competitiva empresarial. Neste estudo, ficou evidenciado que o comportamento e as decisões de compra dos futuros administradores são influenciados pelas práticas de responsabilidade social empresarial.

**Palavras-Chave:** Responsabilidade Social, Gestão Social, Estratégia, Vantagem Competitiva, Curso de Administração.

**STRATEGICAL MANAGEMENT AND THE SOCIAL ENTREPRENEURIAL  
RESPONSABILITY: A STUDY ON THE PERCEPTION OF THE BUSINESS  
ADMINISTRATON STUDENTS**

**Abstract:** The term entrepreneurial social responsibility is relatively new but in the latest years, it presents a growing importance to organizations, for before the speed of the transformations of the ambient where they are inserted in, they are compelled to work in a new way on the market. That new manner, in turn, depends upon the adoption of management procedures, which warrant the undertaking of business in such a way that it becomes both partner and co-responsible for social development. Nevertheless, for that practice to be able to occur it is necessary for the demands of the groups of individuals (stakeholders- customers, owners, employees, community, suppliers, government, legal, economic, demographic, political, ecological, technological variables). Therefore, social responsibility involves a perceptive mapping of those environmental variables which will be able to influence the organizations and their management, in addition, will allow the organizations to be able to develop competitive strategies of positioning in given market. In this context, this work brings to debate the view and the perception of the professors of the course of Administration relative to the theme social responsibility as a factor of entrepreneurial competitive advantage. In this study, it was stressed that the behavior and the purchasing decisions of the future managers are influenced by the practices of entrepreneurial social responsibility.

**Key-Words:** Social Responsibility, Social Management, Strategy, Competitive Advantage, Course of Administration

## 1. INTRODUÇÃO

O crescente aumento da complexidade dos negócios, principalmente em decorrência do processo de globalização, da velocidade das inovações tecnológicas e do aumento das desigualdades sociais, impõe às empresas uma nova maneira de trabalhar no mercado. Essa nova maneira, por sua vez, depende da adoção de procedimentos de gestão que lhes garantam a condução dos negócios de maneira a tornarem-se parceiras e co-responsáveis pelo desenvolvimento econômico, social e ambiental. Essas novas características incorporadas à gestão empresarial dizem respeito a um tema que é novo, mas que, nos últimos anos, apresenta importância crescente: *a responsabilidade social empresarial*.

Segundo Daft (1999), a responsabilidade social é a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização. O Instituto Ethos (2003) considera que a responsabilidade social vai além da postura legal da empresa, da prática da filantropia ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

A responsabilidade social empresarial está entre as tendências mais importantes que influenciam a teoria e a prática da administração neste início do novo milênio e está sendo, também, pauta de discussão em várias organizações. Hoje, espera-se que as empresas ajam como os cidadãos responsáveis e, cada vez mais, a sociedade está exigindo isso delas; que elas devolvam, por meio de benefícios e boas ações, tudo o que elas utilizam a sociedade, como matéria-prima e mão-de-obra, por exemplo.

A responsabilidade social é um modelo de gestão centralizado no desenvolvimento social; uma empresa socialmente responsável é aquela que tem a capacidade incorporar ao planejamento de suas atividades os interesses dos acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente, buscando atender às suas demandas.

Como consequência de uma orientação empresarial com responsabilidade social, as empresas ganham confiança do mercado e esta confiança é uma grande vantagem competitiva, pois organizações confiáveis atraem a lealdade à marca, o interesse dos consumidores, a comunicação boca-a boca positiva, a lucratividade e a maior participação no mercado.

Para a administração, estudos envolvendo a compreensão do comportamento de consumidores tornam-se importantes, porque poderão permitir que as organizações desenvolvam estratégias competitivas de posicionamento em dado mercado. Neste contexto,

este estudo destaca-se pela relevância de sua aplicação, podendo-se descobrir na responsabilidade social uma nova estratégia para que as empresas mantenham-se em um mercado altamente competitivo e globalizado, constituindo-se, para o empresariado, num diferencial importantíssimo nesse novo cenário competitivo.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar, por meio de um estudo de caso, a percepção de alunos do curso de Administração em relação ao tema responsabilidade social como um importante fator na estruturação da vantagem competitiva empresarial e, mais especificamente, avaliar a percepção desses alunos em relação à prática da responsabilidade social empresarial, identificando até que ponto as decisões de compra desses estudantes são influenciados pela prática de responsabilidade social.

Justifica-se a escolha deste público-alvo por apresentar uma base de entendimento do que vem a ser responsabilidade social, pois este é um tema comum de discussões e debates em cursos de graduação em administração.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste estudo está fundamentado em conceitos-chave, os quais serão elucidados por orientarem as perspectivas analíticas contidas na seção de resultados e discussões. Portanto, serão abordados temas sobre a responsabilidade social, os quais constituirão seções deste capítulo.

