

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ROBSON FREIRE

**ARTICULAÇÃO TEÓRICA ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA E VANTAGEM COMPETITIVA**

Biguaçu - SC
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ROBSON FREIRE

**ARTICULAÇÃO TEÓRICA ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA E VANTAGEM COMPETITIVA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Ciências Sociais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dr^a. Maria José Barbosa de Souza

Biguaçu - SC
2009

ROBSON FREIRE

**ARTICULAÇÃO TEÓRICA ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA E VANTAGEM COMPETITIVA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí.

Área de Concentração: Gestão Social

Biguaçu, 27 de fevereiro de 2009.

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Maria José Barbosa de Souza
Orientadora
UNIVALI - Biguaçu

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
UNIVALI - Biguaçu

Prof. Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez
Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PR

À minha amada mãe,
melhor inspiração e exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

Àqueles que contribuíram para a realização deste trabalho e aos que me ajudaram a extrair da vida as melhores lições. Em especial:

Aos meus irmãos e ao Paulo pelo estímulo e por me ajudar a seguir adiante.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo subsídio que tornou possível minha dedicação, durante quase um ano, às pesquisas e leituras que resultaram nesta dissertação.

À Maria José Barbosa de Souza, orientadora deste trabalho que se tornou uma grande amiga e parceira, ao mesmo tempo que soube com tenacidade conduzir-me às mais complexas reflexões em muitas circunstâncias em que eu mesmo as considerava impossível.

Ao Prof. Rossetto, principalmente, pelas inspirações iniciais, coorientação e colaborações determinantes para execução desta pesquisa.

Ao Professor Maurício Reinert, que me ajudou, com sua sabedoria, a tomar decisões que ora reconheço como fundamentais para a conclusão do mestrado.

Ao Professor Sérgio Boeira pela consideração, interesse e contribuições sempre apropriadas. À Prof^a. Christiane Kleinübing pelas orientações decisivas a respeito dos procedimentos metodológicos deste estudo.

Ao Prof. Fernando Gimenez, membro da banca examinadora, meus sinceros agradecimentos pela contribuição a esta dissertação.

Ao doutorando Carlos Eduardo, pelas lições e interesse incondicional.
Às minhas amigas Angelita e Eliane, pelo carinho e generosidade inigualável.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIVALI, que compartilharam, direta ou indiretamente, dessa fase de aprimoramento do saber, tornando-a mais construtiva, agradável e feliz.

“La complejidad también es sinónimo de riqueza de pensamiento. Un pensamiento que asume, a la vez, principios antagónicos, concurrentes y complementarios. E incorpora tanto el orden como la incertidumbre, lo aleatorio y lo eventual”.
(Edgar Morin, 2002).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Base de dados internacionais investigadas.....	22
Quadro 2: Bases de dados nacionais investigadas.....	24
Quadro 3: Panorama dos modelos internacionais de RSC, de 1971 a 2008	75
Quadro 4: Modelos nacionais de responsabilidade social corporativa, de 2001 a 2007	86
Quadro 5: Diferentes perspectivas da vantagem competitiva	105
Quadro 6: Integração da RSC à vantagem competitiva, de 1973 a 2006.	113
Quadro 7: Integração da RSC à vantagem competitiva nos estudos brasileiros, de 1993 a 2007.	117
Quadro 8: Dimensões da RSC e aspectos do modelo de Carroll (1979)	121
Quadro 9: Dimensões da RSC e DSC do modelo de Wartick e Cochran (1985)	123
Quadro 10: Dimensões da pirâmide social corporativa	125
Quadro 11: Categorias de RSC utilizadas no modelo de Wood (1991)	129
Quadro 12: Categorias do modelo de Schwartz e Carroll (2003).....	132
Quadro 13: Dimensões da RSC empregadas nos modelos de Carroll (1979; 1991), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003)	133
Quadro 14: Similaridades, diferenças e complementaridades entre os modelos de RSC.....	134
Quadro 15: Conjunto de forças competitivas do modelo de Porter (1980).....	136
Quadro 16: Determinantes do modelo de Porter (1991)	137
Quadro 17: Atributos do modelo de Barney (1991)	138
Quadro 18: Níveis de análise do modelo de Esser <i>et al.</i> (1996).	139
Quadro 19: Dimensões do modelo de Porter e Kramer (2006).	140
Quadro 20: Dimensões dos principais modelos de vantagem competitiva.	141
Quadro 21: Comparação entre os modelos de vantagem competitiva.....	144
Quadro 22: Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva.	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do estudo da articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva	21
Figura 2: Desenvolvimento do conceito de responsabilidade social, por década, em âmbito internacional.	45
Figura 3: Três círculos concêntricos.....	54
Figura 4: Esquema de três estados para classificar as dimensões do comportamento corporativo.....	55
Figura 5: Modelo de responsabilidade pública	56
Figura 6: Necessidades hierárquicas para avaliar a responsabilidade social das corporações.....	57
Figura 7: Quatro faces da responsabilidade social.....	58
Figura 8: Estratégias corporativas e o processo de política social	61
Figura 9: Modelo de desempenho social corporativo reorientado	64
Figura 10: Indicadores relacionados com a RSC	66
Figura 11: Modelo dimensional de responsabilidade social corporativa.....	67
Figura 12: Modelo bidimensional de RSC	69
Figura 13: Modelo VBA	71
Figura 14: Modelo integrado do processo ético organizacional.....	72
Figura 15: Modelo de ética nos negócios	73
Figura 16: Modelo relacional multidimensional para a responsabilidade social nos negócios	79
Figura 17: Modelo para priorizar as necessidades sociais da região onde a organização está inserida.....	80
Figura 18: Modelo de análise de conteúdo de comunicação de estratégia de RSE..	81
Figura 19: Modelo de avaliação de gestão socialmente responsável em instituições de ensino superior.....	83
Figura 20: Modelo conceitual integrado de RSC	84
Figura 21: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	94
Figura 22: Estrutura de análise do ambiente.....	96
Figura 23: Modelo diamante.....	98

Figura 24: Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.	100
Figura 25: Modelo de competitividade sistêmica para o desenvolvimento socioeconômico.....	103
Figura 26: Envolvimento da empresa na sociedade: abordagem estratégica	104
Figura 27: Modelo de desempenho social corporativo	120
Figura 28: O modelo de desempenho social corporativo	122
Figura 29: A pirâmide da responsabilidade social corporativa	124
Figura 30: Modelo de desempenho social corporativo	127
Figura 31: Modelo de três dimensões da responsabilidade social corporativa	130
Gráfico 1: Associação da RSC com temas complementares, de 2000 a 2007	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Artigos sobre RSC no Brasil por década.....	49
Tabela 2 - Tipo de pesquisas sobre RSC no Brasil, nos periódicos e nos eventos, de 1968 a 2007	50

LISTA DE SIGLAS

ACCERSE	Análise de Conteúdo de Comunicação de Estratégia de RSE
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CED	Comitê para Desenvolvimento Econômico
CC	Cidadania Corporativa
CSP ou DSC	Desempenho Social Corporativo
EE	Ética Empresarial
EMA	Encontro de Marketing da ANPAD
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EnAPG	Encontro de Administração Pública e Governança
EnEGEP	Encontro Nacional de Engenharia da Produção
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GS	Gestão de <i>Stakeholders</i>
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ISI	<i>Institute for Scientific Information</i>
MAGESI	Modelo de Avaliação de Gestão Socialmente Responsável em Instituições de Ensino Superior
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista
O&S	Organizações e Sociedade
PNBE	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAC-e	Revista Eletrônica de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresa
RAE-e	Revista Eletrônica de Administração de Empresa
RAI	Revista de Administração e Inovação
RAM	Revista de Administração Mackenzie
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da USP
RBGN	Revista Brasileira de Gestão e Negócios

RBV	Visão Baseada em Recursos
RCA	Revista de Ciências da Administração
Read	Revista Eletrônica de Administração
Rege-USP	Revista de Gestão USP
RMRSN	Relacional Multidimensional para a Responsabilidade Social nos Negócios
RSC	Responsabilidade social corporativa
RSE	Responsabilidade social empresarial
SCP	Estrutura-Conduta-Desempenho
SUS	Sustentabilidade
TCT	Teoria dos Custos de Transação
VBA	<i>Value, balance and accountability</i> (Valor, equilíbrio e Responsabilidade)
3ES	Encontro de Estudos em Estratégia

RESUMO

A predisposição em encontrar elementos que possam relacionar Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e vantagem competitiva não é um fato recente, pois o interesse pela questão vem acontecendo desde os anos 1970. A maioria dos trabalhos internacionais e das investigações brasileiras analisada não se baseia em pesquisas empíricas que comprovam a existência da relação positiva entre essas duas variáveis. Entretanto, pode-se identificar um delineamento convergente que considera demandas integradas, de maneira tal que a empresa possa operar em consonância com os valores sociais. Tais demandas e a carência de estudos reforçam a necessidade de trabalhos que integrem a RSC e a vantagem competitiva. Em face da necessidade de ampliar o conhecimento sobre o assunto, o objetivo que embasou este estudo foi propor uma articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória constituída de fontes secundárias, baseada em periódicos internacionais e nacionais, classificados pelo sistema Qualis da CAPES nas categorias A e B, disponíveis em bases eletrônicas de dados. A partir da análise dos dados, realizou-se uma triangulação teórica com a finalidade de estender as possibilidades de produzir conhecimento, estabelecer comparações de diferentes formas, definir similaridades, diferenças e complementaridades entre os modelos referentes aos dois temas. Os resultados revelaram que embora bastante complexas, as dimensões e níveis de análise dos modelos sobre RSC e vantagem competitiva transcendem a sua delimitação e escopo de abrangência, sinalizando que os mesmos não são mutuamente excludentes e que existe a possibilidade de integração entre eles, sob o enfoque das dimensões: individual, organizacional e social.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa; Estratégia; Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The desire to find elements that can link Corporate Social Responsibility (CSR) with competitive advantage is not recent, as there has been interest in this issue since the 1970s. Most of the international and Brazilian works analyzed are not based on empirical research that proves the existence of a positive relation between these two variables. However, a convergent delineation can be identified that considers integrated demands, in such a way that the company can operate in accordance with social values. These demands, and the lack of studies on the subject, reinforce the need for works that integrate CSR with competitive advantage. In view of the need to widen knowledge on the subject, this study proposes a theoretical articulation between CSR and competitive advantage. Exploratory research was carried out using secondary sources, based on international and Brazilian journals classified in categories A and B by the Qualis system of CAPES, and available on electronic databases. Based on the data analysis, a theoretical triangulation was produced, aiming to extend the opportunities to produce knowledge, establish different forms of comparison, and define similarities, differences and complementarities between the models regarding the two themes. The results reveal that although highly complex, the dimensions and levels of analysis of the models on CSR and competitive advantage go beyond their delimitation and scope, signaling that they are not mutually exclusive and that there exists a possibility of integration between them, under the focus of the individual, organizational and social dimensions

Keywords: Corporate social responsibility; Strategy; Competitive advantage.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 METODOLOGIA	20
3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	26
3.1 A concepção de uma empresa social: evolução histórica do conceito	27
3.2 A Responsabilidade social corporativa no Brasil	47
3.3 Panorama dos modelos de responsabilidade social corporativa	53
3.3.1 Modelos internacionais de responsabilidade social corporativa	53
3.3.2 Modelos nacionais de responsabilidade social corporativa	78
4 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	89
4.1 Estratégia empresarial: uma visão geral	89
4.2 Vantagem competitiva: perspectivas e modelos	92
5 RSC E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ENFOQUE ABRANGENTE	107
5.1 Binômio RSC e vantagem competitiva	107
5.1.1 A relação RSC e vantagem competitiva nos estudos brasileiros	114
5.2 Análise das dimensões predominantes em RSC e vantagem competitiva	119
5.2.1 Análise comparativa dos modelos internacionais de RSC	119
5.2.2 Análise comparativa dos modelos internacionais de vantagem competitiva ...	135
5.3 Articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva	145
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
REFERÊNCIAS	159
APÊNDICE	170

1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser entendida como a expansão do papel empresarial além de seu escopo econômico e de suas obrigações legais (CARROLL, 1979). Trata-se de um fenômeno organizacional que apesar de possuir uma longa história na literatura, ainda se encontra em construção (SCHWARTZ e CARROLL, 2003; 2007). Algumas reflexões datam do século XIX, quando a filantropia passou a fazer parte do mundo dos negócios. Entretanto, o assunto ganhou notoriedade, sobretudo, com a obra seminal de Bowen (1953), intitulada *Social Responsibilities of the Businessman*, que estruturou um conjunto de abordagens teóricas sobre a RSC e contribuiu para a discussão do tema no espaço acadêmico (ACQUIER e GOND, 2005).

Os motivos subjacentes à RSC incluem questões políticas e ideológicas que são interdependentes e compreendem diferentes preocupações. Aponta-se o ajuste ao novo momento do capitalismo, vivido à época do lançamento do livro de Bowen (1953), devido à ameaça do comunismo e à intervenção do Estado na economia, que implicou em uma outra perspectiva para o fundamento econômico da empresa. Acrescenta-se a isso, as mudanças culturais no contexto das organizações provocadas pela profissionalização da gestão e novo arranjo institucional da sociedade, que passou a demandar um mundo mais equânime. E, por conseguinte, as pressões de uma comunidade mais reflexiva e crítica, ao perceber a empresa como responsável pelo impacto dos seus atos, passando a ser reconhecida como agente transformador, que influencia e é influenciada pelos padrões comportamentais invocados, especialmente, pela ética (BOWEN, 1953; FREEMAN, 1994; ALVES, 2003).

Outra questão relevante, que tem sido acentuada particularmente nas últimas décadas, está no acúmulo de riqueza por parte das empresas, o que por sua vez tem feito aumentar as desigualdades entre as camadas sociais, dentro e entre os países (ricos e pobres). Concomitante a esse acúmulo de riqueza, coexistem imbricados efeitos, tais como: degradação do meio ambiente, esgotamento dos recursos naturais, poluição, desemprego, miséria, precariedade na qualidade de vida e significado do trabalho, reivindicações relativas ao direito do consumidor e por padrões de excelência em produtos e serviços que se traduzem, na opinião de Alves

(2003) e Moretti e Figueiredo (2007), em um chamamento à RSC e convocação à colaboração.

Em face da representatividade da relação empresa-sociedade, que ao mesmo tempo abarca interesses polarizados e com alto grau de interdependência, o meio acadêmico tem se encarregado de discutir e disseminar os avanços em termos de responsabilidade social corporativa. Na busca pela compreensão das forças envolvidas nessa discussão, duas correntes do pensamento debatem questões cruciais que envolvem a concepção econômica, moral e social da empresa.

A primeira, considerada tradicional ou restrita, representada principalmente por Levitt (1958) e Friedman (1962), postula que a responsabilidade social das empresas está relacionada a maximização do lucro e a obediência às leis, qual seja engajar-se ao mercado livre e competitivo, sem fraudes, considerando os costumes éticos da sociedade. Observa-se que a crítica de Friedman (1962) referia-se, principalmente, à responsabilidade social corporativa vinculada à prática da filantropia realizada com os recursos das empresas, comportamento incomum para o contexto econômico e social vivido naquela época nos Estados Unidos da América.

A segunda corrente, que adota uma postura intermediária, representada por Bowen (1953); Eells e Walton (1961); McGuire (1963); Sethi (1975); Carroll (1979; 1991; 1999); Drucker (1984); Wood (1991); Ventura (2003); Curado (2003) e Schwartz e Carroll (2003; 2007), entende a responsabilidade social corporativa num sentido mais amplo. Ela advoga um relacionamento integrado, harmonioso e interdependente com os diversos públicos de interesse da empresa, que envolve acionistas, colaboradores, fornecedores, a comunidade como um todo e o meio ambiente. Essa corrente do pensamento percebe a organização como agente portador de uma ética empresarial e guarda estreita relação com a Teoria dos *Stakeholders*, conhecida também como paradigma de Freeman (1984).

Com efeito, para a finalidade deste estudo, considera-se mais apropriado se orientar a partir das influências e posicionamento da segunda corrente. Tal vertente leva em conta que a RSC incorpora atributos que incluem respeitar as demandas dos *stakeholders*, no momento da delimitação de sua estratégia empresarial, contribuindo para o bem-estar da sociedade e para a sobrevivência organizacional ao longo do tempo. Em sentido amplo, entende-se que a ética é uma das bases de sustentação da responsabilidade social, sendo expressa por meio dos princípios e valores adotados pela organização. Portanto, pode-se presumir que não existe a

possibilidade de se implementar as dimensões da RSC, sem que haja ética nos negócios.

Em consonância com a interpretação citada, Carroll e Hoy (1984) argumentaram que o processo de formulação estratégica é incompleto sem a inclusão dos assuntos de responsabilidade social. Srour (2000) declara que a RSC diz respeito à tomada de decisão orientada para a ética e para o bem-estar coletivo. Suas premissas envolvem respeitar o interesse da população, preservar o meio ambiente e satisfazer às exigências legais. Não se trata apenas de um conjunto de ações pontuais, diz o autor, a RSC abrange políticas, práticas e programas incluídos na estratégia do negócio que se traduzem nos processos de tomada de decisão.

A despeito de a responsabilidade social corporativa ser mais um espaço de ação para as empresas, os estudos de Porter e Kramer (2006); Zadek (2006) e Zsolnai (2006) também apontam para a ampliação da RSC na solução dos desafios sociais e ambientais, buscando conciliar a geração do valor econômico e social, com ênfase na obtenção de vantagens competitivas. Vantagens que não se limitam apenas à legitimidade junto aos *stakeholders*, mas que se estendem à cadeia de produção e, conseqüentemente, para desenvolvimento sustentável da empresa.

Nesse contexto, este trabalho justifica-se em virtude dos seguintes fatos: foram identificados poucos estudos, que integram a RSC e vantagem competitiva (VC), tanto no exterior quanto no Brasil, os quais apenas sugerem a existência de um relacionamento positivo entre esses dois construtos. Embora não priorizassem o encadeamento da RSC e vantagem competitiva, alguns artigos internacionais propuseram modelos manifestando certo interesse por esse vínculo, por exemplo, os de Ackerman (1973), Tuzzolino e Armandi (1981) e Carroll e Hoy (1984).

As pesquisas que investigaram especificamente a intercambialidade entre o comportamento socialmente responsável, integrado à vantagem competitiva, dão diferentes enfoques a essa relação. Porter e Kramer (2002) tentaram imprimir um cunho estratégico à filantropia como forma de potencializar sua vantagem competitiva; Zadek *et al.* (2003) exploraram o desafio das empresas em criar oportunidades que recompensam as práticas responsáveis; Molteni (2006) vinculou a RSC à vantagem competitiva como forma de encontrar soluções inovadoras; Porter e Kramer (2006) sugeriram a utilização da expertise organizacional na construção do valor compartilhado; e Maxfield (2008) procurou encontrar convergências entre as correntes teóricas neoclássicas e evolucionárias, e suas

implicações ao se integrar à RSC.

Assim, tendo em vista a existência de reduzido número de trabalhos, explicando a relação entre essas variáveis no contexto brasileiro, este estudo foi realizado no sentido de contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre a RSC e vantagem competitiva no Brasil, na medida em que apresenta a evolução das pesquisas e modelos¹ sobre o tema; promove uma reflexão do seu desenvolvimento em diferentes contextos e propõe uma articulação teórica entre os construtos de RSC e vantagem competitiva, considerando as dimensões e níveis de análise mais adequados a uma explicação abrangente. Mesmo que este trabalho não tenha como propósito desenvolver um modelo que integre RSC e vantagem competitiva, este estudo representa um estágio inicial para se alcançar essa finalidade futuramente.

Considerando que a empresa tem como objetivo principal ser economicamente eficiente e procura conciliar seus interesses com os demais *stakeholders*, sobretudo, a sociedade, este estudo, quanto à delimitação, se propõe a desenvolver uma articulação teórica entre os construtos de RSC e vantagem competitiva. Para isso, utilizará como fundamento os modelos já existentes, tanto em âmbito nacional, como no internacional, procurando pontos de convergência, divergência, bem como abordagens complementares entre eles. Por conseguinte, espera-se que esta articulação possa servir como uma linha de coerência entre o discurso e a prática das ações empresariais. Afinal, de nada adianta uma empresa, por um lado, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade, a título de filantropia e, por outro, remunerar mal seus empregados, corromper a área de compra de seus clientes e pagar ou receber propinas. Neste sentido, a questão de pesquisa que se pretende responder é a seguinte:

- Como pode ser definida a articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva?

¹ Os modelos são constituídos de elementos e da relação entre esses elementos, quais sejam: indivíduos, relações pessoais interpessoais, organizações, e mercados (DIENHART, 2000). Ainda na visão desse autor, tais estruturas têm grande valor para as empresas, uma vez que tendem a responder à demanda por instrumentos capazes de analisar e integrar aspectos relacionados, classificar suas atividades e identificar rupturas. Esse movimento estimula a padronização teórica, propicia integrações e equivalências complementares. De um modo geral, modelos são representações da realidade. Por sua própria natureza são principalmente descritivos, seja avaliando a responsabilidade das empresas sob o enfoque da ética, criando classificações e tipologias ou integrando temas alternativos representando tendências. Na visão de Cooper e Schindler (2003), se diferenciam das teorias porque são analogias ou desenho de um sistema, ou um sistema tomado com um todo, que atende a interesses educacionais e práticos.

Para responder a questão de pesquisa foram definidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral

- Propor uma articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva.

Objetivos específicos

- Identificar e selecionar os modelos de RSC e vantagem competitiva;
- Descrever a evolução dos estudos e modelos sobre RSC e vantagem competitiva em diferentes contextos;
- Descrever as dimensões e níveis de análise predominantes nos modelos sobre RSC e vantagem competitiva;
- Comparar as dimensões e níveis de análise predominantes na RSC e na vantagem competitiva;
- Integrar os modelos sobre RSC e vantagem competitiva em uma avaliação que considere as dimensões e níveis de análise mais abrangentes.

Assim, esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos, sendo o primeiro composto pela introdução, em que se apresentou a contextualização do tema, justificativa e relevância teórica, delimitação do problema de pesquisa, questão de pesquisa e objetivos a serem alcançados. O segundo abrange as escolhas metodológicas para realização desta investigação e o terceiro contém a revisão literária sobre a evolução dos estudos e modelos de RSC no exterior e no Brasil. O quarto capítulo refere-se ao desenvolvimento dos conceitos de estratégia e vantagem competitiva e o quinto explora diferentes perspectivas que apóiam a vinculação entre a responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva e desenvolve uma articulação teórica, considerando os dois temas. Por fim, no sexto capítulo são expressas as considerações finais do trabalho, indicando suas limitações além de sugestões para outros estudos.

2 METODOLOGIA

Para analisar as possibilidades de articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva, foi realizado um estudo exploratório com base nas seguintes etapas:

Inicialmente efetuou-se a identificação e seleção das proposições de modelos de responsabilidade social corporativa e de vantagem competitiva. O período analisado foi entre 1950 e 2008, tendo como objetivo agrupar os modelos mais importantes, mais citados e mais recentes no meio acadêmico, e, além disso, aqueles que mantêm alguma relação com estratégia e vantagem competitiva.

Em seguida, foram utilizados critérios não-probabilísticos de análise comparativa para conhecer os modelos selecionados, sua relevância, similaridades, diferenças, limitações, complementaridades e inclusive distinguir se representam escalas para medir ou classificar a obtenção de vantagem competitiva e o comportamento socialmente responsável das empresas.

Essa apreciação também envolveu a análise comparativa dos modelos, com o propósito de conhecer as dimensões, os construtos ou as variáveis consideradas em cada modelo, bem como saber quais se repetem à medida que os modelos evoluíram, quais teóricos sugeriram novas variáveis e quais modelos se apoiaram em estruturas anteriores. Além do mais, foi possível identificar aqueles que relacionaram a RSC com vantagem competitiva.

O próximo passo constituiu-se da articulação teórica dos construtos de RSC e vantagem competitiva, buscando-se aglutinar as semelhanças encontradas nas categorias de análise dos modelos de cada construto e descobrir possibilidades de interpenetrações entre ambos.

Por fim, apresentou-se a definição das contribuições e implicações para o ensino e a pesquisa, limitações do trabalho, bem como sugestões para novos estudos.

A definição dessas etapas teve como base o estudo de Schwartz e Carroll (2007). Esses autores, em sua abordagem de integração de temas complementares como responsabilidade social corporativa, ética empresarial, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa, adotaram como método a fragmentação ou decomposição de cada um desses temas, identificando os conceitos essenciais que potencialmente poderiam conectá-los. Ainda segundo Schwartz e Carroll (2007),

salvo algumas considerações, um processo similar foi utilizado por Mitnick em sua “decomposição e reconstrução” dos três modelos de RSC de Frederick.

O enfoque de Cooper e Schindler (2003) também respalda este trabalho, ao argumentarem que o planejamento fornece respostas à questão de pesquisa, orienta a seleção de fontes e tipos de informações, discrimina as relações entre as variáveis da pesquisa e enfatiza o *design* para cada atividade. A Figura 1 resume as etapas do estudo.

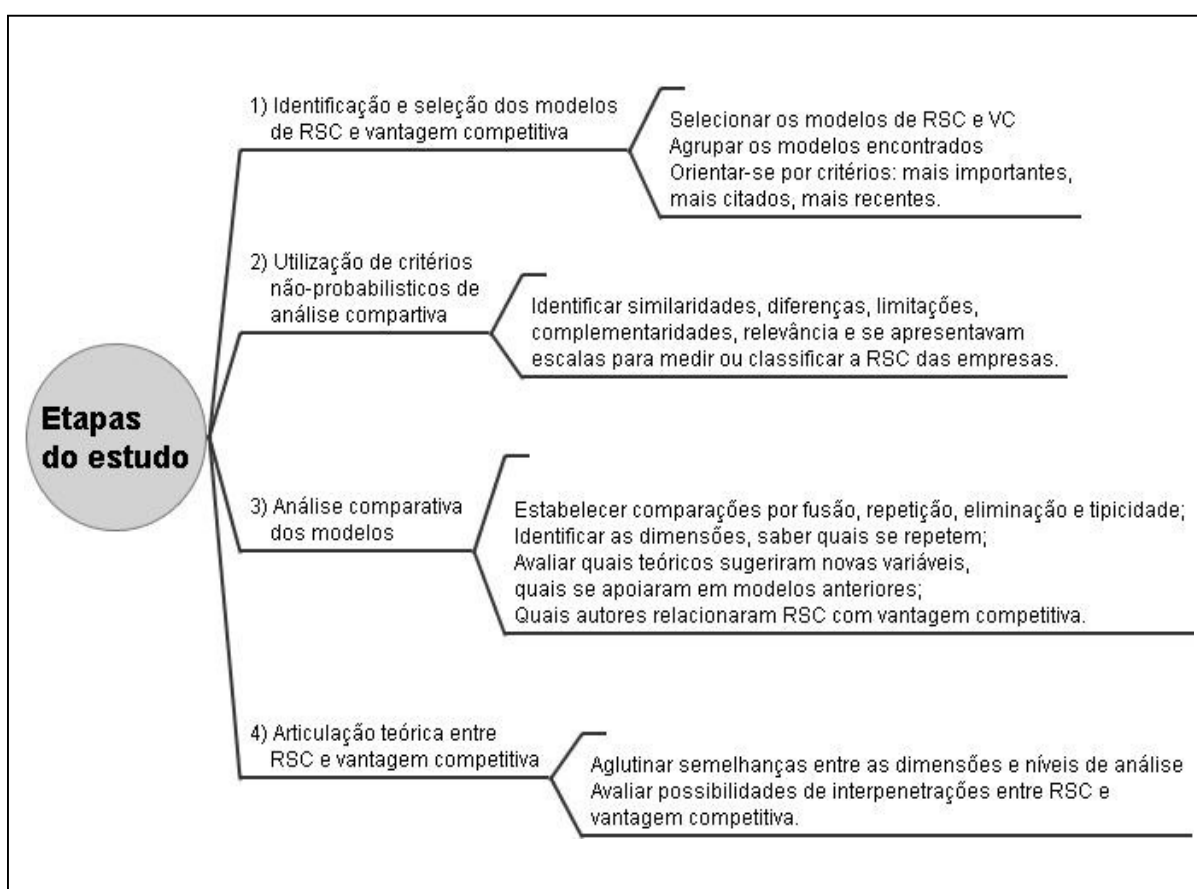


Figura 1 - Etapas do estudo da articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva

Na etapa quatro (descrita na Figura 1) deste estudo foi utilizado o método dedutivo. Popper (1975), Cervo e Bervian (1996) e Santos (2003) explicam que o cerne da dedução é a reação lógica estabelecida entre as proposições por meio dos relacionamentos entre antecedentes e conseqüentes. Os antecedentes, como esclarecem os autores, afirma uma verdade universal e se refere ao ponto de partida e o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral e está contido no primeiro, sendo este o ponto de chegada. De forma sintética, os autores tornam claro que “no

raciocínio dedutivo a conclusão ou conseqüente está contida nas premissas ou antecedente, como a parte no todo (p. 36)”.

O trabalho, quanto aos objetivos, é classificado como exploratório, pois terá por finalidade buscar o que foi produzido sobre o tema da pesquisa nos últimos anos. Hair Jr. *et al.* (2005, p. 84) apontam que a pesquisa exploratória pode assumir várias formas e uma completa revisão da literatura pode ser muito vantajosa para o entendimento de um assunto.

A natureza da pesquisa foi bibliográfica (PATTON, 1990, SCANDURA e WILLIAMS, 2000, COOPER e SCHINDLER, 2003), compreendendo o levantamento em materiais já publicados, constituídos, principalmente, de livros, artigos de periódicos e de anais de encontros científicos da área, bem como de material disponibilizado em bases de dados eletrônicos. A coleta dos dados apoiou-se em informações secundárias, que segundo Cooper e Schindler (2003), referem-se a estudos feitos por terceiros com seus próprios objetivos. Esta análise baseou-se em artigos científicos, publicados em periódicos internacionais, disponíveis nas bases de dados EBSCO, PROQUEST e SAGE.

Os principais periódicos internacionais foram escolhidos segundo o fator de impacto patentado pelo *Institute for Scientific Information* (ISI), disponibilizados na Internet, na base de dados do *ISI Web of Knowledge*. Optou-se por esse aplicativo por se tratar de um indicador bibliométrico que possibilita conhecer diversas informações a respeito de publicações científicas no campo das ciências sociais, conforme consta no Quadro 1.

Base de dados	<i>Academic Journal</i>	Indexação (ISI)	Fator de impacto (ISI) 2007
EBSCO	Academy of Management Review	Sim	4,37
	Business & Society	Sim	0,84
	California Management Review	Sim	1,30
	Journal of Business Strategy	Sim	0,04
	Harvard Business Review	Sim	1,32
	Strategic Management Journal	Sim	2,83
SAGE	Business Ethics: A European Review	Sim	0,04
	Business and Society Review	Não	-
	Journal of Business Ethics	Sim	0,54
	Strategic Organization	Não	-
PROQUEST	Business Ethics Quarterly	Sim	0,59
	Business Horizons	Sim	0,05

Quadro 1: Base de dados internacionais investigadas

O fator de impacto de uma revista científica é avaliado com base no número de vezes em que os artigos publicados em determinado periódico indexado ao ISI, nos dois anos anteriores, são citados como referências no período analisado, dividido pelo número de artigos científicos publicados por essa revista no mesmo prazo (CAMPOS, 2004). Em decorrência, à medida que esses índices são divulgados acabam por influenciar a produção acadêmica de professores e alunos, principalmente, dos programas de pós-graduação.

Observa-se que embora os periódicos *Business and Society Review* e *Strategic Organization* não possuam o fator de impacto e outros como: *Business & Society*, *Journal of Business Strategy*, *Business Ethics: a European Review*, *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly* e *Business Horizons* apresentem um escore pouco elevado, a sua representatividade no campo de RSC e estratégia é bastante significativa.

A partir dessas considerações, foram utilizadas como palavras-chave, para o levantamento de artigos internacionais, a identificação das duas variáveis de pesquisa, considerando as expressões de forma isoladas: *corporate citizenship*, *corporate social performance*, *corporate social responsibility*, *social responsibility models* e *competitive advantage*. Da mesma forma, essa busca ainda priorizou como palavras-chave os termos *competitiveness and corporate social responsibility* e *strategy and corporate social responsibility* empregados conjuntamente.

Já os trabalhos nacionais, publicados em periódicos e anais de congresso, classificados pela CAPES, como categoria 'A' e 'B', também foram obtidos por meio eletrônico, como mostra o Quadro 2.

Classificação CAPES	Periódicos e anais de eventos científicos
Periódicos Qualis "A"	Organizações e Sociedade (O&S), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Administração de Empresa (RAE), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista de Administração Pública (RAP), Revista Eletrônica de Administração (Read), Revista Eletrônica de Administração Contemporânea (RAC-e), Revista Eletrônica de Administração de Empresa (RAE-e)
Periódicos Qualis "B"	Revista Alcance, Revista Brasileira de Gestão e Negócios (RBGN), Revista de Administração e Inovação (RAI), Revista de Ciências da Administração (RCA) Revista de Gestão USP (Rege-USP)
Eventos	Encontro de Marketing da ANPAD (EMA), Encontro da Assoc. Nac. de Pós-Graduação e Pesq. em Administração (EnANPAD), Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG), Encontro Nacional de Engenharia da Produção (EnEGEP), Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), Encontro de Estudos em Estratégia (3ES), Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica

Quadro 2: Bases de dados nacionais investigadas

Além disso, outros periódicos e anais de eventos científicos, tais como: Revista Alcance, Revista Brasileira de Gestão e Negócios (RBGN), Revista de Administração e Inovação (RAI) e Encontro Nacional de Engenharia da Produção (EnEGEP) foram alcançados em seus respectivos endereços eletrônicos.

Para organizar o processo de busca e seleção dos artigos brasileiros, do mesmo modo, definiu-se como critério as seguintes palavras-chaves, consideradas isoladamente: ação social, cidadania corporativa, empresa cidadã, empresa socialmente responsável, responsabilidade social, modelos e vantagem competitiva. Além disso, a pesquisa abrangendo as duas variáveis deste estudo incluiu as expressões: estratégia competitiva e responsabilidade social, competitividade e responsabilidade social, vantagem competitiva e responsabilidade social e estratégia e responsabilidade social.

Os dados coletados foram analisados com vistas a obter uma melhor compreensão a respeito do estado-da-arte da produção científica nacional e internacional sobre o tema em estudo e, sobretudo, identificar os principais modelos de RSC e vantagem competitiva. Por conseqüência foi possível assimilar conceitos, definições e significados, determinar características, definir, agregar e refinar condições convergentes e divergentes entre os modelos encontrados.

A partir dessa análise, realizou-se uma triangulação teórica com a finalidade de estender as possibilidades de produzir conhecimento (PATTON, 1990, FLICK 1992; 2004). Essa combinação de diferentes perspectivas teóricas incluiu a descrição das dimensões de cada modelo e suas respectivas categorias de análise, objetivando estabelecer comparações de diferentes formas, definir similaridades, diferenças, complementaridades ou apresentação de escalas para mensurar os construtos estudados nos respectivos modelos. Para Flick (2004, p. 242), o método comparativo pode ser assim explicado:

Esse procedimento assume o caráter de um método de comparação constante quando os intérpretes tomam a precaução de comparar várias vezes as codificações com codificações e classificações que já tenham sido feitas. O material que já tiver sido codificado não estará concluído após sua classificação, mas será continuamente integrado ao novo processo de comparação.