### **2.1 Responsabilidade social**

A idéia de responsabilidade social foi introduzida nos Estados Unidos na década de 1930, porém, somente na década de 1960 as grandes empresas começaram a apresentar relatórios anuais (balanço social) que continham um resumo dos resultados obtidos por sua política social (Luca, 1998).

As primeiras conceituações sobre responsabilidade social surgiram na década de 1950. Afirma Ashley (2003) que Bowen definiu a responsabilidade social, em 1953, como sendo “a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”.

Este conceito atualmente evoluiu no que tange ao papel da empresa, pois Srour (1998) considera que as organizações devem assumir um papel mais amplo dentro da sociedade, levando em conta a constituição de uma cidadania organizacional, no âmbito do ambiente interno e a implementação de direitos sociais, no âmbito externo.

A responsabilidade social, segundo Ashley (2003), pode suscitar diversas interpretações; em um primeiro momento, pode representar obrigação legal, responsabilidade ou, mesmo, um dever que impõem às empresas um comportamento mais distinto que o do cidadão comum. Há os que entendem como sendo prática, papel ou função social. Existem ainda alguns autores para os quais a interpretação é associada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa. Por fim, há os que a entendem por seu significado como um simples antônimo de socialmente irresponsável ou não responsável.

Ferrell et al. (2001) afirmam que “a responsabilidade social no mundo dos negócios consiste na obrigação da empresa em maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o negativo”. Neste contexto, Melo Neto & Fróes (2001) acrescentam que a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”. Contudo, apoiar o desenvolvimento social da comunidade e preservar o meio ambiente não são ações suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes, num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e consumidores.

Luca (1998) afirma que o conceito de responsabilidade social empresarial vem sendo muito discutido, considerando que a empresa, além de um agente econômico com a missão de produzir riqueza, é também um agente social, um componente da sociedade que também deve prestar contas aos demais. Dessa forma, atualmente, a empresa não pode apenas buscar a obtenção do lucro, mas também estar atenta às obrigações inerentes ao seu convívio com a sociedade, tais como a preservação ambiental, a criação e a manutenção de empregos, a contribuição para a formação profissional, a qualidade dos bens e serviços, entre outras atividades que não estão legalmente assumidas, mas que são importantíssimas para a continuidade da empresa.

Segundo o Instituto Ethos (2003), responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-

los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas às dos acionistas ou proprietários.

Do ponto de vista conceitual, Megginson et al. (1998) definem “responsabilidade social” como a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e para os interesses da sociedade e da própria organização.

Assim, a responsabilidade social é o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida dos empregados, de suas famílias e da comunidade em geral (Ashley, 2003). Portanto, a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Dessa forma, as empresas não devem se ater a cumprir somente sua função econômica, pois a sociedade passou a cobrar delas o cumprimento da sua função social. Elas passam a ter uma cobrança mais acentuada na obrigação de promover o bem-estar, evidenciando a responsabilidade social.

## **2.2 O contexto da responsabilidade social**

A responsabilidade social de uma empresa pode ser totalmente compatível com o conceito de marketing. A compatibilidade depende de duas coisas: quão amplamente uma empresa percebe seus objetivos de marketing e quanto tempo ela pretende esperar para atingir seus objetivos. Uma empresa que estende suficientemente suas dimensões de tempo e de abrangência dos seus objetivos de marketing para atender às suas responsabilidades sociais está praticando o que se tornou conhecido como conceito de marketing de responsabilidade social (Etzel, Walker e Stanton, 2001).

O marketing social, segundo Kotler (1998), é o sustentáculo para uma organização determinar as necessidades e desejos e interesses dos mercados-alvo e, então, proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar da sociedade. Também segundo este novo conceito de marketing social, o conceito tradicional de marketing não percebe os possíveis conflitos entre os desejos de curto prazo dos consumidores e seu bem-estar em longo prazo. Kotler e Armstrong (1995) consideram que o conceito de marketing social exige que os profissionais de marketing equilibrem três fatores ao definirem sua política de mercado: os lucros da empresa, os desejos dos consumidores e os interesses da sociedade.

Algumas empresas praticam uma forma de orientação de marketing societal denominada marketing de causas sociais. Pringle e Thompson (2000) definem essa filosofia como a atividade por meio da qual uma empresa com uma imagem, produto ou serviço a ser comercializado estabelece uma parceria ou um relacionamento com uma causa, ou com uma variedade de causas, em benefício mútuo. Assim, o marketing de causa é o marketing destinado a criar apoio para idéias e questões ou a levar as pessoas a mudarem os comportamentos socialmente indesejáveis.

Segundo Varadarajan e Menon (1988), o uso do marketing relacionado a causas sociais pode ser entendido como um processo de formulação e implementação de atividades de marketing, caracterizadas pela oferta que a empresa faz de uma quantidade específica de recursos a uma determinada causa social, cada vez que os consumidores de seus produtos realizam uma troca econômica com ela, gerando, com isso, a satisfação dos objetivos individuais e organizacionais. Da mesma forma, o marketing relacionado a causas sociais é um programa que procura alcançar dois objetivos: melhorar a performance organizacional e colaborar com causas sociais. Não é uma promoção de vendas, pois os consumidores não recebem nenhum tipo de incentivo financeiro (cupons, bônus) para adquirirem produtos ou serviços de dada organização. Também não é filantropia, pois, nesta situação, os recursos são regularmente doados em um orçamento à parte, não estando condicionados às vendas.

A responsabilidade social estratégica é uma prática que vem crescendo com sucesso. No caso do Brasil, é a melhor alternativa para as empresas que querem causar o máximo de impacto à comunidade, com um mínimo de recursos. Em vez de dispensar seus recursos filantrópicos entre uma dezena de entidades, a empresa deve abraçar uma única causa e ficar conhecida por ela.

A maioria dos autores considera o marketing social como a estratégia de mudança de comportamentos e atitudes, que pode ser usada por qualquer tipo de organização, podendo atingir um impacto público mais amplo. Assim, a responsabilidade social, como o marketing social, torna-se um importante fator para as empresas obterem vantagem competitiva empresarial, pois elas passam a incorporar aos seus planejamentos os interesses dos grupos de indivíduos (stakeholders) que a influenciam, conseguindo, assim, responder mais rápida e eficientemente às suas demandas. Como consequência, melhora a sua imagem institucional e amplia a lealdade e a confiança dos consumidores.

O reconhecimento da responsabilidade social ou do marketing social são cruciais para se obter vantagem competitiva empresarial, possibilitando a satisfação do consumidor e, do desempenho da organização, associado aos serviços por ela prestados. A satisfação e o

comportamento do consumidor vêm se destacando como fatores cruciais no mundo dos negócios. Essa importância pode ser atribuída a alguns fatores que refletem diretamente sobre a sustentabilidade da competitividade das organizações: lealdade à marca, comunicação boca-a-boca, lucratividade e participação no mercado.

### **2.3 Satisfação e comportamento do consumidor**

Nos últimos anos, os estudos sobre a satisfação do consumidor vêm absorvendo esforços significativos dos pesquisadores em marketing, uma vez que o reconhecimento desse princípio básico de gestão possibilita um melhor monitoramento da satisfação do consumidor e do desempenho da organização. Por esta razão, questões relacionadas à satisfação dos consumidores têm recebido uma atenção especial. Alguns autores têm, por exemplo, procurado investigar os melhores caminhos para se mensurar o nível de satisfação dos consumidores. Segundo Cardozo (1994), “a satisfação do consumidor com um produto leva à repetição de compra, aceitação de outros produtos na mesma linha de produtos, bem como a boca-a-boca favorável. Se isso estiver correto, então o conhecimento dos fatores que afetam a satisfação do consumidor é essencial”.

Marchetti e Prado (2001) complementam esse raciocínio afirmando que “atualmente, é comum reconhecer que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das organizações. O reconhecimento desse princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante, o monitoramento da satisfação do consumidor como forma de avaliar o desempenho global das organizações”.

Nesse sentido, as organizações que desejam continuar atuando no mercado com sucesso devem buscar a satisfação dos consumidores, mas, para isso, é necessário saber como influenciar e controlar o comportamento deles.

Os estudos sobre o comportamento de compra dos consumidores partem dos pressupostos de que o mercado e o consumidor estão em constante mutação, sendo necessário identificar os atributos do produto que direcionam a decisão de compra. A compreensão desses atributos possibilita às indústrias o desenvolvimento de ações que venham a aumentar o consumo e a conquistar a lealdade do consumidor. Dessa forma, é necessário entender os aspectos que envolvem o comportamento do consumidor.

Há diversos fatores que moldam o comportamento e o processo de decisão de compra dos consumidores, como a idade, a renda, a escolaridade, a profissão, as preferências, a eficiência, o estilo de vida, entre outros. Nota-se, assim, que alguns fatores são incontroláveis,



mas podem ser úteis na identificação dos consumidores e serem utilizados para o direcionamento de estratégias que influenciam o mercado de atuação (Cobra, 1986).

Para Thompson (2000), as decisões que são tomadas para reforçar as posições competitivas recorrem ao uso de estratégias orientadas para o mercado. Nesse sentido, avaliar a demanda do consumidor por atributos é essencial para que sejam formuladas estratégias e ou ações que visem à conquista de novos clientes e à manutenção da satisfação dos mesmos.

Uma vez atingida uma posição no mercado, a empresa deve tomar medidas para monitorá-la e adaptá-la ao longo do tempo, para enfrentar as mudanças que ocorrem nas necessidades dos consumidores e nas estratégias dos concorrentes. Assim, utiliza-se a diferenciação para conseguir alavancar vantagens competitivas, selecionando cuidadosamente a maneira pela qual irá se distinguir de seus concorrentes (Porter, 1986).