Os estágios que compreenderam esse processo de comparação abrangeram

a seleção dos modelos de RSC e vantagem competitiva mais importantes, mais citados e os mais atuais reconhecidos no contexto acadêmico, como mencionado anteriormente. A seleção dos modelos mais importantes foi realizada por meio de uma estratégia que consistiu na identificação daqueles mais referenciados e assinalados como conjunto de princípios que serviram de sustentação para proposição de estruturas posteriores. O critério para localizar os modelos mais citados foi a avaliação do maior número de referências nas bases de dados eletrônicas utilizadas neste estudo. Os mais atuais foram distinguidos levando-se em conta o seu período de publicação.

Ratificando a afirmação de Patton (1990) e Flick (1992) a respeito do princípio da triangulação teórica, Vergara (2004) argumenta que essa alternativa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno, na área das ciências sociais, pode ser adotada para se obter novas perspectivas relacionadas ao objeto de estudo. Este pensamento está em conformidade com o objetivo deste trabalho na medida em que busca propor uma definição para a articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva, encontrando possibilidades de aglutinar semelhanças e de interpenetração entre as dimensões ou determinantes dos modelos que atenderam aos critérios predefinidos para este estudo.

O próximo tópico contém a revisão literária sobre a responsabilidade social corporativa, envolvendo um conjunto de perspectivas teóricas internacionais oriundas, principalmente, dos Estados Unidos da América e do Brasil.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Neste capítulo, inicialmente, descrever-se-á os motivos que levaram as empresas a atuarem de forma socialmente responsável, procurando delinear a evolução histórica do conceito, tanto em âmbito internacional como nacional. Em seguida serão apresentadas diversas proposições de modelos de responsabilidade social corporativa, abordando-se o progresso dos estudos nessa área e suas dimensões de análise.

Uma das palavras mais comuns na teoria da administração é a eficiência, cuja noção se tornou atualmente o objetivo maior das organizações de trabalho. Com efeito, numa sociedade em que indiscutivelmente as empresas representam o sistema de interação social predominante, a busca desenfreada pelos resultados e a prioridade para a produtividade econômica passaram a figurar como símbolo máximo da racionalidade instrumental. Nesse contexto, outras dimensões como a social, cultural, ecológica, espacial e ética permanecem relegadas a um plano secundário. Esse fato tem gerado, há algum tempo, um desequilíbrio sentido atualmente com maior vigor, sobretudo, pelos efeitos que se desencadeiam em catástrofes ambientais, esgotamento de recursos naturais, polarização radical entre ricos e pobres, extinção de espécies animais e vegetais e comprometimento, inclusive, da própria sobrevivência humana (SACHS, 1993; LAYRARGUES, 1998; BRÜGGER *et al.*, 2004).

Em virtude de tal problemática multifacetada, o ambiente organizacional tem se tornado cada vez mais complexo e as empresas passaram a receber críticas, especialmente de uma sociedade mais consciente dos seus direitos, o que as levou a adotarem uma postura diferente daquela voltada apenas para a obtenção do lucro máximo. Mas ao contrário do que se afirma, essas transformações não se fundamentam na visão complacente e altruísta do empresariado em relação à sociedade. A concepção de uma empresa social foi permeada por um discurso político e ideológico, como assegura Alves (2003), orientado para os interesses individuais e preservação do próprio sistema capitalista, que se viu obrigado a realizar ajustes que ainda hoje influenciam o debate acadêmico e empresarial contemporâneo.

3.1 A concepção de uma empresa social: evolução histórica do conceito

É difícil precisar o fato que deu início à discussão sobre a responsabilidade social corporativa, assim como é arriscado tentar determinar suas raízes. Trata-se de um desafio empreender um esforço contribuindo para a reflexão sobre um fenômeno social e seus desdobramentos históricos. Embora as discussões iniciais sobre a atuação socialmente responsável das empresas tenham ocorrido em outros países desenvolvidos, na opinião de Carroll (1999) são os Estados Unidos da América que acumulam um potencial considerável da literatura sobre a RSC. Por este motivo, é de lá que provém grande parte do ideário que dá sustentação a este estudo.

Existe uma variedade de definições sobre a responsabilidade social corporativa, Carroll (1979) sugere que a RSC pode ser entendida como a expansão do papel empresarial além de seu escopo econômico e de suas obrigações legais. Dada a sua complexidade, o tema possui uma longa história na literatura e ainda se encontra em construção (WOOD, 1991; CARROLL, 1999; BAKKER, GROENEWEGEN e HOND, 2005). Embora a discussão sobre a responsabilidade social tenha se intensificado desde os anos 1950, Schwartz e Carroll (2007), novamente, apresentaram uma reflexão abordando que a ausência de um construto universalmente aceito é mais que uma questão diacrônica para o conceito. Segundo os autores, a procura por um paradigma que possa unir o tema ainda não teve êxito, devido a sua natureza ampla e a diversidade de estudiosos que pesquisam o assunto.

De fato, o interesse na relação empresa-sociedade vem adquirindo espaço, principalmente, na literatura geral da administração, sendo que o foco dos trabalhos incide sobre respostas aos seguintes questionamentos: que fatores podem ser apontados para a inserção das empresas no campo social? Quais são as responsabilidades sociais de uma empresa? Onde elas começam ou terminam? Temas correlatos, como desempenho social corporativo, ética empresarial, sustentabilidade, gestão de *stakeholders* e cidadania corporativa são assuntos complementares ou concorrentes da RSC? Para tentar dirimir essas dúvidas será adotada uma articulação dialógica a fim de conhecer os fundamentos e explorar o processo evolutivo do pensamento sobre a responsabilidade social corporativa. Com

o intuito de melhorar o entendimento sobre este item será adotada uma abordagem histórica, considerando o assunto, primeiramente, no final do século XIX.

No passado, a convicção refletida era a de que a empresa nasceu com a única função social de acumular capital. Sob essa ótica, não interessava à organização econômica outra questão senão produzir bens e serviços e gerar riqueza. Entretanto, como reconhece Carnegie (1889), foi no final do século XIX, quando o nível de acumulação de fortuna era elevado, que a filantropia passou a fazer parte da realidade das empresas. Até então, esse tipo de prática estava concentrado nas mãos dos indivíduos e as empresas não reconheciam a legitimidade da comunidade em que se inseriam.

De acordo com Stoner e Freeman (1985), em 1899, Andrew Carnegie, com seu livro *Evangelho da riqueza* apresenta uma abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas. Na sua visão, dois princípios fundamentais sustentavam a RSC da época: o princípio da caridade e o da custódia. Ambos se tratavam de uma perspectiva diretamente paternalista, e ao mesmo tempo, assistencialista, que exigia dos indivíduos mais ricos proteção aos menos afortunados da sociedade, inclusive empregados e clientes, que eram julgados incapazes de agir em seu próprio interesse. É preciso enfatizar, porém, que nessa visão clássica a expressão responsabilidade social implicava o envolvimento com as questões sociais restritas à dimensão individual do homem de negócio, considerado ente da sociedade, sendo as escolhas das obrigações sociais feitas por ele, de acordo com seus valores, pressupostos e ideais de vida.

Outro evento que pode ser citado no desenvolvimento da temática é o caso Ford *versus* o grupo de acionistas liderados por John e Horace Dodge, em 1919. Interessa aqui ressaltar que a compreensão da Suprema Corte norte-americana foi a favor de Dodge, argumentando que as corporações existem para gerar lucro para os acionistas, não podendo ser usado para outros fins (TOLDO, 2002). A partir dessa época não foram encontrados trabalhos acadêmicos sobre o assunto até a década de 1950, conforme é descrito a seguir.

Após os efeitos da Segunda Guerra Mundial, o papel limitado da empresa na sociedade começou a receber críticas no meio acadêmico e também nas Cortes Americanas. A partir do caso *A. P. Smith Manufacturing Company versus* seus acionistas, em 1953, a Justiça Americana, contrariando os interesses de um grupo de acionista, julgou que a empresa poderia buscar o desenvolvimento social,

estabelecendo assim uma oportunidade para a legalização da filantropia corporativa (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2000).

Ainda que tenha alcançado visibilidade nos anos anteriores, o tema RSC se tornaria notório, sobretudo, com a obra seminal de Howard Bowen (1953), intitulada *Social Responsibilities of the Businessman*. Em seu livro, o autor estruturou um conjunto de abordagens teóricas no sentido de legitimar a livre-iniciativa relacionada à ação social das empresas. Merece destaque, que a abordagem de Bowen tenha surgido num contexto histórico, político e social em que coexistiam o regime capitalista e o comunista (ALVES, 2003). Sendo, portanto, uma questão central, que a defesa do autor de uma aproximação entre lucro, princípios éticos e morais para atender as expectativas da sociedade, tenha sido feita sob a ameaça do sistema comunista. Nesse sentido, o legado de Bowen é que os homens de negócios têm a obrigação de adotar políticas e tomar decisões alinhadas com os objetivos e valores sociais, proporcionando benefícios a todos.

Por analogia, tanto a obra de Carnegie (1899) quanto a de Bowen (1953) possuem um forte caráter religioso, que em determinados momentos tornam ambígua a relação entre responsabilidade social corporativa e a obrigação moral dos homens de negócios, porém essa interpretação conflitante não invalida a representatividade das publicações que serviram para qualificar o debate. Tamanha é a importância do livro de Bowen, para a definição do conceito de RSC, a ponto de Carroll (1979; 1999) considerar que a partir de então, tem início a Era Moderna na literatura desse campo; chegando mesmo a propor o título de Pai da responsabilidade social corporativa para o autor.

Ainda, referindo-se a obra de Bowen (1953), o estudo de Alves (2003) propõe um entendimento dos motivos que levaram as empresas a adotarem uma postura socialmente responsável a partir de cinco dimensões: 1) na dimensão ideológica, o sistema induz a uma obrigação que nasce num momento histórico e político, traduzindo-se em duas preocupações fundamentais: evitar a destruição do sistema capitalista e, simultaneamente, debelar a intervenção do Estado na economia; 2) o fundamento econômico da empresa, principal variável que condensa os interesses capitalistas, sugere que a obtenção de lucro deve ser eficiente e flexível, interna e externamente (por exemplo, ao tratar os empregados com responsabilidade social, isso contribuirá para maior satisfação dos mesmos e, por efeito, maior lucratividade); 3) o surgimento da gestão profissional da empresa que concorre, de certa maneira,

para a mudança cultural interna e de foco em relação às metas e capacidade gerencial num contexto globalizante; 4) o ordenamento institucional da sociedade está relacionado ao controle social, decorrente de maior educação e liberdade de expressão, demandando um mundo mais equânime e, conseqüentemente, restringindo as práticas empresariais; e 5) os valores sociais do homem que contribuem para a consciência reflexiva, tornando a empresa responsável na medida em que responde por seus atos, realizando mudanças nos padrões comportamentais influenciados pela ética.

Se, anteriormente, existiam poucas evidências da definição sobre a RSC, a década de 1960 foi caracterizada como um período em que a literatura sobre o tema se expandiu, particularizando-se como princípios fundamentais da RSC: a filantropia e a governança. Foi durante essa fase que o meio acadêmico teve o papel principal de disseminar que a responsabilidade social das empresas se estende além dos interesses exigidos por lei (CARROLL, 1999).

No cerne das discussões, como afirma Carroll (1999), encontrava-se Davis (1960; 1966; 1967), ao questionar a influência das decisões além dos interesses econômicos e técnicos, visando conciliar responsabilidade e poder nas empresas. Frederick (1960) e McGuire (1963) consideraram que as responsabilidades das organizações vão além das dimensões econômica e legal, sugerindo a preocupação com o bem-estar social; e Walton (1967) focalizou as conseqüências éticas da relação entre empresa e sociedade. Na década de 1960, as ações de responsabilidade social concentravam-se na preocupação em definir se a obrigação com a filantropia e obras de caridade era do dirigente da organização ou da sociedade. Esse comportamento era baseado, sobretudo, na obrigação moral e princípios religiosos compatíveis com os valores da sociedade norte-americana daquela época (CARROLL, 1999).

É também nesse período que uma perspectiva pertencente a uma outra linha de pensamento, conhecida por sua postura clássica, fundamentada na crença de que as forças do mercado impulsionariam a economia, promovendo o bem-estar social, fortalece as concepções de Levitt (1958), que já havia se pronunciado como crítico da noção da empresa social. Essa corrente de postura restrita, que tem Friedman (1962) como seu representante máximo, advoga que a responsabilidade social das empresas deveria se restringir às questões relacionadas a maximização do lucro e a obediência às leis [...]. Além disso, manter-se fiel às regras do jogo,

tornando-se parte do livre-mercado competitivo sem que seja necessário fraudarem acionistas e credores.

Em relação a essa célebre frase de Milton Friedman (1962), Carroll (1998) faz questão de esclarecer a distorção, ambigüidade e injustiça usualmente repetida no meio acadêmico. Segundo o autor, o restante da citação de Friedman (1962) era “[...] acatando as normas básicas da sociedade e seus costumes éticos”. Observa-se, portanto, ao se analisar a seqüência desta frase que Friedman (1962) atribuiu um papel, ou responsabilidade aos empresários, que transcende à maximização do lucro.

Em Friedman (1970) tem-se um claro questionamento sobre as responsabilidades da empresa como ente social. Para o autor, somente as pessoas são possuidoras de tais responsabilidades, cabendo a elas praticarem ações de solidariedade e colaborar com obras sociais utilizando seu capital particular, porque quando os empresários faziam uso dos recursos da organização para tal prática estavam onerando o lucro dos acionistas sem a sua prévia autorização. Nesse sentido, a crítica de Friedman à responsabilidade social corporativa estava relacionada à filantropia realizada com os recursos das empresas, comportamento que não era condizente com o contexto econômico e social vivido naquela época nos Estados Unidos da América.

Segundo Guimarães (1984), a participação na esfera social, naquele contexto histórico, estava ligada à idéia de que os empresários, ao administrarem lucrativamente suas organizações, estariam praticando a responsabilidade social. Tanto Levitt (1958) quanto Friedman (1962; 1970) argumentaram que as ações sociais são preocupações que dizem respeito a outras instituições, por exemplo, à Igreja e ao Estado.

O ataque à retórica de responsabilidade social das empresas também foi uma postura adotada por um dos economistas da escola de Chicago, Hayek (1967), quando classificou como um modismo atribuir funções às empresas além da maximização do lucro. Segundo o autor, essas tendências poderiam contribuir, se levadas às últimas conseqüências, para potencializar o poder das empresas traduzindo-se em resultados econômicos e sociais imprevisíveis e até mesmo perniciosos à sociedade. Duas constatações parecem resultar das visões de Friedman (1962) e de Hayek (1967). Enquanto o primeiro repudiava a intromissão

nas forças do mercado, o segundo temia o corporativismo e o totalitarismo, representando um risco para as liberdades humanas.

Apesar desse embate entre as duas correntes do pensamento, clássica e ampla, ter reforçado o caráter econômico da empresa, de certa forma, por outro lado, também propiciou uma reflexão a respeito de maneiras mais coerentes de encarar a relação empresa-sociedade. Essas reflexões, ao mesmo tempo em que questionavam os abusos do capitalismo, de alguma maneira tentavam ligar, por vínculos morais, intrincados interesses econômicos.

É nessa arena que ao final da década de 1960, como assinala Kreitlon (2004), em face do questionamento ético e social das empresas, surgiria uma escola do pensamento chamada *Business Ethics*. Tal corrente filosófica sustenta que as empresas, assim como as pessoas são agentes conscientes, sujeitos aos mesmos princípios socialmente aceitos pelos indivíduos. Essa corrente se assenta em um forte caráter normativo, centrada em valores e em julgamentos morais, que se aplicam às empresas em razão de estarem inseridas na esfera da vida humana. Para essa corrente, a empresa tem o dever moral de fazer o que é certo (imperativo categórico da matriz Kantiana), ou seja, a ação socialmente responsável da empresa é consequência direta da sua responsabilidade moral relacionada a valores centrais como probidade, responsabilidade, evitar causar danos desnecessários e cidadania.

Segundo a influência da corrente *Business Ethics*, diferentemente da visão de Bowen (1953), a empresa e não apenas o indivíduo é considerada agente transformador que passa a responder por seus atos perante a sociedade. Por sua vez, esse raciocínio vai de encontro às idéias de Friedman (1962) que defende o livre-mercado competitivo e sua auto-regulação e, portanto, não aceita que a empresa seja julgada moralmente como ente social.

A partir dos anos 1970, algo similar à década anterior, relativo à proliferação do tema, continua a acontecer, mas também surgiram abordagens alternativas relacionando a RSC a Desempenho Social Corporativo (DSC). Dentre as contribuições mais relevantes encontram-se diversos trabalhos como o de Johnson (1971), que aborda o equilíbrio entre os interesses da empresa e sociedade, buscando compreender que as empresas realizam programas sociais para acrescentar lucro. E também Steiner (1971), com a idéia de maximização da utilidade, tendo o lucro como fonte da responsabilidade social e a função do negócio contribuindo para a sociedade.

Acrescenta-se a essa lista, a significativa publicação do Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED), de 1971, sobre Responsabilidades Sociais das Corporações Empresariais, que apresenta uma abordagem conciliadora para as questões da empresa e sociedade. Esse enfoque se baseia numa metáfora de três círculos concêntricos onde o primeiro, interno, representa a dimensão econômica que se relaciona ao produto, trabalho, crescimento; o intermediário representa o exercício da função econômica considerando valores sociais, como conservação ambiental e relações com empregados; e finalmente o círculo exterior simboliza as responsabilidades amorfas, ou seja, se refere às responsabilidades que a empresa assumiria, tornando mais amplo o seu envolvimento para melhorar o ambiente social, como por exemplo, preocupar-se com as questões relacionadas à pobreza, exclusão e degradação urbana.

Manne e Wallich (1972) foram mais longe ao examinar uma questão prática, dizendo que é complicado, se não impossível, distinguir se uma despesa foi realizada puramente para o bem do público e realmente com intenção caridosa, acrescentando que para ser identificada como ação corporativa socialmente responsável, uma despesa empresarial, ou atividade deve: ser aquela para a qual os lucros marginais da empresa são menores que os lucros disponíveis para alguma despesa alternativa; ser puramente voluntária; e, ser uma despesa empresarial efetiva em lugar de uma conduta ampla e individual.

A discussão de Sethi (1975) foi no sentido de explicar as dimensões do desempenho social corporativo e a diferença entre obrigação social, responsabilidade e responsividade social. Para o autor, a obrigação social se relaciona às forças do mercado e restrições legais, cujos critérios são apenas econômicos e legais. A responsabilidade social ultrapassa a obrigação social e sugere um alinhamento entre o comportamento corporativo com as normas prevaletentes e expectativas da sociedade. A responsividade subentende um comportamento organizacional proativo em relação às necessidades sociais, o que levou o termo responsabilidade social a ser aceito como desempenho social corporativo (DSC). Por sua vez, os resultados decorrentes da obrigação social passariam a acompanhar as políticas, programas e impactos da atuação corporativa. A RSC, nesse caso, estaria associada a três dimensões: institucional, que diz respeito à legitimidade da empresa; organizacional, caracterizada pela responsabilidade pública; e individual que assinala o arbítrio gerencial. Já, a

responsividade faria fronteira com os processos relacionados ao diagnóstico ambiental, gestão com os *stakeholders* e gestão das questões sociais para as decisões sobre RSC.

São também representantes dessa corrente, que defende o inter-relacionamento empresa-sociedade, Preston e Post (1975), os quais atribuem ao debate outro enfoque, o da responsabilidade corporativa como responsabilidade no contexto da vida pública, incorporando a análise em nível externo à organização. Segundo os autores, ao se defrontar com um problema, os administradores não decidem por si só, eles devem buscar sustentação para suas resoluções nas instâncias federais, estaduais, locais e inclusive nos órgãos reguladores.

Trilhando um caminho diferente de Preston e Post (1975), que têm na opinião pública um organismo que circunscreve os limites de relacionamentos entre a empresa e a sociedade, Ackerman e Bauer (1976) propõem uma orientação integrada ao nível micro, ou interno da empresa. Essa orientação se concentra em esforços que envolveriam a forma como as empresas reagiriam às mudanças do ambiente, não representando uma ação proativa.

A propósito do que fora investigado anteriormente, Carroll (1979), por sua vez, tentou combinar a ação social das empresas, nível macro, com os fundamentos de responsabilidade social, nível micro, e denominou esse arranjo como desempenho social das empresas. Em sua justificativa, o nível macro compreende o espaço de debate de responsabilidade social, moldado pelas categorias econômicas, legais, éticas e discricionárias. A dimensão econômica está relacionada à maximização do lucro e eficiência da empresa. Trata-se da responsabilidade que dá sustentação às demais. O componente legal abrange o cumprimento das leis. A categoria ética incorpora padrões, normas e expectativas sociais, ou seja, fazer o que é certo. Enquanto a responsabilidade discricionária diz respeito ao envolvimento da organização em projetos voluntários e de melhoria para a qualidade de vida da comunidade no seu entorno.

Ainda segundo Carroll (1979), no nível micro, as empresas tentam aplicar os princípios do contrato social em suas políticas, que podem ser reativas, defensivas ou proativas. A adoção de uma postura adequada dependeria da interação entre o nível micro e macro. De forma genérica, o autor admite que os programas sociais podem gerar lucros para as empresas.

Se por um lado o meio acadêmico tentava estabelecer vínculos entre a empresa e sociedade, por outro uma série de eventos tornavam essa questão ainda mais emergente, questionando o caráter indiscutível da exclusividade da maximização do lucro pelas empresas. Pode-se destacar, na explicação de Kreitlon (2004), que durante a crise do dólar e do petróleo, dos anos 1970, as empresas foram alvo das mais variadas reivindicações. Por consequência, surgiram inúmeros movimentos da sociedade civil contra a poluição, o desemprego, as discriminações raciais e de gênero, ou questões relacionadas ao produto comercializado. A autora explica que a indústria bélica e de cigarros foram os alvos preferenciais de protestos.

Essa época de incerteza generalizada não poderia deixar de lado o caráter fundamental da ética na causa da RSC, é justamente nesse intervalo de tempo entre os anos 1960 e 1970, que surge uma outra escola, denominada *Business & Society*, bastante distinta da sua matriz precursora, a *Business Ethics*. Na visão de Kreitlon (2004), essa nova escola adota uma perspectiva sociopolítica e contratual que sugere uma interdependência entre os problemas da empresa e sociedade. Como resultado, ocorre uma progressiva dissociação entre filantropia e RSC. Por sua própria natureza, essa corrente põe ênfase no fato de que “a empresa, enquanto instituição social deve estar a serviço da sociedade que a legitima”, complementa a autora (KREITLON, 2004, p.2).

A partir dos anos 1980, o que se tornou evidente, na opinião de Carroll (1999), foram as pesquisas para medir e gerenciar a RSC associadas ao desempenho financeiro, como a de Wartick e Cochran (1985). Nesse caso, o foco de interesse deslocou-se da definição para a operacionalização, incluindo diversos temas complementares como políticas públicas, ética empresarial, teoria dos *stakeholders* e desempenho social corporativo.

Ao considerar a relevância dos trabalhos nos anos 1980, Carroll (1999) revela que mereceram destaque, principalmente, o conjunto de idéias de Jones (1980) em defesa da obrigatoriedade da confiança e cooperação constituídas voluntariamente, nas repetidas transações com outros grupos na sociedade, além dos *stakeholders* legalmente reconhecidos, abordagem, que de certa maneira, acata a discussão de Preston e Post (1975) sobre a responsabilidade pública. Na realidade, a principal contribuição de Jones é a sua proposição, redefinindo a RSC como um processo na tomada de decisão e não somente como um jogo de resultados.

Drucker (1984) que já havia escrito precocemente sobre o tema, também propõe um novo significado para a RSC. Para ele, além de compatibilizar rentabilidade e responsabilidade, a empresa deveria converter as ações socialmente responsáveis em oportunidades empresariais.

Com efeito, nesse mesmo ano, Carroll e Hoy (1984) procuraram pontuar razões em defesa da integração das políticas sociais corporativas à gestão estratégica. O fundamento dessa argumentação tem nas idéias de Ackerman (1973), um importante apoio para traçar planos de ação da empresa, ou melhor, responder às pressões do ambiente, de forma que a responsabilidade social corporativa não fosse tratada apenas como um fator residual no ambiente, ou como um critério entre muitos para avaliar a efetividade organizacional. Na concepção dos autores, as políticas sociais devem ser tratadas em nível macro, a partir do topo administrativo, e também em nível micro, disseminando-se em políticas funcionais e diretrizes operacionais que resultariam em comportamentos sociais. Esses comportamentos ajudariam a transformar chavões de responsabilidades sociais em ações reais e bem sucedidas, complementam Carroll e Hoy.

Ao considerar um horizonte mais relacionado à gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social corporativo, Wartick e Cochran (1985) apresentaram uma estrutura com a finalidade de aperfeiçoar as quatro dimensões do modelo de Carroll (1979), econômica, legal, ética e discricionária ou filantrópica, em uma proposição que levava em conta princípios, processos e política.

A contribuição de Epstein, por outro lado, foi ousada ao definir a RSC a partir do entrelaçamento de três conceitos - responsabilidade social, responsividade e ética empresarial. Para ele, o cerne do processo de política social corporativa é a institucionalização dentro dos negócios empresariais desses três elementos (CARROLL, 1999).

A inclusão da ética na pauta de debate, na década de 1980, não se configurava como um fato à margem da RSC. A corrente do *Business Ethics* que havia, na década de 1970, incorporado a vertente da escola do *Business & Society*, definitivamente se consolida, segundo a afirmativa de Kreitlon (2004). O momento era propício, assegura a autora, dado a crescente institucionalização da ética que se espalhou por meio de cursos nas escolas de administração, iniciativas empresariais, incentivos de programas governamentais e pelo grande volume de publicações. Mas uma terceira corrente apareceria nessa época, como resultante do embate entre as

empresas e sociedade. A corrente *Social Issues Management* nasce com vistas a satisfazer, principalmente, as demandas nos círculos gerenciais em busca de instrumentos de gestão que, de alguma forma, pudesse organizar e tornar coerente a capacidade, associada à sensibilidade, para lidar com os problemas éticos e sociais, enfrentados pelas empresas. Essa abordagem acredita que o comportamento socialmente responsável pode ser transformado em fonte de vantagem competitiva.

Os anos 1990 foram marcados por uma ascendência de mudanças tecnológicas, abertura comercial e conseqüente abandono do modelo protecionista do Estado. Com a figura do capital volátil e, sobretudo, a expansão das multinacionais nos países em desenvolvimento, ocorre, por imposição estrutural, a adoção de um modelo de integração competitiva no mercado mundial (SROUR, 2000). Nesse período, os temas complementares avançaram e são determinantes para que a RSC se renda a uma variedade de conceitos compatíveis, alguns surgidos ainda na década anterior. Schwartz e Carroll (2007) apontam dentre eles: o desempenho social corporativo, teoria de *stakeholders*, ética empresarial e cidadania corporativa que aparecem como temas centrais nessa fase e que estão descritos a seguir.

O desempenho social corporativo, na visão de Carroll (1979) abrange três aspectos distintos, dentre eles uma gama de questões econômicas, legais e voluntárias subjacentes à dimensão da responsabilidade social corporativa; a administração de questões sociais motivadas pelo impacto das atividades empresariais, como por exemplo, problemas relacionados à discriminação, segurança do produto e meio ambiente; e, por último, a forma de resposta ou nível de responsividade que a empresa adota para lidar com as pressões sociais, podendo integrar estágios de um *continuum* que variam de estratégias reativas até proativas.

Wartick e Cochran (1985), ao adotar uma abordagem para desempenho social corporativo que vincula princípios, processos e política, complementam as idéias de Carroll (1979), argumentando que o propósito da administração de questões sociais é minimizar surpresas e estimular respostas interativas ou integradas com o ambiente empresarial. Para os autores, a responsividade corporativa inclui o desenvolvimento de respostas internas e externas à empresa. Do mesmo modo, para Stoner e Freeman (1985), o DSC trata-se da teoria da ação

social das empresas que inclui princípios, processos e políticas sociais. De maneira sensivelmente diversa Wood (1991) esclarece que a definição de desempenho social corporativo caracteriza-se pela configuração entre princípios de RSC, processos de responsividade social, políticas, programas e resultados observados nos relatórios sociais da empresa.

Quanto à teoria dos *Stakeholders*, embora Freeman (1984) tenha definido o termo como qualquer grupo de interesse ou indivíduo que afeta ou é afetado pela empresa, a palavra já havia surgido no campo da administração em 1963 para designar “todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir” (FREEMAN e MCVEA, 2000, p. 2).

Leisinger e Schmitt (2001) esclarecem que o conceito de *stakeholder* evoluiu de uma limitação ou complementação ao construto de *shareholder* (acionista), e este avanço aconteceu a partir da crença de que a empresa tem obrigações com outros grupos de interesse, além dos acionistas. Tais grupos podem ser representados por indivíduos ou instituições, como colaboradores, clientes, ecologistas, vizinhos, fornecedores, concorrentes, sindicatos, associações e autoridades representantes da vida pública. Para os autores, todos os *stakeholders* que possuem interesses legítimos, mesmo que em medidas diferentes nas atividades da empresa, têm o direito a que seus interesses sejam levados em consideração na tomada de decisão corporativa. Para Schwartz e Carroll (2007), essa abordagem incorpora uma visão sistêmica e pressupõe duas dimensões distintas, uma mais ampla, que envolve todos os grupos que podem influenciar ou ser influenciados pelas decisões da empresa, e outra mais restrita, abrangendo os grupos imprescindíveis para a sobrevivência do negócio.

Em se tratando da ética empresarial, o estudo de Guerreiro Ramos (1983) destacou as ações sociais segundo Max Weber, considerando duas éticas: a ética da responsabilidade e a ética da convicção. A primeira corresponde à ação racional referida aos fins. Seu critério essencial é a racionalidade funcional, ou seja, os fins justificam os meios. O segundo tipo de ética está implícito em toda ação referida a valores. Segundo o autor, as duas éticas não são necessariamente antagônicas. No âmbito organizacional, de forma teórica e prática, pode-se admitir a convergência entre ambas na medida em que as competências e a natureza do trabalho se entrelaçam com os valores individuais. Consequentemente, nenhum indivíduo age sob a espécie exclusiva de nenhuma das duas éticas, sendo que o problema do

equilíbrio entre indivíduo e a empresa tem que ser equacionado, considerando-se a contribuição dos dois tipos weberianos de ética, declara o autor.

Como caracterizam Leisinger e Schmitt (2001, p. 22), a ética empresarial reflete sobre normas e valores dominantes em uma organização, estando baseada em fatores qualitativos que orientam os indivíduos a fazer o que é certo. “Para uma empresa valem as mesmas metas primárias que para as pessoas individuais: a de sua existência, a de sua liberdade de ação e a de sua solidariedade, entendidas no sentido de cooperação”. Acrescenta-se a esse esclarecimento que a empresa também é obrigada a cooperar e ser solidária com as pessoas, buscando o bem comum. A competência econômica e empresarial é um pressuposto necessário à obrigação moral. “Nem a competência ética substitui a competência econômica, nem vice-versa. Lucros empresariais não são apenas economicamente necessários, eles possuem também uma importância ético-social (IDEM, p.23)”.

Para Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001), a ética empresarial está vinculada a um conjunto de princípios, normas e padrões morais que norteiam o comportamento no mundo dos negócios. Em outras palavras, de forma mais genérica, a ética empresarial concentra-se em como os padrões morais são aplicados, em realizar avaliações éticas na atividade empresarial e também em prescrever cursos éticos de ação (SCHWARTZ e CARROLL, 2007).

Já o conceito de cidadania corporativa também está baseado na noção de equilíbrio, porém enfatiza a metáfora de agir como um bom cidadão. A definição de Post (2000) para a cidadania corporativa é orientada para ação e leva em conta o processo de identificação, análise e resposta à responsabilidade econômica, social e política da empresa. Por sua vez, Waddock (2002) oferece uma definição mais normativa, considerando que bons cidadãos corporativos realizam planos e objetivos organizacionais de forma clara e em consonância com os valores e princípios fundamentais. Seu comportamento é caracterizado pelo bom tratamento aos *stakeholders* que têm interesse no capital de risco da empresa e respeito àqueles que são afetados por suas atividades operacionais em nível primário e secundário. Trata-se de um dos construtos mais recentes vinculado à relação empresa-sociedade e que possui grande semelhança com a RSC, englobando a responsabilidade econômica, social e política da empresa relacionada aos aspectos legais, expectativa dos *stakeholders* e atos voluntários que fluem de valores e estratégias corporativas (SCHWARTZ e CARROLL, 2007).

É ainda da década de 1990, o modelo da Pirâmide Social de Carroll (1991). Tal estrutura tem em sua base a dimensão econômica que sustenta as dimensões legais, éticas e filantrópicas. Na visão de Carroll, a empresa socialmente responsável atuaria de forma a incluir em seus esforços a obtenção de lucro, obediência às leis, ser ética e agir como uma empresa cidadã. Dentre os temas complementares que apareceram nessa fase, Swanson (1995) declara que o desempenho social corporativo e a teoria dos *stakeholders* foram os que mais receberam atenção na década de 1990.

Ao final da década de 1990, um discurso renovado parece retomar as idéias preconizadas por Levitt (1958), Friedman (1962) e Hayek (1967) apresentando razões lógicas em oposição ao conceito da empresa socialmente responsável. Dessa vez é a norte-americana Blair (1998), ao sugerir que o conceito de RSC necessita de um fundamento teórico, uma vez que a noção existente é insuficiente para orientar as empresas na escolha das ações e práticas sociais. A autora reitera o pensamento clássico econômico de que a empresa deve preocupar-se apenas em fazer negócios, porque a noção de empresa socialmente responsável careceria de instrumentos para garantir que a mesma cumprisse um papel social, além do econômico, que lhe compete originalmente (BLAIR, 1998). Se, por um lado, o discurso de Blair (1998) tenta se afastar do conceito de RSC, que há tempos vem se consolidando, por outro, o que a autora chama de nova concepção de riqueza inclui benefícios sociais decorrentes da função econômica da empresa, como a preservação do meio ambiente, a dignidade no trabalho, desenvolvimento sustentável e a defesa do consumidor, aproximando-se da abordagem de Schwartz e Carroll (2007), que será explicada adiante.

Para identificar o desenvolvimento do conceito de RSC a partir do ano 2000 até 2007, buscou-se sustentação, a princípio, no estudo bibliométrico realizado por Bakker, Groenewegen e Hond (2005), que abarcou 30 anos de pesquisa e teoria em responsabilidade social corporativa e desempenho social corporativo, no período de 1970 a 2002. De acordo com os autores, o desenvolvimento do constructo de RSC aconteceu de uma incerteza conceitual que teve fases distintas, tais como: progressão, variedade e normativismo.

A progressão é expressa pelo desenvolvimento a partir da teoria empiricamente testada. A variedade explica que o conceito alterna seu significado de acordo com o contexto ou com a relação que estabelece com temas alternativos.

O normativismo compreende o caráter prescritivo encontrado nos trabalhos no campo da RSC. Além disso, esses autores consideram que o progresso na literatura sobre responsabilidade social corporativa é dificultado pela introdução contínua de novos construtos e que, o campo da RSC e da DSC, se tornou firmemente arraigado nas ciências da administração.

A visão dicotomizada entre as correntes clássica e ampla da RSC, mencionadas anteriormente, nesse novo milênio também encontra adeptos. Jensen (2002) e Cheibub e Locke (2002) admitem, assim como seus predecessores, Levitt (1958), Friedman (1962), Hayek (1967) e Blair (1998), que as empresas devem se concentrar em sua atividade fim, ou seja, em fazer negócios. A principal preocupação apontada por Jensen diz respeito aos impactos sobre a rentabilidade que as ações fora do escopo da empresa poderiam provocar. Apesar de certa ambigüidade, numa perspectiva menos incisiva, Cheibub e Locke afirmam que as empresas devem ter responsabilidades sociais, somente se for do seu interesse ou lhe trazer algum benefício, seja para a atividade, propriamente dita, ou posição no mercado.

Ao se discutir as possíveis convergências e incompatibilidades em busca de um paradigma para a RSC, o que se percebe é a confirmação de uma propensão que já se desenhava nas décadas anteriores em integrar construtos fundamentais e complementares. Nesse contexto, Schwartz e Carroll (2003; 2007) sugeriram dois modelos conceituais à comunidade acadêmica. O primeiro chamado Modelo de Três Dimensões da RSC, de 2003, assume um enfoque que suplanta o Modelo da Pirâmide de Carroll (1991) e incorpora a responsabilidade ética, legal e econômica como dimensões centrais, retratadas em um diagrama de Venn, ampliando-se em sete dimensões. Esse modelo oferece um entendimento mais abrangente, sem as suposições de hierarquização percebidas na estrutura anterior. Enquanto o segundo, de 2007, refere-se a uma articulação de complementaridade, denominada modelo VBA (*value, balance e accountability*), que representa uma tentativa de alcançar um mecanismo integrador, baseado em três conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilidade. Essa estrutura integra, também em um diagrama de Venn, a responsabilidade social corporativa, ética empresarial, administração dos *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa, que segundo os autores se relacionam entre si.

Excetuando-se o conceito de sustentabilidade, os demais já foram definidos anteriormente. Especificamente, a definição usualmente considerada para a sustentabilidade tem suas origens no relatório “Nosso Futuro Comum” que descreveu o conceito, como “desenvolvimento sustentável é atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 42).

O enfoque de Garriga e Melé (2004) é crítico e incisivo. Para os autores, o conceito de desenvolvimento sustentável é contestável, evasivo e ideologicamente controverso, possuindo ingredientes e objetivos múltiplos, interdependências complexas e com consistências morais consideráveis. A despeito de tudo isso, complementam os autores, o conceito está cada vez mais popular.

Embora o construto tenha originalmente sido percebido com o objetivo de proteger o meio ambiente, com o passar do tempo foi se ampliando e incorporando os impactos da sociedade de uma maneira geral, relatam Schwartz e Carroll (2007). Ainda segundo esses autores, Elkington contribuiu significativamente para a consolidação do conceito na área da administração ao sugerir à idéia de integrar a prosperidade econômica, ambiental e social, mais conhecida como *Triple boton line*, ao desenvolvimento sustentável.

Retomando-se a abordagem sobre a evolução do conceito de RSC, o estudo de Godfrey e Hatch (2006) teve como foco principal sugerir uma agenda de pesquisa para o Século XXI. A princípio os autores argumentam que a responsabilidade social corporativa deve transcender a idéia de ações gerenciais, no nível microeconômico da empresa, relacionado à alocação de recursos em iniciativas sociais. O escopo de atuação deve estar no refinamento e maior rigor na criação de mecanismos para mensurar resultados que interessam aos acionistas e *stakeholders*. Godfrey e Hatch sugerem uma ampla pauta de pesquisa endereçada a estudiosos da ética e RSC em diferentes áreas constituída de cinco temas interligados, tais como capitalismo e *stakeholders*, marketing ligado à causas sociais, filantropia, gestão de *stakeholders* e cidadania corporativa.

O enfoque de Bies, Bartunek, Fort e Zald (2007), com base em um *case* de empresas reforça o aspecto de integração e complementaridade encontrado em Schwartz e Carroll (2007). Os autores alegam que as corporações são agentes sociais de mudança que podem ser investigados em nível micro, meso e macro, referindo-se ao plano individual, interpessoal e institucional. Além disso,

problematizam que o campo de estudo vinculado à RSC pode ser observado a partir de uma abordagem multidisciplinar, envolvendo questões filosóficas, legais e empíricas geralmente pesquisadas de maneira fragmentada, sem levar em conta a complexidade das questões no contexto empresarial.

O artigo de Ketola (2008) refere-se ao exercício sistemático da interdisciplinaridade, buscando integrar perspectivas filosóficas, psicológicas e gerenciais da responsabilidade social corporativa. Em seu ponto de vista, as dimensões da RSC formada pela responsabilidade econômica, social e ambiental estabelecem uma conexão entre empresa, valores, discursos e ações. Sua proposta, portanto, nesse trabalho foi a conciliação entre a abordagem utilitarista e egoísta; obrigações, direitos e justiça com virtude, ética, e valores empresariais; e maior consciência psicológica no discurso corporativo para realizar com êxito ações organizacionais.

Para entender porque as empresas agem de maneira socialmente responsável Campbell (2007) buscou subsídios na teoria institucional. Em sua opinião, o relacionamento entre as condições econômicas e o comportamento empresarial é intermediado por várias circunstâncias institucionais, que incluem a regulação pública e privada. Considerando essa premissa, o autor conclui que as organizações não governamentais e outras entidades independentes que monitoram e regulam o ambiente institucional estimulam o comportamento social responsável das empresas.

Dentre a diversidade de perspectivas relacionada à RSC, o desempenho social corporativo também é um tema que tem merecido atenção especial do meio acadêmico. Ainda que os estudos de Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) e Swanson (1995) tenham contribuído significativamente para a definição desse conceito, o interesse em torno da avaliação dos resultados sociais corporativos representa um desafio, especialmente, para a área da administração. Estudos como os descritos a seguir divulgados em importantes periódicos internacionais como *Academy of Management Review* e *Journal of Business Ethics* nos últimos anos, sobretudo em 2007, comprovam este fato.

A criação de valor integrada à reputação da empresa foi o assunto central do artigo de Sánchez e Sotorrío (2007). Esse trabalho propõe um modelo teórico que considera a criação de valor a partir do relacionamento entre desempenho social corporativo e performance financeira. Para validar o modelo foi aplicada uma

pesquisa *survey* em 100 empresas de prestígio que operaram na Espanha no ano de 2004. Os resultados indicaram que mesmo não sendo lineares, a associação entre as variáveis sociais e performance financeira é positiva.

Hill, Ainscough, Shank e Manullang (2007) focalizaram a atividade socialmente responsável como um investimento numa perspectiva global. Os autores exploram, especialmente, a definição de RSC e a maneira como o construto está sendo colocado em prática. Além disso, do mesmo modo que Sánchez e Sotorrío (2007), consideram o impacto do desempenho social corporativo na performance financeira da empresa. Entretanto, essa abordagem inclui outros atributos à discussão que compreendem as características dos investimentos, a racionalidade subjacente à escolha desses investimentos e a sua influência no setor de atuação da empresa.

A pesquisa que adotou a técnica qualitativa foi realizada em um grupo de empresas pertencentes a uma *holding* com sedes nos Estados Unidos da América, Ásia e Europa. Foram investigados os dados a respeito do investimento socialmente responsável no longo prazo em mais de 30 fundos de pensão. De maneira geral, esse trabalho identificou uma relação positiva decorrente dos investimentos sociais corporativos. Especificamente, os investimentos europeus tornam-se mais visíveis no curto e longo prazo; e segundo os autores, a atuação dos asiáticos nesse campo orientada pelo forte coletivismo pode representar uma direção para os norte-americanos.

O artigo de Barnett (2007) focaliza a capacidade de influência dos *stakeholders* e limites da responsabilidade social corporativa, explicando a heterogeneidade do retorno financeiro em atividades sociais corporativas. Para tanto, o autor desenvolve um modelo teórico para ajudar a explicar os efeitos RSC na performance financeira da empresa. Para Bird, Hall, Momentè e Reggiani (2007), as empresas vêm atuando dentro de um escopo que privilegiam, cada vez mais, os interesses dos *stakeholders*. Apesar disso, ainda existe um conflito entre o relacionamento positivo da empresa, envolvimento com as atividades relacionadas à RSC e o equilíbrio da sua performance. Frente a essa realidade, os autores concentraram-se em um estudo empírico para identificar quais as atividades de responsabilidade social corporativa são valorizadas pelo mercado.

Os dados obtidos de uma empresa que avalia o impacto das ações sociais corporativas em diversos *stakeholders* das 500 maiores organizações norte-

americanas foram analisados quantitativamente. Dos temas que constituem essa lista de avaliação, cinco fizeram parte desse estudo, entre eles a comunidade, as ações afirmativas, o relacionamento com os empregados, o meio ambiente e os produtos. As conclusões revelaram que os gestores ao adotarem uma perspectiva ampla orientada para diversos *stakeholders* comprometem ou colocam em risco os interesses dos acionistas. Ressalta-se, que o mercado tem valorizado as empresas que satisfazem minimamente as expectativas sociais vinculadas à proteção ambiental, diversidade e aquelas que agem de maneira proativa em relação aos empregados, revelam os autores.

A análise do comportamento socialmente responsável incorporado ao desempenho da empresa foram os assuntos considerados por Mackey, Mackey e Barney (2007). Para os autores, a literatura estimula os investimentos em responsabilidade social mesmo que reduzam o fluxo monetário da organização. Ao adotar um ponto de vista mais racional sugerem que tais investimentos só devem ocorrer se o seu impacto for positivo nos resultados ou valor de mercado da empresa. Mackey, Mackey e Barney esclarecem que se existir demanda e oportunidades as decisões sobre alguns investimentos socialmente responsáveis podem transcender a maximização de riqueza.

A figura 2 mostra o desenvolvimento do construto de RSC, principalmente a partir da visão anglo-saxônica, que acumula o maior volume de literatura e conhecimento a respeito desse tema.

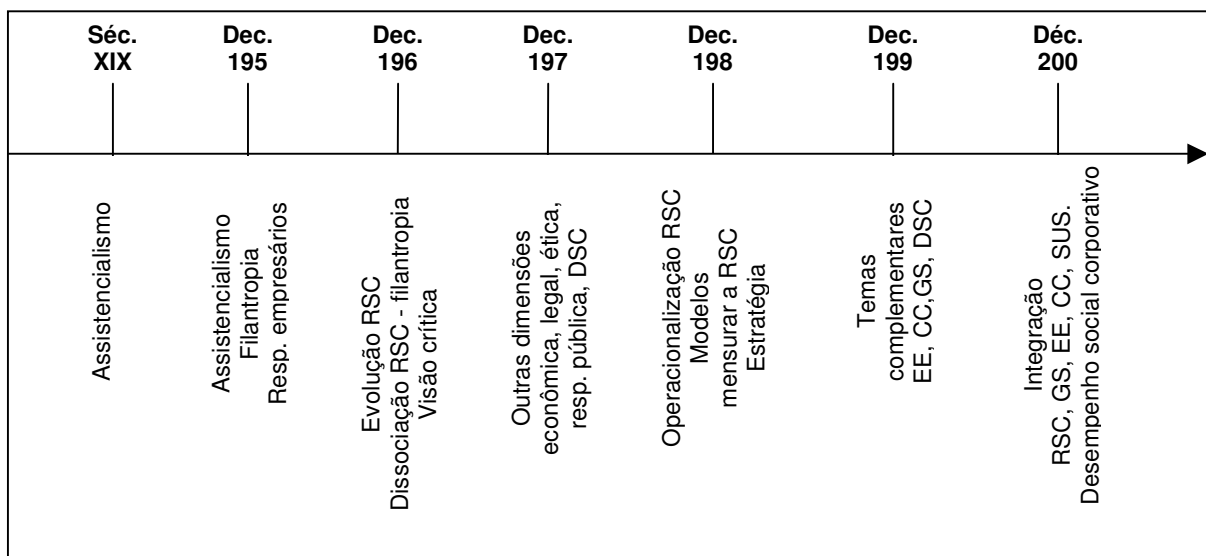


Figura 2: Desenvolvimento do conceito de responsabilidade social, por década, em âmbito internacional.

Até agora se discutiu a evolução histórica do conceito de responsabilidade social corporativa, em nível internacional, que pode ser resumida e organizada, primeiramente, a partir da constatação clássica que entende a responsabilidade social como obra de assistencialismo (CARNEGIE, 1899). Em 1953, o tema passou a ser caracterizado como filantropia, condição reconhecida pela Suprema Corte Norte-americana. Nesse mesmo ano, a obra de Howard Bowen, que tem como questão central discutir a responsabilidade do homem de negócio para com a sociedade além de suas obrigações laborais, dá início a Era Moderna da RSC.

Na década seguinte, a RSC passa a ser entendida como um sistema social mais amplo que evoluiu do nível individual para o corporativo. (DAVIS, 1960; FREDERICK, 1960, citado por CARROLL, 1999). Também surge uma corrente do pensamento que se contrapõe à visão de Bowen (1953) e acredita que organização existe para maximizar lucros e obedecer às leis, agindo em consonância com os costumes éticos sociais, sem que seja necessário fraudar acionistas e credores (FRIEDMAN, 1962; HAYEK, 1967). Ademais, o comportamento social corporativo inclui outros atributos além das exigências econômicas e legais (MCGUIRE, 1963), ocorrendo uma progressiva dissociação entre RSC e filantropia.

Nos anos 1970 e 1980, o debate sobre a RSC explora a idéia de maximização da utilidade e fonte de lucro (STEINER, 1971). Por sua vez, a abordagem dos três círculos concêntricos propõe integrar questões econômicas e responsabilidades amorfas relativas aos produtos, empregado, meio ambiente, exclusão e à pobreza. Em Manne e Wallich (1972), a atitude socialmente responsável é percebida como uma atividade voluntária. Os diferentes modos de abordar o assunto acrescentam-lhe outras vertentes que ultrapassam os objetivos econômicos da empresa, sendo a responsabilidade pública, responsividade, estratégia e desempenho social o grande foco de atenção da RSC nesse período (PRESTON e POST, 1975; SETHI, 1975; CARROLL e HOY, 1984; WARTRICK e COCHRAN, 1985).

A partir dos anos 1990 são incorporados outros temas ao conceito de responsabilidade social corporativa, dentre eles: a teoria dos *stakeholders*, cidadania corporativa, desempenho financeiro e rentabilidade (WOOD, 1991). Também surgem novos adeptos reiterando que a empresa deve se preocupar apenas em fazer negócios, porque o comportamento socialmente responsável praticado pelas organizações necessita de instrumentos para garantir que as mesmas cumpram um papel social, além do econômico, que lhes competem originalmente (BLAIR, 1998;

JENSEN, 2002; CHEIBUB e LOCKE, 2002). Em épocas mais recentes, na busca de um paradigma, é sugerido que conceito de RSC mantenha uma relação de reciprocidade entre a ética empresarial, cidadania corporativa, gestão de *stakeholders* e sustentabilidade (SCHWARTZ e CARROLL, 2003, 2007; BIES, BARTUNEK, FORT e ZALD, 2007 e KETOLA, 2007). E finalmente, o foco de análise acadêmica incide sobre os efeitos dos investimentos em RSC aplicados aos diferentes *stakeholders* nos resultados econômico-financeiros das organizações (SÁNCHEZ e SOTORRÍO, 2007, HILL, AINSCOUGH, SHANK e MANULLANG, 2007, MACKEY, MACKEY e BARNEY, 2007).

Na seqüência será abordada a evolução histórica do conceito de RSC no Brasil, levando em conta as pesquisas produzidas no meio acadêmico. A fim de tornar o texto mais compreensível, a abordagem sobre o desenvolvimento do conceito de RSC no Brasil também está organizada por década.

3.2 A Responsabilidade social corporativa no Brasil

Ao considerar os estudos sobre RSC no Brasil, observa-se que os debates entre os acadêmicos são muito recentes, pois no principal fórum de discussão nacional, o EnANPAD, essas reflexões se intensificaram a partir do ano 2000. Os primeiros artigos, que surgiram ao final da década de 1960, ainda não abordavam o termo responsabilidade social de maneira declarada. Os estudos de Richers (1968; 1970), a respeito da transformação radical na sociedade, chamaram atenção para a necessidade de os empresários enfrentarem o desafio social, dedicando esforços para abertura de mercados às faixas menos favorecidas da população que ainda viviam à margem da economia. Seu argumento era o de que a inclusão social estimularia a superação de subdesenvolvimento dos países da América Latina, o que por conseqüência aumentaria a faculdade de ativar o progresso e reduzir o controle social e as desigualdades.

No entanto, os ensaios sob a autoria de Gonçalves e Six (1979), publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), Gonçalves (1979) e Toledo e Santos (1979), divulgados na Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) já utilizavam a expressão responsabilidade social explicitamente. Os dois primeiros adotaram um enfoque em que destacavam o balanço social da empresa

como uma ferramenta de gestão. O último procurou demonstrar os efeitos do marketing na sociedade em geral.

Nos anos 1980, as idéias a respeito da responsabilidade social corporativa começaram a ganhar corpo com a publicação de Gonçalves (1980) sobre a adoção e divulgação do balanço social, que na prática, proporcionaria às empresas a oportunidade de sistematizar um modelo de gestão social. Além do enfoque acerca do balanço social, uma edição especial da Revista de Administração de Empresas (RAE), de 1984, sobre RSC no Brasil, de fato, contribuiria para que o tema passasse a fazer parte dos debates no meio acadêmico e profissional.

Nessa edição, o estudo de Guimarães (1984) abordou a problemática do despreparo das empresas em lidar com as metas sociais em face da predominância dos critérios econômicos. Do ponto de vista de Guimarães, o desenvolvimento histórico, social e político das empresas foi marcado por uma percepção estritamente econômica, que pode ser compreendida quando se investiga as diferenças entre as classes sociais de diversos períodos, como no feudalismo, mercantilismo e industrialismo.

Na visão da autora, as diferenças qualitativas entre as classes sociais, exacerbadas, sobretudo, pelo modo de produção capitalista, se apresentam como um importante fundamento, que coloca em xeque a garantia de legitimidade e continuidade no poder de uma coalizão dominante, representada pelos donos do capital e dos meios de produção. No feudalismo, a realidade vivida nos Séculos IX ao XV é caracterizada pela relação servo/senhor, pilhagens de terras com as cruzadas e domínio de certos grupos sociais, como a igreja. Já o mercantilismo, nos Séculos XV a XVIII, baseou-se na onipotência do Estado, que passou a dividir o poder com o clero. O industrialismo, do Século XVIII, priorizou o mercado autorregulador, neutralidade da ciência e consumismo, o que por consequência intensificou, ainda mais, as diferenças entre aqueles que detinham o capital e a classe trabalhadora. Em síntese, o estudo sugere que, de alguma forma, as classes dominantes utilizam o poder econômico e político para perpetuar o modo de produção, o que por sua vez põe de um lado os detentores do capital e poder e, do outro, uma classe desfavorecida de trabalhadores que fazem funcionar um sistema gerador de riquezas (GUIMARÃES, 1984).

Complementando as reflexões a respeito da noção de RSC nos anos 1980, o trabalho de Magalhães (1984) analisou a responsabilidade social como

conseqüência da ação política dos indivíduos e da sociedade; Motta (1984) examinou a responsabilidade social na administração pública relacionada às questões de equidade para se atingir a eficiência e a lucratividade na organização; Oliveira (1984) investigou os benefícios da responsabilidade social, para as pequenas e médias empresas, concluindo que os acionistas detêm o foco de atenção sobre si mesmo e inibem o alcance da ação socialmente responsável aos outros *stakeholders*; e o estudo de Tomei (1984) avaliou a percepção dos empresários quanto a seus valores e ideologias para compreender se a adoção da RSC representava um novo estilo de administrar.

Na década de 1990, os autores começaram a relacionar o tema RSC a outros assuntos. Ribeiro (1993) sugeriu que a responsabilidade social poderia se transformar em vantagem competitiva, de vez que proporcionaria melhor desempenho. Srour (1994) discutiu a relação entre ética e negócios; e Machado (1998) associou RSC a sustentabilidade. De fato, o tema no meio acadêmico, nesse período, ainda se mostrava escasso e os artigos publicados em periódicos e eventos científicos, de abrangência nacional, eram insuficientes para qualificar o debate.

A partir dos anos 2000, os estudos começaram a se intensificar, pois considerando os últimos 40 anos, conforme pode ser verificado na Tabela 1, houve um aumento considerável de publicações científicas nacionais sobre RSC na última década, passando de uma participação relativa de 0,3% para 91,3% do total. A reduzida produção acadêmica, principalmente, nas décadas de 1960 a 1980, pode ser explicada pelo período autoritário que o país atravessava à época, o qual limitou todo o desenvolvimento político-social no contexto nacional (GUIMARÃES, 1984).

Tabela 1 - Artigos sobre RSC no Brasil por década

Década	Número de artigos	Participação do número de artigos (em %)
1960	1	0,3
1970	6	1,9
1980	9	2,9
1990	11	3,6
2000	282	91,3
Total	309	100

Fonte - Bases eletrônicas de periódicos e anais de eventos científicos da área de administração

Efetivamente nos anos 2000, o assunto começou a ganhar espaço na maioria dos periódicos e eventos científicos da área de administração no País. Destacam-se

dois eventos e uma revista científica com um número expressivo de artigos sobre a RSC, o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), que nos últimos dez anos reuniu 121 trabalhos, o Encontro Nacional de Engenharia de Produção (EnEGEP), com a participação de 61 pesquisas, de 1998 a 2007, e a Revista de Administração de Empresas (RAE), que registrou 26 estudos, desde 1968. Salienta-se que o grande número de trabalhos publicados em eventos, demonstra a preocupação da comunidade acadêmica em estudar a RSC, o que comprova a sua importância para o atual momento.

Ao se avaliar o tipo de pesquisa, quanto à abordagem metodológica, verificou-se uma preponderância para os estudos qualitativos, com 34%, seguido pelos ensaios teóricos, com 30% e em terceiro lugar aparecem as investigações quantitativas, com 21% de participação no resultado final. Pode-se concluir que ao agrupar os tipos de pesquisa, qualitativa, quantitativa e quali-quantitativa, encontra-se um percentual de 69% do total. A Tabela 2 mostra os números dessa análise.

Tabela 2 - Tipo de pesquisas sobre RSC no Brasil, nos periódicos e nos eventos, de 1968 a 2007

Tipo de pesquisa	Total de artigos selecionados	Participação relativa (%)
Qualitativa	106	34
Ensaio	94	30
Quantitativa	65	21
Quali-Quantitativa	42	14
Não identificado	2	1
Total	309	100

Fonte - Bases eletrônicas de periódicos e anais de eventos científicos da área de administração e Enegep.

Essa prevalência de estudos em torno da prática confirma os resultados da pesquisa de Moretti e Figueiredo (2007), que analisaram criticamente os trabalhos acadêmicos publicados sobre RSC no Brasil e indicaram a escolha por temas mais operacionais, ligados à prática da gestão social, em detrimento da reflexão conceitual. Nesse período, destaca-se também a criação de modelos de RSC, como os de Ashley e Macedo-Soares (2001), Ashley (2002) e Pereira e Campos Filho (2007).

Uma outra maneira de analisar a evolução do tema foi classificar os artigos utilizados nesta investigação, empregando-se os construtos cidadania corporativa (CC), ética empresarial (EE), gestão de *stakeholders* (GS), responsabilidade social corporativa (RSC) e sustentabilidade (SUS), apontados por Schwartz e Carroll

(2007), que mantêm uma relação de interdependência e complementaridade entre si.

O Gráfico 1 que demonstra o desenvolvimento da RSC no Brasil, no período de 2000 a 2007, se orienta pela proposta de Schwartz e Carroll (2007), e concilia a responsabilidade social corporativa com essas variáveis. A princípio identificou-se a RSC como tema central que foi associado com cada um dos construtos integradores (CC, EE, GS, RSC, SUS). Observou-se que, nos estudos brasileiros, o inter-relacionamento proposto por Schwartz e Carroll (2007) não se baseia em pesquisas que analisem os fundamentos dos construtos, comprovando esta relação. Esses trabalhos apenas são sugestões dos autores sobre a existência desse relacionamento.

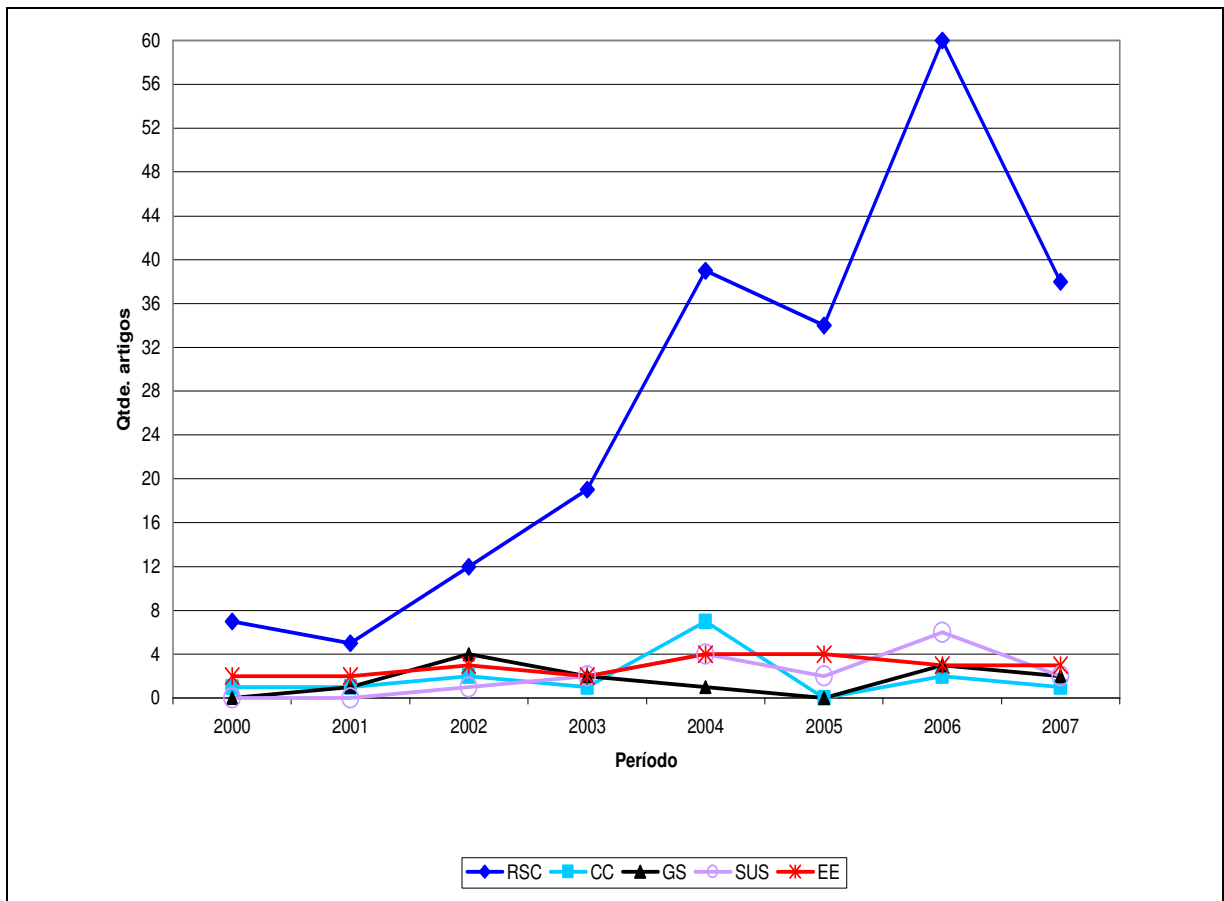


Gráfico 1: Associação da Responsabilidade Social Corporativa com temas complementares, de 2000 a 2007

Pode-se verificar que a partir do ano 2001, os estudos sobre a responsabilidade social corporativa se intensificaram consideravelmente. Dos 309

artigos encontrados no período analisado, 282 foram publicados nessa última década, sendo que até 2006 ocorreu um aumento significativo no número de pesquisas nessa área. No entanto, em 2007, o volume de investigações retornou próximo aos níveis de 2004. Quanto aos construtos complementares, os estudos que relacionaram a responsabilidade social corporativa com a Cidadania Corporativa aconteceram entre o ano 2000 a 2004, reaparecendo como foco de atenção em 2006 e 2007.

Os trabalhos sobre responsabilidade social corporativa e gestão de *stakeholders* apareceram entre 2001 e 2004, e novamente entre 2006 e 2007. A relação entre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade mantém certa linearidade a partir de 2002 até 2007, ao passo que a ética empresarial sempre esteve associada aos estudos sobre responsabilidade social corporativa desde o ano 2000 até 2007. De modo geral, o tema responsabilidade social corporativa, tratado isoladamente, se sobressai durante todo o período analisado, mas pode-se deduzir ainda que o seu relacionamento com a ética empresarial e sustentabilidade são estudos privilegiados em detrimento dos demais.

Os argumentos aqui apresentados sobre a evolução da RSC no Brasil, em outras palavras, podem ser assim resumidos: nos anos 1960 teve início a propagação das idéias do conceito de RSC; o evento marcante da década seguinte, diz respeito às discussões acerca do balanço social e sua publicação. Nos anos 1980, reforça-se o discurso sobre o balanço social e as empresas começam a investir em ações pautadas pela RSC. Na década de 1990, o movimento das empresas em favor da responsabilidade social dá início a um processo de institucionalização do tema, apesar disso, os estudos no meio acadêmico ainda se mostravam escassos. A partir do ano 2000, as pesquisas se intensificam e têm como qualidade distintiva fundamental as investigações empíricas, em detrimento de estudos conceituais. Além disso, identificam-se associações da responsabilidade social corporativa com temas complementares, tais como: ética empresarial, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade, e cidadania corporativa. Contudo, o que se pode notar é que os estudos sobre responsabilidade social, no Brasil, são mais recentes, se comparados aos realizados no exterior, onde a pesquisa já está mais desenvolvida.

3.3 Panorama dos modelos de responsabilidade social corporativa

Se bem que os estudos de responsabilidade no meio acadêmico datem da década de 50, como mencionado anteriormente, a pesquisa realizada identificou modelos de RSC somente a partir da década de 1970.

Nas últimas quatro décadas, muitos modelos foram propostos, alguns dos quais se destacaram mais do que os outros, evidenciando diferentes fases. Ainda que apresentem uma extensa multiplicidade, se constituem em verdadeiros referenciais para a compreensão da evolução e aprofundamento do debate sobre a responsabilidade social das empresas ao longo do tempo. Considerando as diferentes proposições e variedades de modelos, surgidos principalmente em áreas de estudo relacionadas com a ética empresarial, esta seção descreve-os de forma sucinta, procurando salientar suas peculiaridades, limitações e aspectos comuns.

3.3.1 Modelos internacionais de responsabilidade social corporativa

Uma das primeiras abordagens que procurou compreender a questão das obrigações econômicas e não econômicas das empresas foi o Modelo dos Três Círculos Concêntricos, do Comitê para Desenvolvimento Econômico (CED), em 1971. Nessa estrutura, também utilizada por Davis e Blomstrom (1975), o primeiro círculo, interno, representa a dimensão econômica, constituída por produto, trabalho e crescimento. O círculo intermediário diz respeito ao exercício da função econômica considerando valores sociais, como a conservação ambiental e relações com empregados. E o círculo exterior refere-se às responsabilidades amorfas que a empresa deveria considerar, tais como questões relacionadas à pobreza, exclusão, degradação urbana, entre outras, como demonstra a Figura 3.



Figura 3: Três círculos concêntricos

Fonte: Adaptado do Comitê para Desenvolvimento Econômico (CED), de 1971.

Nesse modelo do CED, uma limitação é saber quem são os *stakeholders* envolvidos, quais interesses devem ser abordados como relevantes e como equilibrar esses interesses. Outra restrição, diz respeito à impermeabilidade entre os três círculos.

O modelo de Ackerman (1973) se interessou pela maneira como as empresas responderiam às pressões sociais e de que forma ajustariam essas demandas às suas estratégias para obter legitimidade, prevalecendo a análise orientada para o nível interno da organização. A ênfase do modelo não está na aceitação moral da obrigação, mas na ação gerencial para responder às demandas sociais. O autor aponta três fases em que as empresas desenvolvem uma reação às questões sociais. Na fase 1, os executivos do topo gerencial da empresa tomam conhecimento da existência de um problema social. Na fase 2, a empresa contrata especialistas para sugerir maneiras de lidar com o problema e formular planos de ação; e na fase 3 implementa-se a ação proposta na fase anterior de maneira integrada com a política empresarial. Sua limitação está no hiato de tempo utilizado entre as três fases até se executar a reação, o que na prática gera uma demora que pode culminar em cobranças do governo ou da opinião pública, forçando a empresa a agir.

O modelo de Sethi (1975), denominado Esquema de Três Estados para Classificar as Dimensões do Comportamento Corporativo, é uma representação estrutural para facilitar a análise de atividades sociais corporativas de forma ampla e geral. As dimensões adotadas para análise do desempenho social são predominantemente em nível externo à organização, conforme ilustra a Figura 4.

Dimensões do desempenho social corporativo	Obrigação social Restritiva	Responsabilidade social Prescritiva	Responsividade Proatividade
Busca por legitimidade Normas éticas Ações corporativas Traçar estratégias Respostas às pressões sociais Atividades pertinentes às ações do governo Atividades políticas e legais Filantropia	Obedecer à lei Forças do mercado Restrições legais	Comportamento alinhado com valores normas expectativas da sociedade. Transcende a obrigação social	Ajuste e antecipação da empresa às pressões sociais

Figura 4: Esquema de três estados para classificar as dimensões do comportamento corporativo
 Fonte: Adaptado e Sethi (1975).

A primeira é a obrigação social e leva em conta o comportamento corporativo econômico referente às forças do mercado ou restrições legais. A segunda se trata da responsabilidade social e sugere um comportamento alinhado com os valores, normas e expectativas prevalentes na sociedade, que ultrapassam a obrigação social. A terceira refere-se à responsividade social que considera a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais, esta fase é relacionada à proatividade. Como limitação, pode-se apontar que as dimensões de comportamento corporativo não englobam toda a arena do comportamento das empresas.

A idéia principal do modelo de Preston e Post (1975) é que a responsabilidade social corporativa está circunscrita à responsabilidade no contexto da vida pública, o que caracteriza uma análise em nível externo à empresa. O governo e a opinião pública estabelecem os limites dos relacionamentos que acontecem na esfera primária e secundária entre a organização e a sociedade, conforme demonstra a Figura 5.