É neste contexto que a responsabilidade social atua como atributo que direciona a decisão de compra, pois, as vantagens da adoção da prática da responsabilidade social refletem na satisfação e no comportamento do consumidor.

Segundo o Instituto Ethos (2003), a prática demonstra que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade e para a empresa se for realizada de forma autêntica. A empresa precisa ter a cultura da responsabilidade social incorporada ao seu pensamento. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo. Porém, para aquelas empresas que incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente, alguns resultados podem ser sentidos, como valorização da imagem institucional e da marca, lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade.

Mesmo em um momento de crise, afirma Uras (1999), a responsabilidade social deve ser enfocada na gestão empresarial, cada vez com mais ênfase, não somente por “considerações de natureza ética, mas também porque é um bom negócio”. O autor cita os benefícios advindos de uma orientação empresarial com responsabilidade social, “uma organização ética ganha confiança do mercado e, no cenário atual globalizado, a reputação e confiança são grandes vantagens competitivas. As organizações confiáveis atraem a lealdade de clientes, que deve ser um dos fatores mais procurados em qualquer relacionamento. Internamente, uma organização ética e com responsabilidade social possibilita a criação de um ambiente que suporta e estimula a criatividade e a ausência de medo para assumir responsabilidades, podendo responder mais rápida e eficientemente às demandas dos clientes. Quanto às organizações estão perdendo com as táticas que seus funcionários usam para

proteger-se motivado pela falta de transparência da alta direção e de confiança na gestão empresarial”.

Tinoco (2001) ressalta que “... a adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que existe ganho tangível para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, como melhoria de imagem institucional, criação de ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento da demanda por produtos, serviços e marcas, ganhos de participação em mercados e diminuição de instabilidade institucional e políticas locais, entre outros”. Dessa forma, é possível identificar que, por meio de investimentos em responsabilidade social, a empresa também gera valor para suas ações e, conseqüentemente, para os acionistas.

Nem é preciso ser um bom observador para verificar que as organizações socialmente responsáveis que pensam não somente no lucro, mas, acima de tudo, no ser humano, são mais valorizadas e reconhecidas, com a preferência dos seus clientes (Dias, 2003).

### **3 METODOLOGIA**

O procedimento utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso. Segundo Stake, apud por Alencar & Gomes (1998), o estudo de caso não é, em si, uma escolha metodológica, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O caso pode ser simples ou complexo, pode ser um único indivíduo desenvolvendo uma ação ou vários indivíduos desenvolvendo várias ações. A vantagem do estudo de caso é que ele permite examinar em profundidade o desenvolvimento de ações em seus próprios cenários.

Godoy (1995) considera que o estudo de caso tem como objetivo uma unidade de que se analisa profundamente e que visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. seu propósito fundamental, como tipo de pesquisa, é analisar intensivamente uma unidade social. Trata-se de uma importante estratégia de pesquisa quando se procura responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há possibilidade de controle sobre eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser avaliados dentro de algum contexto de vida real, situação implícita nos objetivos propostos neste estudo.

Contribuindo com essa perspectiva, Gil (1994) caracteriza o estudo de caso como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo, dessa forma, o seu amplo e detalhado conhecimento. Para o mesmo autor, o estudo de caso apresenta como vantagens o estímulo a novas descobertas e a ênfase na totalidade.

### 3.1 Método da presente pesquisa

Para este estudo, foi utilizado o método de pesquisa quantitativo, por meio de entrevista estruturada (tipo survey, com questionário e amostragem estratificada).

O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como a investigação da relação de causalidade entre fenômenos, causa e efeito. Ele é empregado no desenvolvimento de pesquisas de diversos âmbitos, representando, em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando, com isso, distorções de análise e interpretações (Oliveira, 1997).

Segundo Patton, apud por Alencar & Gomes (1998), a vantagem da abordagem quantitativa é que ela permite, mediante um conjunto limitado de questões, medir as reações de um grupo relativamente grande de pessoas, facilitando a comparação e o tratamento estatístico dos dados.

### 3.2 Seleção dos atores sociais e amostragem

Os atores escolhidos foram os alunos da Faculdade de Administração da Universidade José do Rosário Vellano da UNIFENAS. Justifica-se a escolha desses atores sociais pelo fato de apresentarem uma base de entendimento do que vem a ser responsabilidade social.

Utilizou-se uma amostragem probabilística estratificada, em que o universo foi subdividido (estratificado) em grupos mutuamente exclusivos, escolhendo-se uma amostra probabilística simples de cada período do curso de administração. A partir desse processo, obteve-se uma amostra de 43 respondentes, o que representa 30% do universo da população. Segundo Alencar & Gomes (1998), a amostragem estratificada conduz a estimativas mais “verdadeiras” de que as obtidas por outros métodos, já que é interessante conhecer características do universo e isso aparece mais claramente na amostra estratificada.