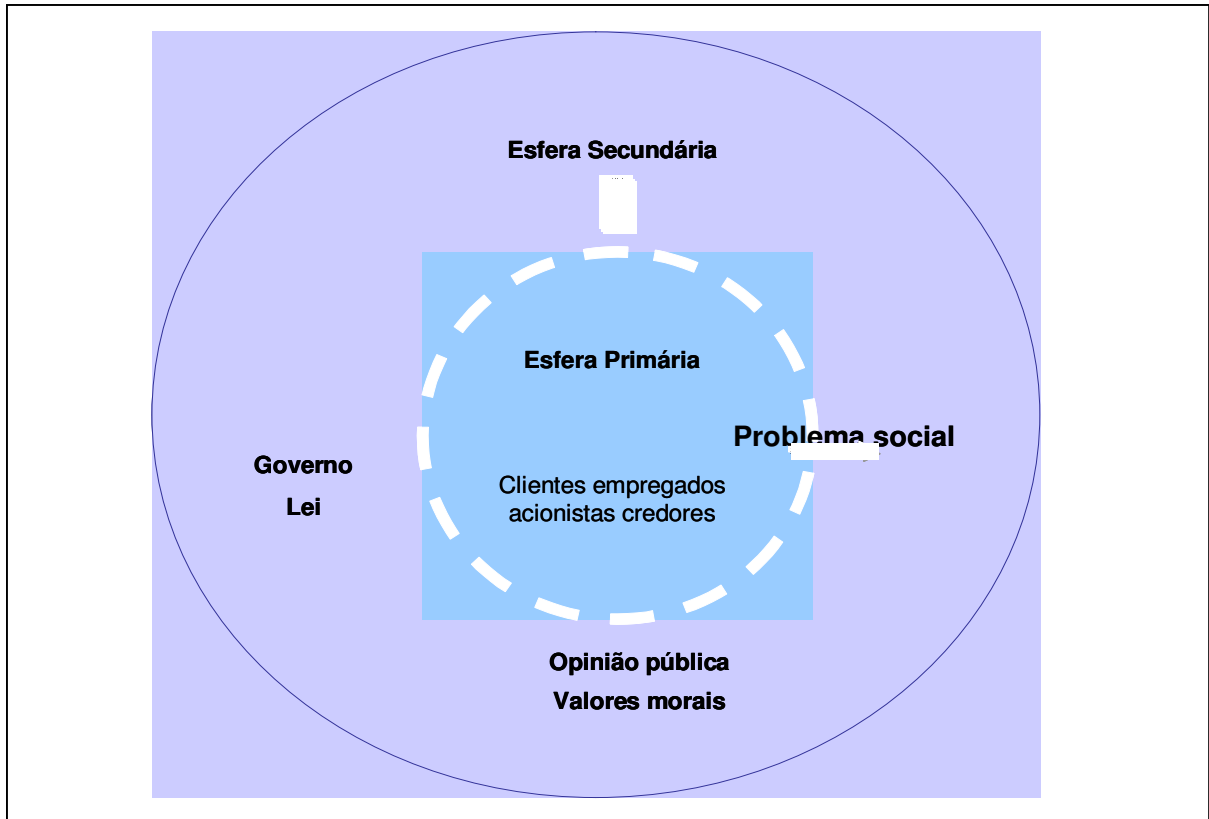


Figura 5: Modelo de responsabilidade pública
 Fonte: Adaptado de Preston e Post (1975).

Na esfera primária das empresas estão os clientes, empregados, acionistas e credores orientados pelo mercado. Quando surge algum problema social, a esfera secundária é acionada. Nessa esfera estão a lei e os valores morais que intermediarão a solução dos conflitos. Como restrição, pode-se apontar que o modelo não apresenta quais valores a reatividade social deveria encorajar. Ou ainda, se as empresas deveriam mudar de prioridade ao mesmo tempo em que o governo muda as suas, e soma-se a isso, o fato de não sugerir um modo de administrar eficazmente os conflitos de valores.

O Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo, de Carroll (1979), é constituído por três dimensões de análises que descrevem os aspectos essenciais para o desempenho social. Um cubo estabelece a interface entre as dimensões que combina a reatividade em nível micro e macro da empresa. Na face superior está representada a filosofia de RSC, caracterizada pela capacidade de resposta reativa, defensiva, de acomodação ou pró-ativa. Na face lateral, as categorias de RSC, que podem ser econômica, legal, ética e discricionária. Na face adjacente, o envolvimento com questões sociais, como

consumerismo, meio ambiente, discriminação, segurança de produtos e ocupacional, e acionistas. O cumprimento dessas dimensões determina o desempenho social corporativo. A restrição desse modelo, apontada por Wartick e Cochran (1985), refere-se ao enfoque predominantemente interno para identificar respostas e ajustar-se ao ambiente social.

A Estrutura das Necessidades Hierárquicas para Avaliar a Responsabilidade Social das Corporações é o modelo proposto por Tuzzolino e Armandi (1981). Baseado nas necessidades hierárquicas de Maslow, esta proposição sugere que as organizações, assim como os indivíduos, possuem necessidades e critérios que precisam ser atendidos. Apresenta-se um constructo taxonômico e um padrão de medida para avaliar e monitorar o desempenho e a responsabilidade social corporativa, como mostra a Figura 6.



Figura 6: Necessidades hierárquicas para avaliar a responsabilidade social das corporações
Fonte: Tuzzolino e Armandi (1981)

As definições de Carroll (1979) foram dadas como aceitas para o modelo. Suas dimensões avaliam as necessidades fisiológicas, que são relacionadas à

lucratividade; segurança, que possibilita a obtenção de uma posição competitiva reconhecida. As afetivas incorporam associações e parcerias, grupos de influência e fusões; enquanto a estima inclui critérios como posição de mercado, liderança de produto, imagem, relacionamento, dentre outras; e, a auto-realização que envolve preocupar-se com a responsabilidade interna e externa à empresa. Como restrição é observada a dificuldade em identificar categorias subjetivas nas necessidades empresariais, ausência de teoria refinada para mensuração social, foco nos critérios mais orientados para produto (ou meta) que para processos e fluxo variável da RSC.

O modelo de Dalton e Cosier (1982) defende a idéia de "quatro faces" da responsabilidade social, descritas em uma matriz 2x2. Nessa matriz, demonstrada na Figura 7 podem ocorrer várias combinações entre legalidade e responsabilidade, que se ampliam em aspectos legal e ilegal de um lado e, do outro, aspectos irresponsável e responsável.

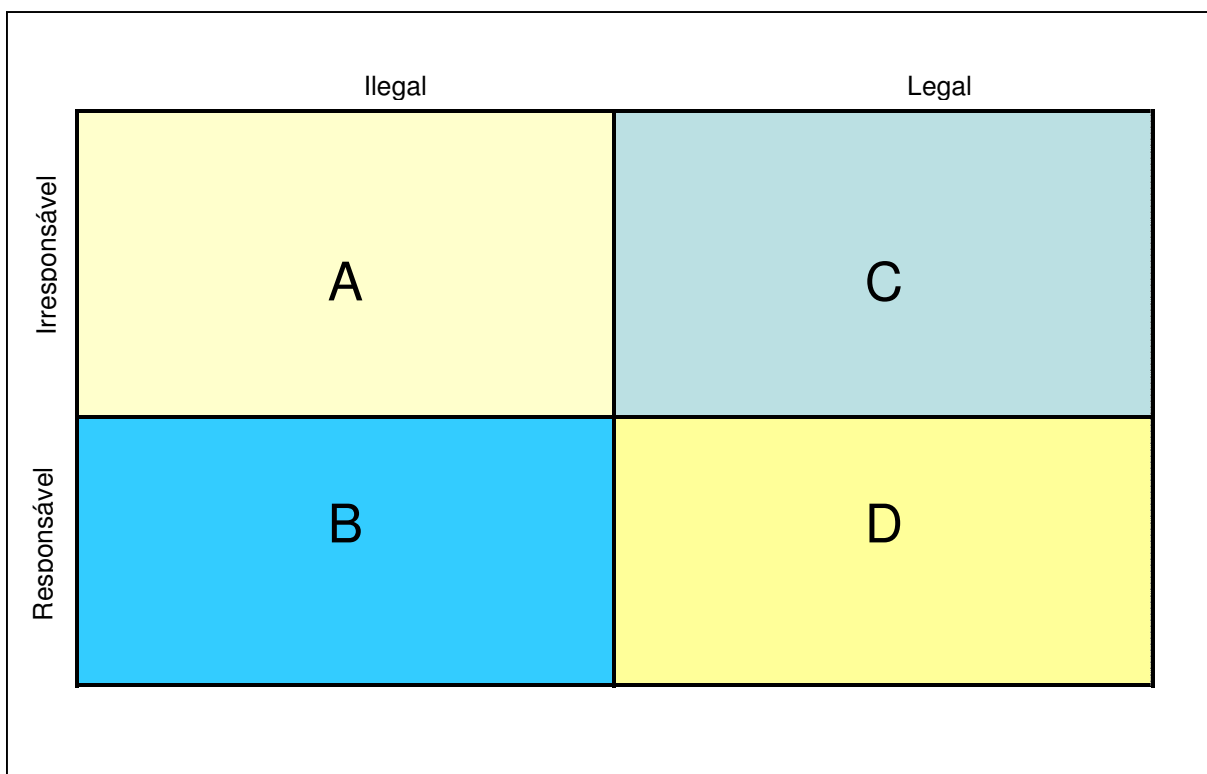


Figura 7: Quatro faces da responsabilidade social
Fonte: Dalton e Cosier (1982).

Quaisquer dessas combinações podem caracterizar a estratégia adotada por uma empresa. Nessa estrutura, o eixo da "responsabilidade legal" diz respeito ao plano de ação apropriado de RSC para as organizações seguirem. O Quadrante B,

envolvendo uma atuação empresarial classificada como responsável e ilegal, é a abordagem definida por Dalton e Cosier (1982) da seguinte forma: suponha que antes da declaração dos direitos civis, de 1964, uma organização desenvolvesse um programa para contratar mulheres com os mesmos direitos e obrigações que os homens. Embora atualmente esse comportamento fosse considerado extremamente responsável, provavelmente, naquela época teria sido julgado ilegal, porque naquele período existiam sérias restrições jurídicas quanto ao horário de trabalho e atividades que poderiam ser exercidas pelo sexo feminino.

A limitação do modelo está em definir se uma empresa é socialmente responsável e se está operando "legalmente" e "responsavelmente", porque a organização pode escolher agir dentro dos padrões legais, mas de forma oportunista, conforme ilustra o Quadrante C. Por exemplo, uma empresa que escolhe operar em uma nação em desenvolvimento por causa de padrões legais mais complacentes. Nesse caso, a organização está tecnicamente dentro da lei, todavia estará agindo de forma oportunista, uma vez que em seu país de origem as exigências em relação ao bem-estar social dos empregados ou proteção do consumidor estão mais evoluídas.

Strand (1983), em seu Modelo de Sistemas de Responsabilidade Social Organizacional, Responsividade e Respostas, focaliza a evolução do desempenho social corporativo com base em três desafios, tais como: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social. Também considera a gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social corporativo. Reconhece que as dimensões do modelo tridimensional de Carroll (1979) - responsabilidade social, responsividade e envolvimento com questões sociais - oferece sustentação e pode integrar os princípios, processos e a política do desempenho social corporativo. Concentra-se também na interface da empresa com seu ambiente em nível interno e externo a fim de conhecer as condições para mudanças. Os princípios incluem o componente ético que tem orientação filosófica; os processos estão relacionados à responsividade social constituída na orientação institucional; e, a política compreende a gestão de questões sociais envolvida na orientação organizacional. É apontada como limitação desse modelo, a existência de definições incompatíveis sobre responsabilidade social e responsividade.

A intenção de Carroll e Hoy (1984) foi integrar políticas sociais e gestão estratégica. Na opinião dos autores, o processo de formulação estratégica é

incompleto sem a incorporação da responsabilidade social como um dos elementos da política da organização. O modelo que desenvolveram tem como cerne a tomada de decisão estratégica, que é influenciada por fatores que moldam a política corporativa global. Esses fatores são fundamentais e dizem respeito ao que a empresa pode fazer, ou seja, abrange elementos associados à natureza da competição, como recursos e competências, ameaças e oportunidades de mercado; ao que a empresa deseja fazer, representado pelas aspirações e valores dos gestores; e reconhecimento das expectativas da sociedade que se relaciona com o que a organização deveria fazer.

As dimensões retratadas pelos autores incorporam uma política social de macro visão e micro visão. A primeira é formada pela maneira como os executivos da empresa percebem, se interessam e incluem as questões sociais nos níveis da estratégia societal, corporativa e de negócios. Sintetizando, a estratégia social corporativa é inicialmente estabelecida a partir de um conjunto de macro políticas sociais. Em um segundo momento, essas estratégias são formuladas e implementadas, desencadeando um processo de respostas às demandas sociais executadas por meio de micro políticas, que por sua vez estão sujeitas a avaliação e mudanças. Assim, a micro visão está relacionada a políticas sociais funcionais e operacionais e tem como propósito orientar a ação racional, sistemática e uniforme na direção desejada. A Figura 8 mostra como acontece o processo de integração das políticas sociais nos níveis macro e micro-empresarial.

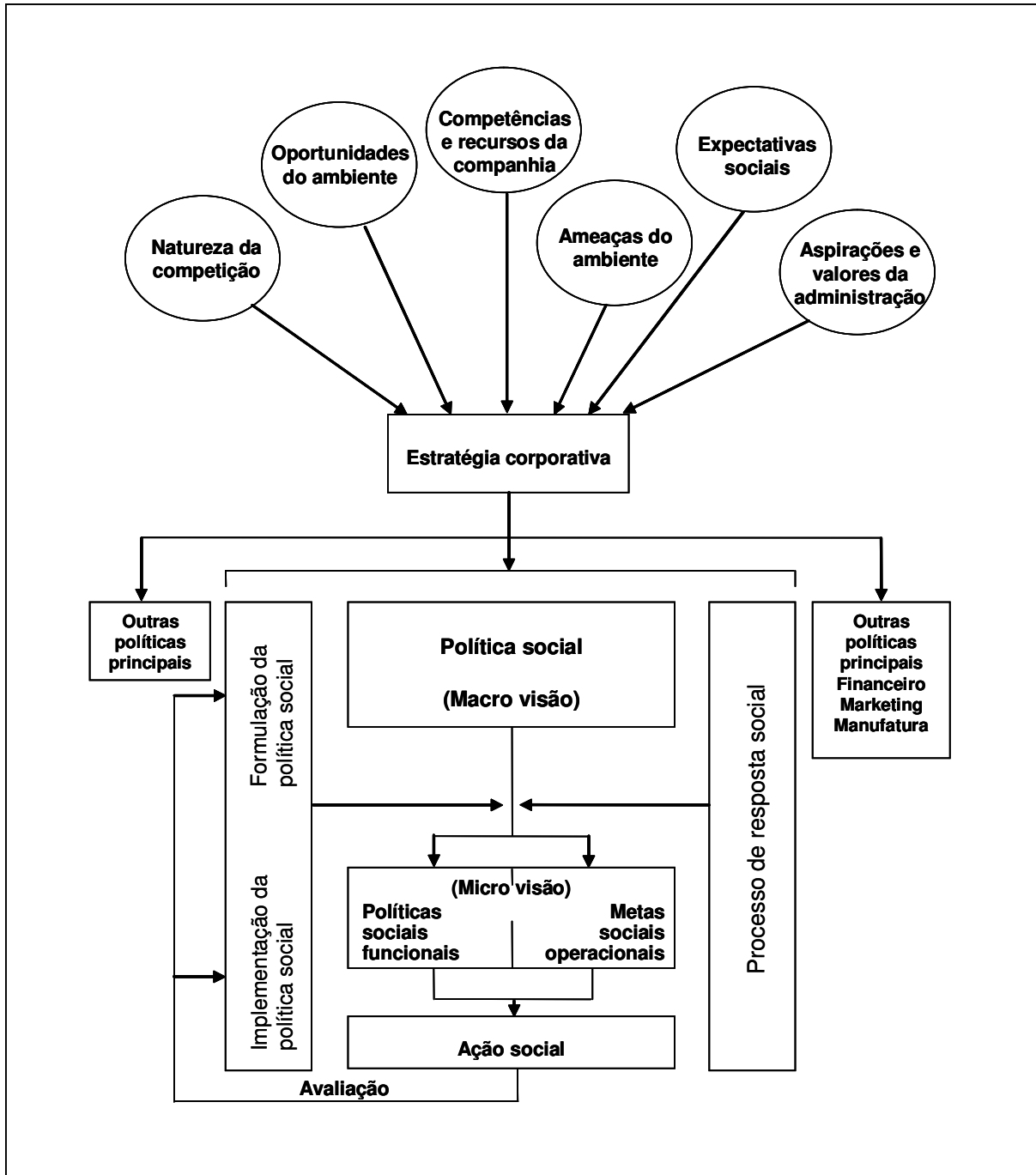


Figura 8: Estratégias corporativas e o processo de política social
 Fonte: Carroll e Hoy (1984).

As restrições, como exemplificam Carroll e Hoy, é que se por acaso a empresa optar em perseguir muitos objetivos sociais, os resultados e os esforços serão limitados, ou o sucesso será superficial em relação a todas as atividades perseguidas.

O foco de Wartick e Cochran (1985) foi o de avaliar a evolução do desempenho social corporativo por meio de uma estrutura constituída por princípios,

processos e política, com base em três desafios da RSC: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social. O modelo considera a estratégia de respostas e gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social corporativo. Além disso, também encontra no modelo de Carroll (1979) apoio para sustentar sua proposição e ainda focaliza a interface da empresa com seu ambiente, em nível micro e macro, a fim de conhecer as condições para mudança. A limitação desse modelo está em relacionar o termo desempenho a interação ou integração e não a resultados, como esclarece Wood (1991). Além do mais, a responsabilidade social não se trata de um único processo e sim de um conjunto desses processos o qual Wartick e Cochran não abordaram explicitamente.

A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa, de Carroll (1991), subdivide a responsabilidade da empresa em quatro dimensões: econômica que significa ser lucrativa; legal que diz respeito a obedecer à lei; ética que se refere a fazer o que é certo; evitar causar danos; e discricionária, envolvendo ser um bom cidadão, contribuir para a comunidade e a qualidade de vida. Suas limitações se referem à estrutura de pirâmide que sugere uma hierarquização e não demonstra a sobreposição das dimensões da RSC. A categoria filantrópica ou discricionária pode ser confundida e observada como desnecessária para alguns, ou até mesmo, inexistente devido à sua natureza voluntária. Segundo L'Etang (1994) e Stone (1975), citado por Schwartz e Carroll (2003), a filantropia não é considerada um dever ou responsabilidade das empresas, mas um ato esperado e meramente desejável que extrapola as exigências legais (por exemplo, uma atitude mais que necessária baseada no que os autores que seguem a filosofia de Kant poderiam analisar como um dever perfeito).

Em Wood (1991) encontra-se o Modelo de Desempenho Social Corporativo, cujas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica orientam os elementos de interação para se conquistar determinado nível de performance social que permeia: a) princípios de responsabilidade social corporativa; b) processos de responsabilidade social; e, c) resultados de desempenho social corporativo. Descrevendo esses elementos, tem-se que aquele denominado de 'princípios de responsabilidade social corporativa' está subdividido em três níveis: a) nível institucional refere-se à legitimidade; b) nível organizacional, que se preocupa com a responsabilidade pública; e, c) nível individual, que abrange o arbítrio dos executivos.

Nos “processos de responsividade social” estão incluídas as seguintes temáticas: percepção do ambiente, gestão de *stakeholders* e administração de questões sociais. O item “resultados de DSC” estuda os impactos sociais, programas sociais envolvendo o meio ambiente, comunidade e fornecedores, políticas sociais e os efeitos institucionais externos. Esse modelo explicou, sem ambigüidades, a questão dos resultados do desempenho social, implícitos nos modelos anteriores. As quatro dimensões do modelo de DSC de Carroll (1979) dão sustentação aos princípios de Wood, sendo que os processos e políticas se originam da proposição de Wartick e Cochran (1985).

Embora Swanson (1995) reconheça a grande contribuição de Wood (1991) para o desenvolvimento teórico sobre o desempenho social corporativo, o autor aponta uma lacuna nesse estudo envolvendo os objetivos econômicos e sociais da empresa. De acordo com a sua afirmação, mesmo que essas duas funções organizacionais representem interesses mútuos e sobrepostos, elas não são integradas nem tampouco abordam questões relacionadas à ética empresarial, restringindo-se às atividades com enfoque altruísta ou filantrópico. Nesse sentido, o autor propõe um modelo de desempenho social corporativo reorientado que tem como base a estrutura de Wood (1991) e integra as dimensões econômicas e obrigações, por meio de princípios de responsabilidade social corporativa, processos e resultados do comportamento corporativo, conforme está representado na Figura 9.

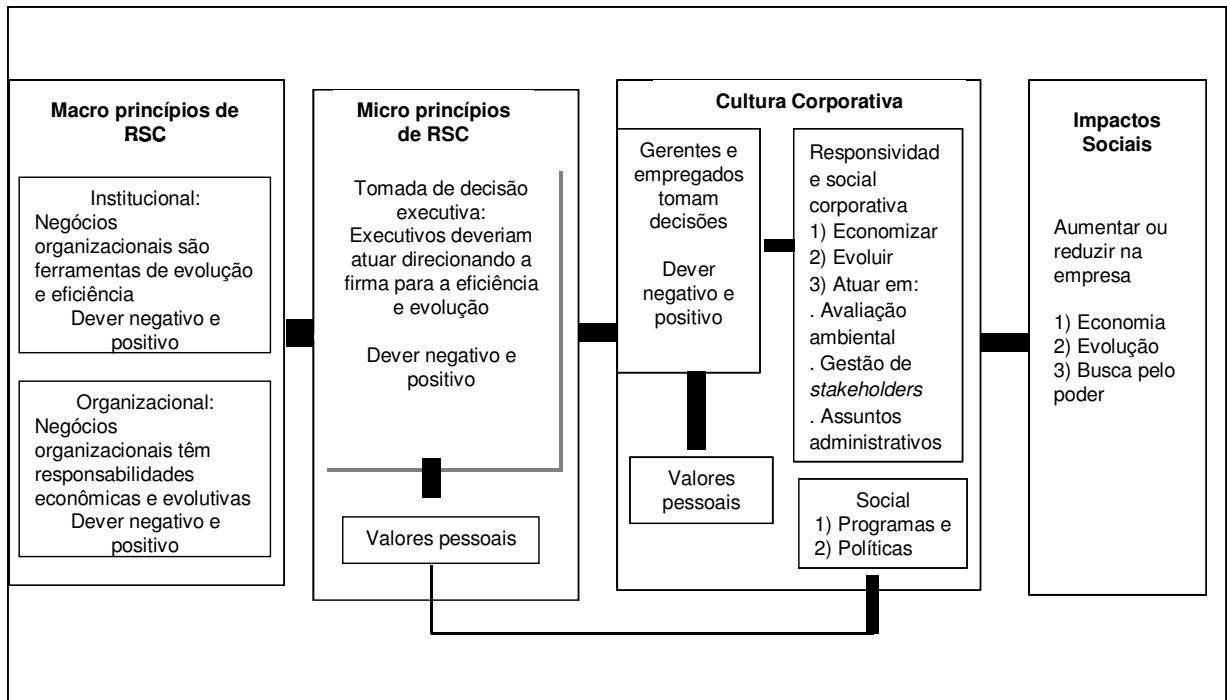


Figura 9: Modelo de desempenho social corporativo reorientado
Fonte: Swanson (1995).

Essa estrutura formula a tomada de decisão a partir da ética e dos processos de valor unidos pelo nível individual, organizacional e da sociedade. Essa interação ocorre por: macro princípios de RSC; micro princípios de RSC; cultura corporativa; e, impactos sociais, descartando a suposição de hierarquia entre as dimensões da responsabilidade social corporativa. Suas limitações estão na ausência de sugerir uma relação funcional entre as dimensões. Além disso, no universo empresarial existem perspectivas antagônicas em termos de visões éticas e diferentes morais.

Logsdon e Yuthas (1997), em seu Modelo de Desenvolvimento Moral Organizacional, partem do princípio de que o desenvolvimento moral nas organizações tem paralelos com a categorização de Kohlberg dos níveis de consciência moral dos indivíduos.²

² Griesse (2003) argumenta que os níveis de consciência moral sugeridos por Kohlberg se baseiam numa definição de justiça proposta na filosofia moral de Kant e incorpora os estudos sobre o construtivismo piagetiano, envolvendo os estágios de desenvolvimento do indivíduo. Esses estágios compreendem três níveis: o pré-convencional (em que as pessoas são orientadas para castigo e a obediência ou por acordos); no segundo nível, designado como convencional, o indivíduo é norteado pela lei e para ordem, lealdade, gratidão e empatia. No terceiro nível, o pós-convencional, o indivíduo busca desenvolver padrões morais pessoais orientados por uma consciência crítica do mundo, que independe das normas constituídas por autoridade ou qualquer outro agente social.

O modelo incorpora estágios de desenvolvimento moral nas organizações, desempenho social corporativo e diferentes orientações dos *stakeholders*. As dimensões consideradas são: a ética, desempenho e gestão dos *stakeholders*. A restrição dessa representação está em como avaliar se os gestores possuem valores condizentes com a responsabilidade social da organização, para agirem de acordo com eles e, ao mesmo tempo, se tais valores estão alinhados com os demais *stakeholders*.

Os Indicadores de Hopkins (1997) são usados para avaliar o perfil de responsabilidade social das organizações. Foram definidos nove elementos de um modelo analítico que possibilitasse a compreensão das dimensões e o relacionamento socialmente responsável das empresas. Desses elementos foi retirado certo número de indicadores de RSC com propriedades genéricas e agrupadas em três níveis que estão descritos na Figura 10.

Nível I – Princípios de Responsabilidade Social	
Elemento	Indicador
Legitimidade	Código de ética
Responsabilidade pública	Litígios envolvendo violação das leis pela empresa Penalidades em consequência das atividades ilegais Contribuição para inovações Criação de empregos diretos Criação de empregos indiretos
Arbitrariedades dos executivos	Código de ética Executivos condenados por atividades ilegais
Nível II – Processos de Capacidade de Resposta Social	
Elemento	Indicador
Percepção do ambiente	Mecanismo para examinar questões sociais relevantes para a empresa
<i>Stakeholders</i>	Corpo analítico para as questões sociais, como parte integral da elaboração de políticas Existência de auditoria social Relatório de prestação de contas sobre ética
Administração de questões	Políticas com base nas análises de questões sociais
Nível III – Resultados - Ações de Responsabilidade Social	
Elemento	Indicador
Efeitos nos <i>stakeholders</i> internos	Proprietários-Acionistas Lucratividade/valor, irresponsabilidade administrativa ou atividades ilegais, bem-estar da comunidade, filantropia corporativa Código de ética Executivos, código de ética, funcionários, relações sindicato empresa, questões de segurança, Pagamentos, subsídios e benefícios, demissões, funcionários proprietários, políticas para mulheres e minorias
Efeitos nos <i>stakeholders</i> externos	Clientes - Consumidores Código de ética, <i>recalls</i> de produtos, litígios, controvérsia pública sobre produtos e serviços, propaganda enganosa Meio ambiente Poluição, lixo tóxico, reciclagem e uso de produtos reciclados, uso de etiqueta ecológica nos produtos, Comunidade, doações corporativas para programas comunitários, envolvimento direto em programas comunitários, controvérsias ou litígios com a comunidade Fornecedores Código de ética da empresa, código de ética dos fornecedores, litígios/Penalidades, controvérsias públicas
Efeitos institucionais externos	Organização como instituição social Código de ética, litígios genéricos, processos por ações classistas, melhorias nas políticas e na legislação em decorrência de pressões da empresa

Figura 10: Indicadores relacionados com a RSC
Fonte: Hopkins (1997).

No nível I estão os princípios de responsabilidade social constituídos pela legitimidade e responsabilidade pública. O nível II é formado pelo processo de capacidade de resposta social que envolve atributos, como a percepção do ambiente, gerenciamento dos *stakeholders* e administrações de questões sociais. Já

no nível III encontram-se os resultados e ações de responsabilidade social que incorporam os efeitos nos *stakeholders* internos e externos e efeitos institucionais externos. Para cada indicador é sugerida uma forma de mensuração, que fornece subsídios para realização da auditoria social da empresa. Esses indicadores foram desenvolvidos a partir do modelo de Wood (1991).

O Modelo Dimensional das Responsabilidades, de Enderle e Tavis (1998), analisa as responsabilidades corporativas a partir das dimensões econômica, social e ambiental. Em uma descrição mais detalhada dessas dimensões, aponta-se que aquela denominada econômica abrange requisitos mínimos ligados à ética. A social inclui obrigações além do nível econômico para promover o bem-estar da sociedade; e a ambiental leva em conta a existência na corporação de fortes vínculos com as demandas sociais. A Figura 11 mostra o modelo e a sua relação com a ética.

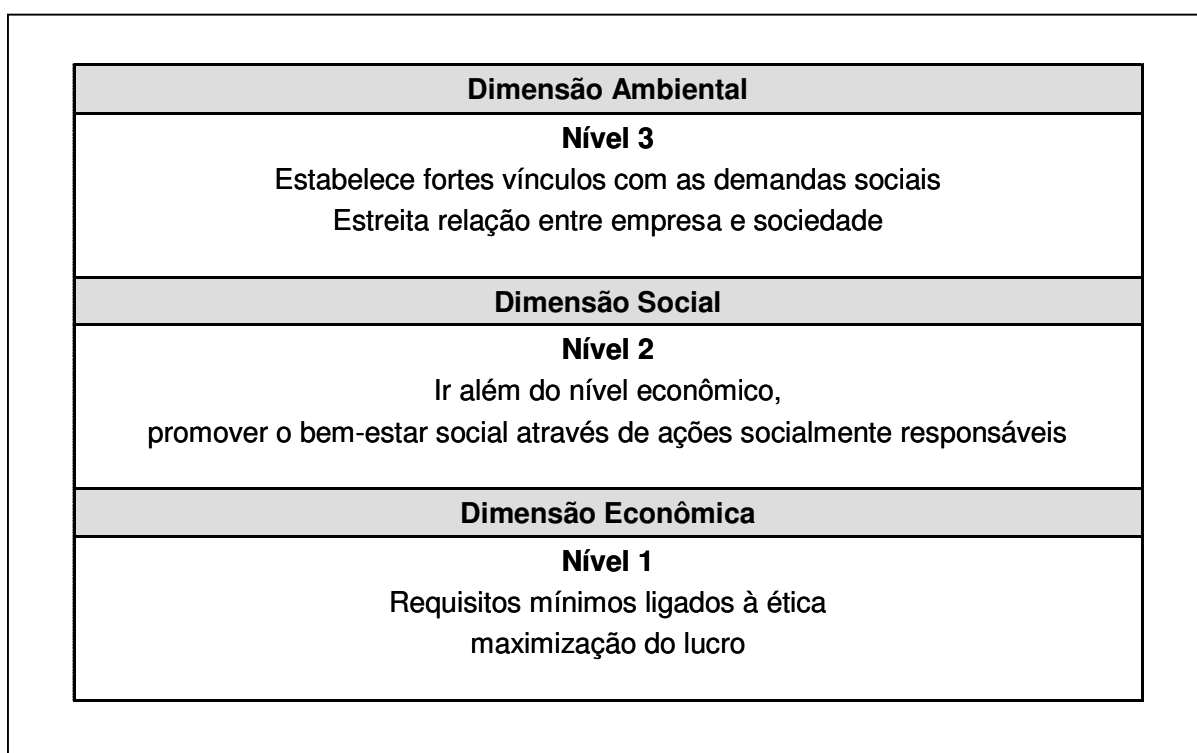


Figura 11: Modelo dimensional de responsabilidade social corporativa
Fonte: Adaptado de Enderle e Tavis (1998),

Acrescenta-se que essas dimensões devem ser consideradas em três níveis de desafios éticos: o primeiro nível refere-se a maximizar o lucro; o segundo, a promover o bem-estar social, e o terceiro nível, a estreitar relações da empresa com as demandas da sociedade. A restrição encontrada está em equilibrar as

responsabilidades econômicas, sociais e ambientais de forma harmônica para que obedeçam a requisitos éticos mínimos.

O Modelo de Navran (ARRUDA; NAVRAN, 2000) apresenta dez indicadores para identificar o clima ético nas empresas, quais sejam: sistemas formais que considera a comunicação e o controle; mensuração que está associada aos sistemas de avaliação; e liderança, envolvendo políticas escritas e mensagens. Por sua vez, a negociação representa os acordos na solução de conflitos; as expectativas referem-se aos sistemas de seleção, promoção e correção; a consistência analisa as palavras e ações da organização. Enquanto o indicador, chaves para o sucesso envolve o lançamento de produto, auxílio a um mentor e experiência em posições-chave; o serviço ao cliente é constituído pelo contato com os clientes, manifestações de cortesia e treinamentos; a comunicação leva em conta as regras, normas, precisão e dinâmica da informação; e, a influência dos pares engloba os sistema de comunicação e educação e o apoio dado e recebido dos colegas. As limitações do modelo referem-se às dificuldades em se analisar questões subjetivas, como a ética.

No Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa de Quazi e O'Brien (2000), a responsabilidade social das empresas pode ser classificada em duas dimensões: ampla e restrita. A responsabilidade ampla se refere às atividades além das responsabilidades econômica e legal, que inclui uma visão moderna envolvendo questões mais abrangentes com a sociedade, relacionadas à filantropia. Como limitação pode-se indicar que o modelo é baseado em experiências ocidentais, podendo originar discrepâncias culturais, quando aplicado em outros mercados, e influenciar as percepções éticas.

A responsabilidade restrita compreende a visão socioeconômica de maximização do lucro, como mostra a Figura 12, a seguir.

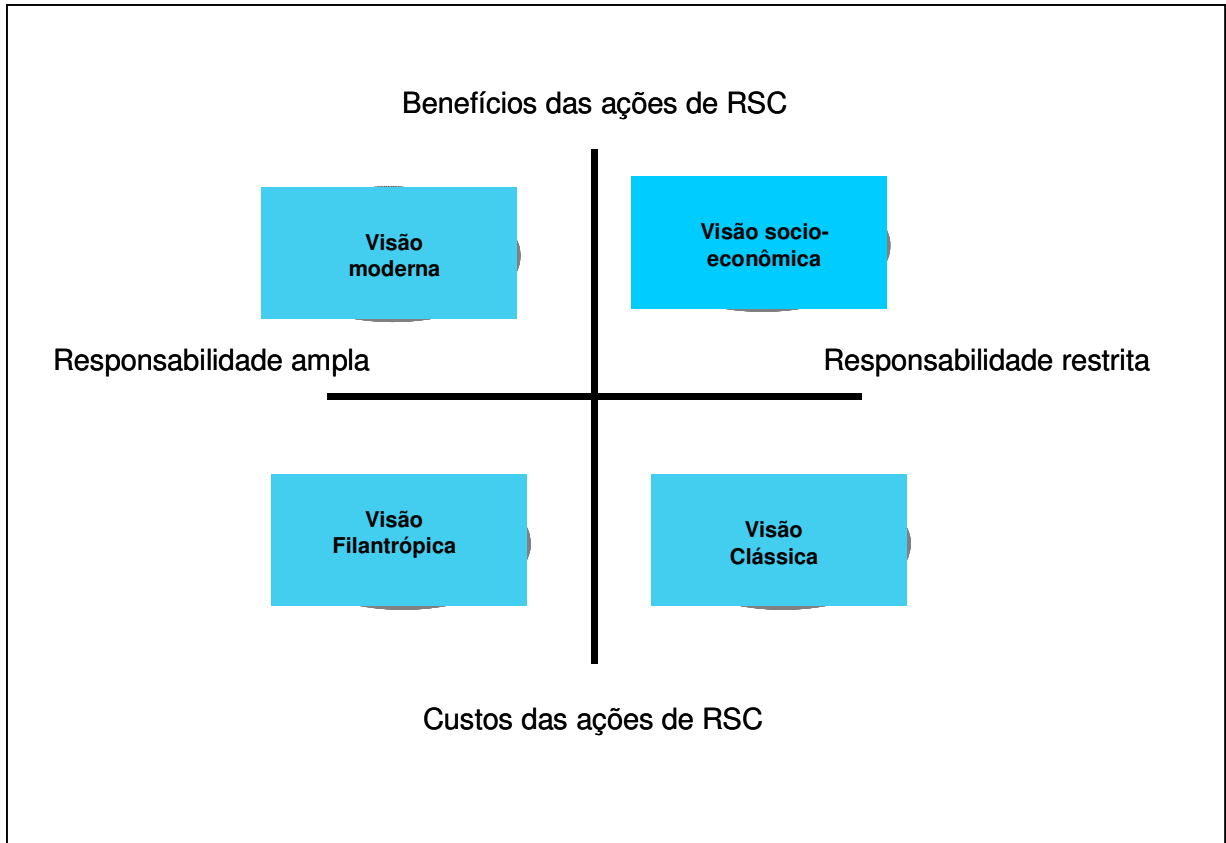
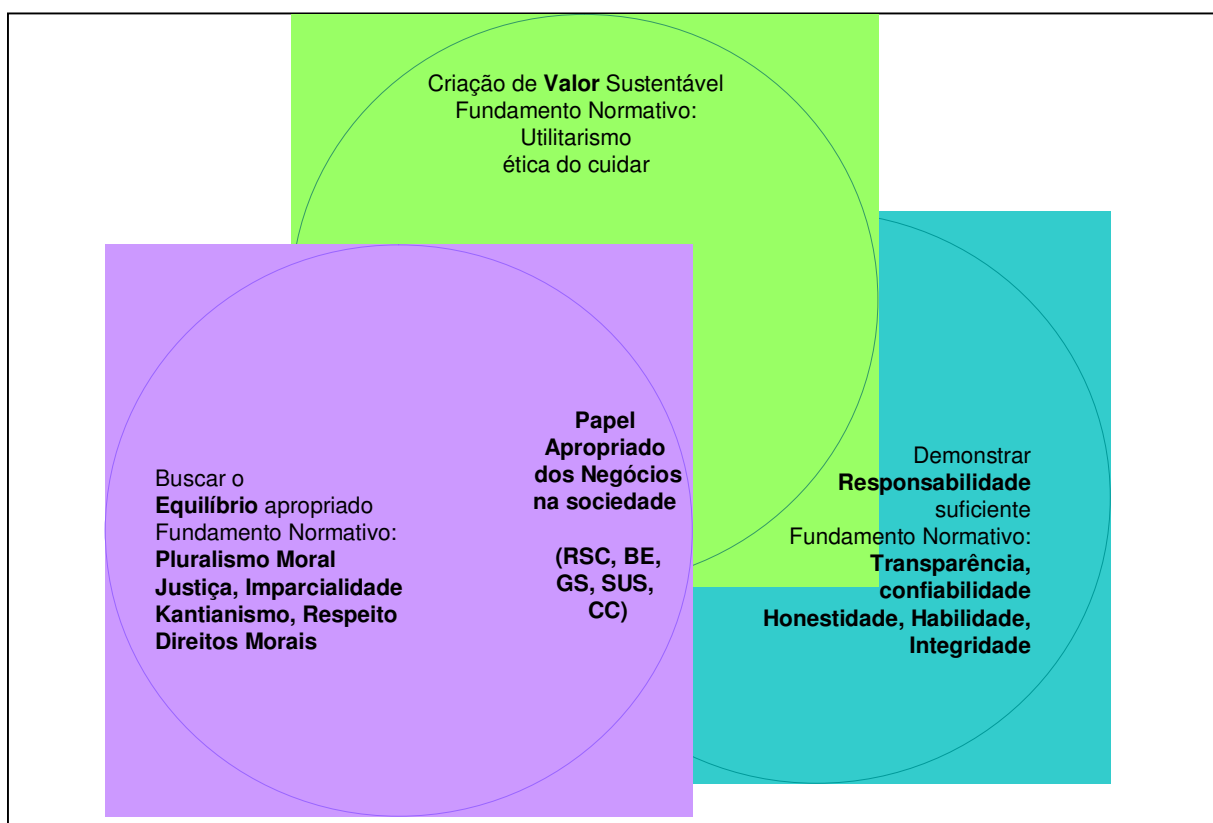


Figura 12: Modelo bidimensional de RSC
 Fonte: Quazi e O'Brien (2000).

Schwartz e Carroll (2003) sugeriram um Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa. Essa estrutura, baseada em modelo anterior proposto por Carroll (1991), é composta por três dimensões centrais da RSC - econômica, legal, e ética - que são dispostas em um diagrama de Venn. Esse modelo se amplia em sete categorias intituladas: puramente econômica, puramente legal, puramente ética, econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética, que resultam da sobreposição das três dimensões principais. Nenhuma das três dimensões centrais (a econômica, legal, ou ética) deve ser considerada como mais importante ou significativa comparada com as outras. Como restrição pode-se identificar o surgimento de outras dimensões na intersecção das categorias do modelo. Os autores ressaltam que as ações socialmente responsáveis praticadas pelas empresas raramente são classificadas em apenas uma das dimensões, uma vez que existe um entrelaçamento das categorias puramente econômica, legal e ética. A dimensão filantrópica estaria subjacente às dimensões econômica e ética dependendo da motivação da empresa.

O Modelo VBA (*value, balance, accountability*) de Schwartz e Carroll (2007), que se apresenta como uma tentativa de ser um paradigma³ que integra, em um diagrama de Venn, cinco temas reconhecidos pelos autores como complementares e interdependentes. Esses construtos são representados pela responsabilidade social corporativa, ética empresarial, administração dos *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa unidos por meio de três conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilidade.

O valor está vinculado às obrigações das empresas em oferecer benefícios à sociedade na realização de suas atividades; o equilíbrio refere-se ao componente do processo que trata dos interesses dos *stakeholders* e não *stakeholders* (por exemplo, o ambiente natural), ligado à ética e equidade; e a responsabilidade tem uma conotação de prestação de contas para com a sociedade. A Figura 13 ilustra o modelo VBA.



³ Kuhn (2000) define paradigma como realizações científicas universalmente reconhecidas e que sugerem soluções que servem de modelos, como no caso das descobertas de Aristóteles, Newton, e Copérnico. O autor indica que para algo ser considerado um paradigma é necessário obedecer aos critérios de rigor científico, como por exemplo: 1) ser um tema amplamente aceito pela comunidade científica; 2) ter significativa ortodoxia em seus parâmetros básicos de pesquisa teórica, métodos e valores; e 3) possuir capacidade explicativa ou preditiva.

Figura 13: Modelo VBA
 Fonte: Schwartz e Carroll, 2007.

As limitações dizem respeito à incorporação de outros temas e conceitos dentro do campo de pesquisa negócios e sociedade. Também é sugerido que as questões de medidas e de definições ainda perduram para compreensão do valor da rede social. Além do mais, persistem incertezas quanto ao equilíbrio entre interesses e padrões morais, sobre quem são, de fato, os *stakeholders* e quais interesses devem ter prioridade.

O Modelo Integrado do Processo Ético Organizacional, de Almeida (2007), procura reunir variáveis que caracterizam o processo de decisão ética no contexto empresarial, integrando determinantes culturais, organizacionais e individuais. Essa estrutura sugere que perante os dilemas éticos, os gestores são também influenciados por fatores individuais, não estratégicos, sendo decisivos no processo de tomada de decisão.

No eixo central do modelo, como mostra a Figura 14, estão as relações entre cultura, desenvolvimento moral, clima ético e desenvolvimento social, que sofrem influências secundárias dos fatores demográficos e do estilo de gestão. Ao se analisar detalhadamente cada um desses elementos, tem-se que a cultura, abrange o espaço onde estão incluídos conhecimentos, crenças, artes, valores morais, leis e costumes, assim como qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo indivíduo, enquanto membro de uma sociedade.

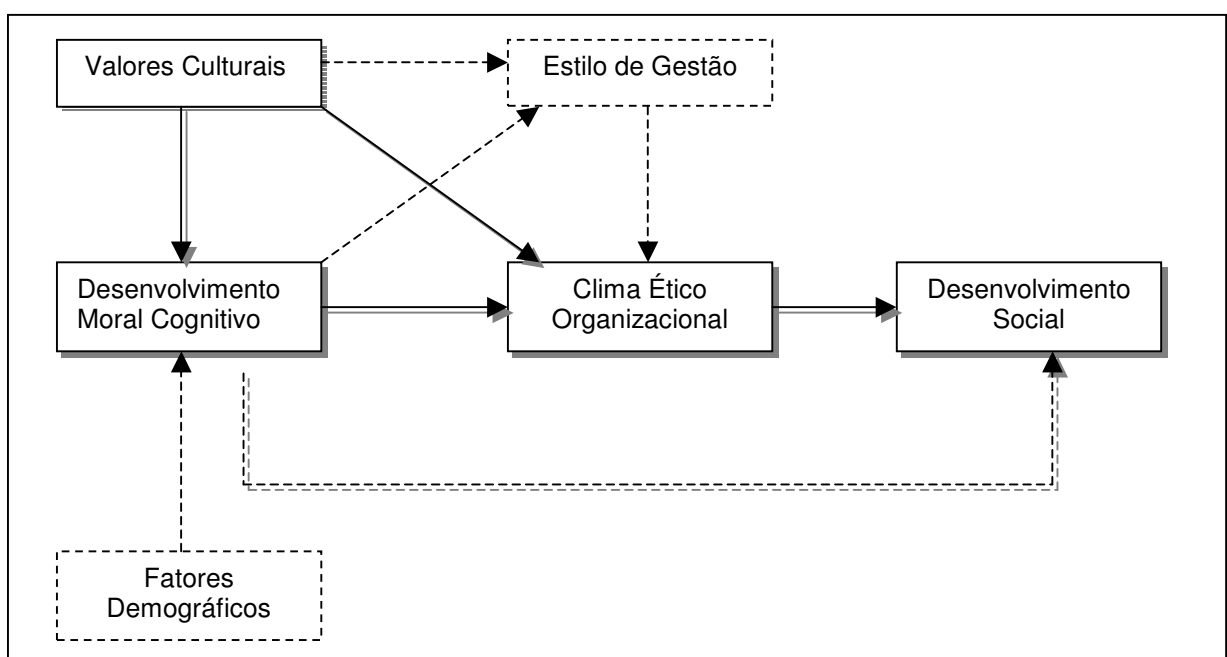


Figura 14: Modelo integrado do processo ético organizacional

Fonte: Almeida (2007).

No desenvolvimento moral, em Kohlberg, citado por Almeida (2007), aponta-se que o indivíduo progride por meio de um conjunto três níveis: o pré-convencional, convencional e pós-convencional. O primeiro nível inclui tomar as decisões com base nas conseqüências ou recompensas das suas ações, que estão ligadas à noção do que é certo e do que é errado. No nível convencional, a opinião dos outros passam a ter relevância e verifica-se uma aquiescência aos padrões geralmente aceitos pela sociedade. O nível pós-convencional envolve um esforço em desenvolver padrões morais pessoais, regulados por uma consciência crítica do mundo, independente das normas estabelecidas por autoridade de qualquer outro agente social.

Ainda na articulação dos autores, o clima ético é entendido como atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza a forma como as pessoas se relacionam, entre si, e dentro da organização. O desempenho social engloba políticas socialmente responsáveis e o respeito ativo por valores morais e sociais, que estão associados mais com os meios do que com os fins da atividade empresarial. Como restrição, Almeida (2007) alega que o modelo deve ser aplicado em diferentes contextos a fim de se encontrar relações mais consistentes entre os referenciais culturais e os valores morais.

O Modelo de Ética nos Negócios, de Goran e Wood (2008), consiste em três componentes principais – expectativas da sociedade, percepções da empresa e avaliações sociais. Ao descrever os elementos constitutivos de cada componente, verifica-se que as expectativas da sociedade estão relacionadas às leis governamentais, responsabilidades institucionais, estímulo à educação, associações e parcerias profissionais e integridade nas transações internacionais, entre outras. As percepções da empresa incluem o relacionamento com os gestores, pessoal de apoio, *stakeholders*, fornecedores, clientes e concorrentes.

As avaliações sociais derivam dos resultados econômicos, comportamento legitimado, práticas de cidadania corporativa, recolhimento apropriado de taxas e impostos, estabelecimento de relações amigáveis com o meio ambiente, contratação de empregados e serviços e aceitação dos produtos.

Tais componentes são interconectados por meio de cinco sub-componentes, como expectativa da sociedade; valores organizacionais, normas e crenças; resultados; avaliações da sociedade; e reconexão ou retroalimentação. O modelo de

Goran e Wood (2008) se mostra altamente dinâmico, seu resultado é dependente da evolução no tempo e contextos, fornecendo referência para o comportamento e percepções das pessoas, como indica a Figura 15.

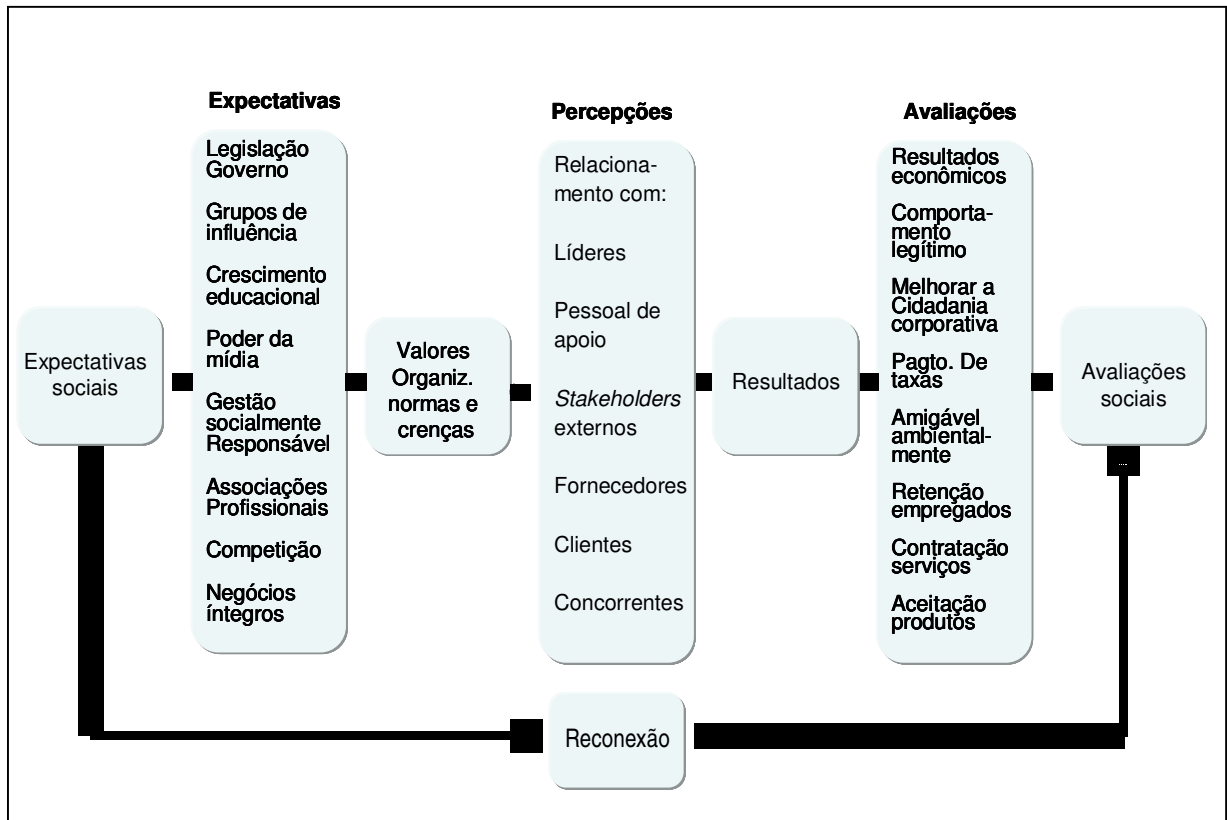


Figura 15: Modelo de ética nos negócios
Fonte:Goran e Wood (2008).

Trata-se de uma orientação para explorar e entender o “que” e o “como” do fenômeno conhecido como ética empresarial. As limitações estão na dificuldade de se avaliar e medir questões subjetivas.

O Quadro 3 fornece uma visão cronológica dos modelos encontrados nesta pesquisa, realizada entre os anos 1970 a 2008. Nele estão sintetizadas algumas peculiaridades já destacadas acima, tais como o nome dos autores e títulos dos modelos. As dimensões também foram consideradas, por que demonstram as categorias ou indicadores sobre as quais os autores construíram os modelos, em face de cada contexto ao longo do tempo.

Modelos internacionais de RSC			
Autores	Ano	Tipos de modelo	Dimensões
CED Davis e Blomstrom	1971 1975	Três círculos concêntricos	Econômica, exercício da função econômica e responsabilidades amorfas.
Ackerman	1973	Reatividade social	Fase 1 - reconhecimento de um problema social, fase 2 - contratação de especialistas em RSC para propor soluções, fase 3 – integração da RSC à política empresarial.
Sethi	1975	Esquema de três estados para classificar as dimensões do comportamento corporativo	Obrigação social e responsabilidade social e responsividade social.
Preston e Post	1975	Modelo de responsabilidade pública	Relações primárias e relações secundárias.
Carroll	1979	Conceitual tridimensional de DSC	Filosofia da responsividade, categorias de responsabilidade social e envolvimento com questões sociais.
Tuzzolino e Armandi	1981	Estrutura das necessidades Hierárquicas para avaliar a RSC	Necessidades fisiológicas, segurança, afetiva, estima e auto-realização.
Dalton e Cosier	1982	Quatro faces da responsabilidade	Eixo ilegal e legal, eixo irresponsável e responsável.
Strand	1983	Sistema de Responsabilidade Social Organizacional, Responsividade e respostas	Responsabilidade social, responsividade social e respostas sociais.
Carroll e Hoy	1984	Integrando políticas sociais corporativas na gestão estratégica	Macro visão e micro visão.
Wartick e Cochran	1985	Desempenho social corporativo	Princípios, processos e política.
Carroll	1991	Pirâmide de RSC	Econômica, legal, ética e discricionária.
Wood	1991	Modelo de DSC	Princípios, processos e resultados das ações corporativas.
Swanson	1995	Modelo de DSC Reorientado	Macro princípios de CSR, micro princípios de CSR; cultura corporativa e impactos sociais.
Logsdon e Yuthas	1997	Desenvolvimento Moral Organizacional	Ética, desempenho e gestão dos stakeholders.
Hopkins	1997	Indicadores de Hopkins	Nível I - princípios da RS; Nível II - processo de capacidade de resposta social; Nível III - resultados ações de RS.
Enderle e Tavis	1998	Dimensional de Responsabilidade Corporativa	Econômica, social e ambiental.
Navran	2000	Indicadores de clima ético nas empresas	Sistemas formais, mensuração, liderança, negociação, expectativas, consistência, chaves para o sucesso, serviços ao cliente, comunicação, influência dos pares.

Modelos internacionais de RSC (continuação)			
Autores	Ano	Tipos de modelo	Dimensões
Quazi O'Brien e	2000	Modelo bidimensional de RSC	Ampla e restrita
Schwartz e Carroll	2003	Três Dimensões de RSC	Econômica, legal e ética.
Schwartz e Carroll	2007	Modelo VBA	Valor; equilíbrio e responsabilidade.
Almeida	2007	Integrado do processo ético organizacional	Cultura, clima ético e desempenho social.
Goran e Wood	2008	Modelo de ética nos negócios	Expectativas, percepções e avaliações e convicções, resultados e avaliações da sociedade.

Quadro 3: Panorama dos modelos internacionais de RSC, de 1971 a 2008

Ao realizar uma análise comparativa entre os modelos descritos no item 3.3.1, agrupando-os por década, pode-se perceber que eles tendem a refletir e explicar os fenômenos em face dos acontecimentos e implicações em um determinado contexto histórico, político, social e econômico. Percebe-se que não há uma indissociabilidade entre a teoria existente na época e as variáveis de cada modelo proposto.

Na década de 1970 verifica-se que o foco da responsabilidade social, migra da figura do indivíduo (empresário) para a organização que passa a se interessar por um sistema social mais amplo, confirmando a evolução do conceito apresentada anteriormente. Dentre as principais similaridades identificadas nos modelos pode-se apontar que as dimensões econômica, legal e a responsabilidade social integram as proposições do CED de 1971, Davis e Blomstrom (1975), Sethi (1975), Preston e Post (1975) e Carroll (1979).

As responsabilidades amorfas do CED de 1971, também utilizadas por Davis e Blomstrom (1975), a responsividade social proposta por Sethi (1975) e envolvimento com questões sociais de Carroll (1979) são dimensões semelhantes entre si nos modelos citados. A incorporação do foco de análise, em nível interno e externo à empresa são comuns nas proposições do CED de 1971, Davis e Blomstrom (1975) e Carroll (1979). Ao passo que o foco de análise, predominantemente externo, aparece nas proposições de Sethi (1975) e Preston e Post (1975).

Quanto às principais diferenças conceituais entre os modelos, destacam-se as idéias de Ackerman (1973), relacionadas à integração da responsabilidade social à estratégia empresarial, prevalecendo a análise em nível interno. Também se pode apontar a preocupação com o desempenho social corporativo, característica encontrada no modelo de Carroll (1979), que sugere novas dimensões para se avaliar o comportamento socialmente responsável das organizações, tais como a ética e a dimensão denominada como discricionária ou filantrópica.

Os anos 1980, a preocupação em mensurar a responsabilidade social das empresas levou à proposição de modelos mais evoluídos de desempenho social corporativo, como os de Strand (1983), Carroll e Hoy (1984) e Wartick e Cochran (1985), todos incorporando os níveis de análise interno e externo para estabelecer sua forma de atuação. Destaca-se nessa época, o modelo de Carroll e Hoy, que em 1984 já relacionava a RSC à política estratégica da empresa.

Outras similaridades entre os modelos encontram-se no atributo que se refere a responder as expectativas da sociedade. Esse atributo está presente na dimensão identificada como necessidade de auto-realização de Tuzzolino e Armandi (1981), respostas sociais em Strand (1983), incorporada à macro visão de Carroll e Hoy (1984) e como gestão de assuntos sociais, vinculados ao nível político, em Wartick e Cochran (1985). A responsabilidade pública é uma característica comum nos modelos de Strand (1983) e Wartick e Cochran (1985).

As principais diferenças aparecem na proposição de Dalton e Cosier (1982) que sugerem uma matriz com as dimensões legal e ilegal, responsável e irresponsável, predominando a análise em nível externo. Vale ressaltar que os modelos passaram a tomar como base estruturas anteriores como a de Carroll (1979), adotado por Tuzzolino e Armandi (1981), Strand (1983) e Wartick e Cochran (1985), sendo que o último, mais tarde serviria de apoio a um dos modelos mais referenciados no meio acadêmico, o de Wood (1991).

No início dos anos 1990, Carroll (1991) sugeriu a Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa, constituída por quatro dimensões de responsabilidade (econômica, legal, ética e discricionária), sendo, até hoje, considerado um dos modelos mais influentes na academia. Na visão de Schwartz e Carroll (2003), esse modelo tende a ser um paradigma de RSC na área da Administração.

Os modelos dessa década têm a dimensão ética como uma das principais semelhanças manifestadas, de maneira explícita ou implícita, em Carroll (1991), Wood (1991), Swanson (1995), Logsdon e Yuthas (1997), Hopkins (1997), e Enderle e Tavis (1998). Os princípios, processos e resultados também são comuns em Wood (1991), Swanson (1995) e Hopkins (1997). O foco de análise interno e externo à organização são características encontradas em Carroll (1991), Wood (1991), Swanson (1995), Hopkins (1997), e Enderle e Tavis (1998). Dentre os modelos desse período que foram criados para medir ou classificar a RSC estão o de Wood (1991), Swanson (1995), Hopkins (1997) e Enderle e Tavis (1999).

A tendência em criar modelos baseados nos anteriores acentuou-se e pode ser verificada em Wood (1991), que se apoiou em Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985). Por sua vez, os modelos de Swanson (1995) e Hopkins (1997) encontraram sustentação em Wood (1991). Essa década também pode ser reconhecida pela tentativa de integrar outros temas ao conceito de RSC, como a ética empresarial, teoria dos *stakeholders*, desempenho social corporativo e preocupações com o meio ambiente. Quanto às principais diferenças, aponta-se a utilização da dimensão discricionária por Carroll (1991) e a incorporação do nível de análise interno à empresa em Logsdon e Yuthas (1997).

Ao avaliar os modelos propostos a partir dos anos 2000, compreende-se que existe um forte apelo à dimensão ética (NAVRAN, 2000; QUAZI e O'BRIEN, 2000; SCHWARTZ e CARROLL 2003, 2007; ALMEIDA, 2007; GORAN e WOOD, 2008), como norteadora das demais dimensões da responsabilidade social corporativa. Outra similaridade encontrada diz respeito à dimensão econômica e ao nível de análise, interno e externo para estabelecer as estratégias, comuns nas proposições de Quazi e O'Brien (2000); Schwartz e Carroll (2003, 2007); Goran e Wood (2008).

É possível perceber, nesse período, o surgimento de novas dimensões, isto é, uma intenção de se ampliar o escopo de algumas já existentes como no caso das dimensões econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética de Schwartz e Carroll (2003). Além disso, os modelos mais atuais continuam apontando para o fenômeno da integração de temas complementares.

Com um enfoque conciliador, Schwartz e Carroll (2003; 2007) admitem que o momento atual seja de integração de algumas estruturas que mantêm inter-relação com a RSC, o que implica integrar outros construtos fundamentais e complementares, como a ética empresarial, gestão de *stakeholders*,

sustentabilidade e cidadania corporativa. Um ponto de vista similar, porém relacionado à ética e também à cultura é o de Almeida (2007) e Goran e Wood (2008). O primeiro procurou reunir variáveis que caracterizam o processo de decisão ética no contexto empresarial, integrando determinantes culturais, organizacionais e individuais. Enquanto o segundo avaliou a expectativa da sociedade, os valores organizacionais, as normas e crenças, os resultados e as avaliações da sociedade. Tais convergências são frutos de um processo de construção progressiva, que poderá contribuir como um mecanismo integrador para que o tema, embora bastante complexo, consiga o *status* de paradigma.

3.3.2 Modelos nacionais de responsabilidade social corporativa

Assim como no exterior, mais especificamente a partir do ano 2000, no Brasil, a busca por ampliar a magnitude das estruturas vinculadas às ações socialmente responsável das empresas e superar a concepção reducionista da filantropia e assistencialismo, também passou a incluir a proposição de modelos. Ou seja, o interesse acadêmico, desde então, tem procurado criar representações e metodologias que, principalmente, estejam relacionadas ao estudo da relação empresa e sociedade, no contexto nacional.

Em Ashley e Macedo-Soares (2001) pode-se encontrar o modelo Relacional Multidimensional para a Responsabilidade Social nos Negócios (RMRSN). Essa proposição analisa o grau de integração da RSC à orientação estratégica organizacional, quanto à governança e se interessa, não apenas com o objetivo do negócio, mas com as expectativas da sociedade, incluindo uma rede de *stakeholders* que mantêm interface com a empresa. A Figura 16 descreve essa integração.

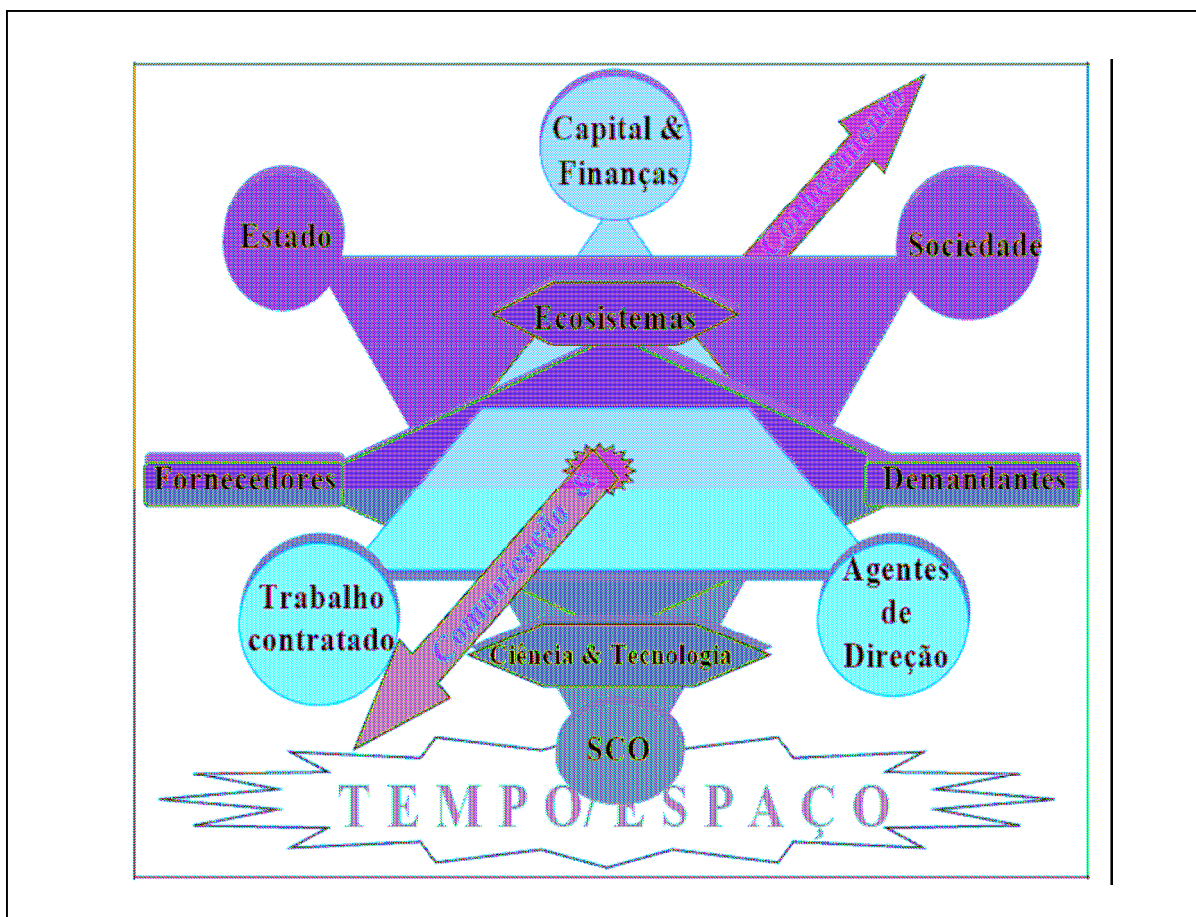


Figura 16: Modelo relacional multidimensional para a responsabilidade social nos negócios
 Fonte: Ashley e Macedo-Soares (2001).

Suas dimensões básicas concentram-se em quatro questões: a primeira refere-se a quem faz o negócio; a segunda abrange compreender o que é o negócio; a terceira, para quem é feito o negócio; e por último, onde e quando o negócio é feito. Na primeira dimensão encontram-se as relações de produção e distribuição, em nível interno, relacionadas ao capital e às finanças, trabalhos contratados e agentes de direção, que possibilitam a realização da missão da empresa. Na segunda, as relações econômicas atreladas à essência do negócio incluem os fornecedores, demandantes, ecossistemas, ciência e tecnologia. Na terceira, as relações político-sociais têm foco no conjunto de *stakeholders* e *clusters* que legitimam o negócio. E na última, a visão espacial e temporal envolve o conhecimento sobre a dinâmica da história da humanidade, e das diferentes organizações geradas pelas relações sociais.

Como limitação pode-se ressaltar que a dimensão ética, na estrutura RMRSN, de Ashley e Macedo-Soares (2001), é tratada em um plano distinto, sustentado, pelo

modelo de Enderle e Tavis (1998). Além disso, aponta-se a necessidade de se desenvolverem indicadores para operacionalização do modelo.

O Modelo de Pontes e Possamai (2002), mostrado na Figura 17, tem como objetivo permitir às empresas adequar o seu plano de responsabilidade social aos indicadores sociais da região em que a empresa está inserida. Essa proposição foi aplicada em uma organização do setor de vestuário e os resultados sugerem benefícios mútuos, tanto para a organização quanto para os *stakeholders*, conquistados pela melhoria das condições sociais da região.

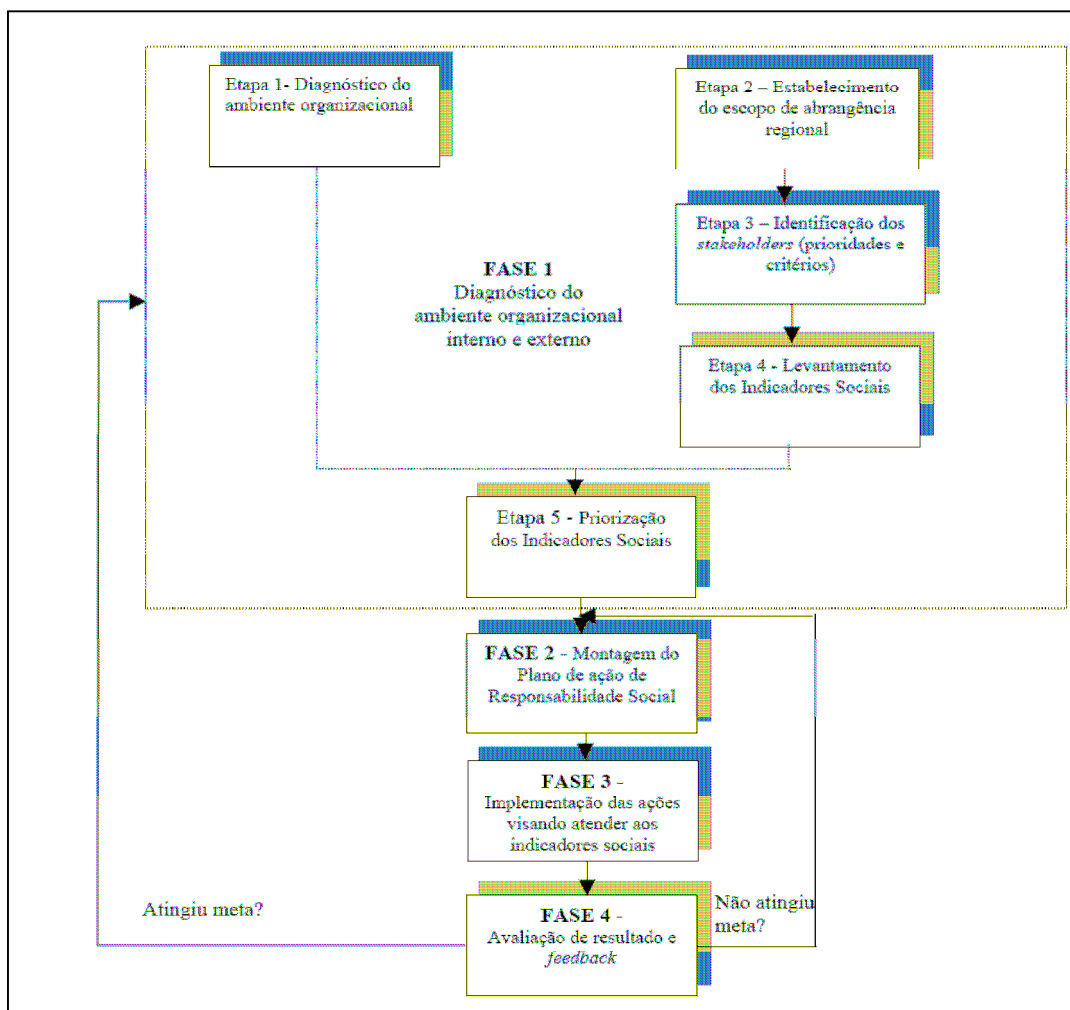


Figura 17: Modelo para priorizar as necessidades sociais da região onde a organização está inserida

Fonte: Pontes e Possamai (2002).