**TABELA 1.** Período freqüentado pelos alunos, número de alunos por período, número de alunos entrevistados por período, freqüência e percentual acumulado.

Períodos	Número	Número	Freqüência	
	de alunos	de entrevistados	percentual (%)	% acumulado
1º	30	7	16,3	16,3
3º	9	9	20,9	37,2

Gestão estratégica e a responsabilidade social empresarial:  
um estudo sobre a percepção dos estudantes do curso de administração

4°	35	8	18,6	55,8
6°	35	9	20,9	76,7
8°	35	10	23,3	100,0
<b>TOTAIS</b>	<b>144</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.3 Coleta e análise dos dados

Foi utilizado, para a coleta de dados, um questionário estruturado (survey) que foi elaborado visando à coleta de informações referentes às percepções dos alunos relativas aos objetivos da pesquisa. Foram utilizadas questões fechadas para o levantamento de dados nominais e questões de escala tipo Likert (na qual os respondentes são solicitados a informar o grau de concordância/discordância que reflete a direção de sua atitude), visando identificar subgrupos dentro da amostra em função de suas atitudes e opiniões mais ou menos favoráveis ao tema da pesquisa.

No processo de análise dos dados, foi utilizado o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science* - SPSS® 10.0), pelo qual foram avaliados os seguintes tipos de dados estatísticos: frequência, porcentagem e média de todas as variáveis consideradas na pesquisa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Dados demográficos da população estudada

Com base na distribuição de frequências (absoluta e relativa), podem-se apresentar informações demográficas a respeito da amostra pesquisada.

A faixa etária dos alunos entrevistados variou entre 19 e 50 anos, dos quais 51,2% (22) tinha entre 19 a 22 anos, 32,6% (14) entre 23 a 26 anos, 4,7% (2) entre 27 a 30 anos e os demais estratos considerados na pesquisa: 31 a 34 anos, 35 a 38 anos, 39 a 42 anos, 43 a 46 anos e 47 a 50 anos de idade, foram representados por 2,3% (1) aluno.

Com relação ao sexo, 48,81% (21) dos alunos entrevistados eram do sexo masculino e 51,2% (22) do sexo feminino. Portanto, não houve uma grande diferença no número de homens e mulheres entre os respondentes.

Foram identificados na pesquisa três estados de origem dos estudantes entrevistados: 86,0% (37) eram do estado de Minas Gerais, 11,6% (5) do estado de São Paulo e 2,3 (1) do estado de Goiás.

Com relação ao estado civil, a pesquisa limitou-se a três opções: casado(a), solteiro(a) e divorciado(a), sendo 16,3% (7) casados, 81,4% (35) solteiros e 2,3% (1) divorciados.

Com relação à renda familiar dos entrevistados, obteve-se que, para 18,6% (8) ela situou-se entre 1 a 3 salários mínimos, para 32,6% (14) de 4 a 7 salários mínimos, para 20,9% (9) de 8 a 11 salários mínimos, para 14,0% (6) de 12 a 15 salários e ainda 14,0% (6) relataram renda familiar acima de 15 salários.

#### **4.2. Percepção dos estudantes sobre a empresa socialmente responsável e seu ambiente (interno e externo)**

Pelos dados da Tabela 2 pode-se observar que 97,7% (42) dos alunos entrevistados ‘concordaram fortemente’ ou ‘concordaram’ com a afirmativa de que uma empresa socialmente responsável é aquela que se preocupa não só com o ambiente externo (consumidores, fornecedores e meio ambiente) como também com o ambiente interno (funcionários e seus familiares); apenas 2,3%, um aluno, ficou indeciso em relação a esta afirmativa.

**TABELA 2-** Empresa socialmente responsável *versus* ambiente (interno e externo)

<b>Respostas</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual (%)</b>	<b>% acumulado</b>
Concordo fortemente	31	72,1	72,1
Concordo	11	25,6	97,7
Indeciso	1	2,3	100,0
Discordo	0	0	100,0
Discordo fortemente	0	0	100,0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	

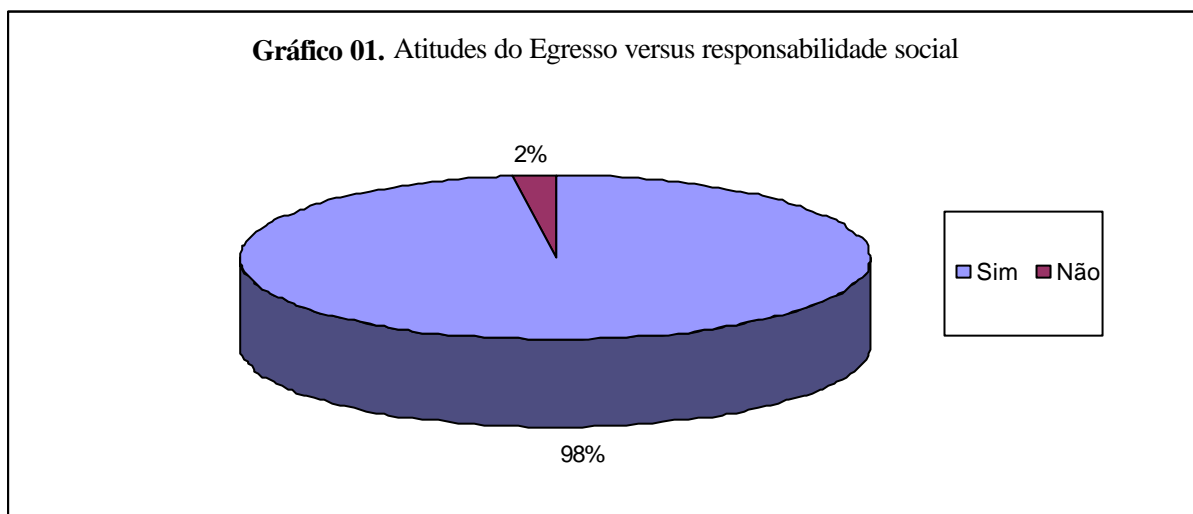
Fonte: Dados da Pesquisa

A análise do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2003) considerou que “a empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários”. Esta definição foi confirmada pela percepção dos alunos entrevistados por esta pesquisa.

Portanto, é importante considerar que as empresas devem começar a se dar conta que não basta aliar qualidade e preço para vencer a concorrência, que hoje está muito acirrada. O diferencial pode estar na capacidade de atender seu ambiente interno e externo, buscando as demandas, os interesses e os desejos, fazendo com que as pessoas se orgulhem em trabalhar para ela, em comprar seus produtos ou em divulgar sua marca.

#### 4.3 Egresso *versus* responsabilidade social

Dos 43 alunos entrevistados, 97,7% (42) responderam que gostariam de trabalhar em uma empresa com práticas de responsabilidade social e apenas 2,3% (1) não gostariam.



Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que a percepção de empresas socialmente responsáveis influenciou a resposta dos entrevistados. É provável que tenham conhecimento do fato de que tais empresas estão investindo cada vez mais em seu quadro de funcionários, buscando de melhores condições de trabalho.

Segundo o Instituto Ethos (2003), as empresas que trabalham com a prática da responsabilidade social investem no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com eles. Tais empresas não permitem qualquer tipo de discriminação, em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. As oportunidades oferecidas são iguais, independente do sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, etc.

Portanto, a empresa socialmente responsável vai além dos simples cumprimento das leis trabalhistas, procurando alinhar os seus objetivos estratégicos aos interesses dos funcionários.

Dessa forma, investe-se no desenvolvimento pessoal e individual dos empregados nas suas atividades na empresa, respeitando a cultura, as crenças, a religião e os valores desses indivíduos (Lourenço e Schröder, 2003).

Portanto, a responsabilidade social com o público interno possibilita a criação na empresa de um ambiente de trabalho sadio, que resulta em maior produtividade, comprometimento e motivação. Com isso, a empresa aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator-chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos (Lourenço e Schröder, 2003).

#### 4.4 Comportamento de compra *versus* responsabilidade social

No Gráfico 2 são apresentados os dados sobre a percepção dos entrevistados em relação à prática de responsabilidade social nas empresas. Observa-se que 53,5% (23) deles responderam que suas decisões de compra são influenciadas pela prática de responsabilidade social e 46,5% (20) responderam que suas decisões de compra não são influenciadas por este tipo de prática.



Fonte: Dados da Pesquisa

Estudos que relacionem o comportamento dos consumidores ao fato de priorizarem compras de produtos de empresas que desenvolvam programas sociais são ainda recentes no Brasil. Segundo estudo realizado pelo Instituto Ethos e pelo Indicador Pesquisa de Mercado, citado pelo jornal Gazeta Mercantil (outubro/2002), a renda baixa ainda faz com que o brasileiro defina a compra pelo preço; apenas 16% consideram a prática da responsabilidade

social no momento de definir a marca de um determinado produto que levará para casa. Na Austrália, o índice é de 60%, nos Estados Unidos, de 53% e na Argentina, de 24%.

Tais dados, comparados aos dados obtidos nesta pesquisa, evidenciam que, enquanto no Brasil apenas 16% dos consumidores são influenciados por este tipo de prática ao adquirir um produto, neste trabalho, 53% dos alunos de administração revelaram ter suas decisões de compra influenciadas pela prática da responsabilidade social. Portanto, considera-se importante melhorar a divulgação e a difusão entre outros segmentos alvos (público-alvo) sobre a orientação empresarial com responsabilidade social, pois poderá ser um fator de vantagem competitiva em um determinado mercado.