Esse modelo está dividido em quatro fases que consideram aspectos relativos à RSC. A Fase 1 está associada ao diagnóstico do ambiente organizacional interno e externo, estabelecimento do escopo de abrangência regional, identificação dos *stakeholders*, levantamento e priorização dos indicadores sociais. A Fase 2 diz

respeito ao plano de ação de responsabilidade social. A Fase 3 se relaciona com a implementação das ações visando a atender aos indicadores sociais. A Fase 4 é formada pela avaliação dos resultados e *feedback*.

Apresentam-se como restrição à estrutura de Pontes e Possamai (2002) os conflitos entre os interesses sociais da região e os interesses da organização, uma vez que as demandas sociais dos *stakeholders*, no modelo, têm preferência e podem levar ao surgimento de divergências e resistências por parte da empresa.

Ao sugerir o Modelo para Análise de Conteúdo de Comunicação de Estratégia de RSE (ACCERSE), Ashley (2002) justificou que a estrutura de Wood (1991) e Ashley (2002) serviu de base para o seu estudo. Sua proposição, demonstrada na Figura 18, foi aplicada em empresas da indústria de petróleo e os resultados confirmaram o caráter multidimensional ao se operacionalizar o conceito de RSC.



Figura 18: Modelo de análise de conteúdo de comunicação de estratégia de RSE
Fonte: Ashley (2002).

As dimensões do ACCERSE apresentam quatro categorias temáticas. Na primeira categoria encontram-se os princípios e diretrizes para fundamentar o conceito de RSC adotado pela empresa. A categoria seguinte é formada pelos processos organizacionais que levam em conta como a empresa incorpora as

diretrizes de RSC no seu cotidiano. Na terceira categoria estão os projetos e ações específicas e definição de temas ligados às políticas, programas e ações próprias da RSC. E a quarta categoria tem como foco a transparência e publicidade, incluindo a comunicação e o conhecimento.

As limitações do modelo de Ashley (2002) se referem à dificuldade de acesso a documentos restritos, bem como às diversas perspectivas sobre as estratégias de RSC, que se alteram na visão dos *stakeholders*. Além dos empecilhos em se realizar uma auditoria social para saber o quanto a estratégia de RSC foi divulgada, sem ambigüidade, e se tornou efetiva.

O Modelo de Avaliação de Gestão Socialmente Responsável em Instituições de Ensino Superior (MAGESI), de São Pedro (2004), foi criado a partir dos Indicadores Ethos, Manual de Avaliação Institucional do INEP e dos critérios PNQ, da Fundação Prêmio Nacional de Qualidade. Tal proposta conta com oito dimensões, constituídas por quatro indicadores específicos, para avaliar as instituições de ensino superior, que são: os valores e transparência, referentes ao envolvimento dos *stakeholders* integrados aos princípios éticos para formulação de políticas de gestão; a análise do capital intelectual formada a partir dos padrões de desempenho com o público interno, ligados à gestão de pessoas e desenvolvimento humano; o conhecimento que estabelece a responsabilidade e comprometimento da instituição ligado à gestão do conhecimento. Soma-se ainda a essas variáveis, o meio ambiente composto por questões que visam à consciência ecológica da instituição; os fornecedores, compreendendo critérios éticos a serem observados na seleção e formalização de contratos com terceiros; os consumidores e clientes, envolvendo aspectos de qualidade e políticas inclusivas com vistas a integrar a comunidade acadêmica; o relacionamento com a comunidade, constituindo a relação de interdependência entre as partes, com o objetivo de reduzir problemas e o desenvolvimento local. E por fim, o estabelecimento de relações com o Governo e a Sociedade, que podem avaliar e confirmar a transparência política e financeira, bem como o engajamento e apoio a projetos governamentais, como ilustra a Figura 19.

Modelo MAGESI					
Faixas de pontuação global	Pontuação por indicador e dimensão	Estágios da responsabilidade	Item	Dimensões avaliadas	Média obtida
1 a 32	1	Desconhecimento dos conceitos de responsabilidade social	D1	Valores e transparência	
33 a 65	2	Baixo grau de comprometimento com a responsabilidade social	D2	Capital intelectual	
66 a 98	3	Médio grau de comprometimento com a responsabilidade social	D3 D4	Conhecimento Meio ambiente	
99 a 130	4	Alto grau de comprometimento com a responsabilidade social	D5 D6	Fornecedores Consumidores - clientes	
131 a 160	5	Plena consciência da gestão socialmente responsável	D7 D8	Comunidade Governo e sociedade	

Figura 19: Modelo de avaliação de gestão socialmente responsável em instituições de ensino superior
Fonte: São Pedro (2004)

Esse modelo foi posto em prática em uma instituição de ensino superior e os resultados, de maneira geral, mostraram que essa universidade está em um estágio de comprometimento com a responsabilidade social assinalado como médio grau. Suas limitações estão associadas à dificuldade de conseguir sujeitos participantes para o processo de aplicação do instrumento de pesquisa, num ambiente multidisciplinar, e também à generalização dos resultados para todas as instituições de ensino superior.

Ensslin e Ensslin (2006), ao utilizar a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), propõem uma estrutura para modelar a percepção dos investidores e melhor orientá-los no processo de tomada de decisão quanto à responsabilidade social corporativa. Trata-se de um estudo que analisa três modelos de avaliação empresarial social sugeridos pela *Global Reporting Initiative* (GRI), Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (IBASE) e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos). Tais modelos se referem exclusivamente ao investimento realizado junto ao público interno.

O ciclo de aprendizagem gerado pela metodologia MDCA-C consiste em três fases básicas, diferenciadas e correlacionadas: estruturação, avaliação e elaboração

e recomendações. A primeira fase se refere essencialmente à comunicação entre os diversos atores envolvidos no processo de decisão levando à aprendizagem. A fase intermediária envolve a construção de modelos, impacto das ações e avaliação global, que tornará possível avaliar o desempenho das ações e se necessário criar novas alternativas. Enquanto a terceira fase está relacionada ao término do processo, de forma a orientar as ações na tomada de decisão.

São apontados como limitadores do modelo de Ensslin e Ensslin (2006), o fato de que as preocupações sobre a responsabilidade social não são disseminadas por todas as áreas da empresa e, também não alcançam a todos os atores e partícipes envolvidos, além da gerência.

A representação Conceitual para a Responsabilidade Social Corporativa, de Pereira e Campos Filho (2007), admite semelhanças e diferenças teóricas entre os modelos de Enderle e Tavis (1998), Quazi e O'Brien (2000), Wood (1991) e Carroll (1979; 1991). O principal atributo teórico dessa proposição é analisar a dimensão institucional, que se desenvolvem por meio de três estágios, complementando as dimensões econômica e ética, cuja combinação poderá apontar as fases evolutivas das organizações. A Figura 20 demonstra esta abordagem.

Dimensões		Econômica	Institucional	Ética
Estágios	1	Maximiza o lucro p/ acionistas	Ações sociais legítimas e responsabilidade sobre tomadas de decisões, além de liberdades para tomá-las.	Mínimos requisitos éticos
	2	Maximiza o lucro, obedecendo às leis.	Ações legitimadas pela sociedade com gestão sobre os interesses e conflitos entre os envolvidos na ação social	Obrigações além do nível ético
	3	Maximiza o lucro, obedecendo às leis, visando a sustentabilidade dos negócios.	Resultados positivos das ações abrangendo e beneficiando os envolvidos, bem na própria instituição.	Aspirações p/ ideais éticos

Figura 20: Modelo conceitual integrado de RSC
Fonte: Pereira e Campos Filho (2007).

Quando se analisa a dimensão institucional, considerando o primeiro estágio do modelo, encontram-se as ações sociais legítimas e responsabilidade sobre tomadas de decisões, incluindo-se a liberdade para tomá-las; no segundo estágio, as ações são legitimadas pela sociedade com gestão sobre os interesses e conflitos entre os envolvidos na ação social; e no terceiro estágio, os resultados positivos das ações passam a abranger e beneficiar os participantes, assim como a própria instituição.

Ao se analisar a dimensão econômica tem-se que o primeiro estágio envolve maximizar o lucro para os acionistas; o segundo, maximizar o lucro, obedecendo às leis; e o terceiro estágio compreende maximizar o lucro, agindo de acordo com as leis, visando a sustentabilidade dos negócios.

Na análise da dimensão ética, no primeiro estágio são exigidos requisitos éticos mínimos; no segundo, as obrigações ultrapassam o nível ético; enquanto no terceiro estágio ocorrem aspirações para ideais éticos.

Como restrição, Pereira e Campos Filho (2007) apontam que os modelos conceituais, em sua estrutura formatada, podem, em um dado momento, condicionar e enrijecer o entendimento acerca da RSC, bem como inibir a formação de novas possibilidades conceituais. O Quadro 4, a seguir, mostra um resumo com as principais características dos modelos descritos nessa subseção e identifica se o mesmo foi testado empiricamente.

Modelos nacionais de responsabilidade social corporativa					
Autores	Ano	Tipos de modelo	Dimensões consideradas	Unidade de análise	Nível de análise
Ashley e Macedo-Soares	2001	Relacional multidimensional para a responsabilidade social nos negócios (RMRSN)	Relações de produção e distribuição, relações econômicas; relações político-sociais; e visão espacial temporal.	-	Endógeno e exógeno
Pontes e Possamai	2002	Modelo para priorizar as necessidades sociais da região onde a organização está inserida	Diagnóstico do ambiente organizacional interno e externo; plano de ação de responsabilidade social; implementação das ações; e avaliação de resultados e <i>feedback</i> .	Fábrica de vestuário	Endógeno e exógeno

Modelos nacionais de responsabilidade social corporativa (continuação)					
Autores	Ano	Tipos de modelo	Dimensões consideradas	Unidade de análise	Nível de análise
Ashley	2002	Análise de conteúdo de comunicação de estratégia de RSE (ACCERSE)	Princípios e diretrizes; processos organizacionais; projetos e ações específicas; e transparência e publicidade.	Indústria de petróleo	Endógeno e exógeno
São Pedro	2004	Modelo de avaliação de gestão socialmente responsável em instituições de ensino superior (MAGESI)	Valores e transparência; capital intelectual; conhecimento; meio ambiente; fornecedores, consumidores e clientes; comunidade; e Governo e sociedade.	Instituição de ensino superior	Endógeno e exógeno
Ensslin e Ensslin	2006	MCDA Construtivista	Estruturação; avaliação; e elaboração e recomendações.	-	Endógeno
Pereira e Campos Filho	2007	Conceitual integrado de RSC	Dimensão econômica; institucional; e ética.	-	Endógeno e exógeno

Quadro 4: Modelos nacionais de responsabilidade social corporativa, de 2001 a 2007

Em que pese as diferenças e similaridades entre os modelos encontrados no Brasil, destaca-se a base econômica, como elemento comum em todas as proposições, uma vez que é essa dimensão que sustenta as demais. Ainda como aspectos pertencentes a todos eles, distinguem-se a ética, quer seja declarada explicitamente, ou compreendida implicitamente nas seguintes dimensões: relações político-sociais, de Ashley e Macedo-Soares (2001); diagnóstico do ambiente organizacional, de Pontes e Possamai (2002); princípios e diretrizes e transparência e publicidade, de Ashley (2002); valores e transparência, de São Pedro (2004); e na estruturação, de Ensslin e Ensslin (2006).

Quando se trata da orientação estratégica para a tomada de decisão, o modelo de Ashley e Macedo-Soares (2001), Pontes e Possamai (2002), Ashley (2002), São Pedro (2004), Pereira e Campos Filho (2007) utilizam a interação entre os níveis de análise do ambiente interno e externo à organização. No entanto, o modelo de Ensslin e Ensslin (2006) é influenciado, predominantemente, pelo nível

de análise endógeno, que engloba aspectos relacionados ao clima ético, aprendizagem, comunicação dentro das empresas.

Ao se avaliar o modelo de Ashley e Macedo-Soares (2001), Ashley (2002) e Pereira e Campos Filho (2007), pode-se constatar que os três tiveram como base proposições internacionais, sendo o modelo de Enderle e Tavis (1998), comum ao primeiro e ao terceiro e a estrutura de Wood (1991), suporte para os dois últimos. Nessa mesma tendência, tanto a representação de São Pedro (2004), quanto a de Ensslin e Ensslin (2006), se apoiaram nos Indicadores Ethos, que se trata de uma ferramenta de gestão brasileira, para sensibilização e incorporação das práticas socialmente responsáveis pelas empresas.

Ao considerar os modelos que indicam novas variáveis de análise, tem-se a visão espacial e temporal, de Ashley e Macedo-Soares (2001); e a dimensão institucional de Pereira e Campos Filho (2007).

Outra distinção necessária a fazer, é que todos os modelos encontrados, de alguma forma, apresentam escalas para medir ou classificar o grau de incorporação da RSC das empresas, excetuando-se a proposição de Pontes e Possamai (2002) que, ao mesmo tempo, sugere programar ações para atender os indicadores sociais.

Em suma, essa análise parece indicar que os pesquisadores nacionais estão articulados com o avanço do desenvolvimento dos estudos no exterior, uma vez que alguns deles utilizam os construtos já propostos por modelos internacionais. Entretanto, vários desses modelos não levam em consideração outras proposições sugeridas por autores brasileiros.

Estes argumentos acerca da evolução do conceito e desenvolvimento de diferentes modelos de RSC, abrangendo o contexto internacional e nacional, não apenas demonstram o contínuo interesse do meio acadêmico sobre o tema, como também fornecerão subsídios para sustentar os critérios metodológicos que dizem respeito à análise dos modelos mais importantes, mais citados e mais recentes.

O próximo capítulo tem como proposta apresentar questões teóricas relacionadas à estratégia nas organizações e, sobretudo, procura-se adotar um enfoque de convergência entre RSC e vantagem competitiva.

4 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Este tópico aborda, de forma sucinta, diferentes enfoques a respeito do desenvolvimento do conceito de estratégia e sua visão pluridimensional, que poderá levar uma empresa a ter êxito e, por influência, obter um desempenho superior sustentável sobre seus concorrentes. Antes, porém, cabe destacar que os termos vantagem competitiva e competitividade neste trabalho serão utilizados como sinônimos, embora Coral, Rossetto e Selig (2003, p.3) considerem que existe uma diferença entre eles. Para os autores, a vantagem competitiva refere-se a “estar na frente dos seus concorrentes, diferenciar-se, ser líder em determinado setor ou processo”, enquanto “ser competitivo é ter os meios necessários para competir”.

4.1 Estratégia empresarial: uma visão geral

Autores como Ansoff (1977); Quinn (1978); Porter (1980); Mintzberg e Walters (1985) defendem que o ambiente influencia as organizações, especialmente, no que se refere às questões ligadas à mudança, adaptabilidade e tomada de decisões. Desde que as organizações passaram a ser consideradas como sistemas sociais, técnicos e abertos (ETZIONI, 1967; KATZ e KAHN, 1987), o ajuste ao ambiente externo se tornou um desafio temível à permanência organizacional. Conseqüentemente, a investigação do “como” e “por que” algumas empresas conseguem obter êxito, maximizar seu lucro, adequar-se ao ambiente e diferenciar-se de seus concorrentes tem sido foco dos estudos organizacionais, em especial da área de estratégia (PORTER, 1980; BARNEY, 1991; ESSER *et al.* 1996).

Ao se buscar uma maior compreensão a respeito da estratégia empresarial, verifica-se que o assunto ganhou notabilidade, em 1965, nos Estados Unidos da América, com a publicação do livro mais influente de H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, e o entendimento do conceito como um processo intencional, envolvendo uma lógica seqüencial analítica de um conjunto de procedimentos, que se concentrava, principalmente, nas extensões da estratégia nas empresas.

A abordagem de Quinn (1978) propõe que a formação da estratégia não se trata de um processo linear, analítico-racional como é mostrado na literatura. Na

realização de estudos acerca do processo de mudança em dez grandes empresas, o autor identificou que as estratégias eficientes tendem a surgir de maneira desconexa, ou seja, a partir de uma racionalidade limitada que envolve o consenso entre os aspectos analíticos e comportamentais. Sendo, portanto, processos fragmentários que evoluem quando eventos internos e externos às empresas fluem e propiciam o compartilhamento, internalização e acordo a respeito das decisões a serem adotadas, que por sua vez são baseadas em sucessivas comparações. Na concepção de Mintzberg e Walters (1985), a estratégia pressupõe um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais.

Porter (1980; 1991), ao ampliar o estudo sobre as extensões da estratégia proposto por Ansoff (1965), focalizou a análise da estratégia de negócios em um setor ou indústria. O autor alega que o cerne da estratégia implica escolha organizacional para desenvolver atividades de maneira diferente da concorrência e criar uma posição defensável, única, envolvendo um conjunto de diferentes atividades.

Autores, como Bourgeois e Brodwin (1984) acreditam que na formação da estratégia o tipo de comando é determinante, pois o líder empresarial executa sua atividade como um dirigente visionário que colabora com o processo de mudança. Outro enfoque abordado nesse período, por Carroll e Hoy (1984) é que o processo de formulação estratégica é incompleto sem incorporação dos assuntos de responsabilidade social. Segundo os autores, a integração das políticas sociais à estratégia é um dos elementos da tomada de decisão que incorpora, em nível macro e micro, a gestão de ordem mais elevada de compromissos para perseguir metas sociais, como também metas econômicas. A esse respeito, Carroll e Hoy (1984) destacaram que o impacto do ambiente social nas organizações de negócios vem se tornando mais pronunciado a cada ano, alertando que desde a década de 1950, tal aspecto já havia se transformado em preocupação das empresas. Inicialmente o assunto se situava em uma esfera limitada à consciência dos assuntos sociais; posteriormente, nos anos 1960, passou à condição de responsabilidade social; responsabilidade social, nos anos 1970, e políticas sociais corporativas nos anos 1980.

Esse *status* de política social, na perspectiva de Carroll e Hoy (1984), é uma faceta do processo decisório, enredado em questões como: consumismo, meio ambiente, ética, discriminação, segurança profissional, dentre outras, envolvendo o

binômio pressão-resposta que não pode ser ignorada pelas empresas. Em decorrência, a responsabilidade social deve ser encarada como um fator ambiental para o qual as corporações têm que se adaptar.

O argumento de Hickson *et al.* (1986) oferece um enfoque similar às idéias de Carroll e Hoy (1984). No entendimento dos autores, as organizações são entidades políticas e, como tais, são suscetíveis às influências dos *stakeholders*. Já, Johnson (1988) defende uma outra dimensão da estratégia ao levar em conta as influências culturais no nível da organização.

Como se pode notar existem diferentes postulados sobre a natureza da estratégia. Eisenhardt e Zbaracki (1992) reconhecem que ao invés de assumir uma explicação única, o processo de desenvolvimento estratégico dever ter uma visão multifacetada. A partir deste modo de pensar, resumidamente, o conceito de estratégia pode ser abordado em seis dimensões: planejamento, incremental, política, cultural, do dirigente e da escolha estratégica (BAILEY e JOHNSON, 1995).

A despeito da sua importância e em face da complexidade organizacional, o aspecto lógico, composto de etapas previamente formuladas do planejamento estratégico tem recebido críticas. Mintzberg (1994), ao apontar as três falácias do planejamento, adota uma posição de defensor da flexibilidade e utilização de estratégias emergentes. O autor considera imperfeita a racionalidade do planejamento, distinguindo, especialmente, a impossibilidade de previsão, a separação entre formulação e implementação, ou divisão entre pensar e agir, e a formalização, que sugere algo prescritivo podendo levar ao engessamento organizacional. Em nível diferente, Bailey e Johnson (1995) apresentam um discurso conciliador sustentando que as diversas explicações sobre o processo estratégico não devem ser vistas como mutuamente excludentes. Segundo os autores existe a possibilidade de uma combinação e de uma visão integrada entre elas.

A reivindicação de que a estratégia deve considerar tanto a racionalidade organizacional quanto a ambiental encontra apoio na abordagem da *Resource-Based View* (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991). Seu postulado é que as empresas são essencialmente heterogêneas quando se trata de recursos e capacidades internas. Para essa corrente de pensamento, os seus processos criam um conjunto de recursos e capacidades que podem levar à avaliação mais consistente de suas forças e fraquezas promovendo um melhor entendimento para criar e sustentar a vantagem competitiva. No enfoque dessa

teoria, a rentabilidade da firma tem sua origem em recursos valiosos, escassos, sem substitutos e de difícil imitação.

A competição que se fundamenta em recursos, segundo Collins e Montgomery (2000), se vale de uma análise interna, no âmbito da empresa, e uma avaliação externa, realizada no setor, no campo de competição, com vistas a entender como os recursos da firma estimulam o desempenho, num ambiente dinâmico.

McLearney (2002), ao analisar os grupos estratégicos, considerando a influência dos *Stakeholders* no processo de adaptação competitiva, apresenta duas correntes teóricas distintas. A primeira, que tem Friedman (1962) como seu representante, não considera os interesses de todos *stakeholders* no processo decisório, cabendo ao dirigente se preocupar apenas com a maximização da riqueza e o retorno para seus acionistas. A segunda enfatiza que a empresa deve colaborar para resolver problemas sociais, até mesmo com a utilização dos próprios recursos, se necessário. Para McLearney (2002), essa corrente que tem Carroll, Wood, Hill e Jones, e Swanson como representantes destaca a importância da responsabilidade social, sublinhando que pode ocorrer uma melhoria no desempenho, por meio do comprometimento e ética nas relações entre os *stakeholders* (MCLEARNEY, 2002).

De um modo geral, ao que se percebe, a estratégia se refere a um termo polissêmico definido como um padrão ou plano, meta, direção, políticas, busca por uma posição e conjunto de atividades que se harmoniza em um sistema coerente e orientam o processo decisório em função dos resultados a serem alcançados no futuro. Pode-se inferir, portanto, que as estratégias pretendidas por uma empresa envolvem um olhar multidimensional, podendo se transformar em um desempenho superior sustentável sobre os seus concorrentes, tema que será discutido com detalhes na próxima seção deste estudo.

4.2 Vantagem competitiva: perspectivas e modelos

Resguardadas algumas divergências teóricas entre as principais correntes do pensamento que estudam a vantagem competitiva, o conceito tem sido definido como a conquista de uma posição única que surge do valor criado por uma empresa para os seus clientes e de uma série de determinantes externas à empresa (PORTER, 1980, 1991). Para a *Resource-Based View* (RBV) os recursos e

competências internas à organização originam um conjunto de habilidades que as distinguem das demais empresas. Uma perspectiva pluridimensional é sustentada pelos defensores da competitividade sistêmica que explicam o fenômeno como fruto da articulação entre a sociedade civil, o contexto internacional, nacional e organizacional. Vasconcelos e Cyrino (2000), baseados na economia neoclássica, afirmam que vantagem competitiva é a ocorrência de resultados consistentes acima da média.

Na realidade há quase 30 anos, algumas abordagens contemporâneas, como as de Porter (1980 e 1991), Austin (1990), Barney (1991) e Esser *et al.* (1996), que estudam a estratégia organizacional, têm se preocupado com a questão da vantagem competitiva.

O artigo clássico de Hannam e Freeman (1977) trouxe luz sobre o assunto ao analisar a teoria da competição sob a perspectiva da ecologia populacional, focalizando o ambiente como um elemento que seleciona naturalmente a utilização de um conjunto de recursos, que levarão a uma forma ótima de proceder nas organizações. Entende-se por comportamento ótimo de cada empresa, a ação de maximizar o lucro. Como consequência, a regra do mercado é selecionar os mais bem sucedidos nessa tarefa. Na concepção dos autores, a seleção incita a competição. No entanto, a concorrência deve acontecer apenas se os recursos forem escassos e as populações de empresas tiverem uma capacidade de expansão ilimitada.

A visão de Porter (1980), defensor da escola do posicionamento estratégico, é que a essência de uma estratégia competitiva é o ajuste da empresa ao seu ambiente. Nesse sentido, a organização tem por meta buscar uma posição competitiva no setor em que está atuando, à procura de tentar se defender das cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria, ou utilizando-as a seu favor. As cinco forças a que Porter se refere são: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, ameaça de novos entrantes potenciais e a rivalidade dos próprios concorrentes. A figura 21, a seguir, mostra a dinâmica dessas cinco forças que segundo, o autor, determina a lucratividade final na indústria, em termos de longo prazo sobre o capital investido.

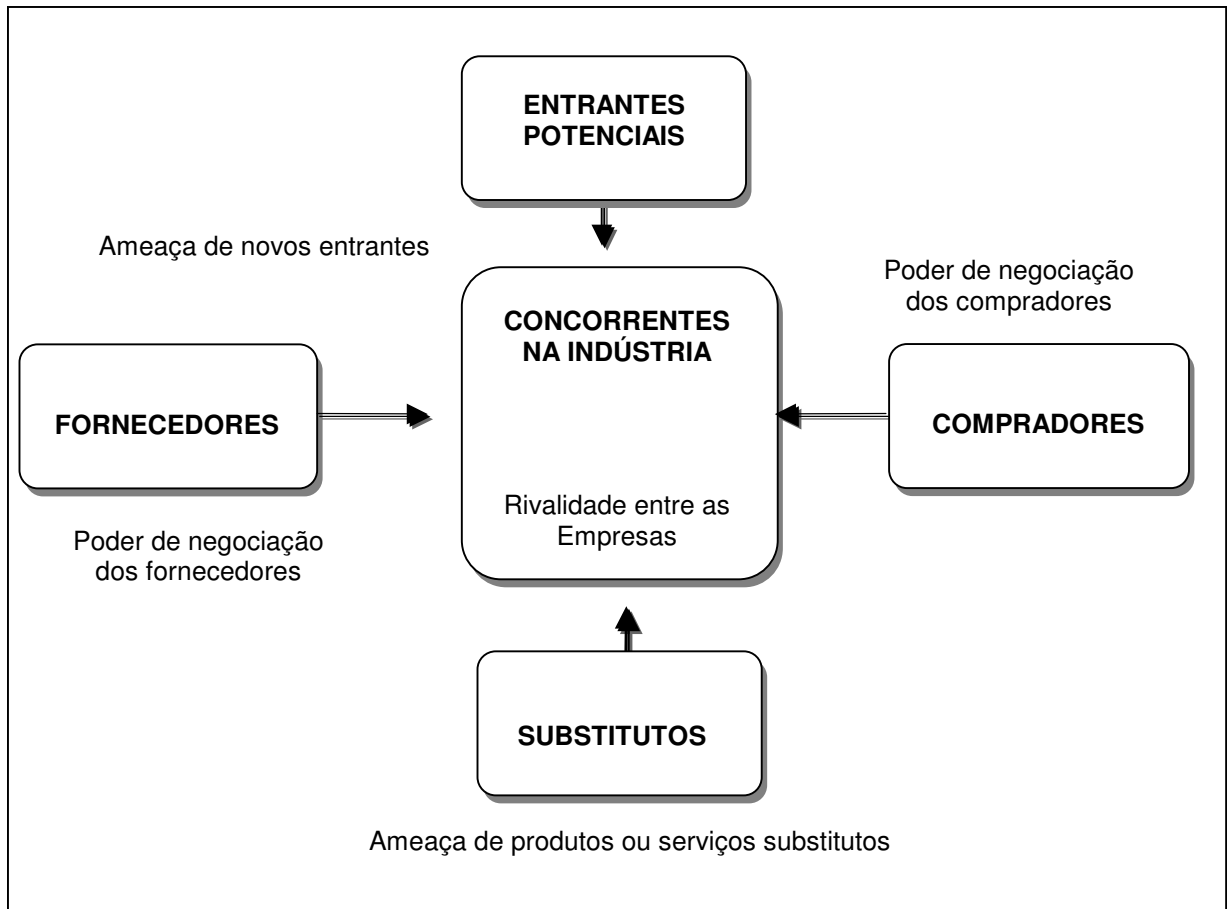


Figura 21: Forças que dirigem a concorrência na indústria.
Fonte: Porter (1980).

Porter (1980) explica que a ameaça de novos entrantes pode modificar a estrutura industrial, uma vez que as novas empresas chegam com o desejo de ganhar participação; devido a isso, pressionam os preços, que podem cair e os custos serem inflacionados. Como resultado, a lucratividade será afetada. Entretanto, a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras existentes, que podem ser, em menor ou maior grau, retaliações impostas pelos concorrentes estabelecidos.

Sobre a rivalidade entre os concorrentes existentes, o autor esclarece que a estrutura industrial pode ser alterada quando esses concorrentes competem por uma posição privilegiada. A rivalidade se torna maior, à medida que os competidores percebem que podem melhorar sua posição. A intensidade dessa rivalidade mantém relação direta com o crescimento lento da indústria, quantidade de concorrentes, custos fixos ou de armazenamento, barreiras de saída elevadas e com a ausência de diferenciação ou custos de mudança.

O autor considera que quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre a indústria, podendo afetar o nível de lucratividade das empresas participantes. Os fornecedores podem influenciar a rentabilidade de uma indústria à medida que possuam poder para aumentar os preços comprometendo o potencial de lucro da atividade. O poder de negociação dos compradores, por sua vez, está na capacidade de forçar a indústria a reduzir preços, exigir melhor qualidade em produtos e serviços e ao incitar os concorrentes uns contra os outros (PORTER, 1980). É marcante nessa abordagem, que as cinco forças competitivas influenciam os recursos críticos de todas as empresas de um determinado contexto e interferem no seu quociente de lucratividade. Além do mais, o ambiente externo é determinante das forças internas.

O modelo de Austin (1990) prioriza as características do meio ambiente de negócios nos países menos desenvolvidos, que em sua opinião são bastante diferentes das nações ditas como desenvolvidas. Essas diferenças afetam significativamente as áreas funcionais e estratégicas das organizações e figuram como pressões macroeconômicas, instabilidade política e problemas sócio-econômicos. Na visão do autor, a chave para a formulação de estratégias nas empresas dos países menos desenvolvidos está na capacidade de análise sistemática do ambiente externo à organização como forma de obter respostas efetivas para questões importantes. Nesse caso, a sua habilidade de compreender e reagir às mudanças é que diferencia uma organização de sucesso das demais.

A estrutura de análise do ambiente proposta por Austin (1990) leva em conta dois critérios. O primeiro refere-se a classificar os fatores do ambiente como econômico, político, cultural e demográfico. O segundo relaciona-se ao ambiente de negócios, focalizando o nível internacional, o nacional, o da indústria e o nível da empresa. Esses níveis podem vincular-se aos quatro fatores como mostra a Figura 22.

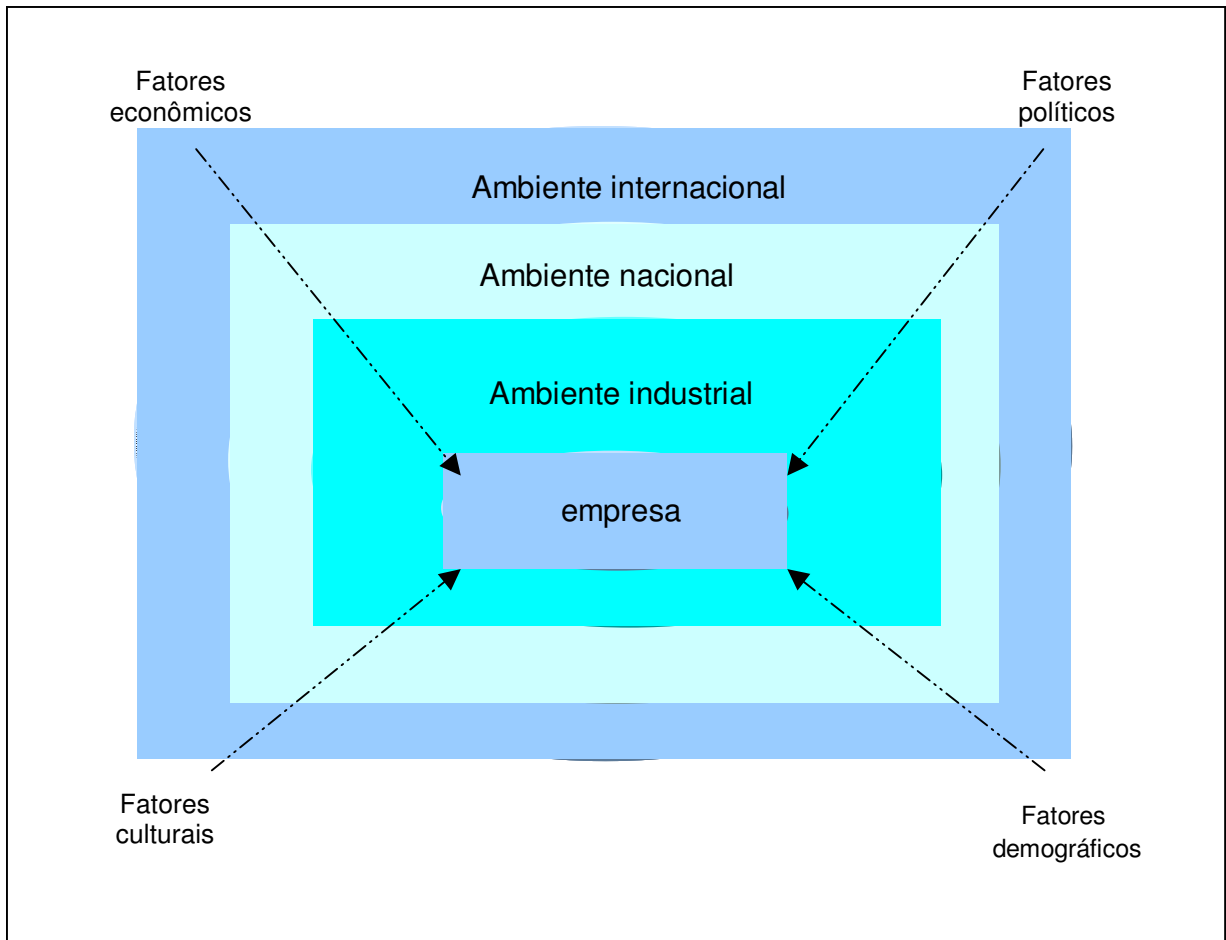


Figura 22: Estrutura de análise do ambiente
 Fonte: Austin (1990)

A partir dessa abordagem, Austin (1990) descreve que os fatores econômicos são aqueles formados pelos recursos naturais, trabalho, capital e infra-estrutura. Os fatores políticos são representados pela estabilidade, ideologia, instituições e elos geopolíticos. Os fatores culturais compreendem a estrutura e dinâmica social, perspectivas da natureza humana, orientação em relação ao tempo e espaço, religião, gênero e língua. Os fatores demográficos referem-se ao crescimento populacional, faixa etária, urbanização, migração e condições de saúde da população. A interação entre esses fatores revela a natureza do ambiente de negócios em nível internacional, nacional, industrial e empresarial.

Em nível internacional encontram-se diversas formas de relacionamento entre os países, que podem estar vinculadas às transações normais do mercado, negociações bilaterais, acordos formais multilaterais e indústrias transnacionais. O nível nacional é composto por estratégias empresariais e políticas governamentais. O nível industrial engloba o ambiente competitivo enfrentado pela organização, a

estrutura da indústria e a dinâmica de competição. Enquanto o nível individual diz respeito às estratégias e às operações da empresa.

Ao criar o modelo Diamante, para explicar o desenvolvimento socioeconômico das nações, Porter (1991) investigou por quatro anos as atividades comerciais de dez países e concluiu que o sucesso competitivo de companhias multinacionais estava relacionado a um conjunto de atributos, tais como: condições de fatores, condições de demanda, indústrias afins e de apoio, estratégias empresariais, estrutura e rivalidades entre as empresas. Além disso, considerou outros dois fatores influenciadores em seu modelo, o acaso e o governo. Esse modelo demonstrado na Figura 22 a seguir, apresenta uma estrutura na forma de diamante que une os fatores responsáveis pela criação da vantagem competitiva em uma indústria, nação ou região.

Nessa obra, Porter (1991) esclarece que a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa pode criar para seus clientes. Esse valor pode ser representado por preços inferiores aos da concorrência, benefícios equivalentes, ou pelo fornecimento de benefícios únicos que compensam um preço prêmio.

Segundo Porter (1991), as condições de fatores dizem respeito à posição da nação quanto aos insumos necessários e fatores de produção para competir em uma determinada indústria, como por exemplo: recursos naturais, infra-estrutura, capital, recursos físicos, recursos humanos e investimentos para gerar trabalho especializado.

As condições de demanda determinam o caráter da necessidade de melhoria, em uma nação, por um produto ou serviço. Essa dimensão é composta por três atributos gerais. O primeiro leva em conta a natureza das necessidades do comprador; o segundo está associado ao padrão de crescimento; e o terceiro se refere ao conjunto de elementos pelos quais as preferências internas são transmitidas para o mercado externo.

As indústrias afins e de apoio referem-se à presença de indústrias correlatas, no país, que abastecem a produção e oferecem suporte administrativo e de serviços à cadeia de valores para que possam atuar no contexto internacional de forma competitiva.

A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas focalizam as condições em que as empresas são criadas, organizadas e administradas e a natureza das rivalidades domésticas. Por sua vez, as influências do governo referem-se às

questões políticas e legais, enquanto o acaso tem relação com os imprevistos que surgem e que estão fora do controle da empresa e do governo, gerando descontinuidade e permitindo que um país supere o outro (PORTER, 1991), como consta na Figura 23.

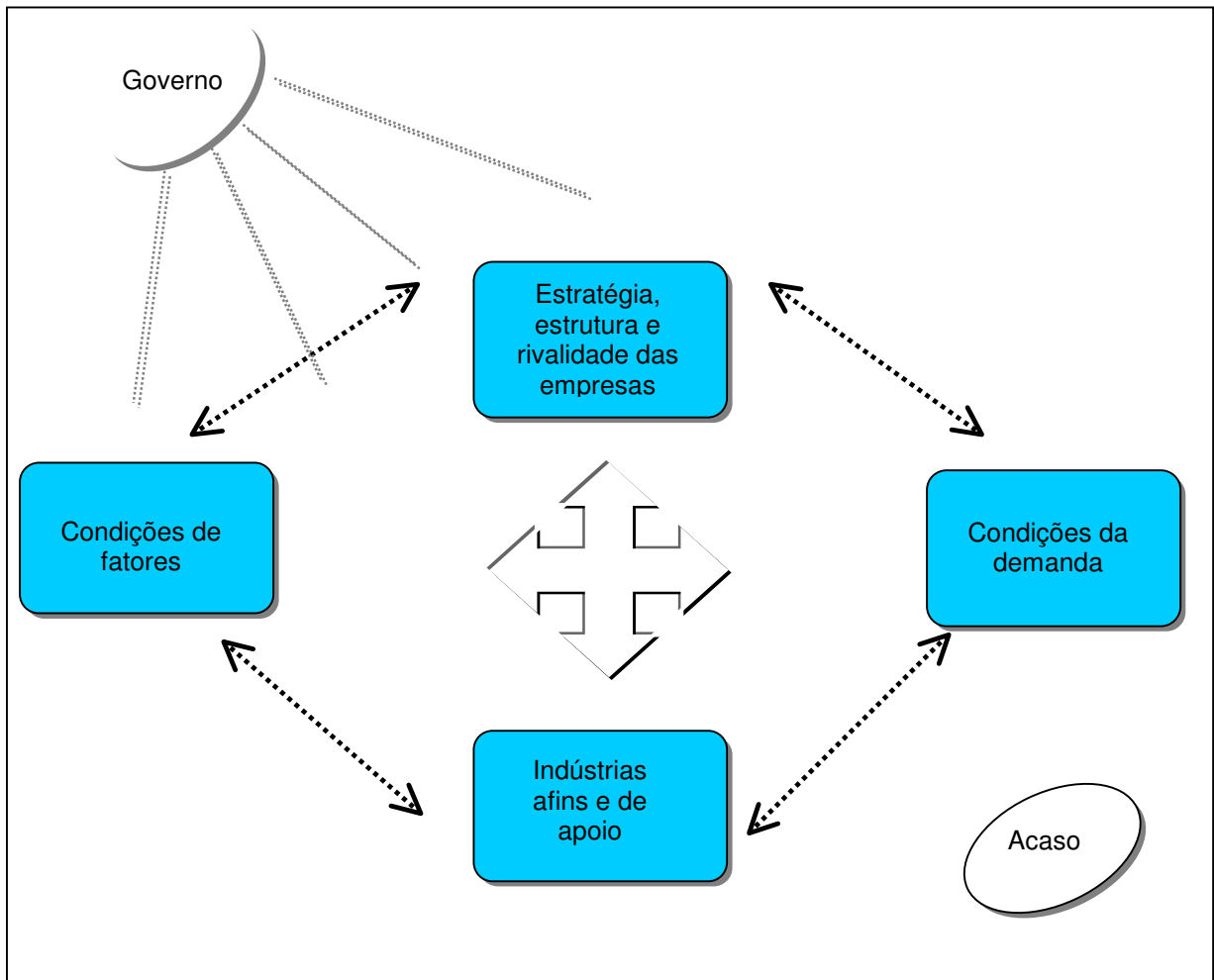


Figura 23: Modelo diamante
Fonte: Porter (1991).

Ainda na visão do autor, as empresas exportadoras, participantes de um mercado global, precisam estar atentas às vantagens da relação entre as dimensões que compõem o modelo diamante, pois elas se reforçam mutuamente e proliferam com o tempo, estimulando a vantagem competitiva. Porter (1991) também destaca que as reservas limitadas de recursos impedem o sucesso em todas as indústrias. Além disso, argumenta que uma multinacional necessita comparar e analisar as próprias vantagens competitivas para poder promover seu sucesso internacional. Tal conhecimento se constitui em um elemento fundamental das economias adiantadas,

uma vez que a vantagem competitiva, nesse caso, surge da pressão do desafio e da diversidade. Porém, o pensamento de Porter não tem plena anuência entre os estudiosos de estratégia.

Aktouf (2002, p. 43) assume uma posição de crítico às idéias de Porter, ao considerar que no “porterismo” tudo parece estar direcionado a ser estratégico e competitivo. Em sua perspectiva, o modelo de Porter “passou a ser um molde generalizado de concepção e de análise, uma visão de mundo, uma ideologia plena e inteira”. Aktouf censura, inclusive, o caráter epistemológico da obra de Porter, apontando a falta de consenso sobre o conceito de competitividade e a questão de não haver nenhuma teoria amplamente aceita para explicá-la.

O estudo de Vasconcelos e Cyrino (2000) também analisou as proposições de Porter (1980, 1991) sobre as estratégias adotadas para se obter vantagem competitiva e sugeriu alguns pontos críticos. Aponta-se o papel secundário dos processos intra-organizacionais, sendo a indústria a unidade de análise; a ausência de esclarecimentos sobre o que acontece no interior das fronteiras organizacionais; o caráter exógeno e determinante das forças externas em relação às questões internas, além de acrescentar que a estratégia é um esforço contínuo de adaptação baseado no acontecido, *ex post*.

Uma outra corrente de pensamento, que se propõe a discutir a vantagem competitiva é a *Resource-Based View* (RBV). O estudo seminal de Penrose (1959) influenciou decisivamente essa teoria ao conceber a firma como um feixe de recursos, antecipando um dos pilares que tem sido o cerne para essa abordagem da administração estratégica. Em Wenerfelt (1984) pode-se encontrar uma perspectiva de reforço às primeiras concepções de Penrose. De acordo com o autor, as empresas são fundamentalmente heterogêneas na forma com que elas controlam seus recursos e capacidades internas. Essa teoria, ao se opor à posição dominante industrial, considera que os recursos internos da firma criam um conjunto de habilidades, idiossincráticas, que as tornam diferentes e podem ser fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Tais recursos são fundamentais para o desempenho da organização e devem ser diferentes dos seus concorrentes constituindo-se das seguintes características: serem valiosos, raros, de difícil imitação e de substituição. O potencial de “valor” está relacionado à idéia de explorar oportunidades ou neutralizar as ameaças do ambiente, de maneira que a empresa possa diminuir custos ou aumentar suas

receitas. O atributo “raridade” significa que os recursos devem ser pouco comuns entre os competidores numa determinada indústria, a fim de garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva. A “dificuldade de imitação” diz respeito aos competidores que não possuem um determinado recurso, nesse caso, provavelmente enfrentarão dificuldade financeira para obtê-lo. Tal fato pode ser explicado pelas condições históricas únicas de empresas que atuaram de forma precursora ao desenvolver um recurso; pela ambigüidade causal, podendo estar associada à ignorância na sua utilização correta; ou por complexidade social advinda das relações internas e externas da firma. A “dificuldade de substituição” se dá quando os concorrentes não conseguem implementar as mesmas estratégias para os recursos valiosos, que podem não ser raros ou de difícil imitação (BARNEY, 1991).

A Figura 24 mostra que para a RBV, a vantagem competitiva deriva, sobretudo, dos atributos da empresa, formada pela integração de vários recursos e, de forma secundária, da estrutura da indústria em que elas mantêm um posicionamento.

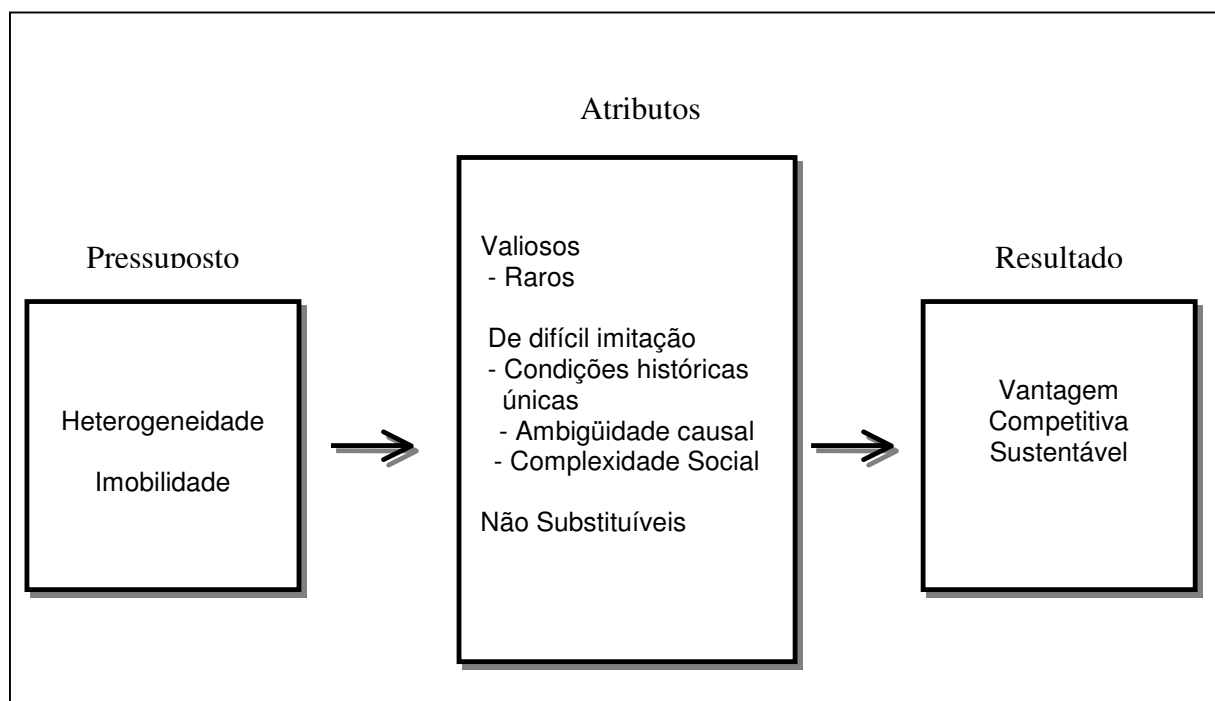


Figura 24: Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.

Fonte: Barney (1991, p. 112).

Sintetizando, pode-se inferir que a formulação da estratégia competitiva, na RBV, se constitui na identificação e análise de recursos e competências da firma, com o objetivo de explorar as melhores oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo à organização. A opinião de Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 29) é que a teoria de recursos inverte a visão clássica da análise estratégica, baseada essencialmente na “primazia do mercado (oportunidades e ameaças), para adotar recursos e competências (forças e fraquezas) como sendo a origem das estratégias bem sucedidas”. Entretanto ao privilegiar a abordagem “de dentro para fora”, ou a visão interna da organização, essa teoria descarta o papel predominante atribuído às condições ambientais, complementam os autores.

Preocupados com as relações entre o desenvolvimento nacional, regional, local e as diferenças entre os países industrializados e em desenvolvimento, Esser *et al.* (1996) apresentaram uma abordagem teórica para a competitividade, a qual foi denominada competitividade sistêmica. Essa abordagem critica os defensores do discurso econômico que primam pela ortodoxia baseada nas idéias Keynesianas e sociotécnicas dos anos 1970 e que não considera os novos padrões de gestão, apoiados nas ciências políticas, econômicas, sociais e formação de redes de colaboração.

Segundo Esser *et al.* (1996), o conceito de competitividade sistêmica está relacionado a uma visão pluridimensional, em que a competência é fruto do diálogo e articulação, que envolve uma interação complexa e dinâmica de diversos atores sociais para a tomada de decisão. As empresas se tornam competitivas ao cumprirem requisitos fundamentais, que incluem uma pressão por competência que as obrigam a empregar esforços para melhorar seus produtos, bem como sua eficiência produtiva. Além do mais, as organizações estão inseridas em redes articuladas em que seus esforços estão sujeitos a uma série de externalidades serviços e instituições (ESSER, *et al.*, 1996).

A partir desse enfoque, e considerando que a ausência de um entorno eficaz restringe a capacidade das empresas para criarem uma estratégia competitiva duradoura, os autores acima propuseram um modelo de competitividade sistêmica, constituído por quatro determinantes de análise distintas, que podem ser retratadas pelos seguintes níveis: meta, macro, meso e micro. Sendo que o nível meta compreende a capacidade da sociedade civil interagir e estabelecer estratégias e políticas que promovam a competitividade na esfera nacional, regional e local. Essas

políticas macro-sociais permitem a superação das desigualdades e tendem a potencializar a capacidade de aprendizagem, desencadeando um ajuste social e o processo de transformação que assegurará um equilíbrio interno e externo.

O nível macro se relaciona aos esforços para garantir condições macroeconômicas estáveis, oferecendo possibilidades para as empresas se adaptarem às pressões, que porventura possam existir e melhorarem seus produtos e eficiência produtiva com o propósito de se tornarem mais fortes e competitivas. São fundamentais nesse nível, a criação de políticas de concorrência que impeça os monopólios; uma política cambial atenta aos interesses nacionais; e políticas comerciais que estejam em conformidade com o mercado mundial.

No nível meso, a figura do Estado e de outros atores sociais é enfática pela sua capacidade de fomentar, complementar e multiplicar os esforços de aprendizagem na sociedade. Conforme Esser *et al.* (1996), nesse nível são relevantes as políticas de apoio que priorizem ações dirigidas à infra-estrutura e logística, política educacional, política tecnológica, estrutura industrial e política ambiental que possam contribuir para a vantagem competitiva nacional.

No nível micro se encontra a formação de redes empresariais que buscam simultaneamente a eficiência, qualidade flexibilidade, rapidez e compartilham suas melhores práticas de gestão. Essas redes de cooperação geram uma sinergia que impulsiona as organizações ao aprendizado coletivo e incentivam o processo de inovação (ESSER *et al.*, 1996). Pode-se compreender, portanto, que a competitividade sistêmica, na visão dos autores, surge da articulação do contexto macro e micro-organizacional que considera as esferas nacionais, regionais e locais. Essas determinantes, segundo o autor, estão interconectadas e sua interação cria a vantagem competitiva, conforme mostra a Figura 25 a seguir.

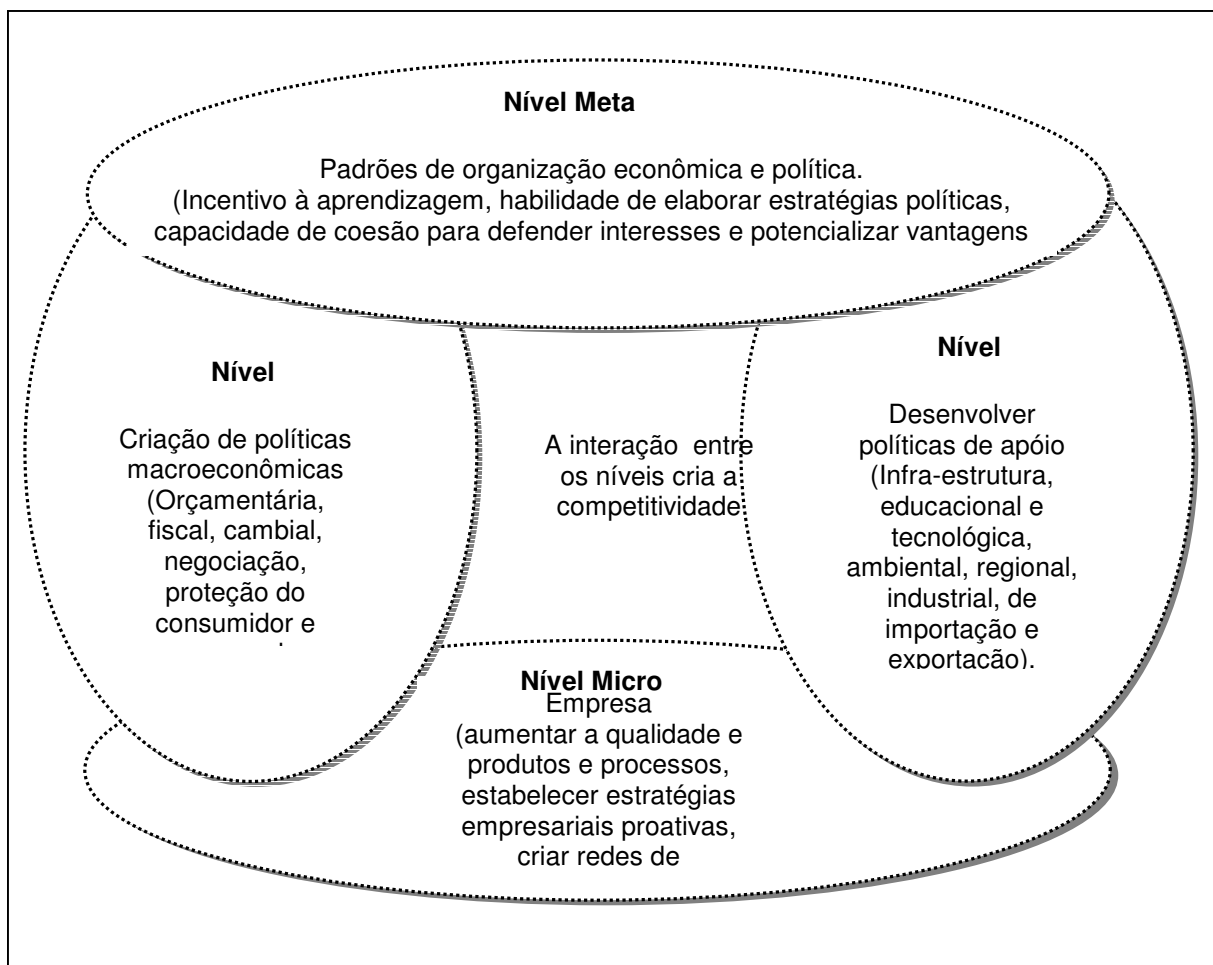


Figura 25: Modelo de competitividade sistêmica para o desenvolvimento socioeconômico
Fonte: Adaptado de Esser, Hellebrand, Messner e Meyer-Stamer (1994).

O modelo para análise da responsabilidade social das empresas, de Porter e Kramer (2006), trata-se de um estímulo à construção de valor compartilhado entre a empresa e a sociedade. Essa estrutura é composta por duas dimensões, a RSC responsiva e a RSC estratégica que se orientam a partir das questões sociais que afetam a empresa. Por sua vez, essas questões são determinadas de acordo com a sua interseção na área de atuação da empresa, podendo ser classificadas em três categorias: questões sociais genéricas, impactos sociais da cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo. Em suma, o que orienta essa abordagem não é se a causa é digna, mas se oferece oportunidade de benefício mútuo para os dois lados. A Figura 26 ilustra como acontece o processo de integração entre as práticas de dentro para fora e as de fora para dentro no modelo de Porter e Kramer (2006).

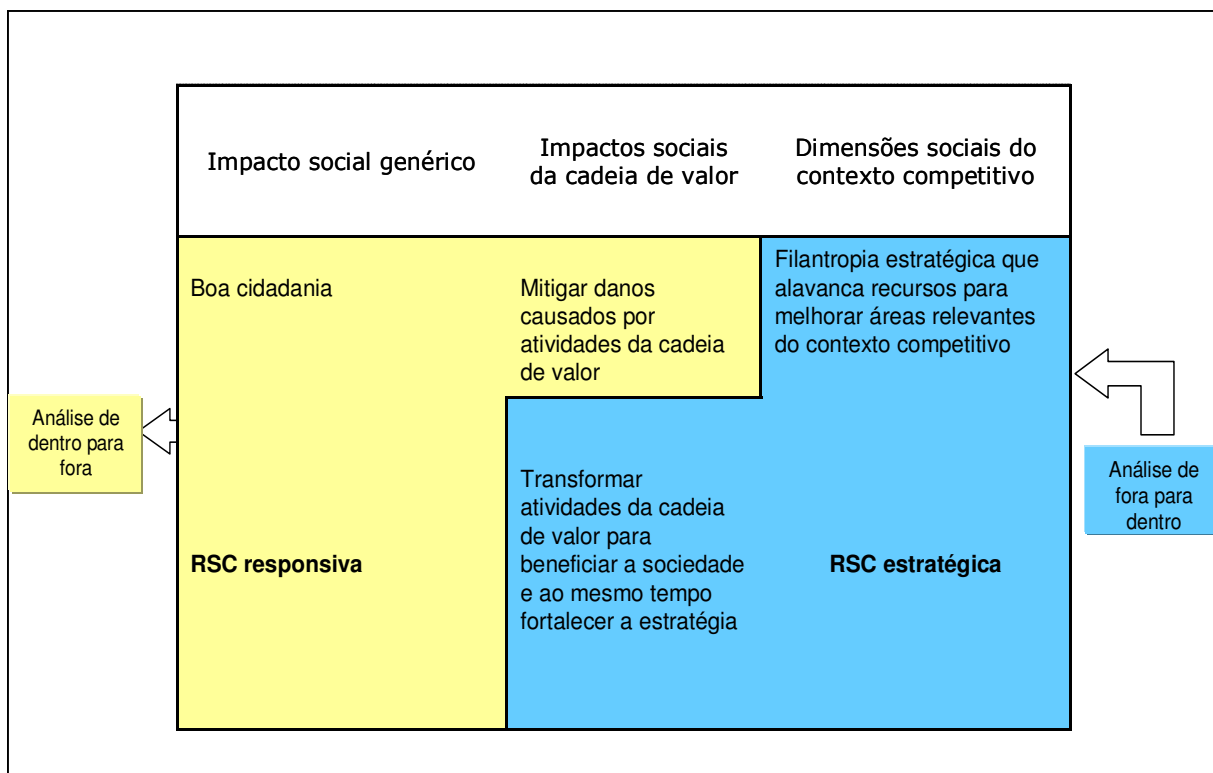


Figura 26: Envolvimento da empresa na sociedade: abordagem estratégica
 Fonte: Porter e Kramer (2006).

Segundo os autores, a dimensão RSC responsiva avalia os atributos relacionados às atividades de apoio que incluem infra-estrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras. Ainda nessa dimensão encontram-se as atividades primárias que são formadas a partir da logística, operações, marketing e serviço pós-vendas. Essas duas subdivisões da dimensão “de dentro para fora” podem gerar conseqüências sociais positivas ou negativas.

Já a segunda dimensão, RSC estratégica, que engloba o contexto competitivo, diz respeito à estratégia e rivalidade das empresas e condições de fatores; que por sua vez compreendem subsídios, condições da demanda local, indústrias correlatas e de apoio. Porter e Kramer (2006) argumentam que essa perspectiva afeta significativamente a capacidade de executar a estratégia, especialmente no longo prazo. Este componente também se adere ao valor compartilhado porque incorpora aspectos sociais do contexto, fortalecendo a competitividade da empresa. Os autores revelam que desse fato surge uma relação simbiótica em que o sucesso da empresa e o da comunidade se reforçam de maneira recíproca.

Em síntese, vale destacar que a avaliação da competitividade, desde 1980, vem sendo tema de discussão na teoria da administração e, de forma particular, na área de estratégia. Os seis modelos apresentados têm grande expressão no meio acadêmico e são algumas das representações criadas para interpretar os resultados consistentes que algumas empresas conseguem obter acima da média. O Quadro 5 sintetiza essas diferentes abordagens.

Autores	Aspectos significativos			
	Nome do modelo	Unidade de análise	Dimensões	Fontes da vantagem competitiva
Porter (1980)	Cinco Forças Competitivas	Indústria	Poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e competição entre as empresas de um mesmo setor da indústria.	Atratividade da indústria e posicionamento da empresa para se defender ou influenciar as cinco forças competitivas
Austin (1990)	Estrutura de análise do ambiente	Empresas de países em desenvolvimento e seu entorno	Ambientes internacional, nacional, industrial e organizacional influenciados pelos fatores econômicos, políticos, culturais e demográficos.	Interação entre as dimensões do contexto competitivo
Porter (1991)	Modelo Diamante	Indústria em nível da nação ou Estado	Exógena - estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, condições de fatores, condições de demanda e indústrias correlatas e de apoio.	Atratividade da indústria, na qual as empresas se juntam para atender a demanda externa.
Barney (1991)	Relação entre a heterogeneidade e imobilidade	Empresas, por meio dos recursos estratégicos	Desenvolvimento e exploração das competências essenciais da empresa que se originam principalmente do conhecimento das forças e fraquezas.	Recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas, e em nível secundário pela indústria. Acesso a recursos raros de difícil imitação e substituição
Esser <i>et al.</i> (1996)	Competitividade Sistêmica	Empresas relacionadas com seu entorno	Níveis meta, macro, meso e micro.	Contexto competitivo gera a inovação e melhoria contínua.
Porter e Kramer (2006)	Elo entre vantagem competitiva e RSC	Grandes empresas internacionais	RSC responsiva e RSC estratégica	Expertise da empresa na construção do valor compartilhado com a sociedade

Quadro 5: Diferentes perspectivas da vantagem competitiva

Ao se analisar as diferentes abordagens, observa-se que, em Porter (1980; 1991), a vantagem competitiva foi entendida como um atributo de posicionamento, da empresa no setor em que atua, para se defender ou influenciar as cinco forças competitivas a seu favor. Austin (1990) revela que nos países em desenvolvimento em contraste com os desenvolvidos, a vantagem competitiva surge da interação entre o contexto internacional, nacional, industrial e organizacional. Este modelo diferencia-se dos demais ao considerar os fatores culturais e demográficos como influenciadores das cinco dimensões do contexto competitivo. Analisando-se por outro ângulo, a RBV defende que são os recursos e competências da firma a fonte de vantagem competitiva. Por sua vez, o modelo de Esser *et al.* (1996), que muito se assemelha ao de Austin (1990) concilia a perspectiva porteriana à visão baseada em recursos, argumentando que a competitividade sistêmica surge da sinergia e eficiência coletiva que estimula a inovação. Nessa ótica, os argumentos de Porter e Kramer (2006) parecem corroborar as idéias de Austin (1990) e Esser *et al.* (1996), na medida em que admitem em sua abordagem uma interação das dimensões “de fora para dentro” e “de dentro para fora” da empresa, para se criar o diferencial competitivo.

Assim como no capítulo anterior, este tópico envolveu a explicação dos diversos modelos encontrados de vantagem competitiva, trata-se, portanto, de um enfoque para auxiliar uma articulação mais ampla que contribuirá para o objetivo desta pesquisa e entendimento do capítulo a seguir.

5 RSC E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ENFOQUE ABRANGENTE

A responsabilidade social deve focar a cadeia de negócios da empresa e englobar preocupações com um público maior, cujas demandas e necessidades a organização deve buscar entender e incorporar em seus negócios. Neste item estão descritos os diferentes enfoques que apóiam a vinculação entre a criação de valor, a partir da convergência de ações de responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. Por se tratar de uma análise mais detalhada e crítica, a fim de destacar semelhanças, diferenças e complementaridades existentes foi necessário, neste capítulo, retomar alguns temas e modelos já mencionados anteriormente.

5.1 Binômio RSC e vantagem competitiva

Não são recentes os argumentos a favor do relacionamento entre a responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. Como mencionado anteriormente, no tópico 3.3.1 sobre a descrição dos modelos internacionais de RSC, as proposições de Ackerman (1973) já haviam manifestado certa atenção ao relacionamento dessas duas variáveis. Ao sugerir seu Modelo de Responsividade Social Corporativa, o autor se interessou, em particular, com a maneira como as empresas responderiam às pressões sociais, e de que forma elas ajustariam essas demandas às suas estratégias para obter legitimidade.

Quando se busca possíveis convergências pertinentes à vantagem competitiva, pode-se apoiar no modelo de Tuzzolino e Armandi (1981) para avaliar a responsabilidade das empresas como outra contribuição nesse caminho. Baseados nas necessidades hierárquicas de Maslow, esses autores defendiam que a empresa adota uma filosofia de RSC que inclui, por exemplo: proteção ao meio ambiente, melhoria no ambiente de trabalho, patrocínio a eventos esportivos, doações a Organização Não Governamentais, melhoria das relações com os clientes e fornecedores, dentre outros, quando suas necessidades primárias estão atendidas visando a garantir sua sobrevivência.

Carroll e Hoy (1984) dedicaram-se a discutir o assunto mais profundamente e analisaram o interesse das empresas em fazer da responsabilidade social uma parte

integrante da administração estratégica. Em sua abordagem mereceram atenção a implementação da estratégia associada às políticas sociais corporativas e os fatores que afetam a empresa em nível macro e micro. Na explicação dos autores, o nível macro estabelece como as políticas sociais são projetadas e articuladas para competir no mercado, e o nível micro constitui o gerenciamento da política social para maximizar a habilidade da organização alcançar seus objetivos.

Ao se buscar uma justificativa para não utilização do modelo de Carroll e Hoy (1984), neste estudo, compreende-se que essa proposta não diz respeito a uma estrutura para se avaliar exclusivamente a RSC como vantagem competitiva. Além disso, recentemente Schwartz e Carroll (2003; 2007) propuseram, como descrito no tópico 3.3.1, o Modelos de Três Dimensões de RSC e o Modelo VBA, demonstrando que estão frequentemente reconsiderando seus estudos.

Ainda na década de 1980, uma vertente que estuda as relações entre ética, empresa e sociedade denominada *Social Issues Management*, ou Gestão de Questões sociais, também direcionou seu foco de atenção para a gestão estratégica. Essa corrente de pensamento se caracteriza por uma abordagem utilitária, que percebe os problemas sociais como questões da administração estratégica da empresa. Para isso, tem como determinação atender à demanda por instrumentos de gestão dos problemas éticos e sociais, que podem ser antecipados pelas empresas, de tal maneira que a sensibilidade para as questões sociais transforme-se em vantagem competitiva (KREITLON, 2004).

Os argumentos de Porter e Kramer (2002) também defendem a integração da filantropia à estratégia como forma de obtenção de vantagem competitiva. Para eles, a empresa deve considerar todas as demandas, de todos os seus *stakeholders*, no momento da delimitação da estratégia empresarial que será adotada, pois este fato garantiria um retorno positivo para os investidores.

Em 2003, uma pesquisa publicada por *The Copenhagen Centre e Accountability*, duas instituições internacionais dedicadas ao estímulo das práticas de responsabilidade social das empresas, sob a autoria de Zadek *et al.* (2003), explorou o conflito entre competitividade e responsabilidade social corporativa. Na visão dos autores, o desafio das empresas não é apenas encontrar oportunidades lucrativas nos seus mercados, mas criar mercados que sistematicamente recompensem as práticas responsáveis. As conclusões desse estudo deram relevância à utilização da responsabilidade social como um mecanismo fundamental

para realçar competitividade internacional responsável enraizada nas ações de responsabilidade social corporativa. Além do mais, a investigação sugeriu um intenso envolvimento das políticas públicas, no fortalecimento dos laços entre a responsabilidade corporativa e as vantagens competitivas das nações, com vistas atingir as metas de desenvolvimento sustentável.

Zsolnai (2006), ao analisar o estudo de Zadek *et al.* (2003), esclarece que o problema básico com a competitividade responsável é que nessa abordagem, a responsabilidade social corporativa é utilizada como um instrumento para a competitividade econômica. Em seu entendimento, a competitividade responsável permanece presa ao dogma do “Homem Econômico” que privilegia o interesse próprio em detrimento do interesse dos outros, sendo essa visão oportunista, contraproducente e enfraquecedora da responsabilidade social corporativa. Por outro lado, o autor defende o comportamento ético para sobreviver em mercados altamente competitivos.

O estudo de Zadek (2006) novamente busca conhecer as implicações da competitividade responsável em nível nacional e regional e defende o comportamento ético como elemento que dará um novo significado à questão. Os resultados apontaram que as práticas empresariais responsáveis podem contribuir para a competitividade, e que sem tal ligação a responsabilidade corporativa provavelmente permanecerá limitada.