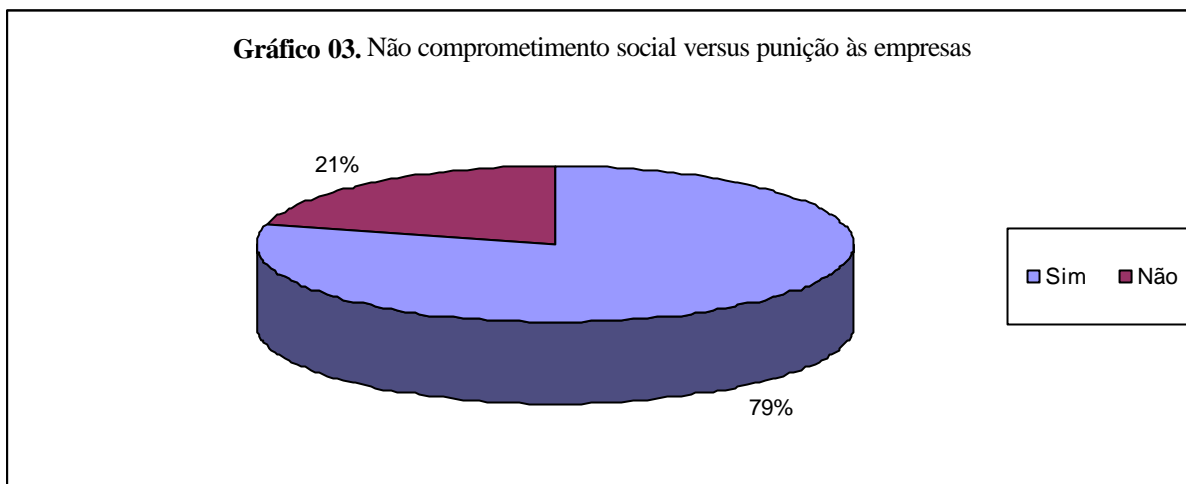
Contribuindo com esta perspectiva, Chiavenato (1999) considera que “... entre uma empresa que assume uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira”.

Neste contexto, a socióloga Anna Peliano, em entrevista a Revista Sebrae (julho/agosto, 2002), considera que as pessoas deveriam procurar comprar bens ou serviços de empresas que têm ações sociais. Isso se chama consumo solidário. É muito importante que a sociedade pressione. Tudo isso faz parte da compreensão de que os problemas sociais brasileiros não podem ser resolvidos apenas pela ação dos governos. É preciso que todos os setores sociais se mobilizem.

#### **4.5 Percepção dos estudantes sobre o não comprometimento social pelas empresas**

Observou-se que 79,1% (34) dos estudantes entrevistados consideraram que puniriam as empresas cujas práticas não são socialmente responsáveis, como utilizar mão-de-obra infantil e poluir e ou prejudicar o meio ambiente, deixando de adquirir seus produtos ou “falando mal dela” para outras pessoas e 20,9% (9) disseram que não puniriam as empresas que desconsideraram a prática da responsabilidade empresarial.





Fonte: Dados da Pesquisa

Este comportamento revelado pela maioria dos entrevistados, de não adquirir produtos sem práticas de responsabilidade social, demonstra que os consumidores brasileiros, com o passar dos anos, estão cada vez mais exigentes. Também a questão da degradação ambiental é um dos fatores que muito têm preocupado os consumidores e a população em geral, influenciando o seu comportamento de compra.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2003) concluiu que a utilização de mão-de-obra infantil é um dos fatores de maior repulsa para os consumidores. A pesquisa “Percepção do consumidor brasileiro” mostra que vem aumentando o número de consumidores que deixam de comprar produtos que utilizam mão-de-obra infantil: eles eram 53% em 2000, 56% em 2001 e 68% em 2002. Também vem aumentando o número de pessoas que deixariam de adquirir os produtos e serviços de empresas que poluem o ambiente, que eram 27% em 2000, passando para 28% em 2001 e 33% em 2002.

A adoção de práticas de responsabilidade social tem sua relevância na diretriz da própria sobrevivência das organizações, pois o desenvolvimento e o crescimento delas dependem da capacidade de adaptação e de adoção de procedimentos de gestão que lhes garantam a condução dos negócios, de maneira a torná-las parceiras e co-responsáveis pelo desenvolvimento social, pelo bem-estar e pelo melhoramento da qualidade de vida dos empregados e da comunidade em geral.

Portanto, a adoção de práticas de responsabilidade social é um elemento chave. Com ela, uma organização pode ganhar ou ampliar a confiança do mercado, confiança que é, com certeza, um grande fator de vantagem competitiva, porque atrai a lealdade e o interesse dos consumidores.

## 5. CONCLUSÕES

O tema responsabilidade social, apesar de recente, vem sendo tratado com mais ênfase nos dias atuais, mas por ser um tema em crescimento, muitas pessoas ainda confundem seu real objetivo e sua definição. Para uns, responsabilidade social empresarial é apenas gerar novos empregos, pagar impostos e otimizar os lucros; para outros, a empresa tem a obrigação de demonstrar sensibilidade social, por meio de salários justos, não poluir o meio ambiente, ser solidária com a comunidade, enfim, praticar ações que contribuirão para o bem-estar da sociedade e da própria organização.

A gestão empresarial que tem como referência apenas os interesses dos acionistas (*shareholders*) revela-se insuficiente no novo contexto atual. A nova gestão empresarial requer uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Como conclusões deste estudo, pode-se observar que a maioria dos futuros administradores que dele participaram, concorda com as práticas de responsabilidade social, evidenciando a importância das empresas se preocuparem com o ambiente interno e externo (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente), incorporando ao seu planejamento os interesses dos stakeholders. Observou-se, ainda, que a grande maioria dos alunos do curso de administração optaria por trabalhar em uma empresa com práticas de responsabilidade social, demonstrando sua opção por integrar uma organização que se preocupa e se dedica ao bem-estar não só dela como também, e principalmente, da sociedade.

Muitos consumidores, incluindo aí os estudantes do curso de administração entrevistados, ainda não optariam em comprar produtos oriundos de empresas que praticam responsabilidade social empresarial, levando em consideração este requisito; o preço ainda é um grande diferencial, e estas pessoas preferem adquirir produtos mais baratos. Mas, ficou evidenciado que a grande maioria dos alunos (79,1%) puniria as empresas, deixando de comprar produtos de empresas cujas práticas não sejam socialmente responsáveis.

A responsabilidade social é um tema em crescimento no Brasil e precisa ser mais estudado e, principalmente, mais comentado e exposto ao público, tanto interno como externo a empresa. Este é, sem dúvida, um dos fatores chave para a vantagem competitiva das empresas em um determinado mercado e tem sua relevância na diretriz da sobrevivência das organizações em ambientes competitivos. Considera-se que uma maior divulgação e difusão

desta orientação empresarial pode agregar valor à oferta das empresas, pois a resposta a essa prática será positiva, servindo como um diferencial na hora da decisão de compra.

Em face das constatações deste estudo, entende-se como relevante a aplicação de novas pesquisas que possibilitem a ampliação da compreensão do tema responsabilidade social como fator de vantagem competitiva, bem como estudos envolvendo outros segmentos e público-alvo. Nesse sentido, são recomendadas algumas ações que visem:

- investigar a influência das empresas que implementam programas de responsabilidade social sobre outras que ainda não adotam esses programas;
- investigar, de forma mais aprofundada, a relação das ações de responsabilidade social com os resultados da empresa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E.; GOMES, M. A. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 212 p. Curso de pós-graduação “Lato Sensu” Especialização a Distância: Gestão de Programa de Reforma Agrária e Assentamento.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CARDOZO, R. N. An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction.
- Dale, B.G.; Boaden, R. J.; Lascelles, D. M. Total quality management: an overview. In: Dale B. G. (ed.). **Managing quality**. Londres: prentice-hall, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COBRA, M. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle**. São Paulo: Atlas, 1986. 502p.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DIAS, D. D. Responsabilidade social. **Instituto Ethos**, São Paulo, 2003. Disponível em:<<http://www.ethos.org.br/sistemas/comunicacao/noticias/vnoticias.asp?destaque=41>> Acesso em 26 fev. 2003.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J. e STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FERRELL, O. C. , FRAEDRICH, J. e FERRELL, L. **Ética Empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. Tradução da 4ª ed. Original, ARRUDA, C. Rio de Janeiro: Reichmann, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.

Gestão estratégica e a responsabilidade social empresarial:  
um estudo sobre a percepção dos estudantes do curso de administração

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)> Acesso 26 abr. 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; AMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Edição 7, São Paulo: LTC, 1995.

LOURENÇO, A.G.; SCHRÖDER, D. de S. **Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders**, ganhos e perdas. In: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades, v. II. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2003.

LUCA, M.M.M.de. **Demonstração do valor adicionado**: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. Avaliação da Satisfação do Consumidor Utilizando o PLS: um Modelo Aplicado ao Setor Elétrico Brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

MEGGINSON, L. C. *et al.* Administração. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do Terceiro Setor. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1999.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**: projeto de pesquisa, IGI, TCC, monografia, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320p.

PELIANO, A. Mais solidariedade nas empresas. **Revista Sebrae: uma publicação da unidade de marketing e comunicação**, Brasília, n.5, p. 100-102, jul/ago.2002.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.362p.

PRINGLE, H.; THOMPSON M. **Marketing Social**: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON, A. A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000. 431p.

TINOCO, J. E. P. **Balço Social: Uma abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001

URAS, F. P. A responsabilidade social é um bom negócio? **O Estado de São Paulo**, 25 ago. 1999.

REAd – Edição 45 Vol. 11 No. 3, mai-jun 2005

VARADORAJAN, P. R.; MENON, A.. "Cause related marketing: a coaliment of marketing strategy and corporate philanthropy". **Journal of Marketing**, v. 52, p. 58-74, jul. 1988.