A argumentação de Porter e Kramer (2002) sobre a filantropia estratégica como elemento capaz de gerar vantagem competitiva é revigorada em 2006, quando esses mesmos autores sugeriram um modelo criado para sustentar um desempenho superior, vinculando-o à análise da responsabilidade social das empresas e construção de valor compartilhado ou vantagem competitiva. Os autores entendem que as justificativas tradicionais para a RSC compreendem o dever moral, a sustentabilidade, a licença para operar e a reputação. No entanto, essas justificativas são frágeis e já não oferecem possibilidades de escolhas estratégicas, por que muitas vezes nascem do confronto entre empresas e sociedade, complementam os autores.

Para uma melhor compreensão sobre o assunto, Porter e Kramer (2006) justificam que o dever moral relaciona-se à obrigação da organização em honrar os valores éticos respeitando as pessoas, as comunidades e o ambiente natural; a sustentabilidade que incorpora as dimensões econômica, social, espacial ou

territorial, cultural, ecológica, ambiental, política e política internacional (SACHS, 2002); a licença para operar está relacionada à permissão tácita ou explícita que as organizações têm dos governos, comunidades e diversos *stakeholders* para realizar suas transações; e a reputação diz respeito às iniciativas de RSC que melhoram a imagem de uma empresa, fortalecem sua marca, elevam a moral e inclusive incrementam o valor de suas ações.

Como exemplificam Porter e Kramer (2006), cada empresa pode identificar um conjunto de problemas sociais para ajudar a resolver, utilizando os mesmos arcabouços que norteiam as suas principais decisões, obtendo simultaneamente maiores benefícios competitivos. Acrescentam ainda, que quando uma organização é bem administrada aplica seus vastos recursos, expertise e talento nos problemas que entende ser de maior relevância, podendo exercer um impacto mais expressivo sobre o bem-estar social que qualquer outra atividade filantrópica. Ao se abordar temas sociais criando valor compartilhado, conseqüentemente, as empresas encontrarão soluções mais sustentáveis para si mesmas e para a sociedade.

Nesse estudo, Porter e Kramer (2006) demonstraram a efetividade das ações de responsabilidade social, como forma de obter vantagem competitiva, por meio de relatos de empresas como a Nestlé, Toyota, McDonalds, Dupont, American Express, Bank of América, dentre outras. Um exemplo descrito pelos autores trata-se da instalação de um laticínio no distrito de Moga, na Índia. Em face da realidade carente da região nos anos 1960, a empresa teve que investir no progresso social para transformar o contexto competitivo. Inicialmente foi necessário erguer estações refrigeradas de coleta em cada cidade e despachar caminhões para buscar o leite no campo. Com essa frota, explicam Porter e Kramer (2006), iam veterinários, nutricionistas, agrônomos e o pessoal do controle de qualidade. Em reuniões mensais de treinamento, os produtores aprenderam que a qualidade do leite dependia da alimentação do gado, que por sua vez está vinculada à irrigação adequada do pasto. Para conseguir cavar poços artesianos, algo fora de alcance naquele contexto, a Nestlé teve que financiar recursos e assistência técnica. Isso foi bom para o gado e também para a lavoura em geral. Atualmente, Moga tem um padrão de vida consideravelmente superior ao de outras regiões; 90% das casas têm eletricidade, a maioria tem telefone, todas as aldeias têm escolas, a região tem cinco vezes mais médicos do que os locais vizinhos e o poder aquisitivo dos

produtores também ampliou. Com isso, a empresa garante o suprimento estável de *comodities* de alta qualidade sem pagar intermediários.

O estudo de Molteni (2006) também caminha na direção de unir a vantagem competitiva com a responsabilidade social corporativa. No seu entendimento, as necessidades sociais podem ser investigadas e integradas na estratégia, de tal forma que ela ajude a empresa a encontrar soluções inovadoras para satisfazer as expectativas dos seus *stakeholders* e se transforme em um fator criativo no desenvolvimento da competitividade. Sua pesquisa foi direcionada para a criação de uma estrutura, chamada pirâmide de inovação competitiva social, que ajuda as empresas a entender o seu grau de eficiência respondendo às expectativas dos seus parceiros. Essa pirâmide identifica cinco níveis de eficiência, sendo que o mais alto deles, denominado “síntese competitiva social”, demonstra a melhor resposta para as necessidades dos *stakeholders*; e o nível mais baixo, intitulado “renúncia temporária das expectativas sociais”, se trata da esfera onde são desprezadas as expectativas sociais na visão estratégica das empresas.

O diálogo com os *stakeholders* para implementar estratégias que englobam a responsabilidade social corporativa foi o tema escolhido por Miles, Munilla e Darroch (2006) em um ensaio teórico que parte do pressuposto de que os modelos mentais predominantes na área de gestão devem ser questionados. O enfoque dos autores supõe que a influencia dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão estratégica pode minimizar futuros problemas e, especialmente, aprimorar resoluções referentes à RSC. Essa abordagem sugere a inversão da pirâmide gerencial, reconsiderando os limites ou fronteiras de atuação dos *stakeholders*, empregados e média gerência uma vez que os modelos tradicionais de tomada de decisão estratégica não sustentam a adoção efetiva dos princípios da responsabilidade social corporativa.

Um enfoque comparativo entre a teoria comportamental e a visão baseada em recursos foi utilizado por Bowen (2007) na tentativa de explicar questões implícitas no campo da estratégia social corporativa. Para o autor, os pesquisadores de muitas áreas da administração estratégica concordam que as empresas podem alocar recursos estrategicamente para alcançar objetivos sociais no longo prazo e obter vantagem competitiva. Porém, apesar de algum progresso nas pesquisas sobre estratégia social corporativa, estudos baseados em abordagens teóricas confiáveis ainda divergem fundamentalmente.

Ao analisar as duas teorias, Bowen (2007) esclarece que as ambas dão atenção exclusiva aos fatores internos das empresas para explicar a tomada de decisão relativa às questões sociais, não levando em conta as pressões do ambiente externo. Embora essas duas teorias sejam bastante úteis, o autor sugere que uma visão verdadeiramente inclusiva de estratégia social corporativa deve abranger fatores internos e externos, considerando como as pressões institucionais afetam as organizações e como as empresas se posicionam em relação a essas pressões para implementar suas estratégias sociais.

O artigo de Maxfield (2008) aborda as correntes teóricas econômicas neoclássicas e evolucionárias e suas implicações ao se articular com a RSC. O autor declara, por exemplo, que o modelo das cinco forças de Porter não se integra facilmente à RSC, pois por definição no paradigma econômico neoclássico, mercados imperfeitos não maximizam bem-estar social. Também argumenta que os modelos que se apóiam na Visão Baseada em Recursos (RBV) não se aderem explicitamente ao paradigma econômico, mas aceitam suas hipóteses sobre mercados imperfeitos, lucros e rentabilidade, sugerindo uma interface entre vantagem competitiva e RSC. Em contraste, a perspectiva baseada nas capacidades dinâmicas que focam a aprendizagem e a adaptação incorpora-se com maior facilidade à RSC. Concluindo sua análise, o autor sugere que as atividades de responsabilidade social corporativa fortemente ligadas à inovação podem oferecer maior retorno financeiro.

No Quadro 6 são apresentadas, de forma resumida, as diferentes discussões e de abordagens que tentam conciliar a RSC à vantagem competitiva no cenário internacional.

Principais abordagens internacionais entre a RSC e vantagem competitiva			
Ano	Autor	Tema dominante	Abordagem
1973	Akerman	Respostas das empresas às pressões sociais.	Proposição de modelo
1980	Gedron; Kreitlon	Enfoque utilitário que percebe os problemas sociais como questões da administração estratégica.	Conceitual
1981	Tuzzolino e Armandi	Adoção de uma estrutura das necessidades, com base na pirâmide das necessidades hierárquicas de Maslow, para avaliar o desempenho e monitorar a RSC.	Proposição de modelo
1984	Carroll e Hoy	Integração das políticas sociais corporativas à gestão estratégica em nível macro e micro.	Proposição de modelo
2002	Poter e Kramer	Integração da filantropia à estratégia como forma de obter vantagem competitiva	Proposição de modelo e relato de empresas
2003	Zadek <i>et al.</i>	Desafio das empresas para encontrar oportunidades lucrativas e criar mercados que recompensem as práticas responsáveis.	Conceitual
2006	Zsolnai	Dilema entre a visão oportunista e contraproducente que privilegia o interesse próprio em detrimento do interesse dos outros	Conceitual
2006	Zadek	Implicações das estratégias nacional, regional e defesa do comportamento ético como requisitos fundamentais para a competitividade responsável.	Conceitual e relato de empresas
2006	Porter e Kramer	Inclusão da RSC na estratégia, considerando o impacto social genérico, os impactos sociais da cadeia de valor e as dimensões sociais do contexto competitivo.	Proposição de modelo e relato de empresas
2006	Molteni	Integração da RSC à vantagem competitiva como forma de encontrar soluções inovadoras para atender os <i>stakeholders</i> e se transforme em um fator criativo.	Proposição de modelo
2006	Miles, Munilla e Darroch	Influência dos <i>stakeholders</i> no processo de tomada de decisão estratégica pode minimizar futuros problemas e aprimorar resoluções referentes à RSC	Conceitual
2007	Bowen	Comparação entre a teoria comportamental e teoria baseada em recursos para interpretar estratégias sociais corporativas	Conceitual
2008	Maxfield	Reconciliação da RSC com vantagem competitiva	Conceitual e relato de empresas

Quadro 6: Integração da RSC à vantagem competitiva, de 1973 a 2006.

5.1.1 A relação RSC e vantagem competitiva nos estudos brasileiros

As tentativas de aproximar a responsabilidade social da vantagem competitiva nos trabalhos acadêmicos brasileiros em quase sua totalidade caracterizam-se por ensaios teóricos. A maioria dos estudos não se baseia em pesquisas que levem em conta indicadores que comprovem a existência da relação entre essas duas variáveis. Em geral refletem apenas a sugestão de autores de que existe esse relacionamento. No entanto, alguns desses estudos serão aqui apresentados:

O ensaio teórico de Ribeiro (1993) foi um dos primeiros trabalhos que sugeriu um relacionamento entre essas duas variáveis. Em sua abordagem, o autor chama a atenção para a tendência das empresas do país, que em menor ou maior grau, esforçavam-se para adotar princípios de responsabilidade social na tentativa de alcançar um desempenho superior. Porém, a associação entre RSC e vantagem competitiva é prejudicada devido às características culturais da sociedade brasileira relacionadas à moral do oportunismo ligadas à habilidade de tirar proveito das circunstâncias em detrimento do interesse social.

Aligleri, Aligleri e Câmara (2002) defenderam, em seu ensaio, que a capacidade de interagir com outras empresas e a sociedade é uma qualidade fundamental para a sobrevivência, legitimidade e a competitividade no mercado. No enfoque dos autores, a empresa é vista como parte de um sistema mais amplo, em que a responsabilidade social extrapola as fronteiras da empresa, na medida em que permeia toda a cadeia produtiva e protege os insumos básicos de produção, o meio ambiente e o indivíduo no longo prazo.

A pesquisa de Paiva, Lima e Benedicto (2003), ao abordar o assunto, traçou um paralelo entre a transformação da obrigação, que diz respeito à responsabilidade social, em oportunidade que poderá ser um pré-requisito estratégico para a sobrevivência das organizações. Esse estudo, de maneira especial, propõe uma reflexão às empresas para que reavaliem a estratégia de ação das suas práticas sociais, destacando que a adoção do *marketing* social pode ser uma ótima opção para maximizar o potencial competitivo proporcionado pela responsabilidade social. Da mesma maneira, o artigo de Alday e Pinochet (2003) avaliou os efeitos do *marketing* para causas sociais com as estratégias empresariais em busca da vantagem competitiva. Os resultados revelaram que os programas de responsabilidade social exercem influência na percepção que as pessoas têm da

imagem da empresa e se estendem para a sua filosofia que, por sua vez, exerce impacto sobre as estratégias da organização.

O estudo de Coral, Rossetto e Selig (2003), embora não focalize especificamente a RSC, teve como proposta analisar as possíveis convergências entre o planejamento estratégico e a sustentabilidade, que é um tema complementar e compatível com a responsabilidade social, como argumentam Schwartz e Carroll (2007). Os conhecimentos acerca dos conceitos das variáveis de estudo sustentaram a discussão, indicando um desequilíbrio entre os fatores econômicos e sociais. A pesquisa demonstrou que os modelos de planejamento estratégico se interessam, sobretudo, por fatores econômicos e vantagem competitiva, não incluindo de maneira sistêmica os aspectos ambientais e sociais. A partir dessa constatação foi desenvolvido um modelo conceitual com o objetivo de oferecer às empresas uma ferramenta de gestão que incorpora as dimensões econômica, ambiental e social, enfatizando o desenvolvimento sustentável. Na perspectiva dos autores, a utilização de estratégias ambientais e sociais de maneira proativa pode levar a empresa a melhorar sua competitividade.

Oliveira e Rodriguez (2004) procuraram demonstrar a relação entre a diversidade e a competitividade. Seu ensaio sugeriu que as empresas, com programas de diversidade cultural têm melhor desempenho do que as que não investem nesse quesito. Assim, ao valorizar a gestão da diversidade as organizações conseguem utilizar melhor os recursos internos, incentivam a inovação e melhoram a produtividade.

O estudo de Mostadeiro e Ferreira (2005) faz parte de uma pesquisa maior que investigou como as estratégias ligadas à responsabilidade social formam-se, são desencadeadas e alinham-se com os planos corporativos. O estudo foi realizado em três grandes empresas do Rio Grande do Sul e indicou que o processo de formação de estratégias empresariais é influenciado por valores, eventos particulares, tendências ambientais e pela influência de *stakeholders* internos e externos. Além disso, pôde-se constatar que as estruturas de responsabilidade social se adaptam ao longo do tempo às estratégias organizacionais.

Silva *et al.* (2006) focalizaram atenção no envolvimento de uma pequena empresa, do setor de agronegócios, com a responsabilidade social como diferencial competitivo em seu processo produtivo. Os resultados apresentados indicaram que a empresa pesquisada demonstrou um nível de desempenho e de qualidade

superior aos seus concorrentes. Por sua vez, o ensaio teórico de Murgel, Silva e Neves (2006) buscaram compreender a ética nos negócios como fator de diferenciação competitiva. Para os autores, a empresa é parte de um sistema interdependente e a relação ética com os seus parceiros pode determinar a permanência da empresa no mercado.

A análise da gestão da responsabilidade social e o relacionamento com o *design* do produto, seu impacto na sociedade e meio ambiente foram aspectos considerados por Gouvinhas e Santos (2006). Esse ensaio deu relevância, sobretudo, ao avanço em termos de uma maior conscientização sobre a RSC, que pode contribuir para a imagem empresarial e melhores condições de competir no mercado.

A proposta de Bertoncello e Chang Júnior (2007), em seu ensaio teórico, foi discutir se os impactos da responsabilidade social corporativa oferecem benefícios de diferenciação para as empresas. Como conclusão, os autores argumentaram que a questão não se trata de um modismo ou ação de *marketing*, mas de um tema que deve estar vinculado à realidade estratégica organizacional como um tópico irreversível e contínuo.

O Quadro 7 mostra uma síntese da produção acadêmica nacional sobre o relacionamento entre RSC e vantagem competitiva.

Principais abordagens nacionais entre a RSC e vantagem competitiva			
Ano	Autor	Tema dominante	Abordagem
1993	Ribeiro	Tentativa das empresas de alcançar um desempenho superior por meio da RSC, mas as características culturais brasileiras ligadas à moral do oportunismo prejudicam essa associação.	Ensaio teórico
2002	Aligleri, Aligleri e Câmara	A RSC extrapola as fronteiras da empresa e permeia a cadeia produtiva, protegendo insumos básicos de produção, meio ambiente e o indivíduo.	Ensaio teórico
2003	Paiva, Lima e Benedicto	Adoção do <i>marketing</i> social como uma opção para maximizar o potencial competitivo proporcionado pela RSC	Estudo empírico
2003	Alday e Pinochet	Efeitos do <i>marketing</i> para causas sociais com as estratégias organizacionais em busca de vantagem competitiva	Estudo empírico
2003	Coral, Rossetto e Selig	Identificação de lacunas dos modelos de planejamento estratégico frente aos princípios da sustentabilidade corporativa	Ensaio teórico
2004	Oliveira e Rodriguez	Empresas com programas de diversidade cultural têm melhor desempenho, pois utilizam melhor os recursos internos e estimulam a inovação e produtividade.	Ensaio teórico

Principais abordagens nacionais entre a RSC e vantagem competitiva (continuação)			
Ano	Autor	Tema dominante	Abordagem
2005	Mostadeiro e Ferreira	Estratégias ligadas à RSC formam-se, são desencadeadas e alinham-se aos planos organizacionais.	Estudo empírico
2006	Silva <i>et al.</i>	Envolvimento de uma pequena empresa, do setor de agronegócios, com a responsabilidade social.	Estudo empírico
2006	Murgel, Silva e Neves	Ética nos negócios como diferencial competitivo.	Ensaio teórico
2006	Gouvinhas e Santos	Conscientização a respeito da RSC para aprimorar a imagem empresarial, propiciando melhores condições de competição.	Ensaio teórico
2007	Bertoncello e Chang Júnior	Discutir se a RSC oferece benefícios de diferenciação para as empresas.	Ensaio teórico

Quadro 7: Integração da RSC à vantagem competitiva nos estudos brasileiros, de 1993 a 2007.

A análise dos Quadros 6 e 7 permite, portanto, perceber um direcionamento dos estudos para a integração das duas variáveis, foco de análise desta pesquisa. Em que pese o interesse do meio acadêmico, em nível internacional pelo assunto, grande parte dos trabalhos apresentados se trata de proposições de modelos e abordagens conceituais. A tendência em considerar a RSC sob o enfoque da vantagem competitiva também pode ser constatada nas investigações brasileiras, porém com um menor grau de complexidade que os estudos realizados em outros contextos. O aspecto comum em ambos os casos é que maioria dos trabalhos não se baseia em pesquisas empíricas que comprovem a existência da relação entre RSC e vantagem competitiva.

Os argumentos aqui apresentados corroboram o interesse do meio acadêmico, em nível internacional e nacional, tendo como foco vários estudos sobre a integração dos conceitos de responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva. Ressalta-se que grande parte das pesquisas apresentadas se trata de ensaios teóricos, sem comprovação em investigações práticas. Apesar disso e da falta de consenso entre os estudiosos do tema a respeito do relacionamento positivo entre essas duas variáveis, o assunto tem despertado atenção que se renova constantemente, na busca de se compreender sob quais condições a RSC pode ser fonte de criação de valor, que diferencie uma empresa dos seus concorrentes.

Em resumo é possível pontuar que a evolução das diversas perspectivas apresentadas, tanto no desenvolvimento dos modelos de RSC, quanto nas abordagens sobre a vantagem competitiva parecem indicar um delineamento convergente que considera demandas integradas, de maneira tal que a empresa

possa operar em consonância com os valores sociais. Tais demandas e a carência de estudos reforçam a necessidade de trabalhos que integrem a RSC e a vantagem competitiva. O capítulo a seguir tem como propósito comparar as dimensões e níveis de análise predominantes na RSC e na vantagem competitiva.

5.2 Análise das dimensões predominantes em RSC e vantagem competitiva

Esta seção tem como objetivo estabelecer comparações entre as dimensões que predominam nos principais modelos de RSC e vantagem competitiva, conforme a metodologia detalhada anteriormente no capítulo 2. Especificamente, propõe-se a descrever as dimensões ou categorias de tais modelos, aglutinar níveis de análise semelhantes, apontar divergências e complementaridades, e verificar a possibilidade de interpenetração entre eles.

5.2.1 Análise comparativa dos modelos internacionais de RSC

Os modelos de Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Carroll (1991), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003) foram identificados como os mais importantes, os mais citados e mais recentes no âmbito acadêmico. Visando a um melhor entendimento sobre esta análise, a síntese dos componentes das dimensões dos modelos de RSC encontra-se no Apêndice D, no final deste estudo. A seguir serão descritas as categorias, ou dimensões e os respectivos elementos ou determinantes que compõem tais modelos.

O Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo de Carroll (1979) é composto por quatro categorias de responsabilidade social: a econômica, a legal, a ética e a discricionária. A explicação do autor é que a dimensão econômica representa uma categoria essencial no mundo dos negócios, uma vez que todas as outras são baseadas nessa responsabilidade fundamental para as empresas. Tal categoria consiste em produzir de forma eficiente bens e serviços que a sociedade quer e deseja, a fim de maximizar lucros que possam garantir a continuidade dos negócios e o retorno do investimento para seus acionistas.

A responsabilidade legal assim como a responsabilidade econômica faz parte do contrato social entre empresa e a sociedade, argumenta o autor. Esta dimensão inclui regras, expressas por leis e regulamentos em suas várias instâncias, Federal, Estadual e Municipal, sob as quais se espera que a empresa desempenhe sua função econômica, atendendo as expectativas sociais.

Embora as duas categorias estejam baseadas em normas éticas, Carroll (1979) argumenta que existem outras situações, em determinados momentos, esperadas por parte das empresas que não estão codificados na lei, podendo não

estar sob a égide dos interesses econômico-financeiros das organizações. Assim, a responsabilidade ética é definida como um componente que orienta as dimensões econômica, legal e discricionária de acordo com as expectativas sociais, devendo transcender o que está previsto em lei.

A responsabilidade discricionária preconiza a filantropia e inclui o arbítrio individual. Nessa dimensão, as ações caracterizam-se por serem voluntárias e a decisão é guiada por um desejo da empresa em ocupar espaços no âmbito social que não são designados pela lei e nem mesmo exigidos socialmente como comportamento ético. A essência da dimensão discricionária está no comprometimento com o bem-estar social por meio da filantropia e envolvimento em projetos voluntários que estimulam a qualidade de vida da comunidade. Entretanto, como argumenta Carroll (1979), se a empresa não possui em seu escopo de atuação projetos associados a atividades filantrópicas ela não é considerada antiética. A Figura 27, em formato de um cubo, ilustra os aspectos do modelo e suas interfaces, propiciando uma reflexão acerca dos elementos que determinam o desempenho social da empresa.

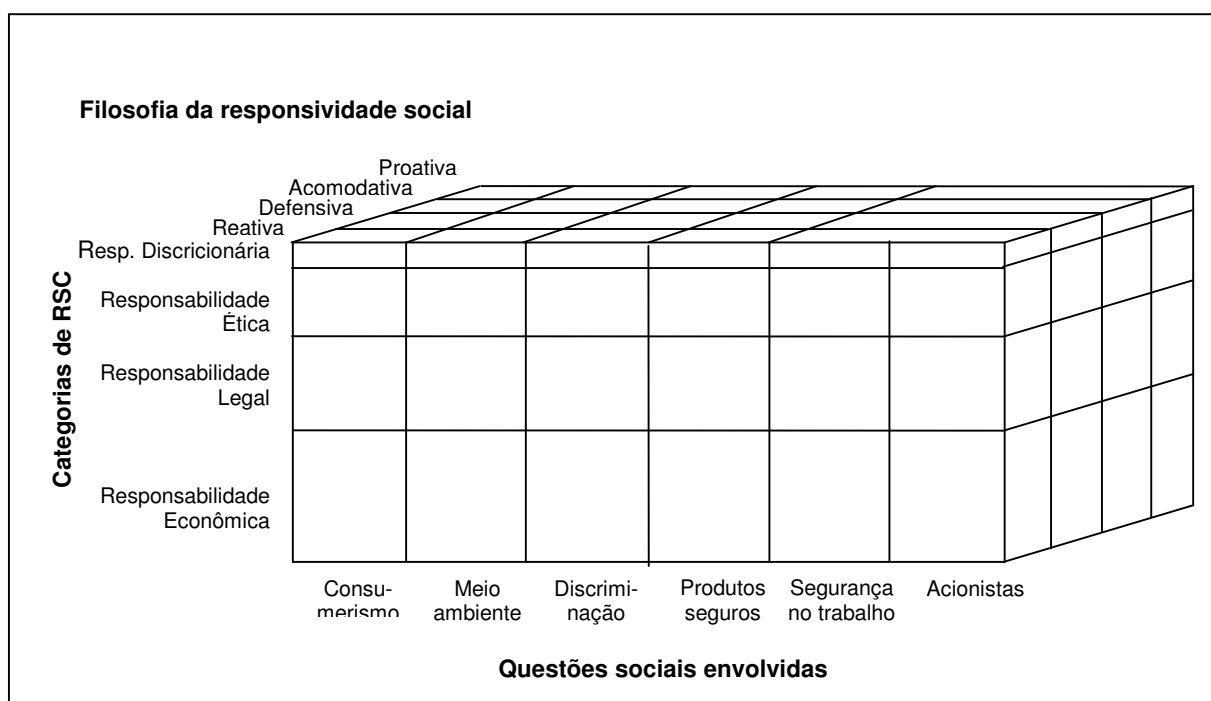


Figura 27: Modelo de desempenho social corporativo
Fonte: Carroll (1979).

As categorias da responsabilidade social corporativa, econômica, legal, ética e discricionária, por sua vez, orientam a maneira de gerenciar questões ou

problemas sociais imbricados no relacionamento empresa-sociedade. Tais questões podem se referir ao consumerismo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto e do trabalho e expectativas dos acionistas. Vale ressaltar que essa área de interesse tem como objetivo principal diminuir os impactos causados pelas atividades empresariais ou, ainda, minimizar as surpresas na esfera gerencial.

Outra faceta do modelo, denominada filosofia da responsividade social, incorpora as estratégias de respostas da empresa às pressões sociais que podem ser reativa, defensiva, acomodativa ou proativa. A estratégia reativa pressupõe ações empresariais que refletem, sobretudo, as prioridades econômicas e administração dos riscos, esquivando-se das demandas sociais. Na segunda forma de resposta, denominada defensiva, mesmo não concordando plenamente, a organização admite as responsabilidades sociais e realiza apenas o que é exigido minimamente. Por sua vez, na estratégia acomodativa existe uma aceitação das responsabilidades sociais por parte da empresa, sendo realizado tudo o que é legalmente requerido. Enquanto a estratégia proativa se caracteriza pela liderança na iniciativa social. Nesse estágio, a empresa adota uma postura que visa à prevenção do impacto de suas atividades econômicas e antecipa-se para identificar respostas relacionadas às questões sociais emergentes. Essas formas de responder às demandas da sociedade são tipologias cunhadas por teóricos como Ian Wilson, Terry McAdam e Davis Blomstrom, apontados por Carroll (1979) como precursores do assunto. O Quadro 8 resume o enfoque adotado pelo autor.

Autor	Tipo do modelo	Dimensões da RSC	Questões sociais envolvidas	Filosofia de responsividade social
Carroll (1979)	Desempenho social corporativo	Econômica	Consumerismo	Reativa
		Legal	Ambiente	Defensiva
		Ética	Discriminação	Acomodativa
		Discricionária ou filantrópica	Segurança do produto	Proativa
			Segurança no trabalho	
		Acionistas		

Quadro 8: Dimensões da RSC e aspectos do modelo de Carroll (1979)

Wartick e Cochran (1985) também concordam que existe um contrato social, legitimando o comportamento da empresa, devendo estar em conformidade com os objetivos da sociedade, refletindo e reforçando seus valores. Ao desenvolverem o Modelo de Desempenho Social Corporativo, os autores utilizaram as mesmas

dimensões de RSC adotadas por Carroll (1979). Assim, a categoria econômica, legal, ética e discricionária, consideradas como princípios da responsabilidade social corporativa serviram de orientação filosófica para guiar a interação entre processos e políticas do desempenho social corporativo. A Figura 28 mostra os estágios que estabelecem o desempenho social corporativo (DSC) segundo a visão de Wartick e Cochran (1985).

Princípios	Processos	Políticas
Responsabilidade social corporativa	Responsividade social corporativa	Gestão de questões sociais
1. Econômica 2. Legal 3. Ética 4. Filantrópica	1. Reativa 2. Defensiva 3. Acomodação 4. Proativa	1. Identificação de questões 2. Análise das questões 3. Desenvolvimento de respostas
Direcionado a:	Direcionado a:	Direcionado a:
(1) Contrato social dos negócios (2) Negócios como um agente moral	(1) Capacidade de responder às demandas por mudanças sociais (2) Abordagens gerenciais para gerenciamento de respostas	(1) Minimizar surpresas (2) Determinação de políticas sociais corporativas efetivas
Orientação filosófica	Orientação institucional	Orientação organizacional

Figura 28: O modelo de desempenho social corporativo
Fonte: Wartick e Cochran (1985).

Para os autores, este modelo reflete uma interação subjacente entre os princípios de responsabilidade social, o processo e o desenvolvimento de políticas que focalizam as questões sociais. Trata-se, portanto, de uma versão expandida das abordagens anteriores de responsabilidade social, fornecendo uma visão global dos esforços de uma empresa no intuito de atender situações demandadas em nível interno e externo à empresa. Esse enfoque, como explica Wartick e Cochran (1985) supera o modelo de Carroll (1979) que priorizou a responsividade em nível interno.

Ao descrever as dimensões da RSC, Wartick e Cochran (1985) adotam o mesmo enfoque de Carroll (1979) para a categoria econômica, legal, ética e discricionária. Uma pequena explicação é acrescida à dimensão ética, complementando-a com a determinante “evitar causar danos”, que em uma análise pormenorizada está implícita no modelo de Carroll na interface entre as questões sociais e a dimensão ética.

Os processos do desempenho social corporativo estão relacionados às estratégias de responsividade vinculada à orientação institucional da empresa. Essa classificação abrange a capacidade de respostas que podem ser reativa, defensiva, acomodativa e proativa, a mesma tipologia utilizada no modelo de Carroll (1979). Essa abordagem focaliza principalmente os meios e não os fins, seu escopo de decisão inclui o médio e o curto prazo e tem como finalidade minimizar surpresas e incitar a interatividade entre a empresa e o seu ambiente.

A política compreende a gestão de questões sociais relacionada à identificação, análise e desenvolvimento de respostas efetivas para os problemas da sociedade. Essa dimensão do desempenho social corporativo inclui, ainda, a administração de questões externas, estratégicas e sociais, envolvidas na orientação organizacional, como mostra o Quadro 9.

Autor	Tipo do modelo	Dimensões da RSC	Responsividade social corporativa	Gestão de questões sociais
Wartick e Cochran (1985)	Desempenho social corporativo	Econômica	Reativa	Identificação
		Legal	Defensiva	Análise
		Ética	Acomodativa	Desenvolvimento de respostas
		Discricionária ou filantrópica	Proativa	
Abordagem de interação de DSC	Princípios, processos e políticas			

Quadro 9: Dimensões da RSC e DSC do modelo de Wartick e Cochran (1985)

Em Carroll (1991), as dimensões do Modelo da Pirâmide Social Corporativa foram sucintamente detalhadas, ampliando o entendimento a respeito dos quatro componentes que constituem a RSC. Novamente a responsabilidade econômica, legal, ética e discricionária foram reconhecidas como legítimas para congregar as responsabilidades envolvidas no relacionamento empresa e sociedade.

Esse enfoque mereceu maior atenção, como argumenta o autor, principalmente porque nos anos 1990, além da responsabilidade econômica e legal, as questões relacionadas à ética e à filantropia, temas recorrentes de debates, passaram a ser discutidos com maior veemência pela sociedade de um modo geral. A Figura 29 ilustra como foram dispostas as quatro categorias da RSC no Modelo da Pirâmide Social Corporativa.

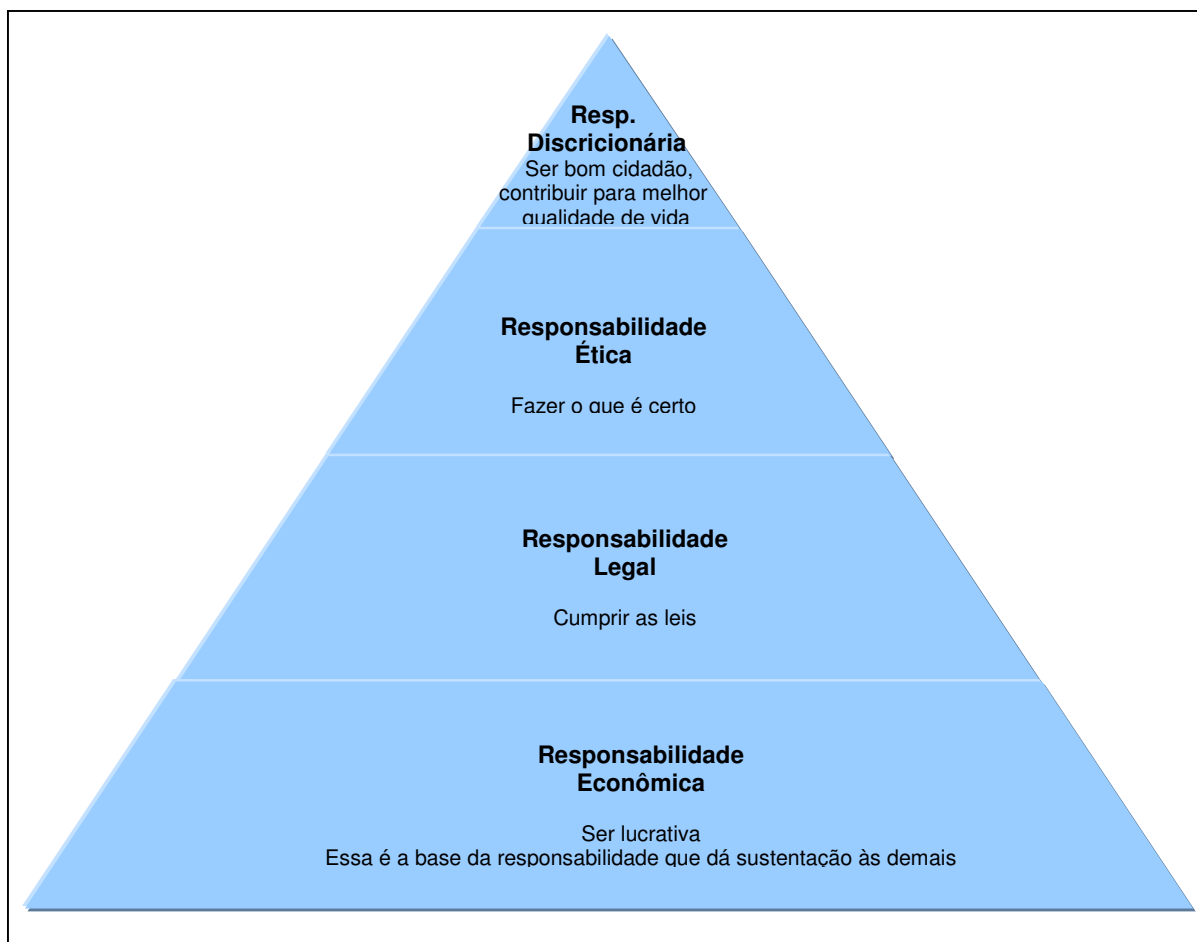


Figura 29: A pirâmide da responsabilidade social corporativa
 Fonte: Carroll (1991).

A responsabilidade econômica é o pressuposto primário das organizações comerciais e como bem explica Carroll (1991), todas as demais responsabilidades são decorrentes desta categoria, que em dado momento no tempo modificou a idéia de maximização dos lucros para obtenção de lucros máximos. Assim, essa dimensão é composta pelas determinantes: produzir bens e serviços de forma eficiente e maximizar lucros, que estão presentes nos modelos de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985), e foram acrescentadas de outras variáveis, tais como ser tão lucrativa quanto possível, manter uma forte posição competitiva, manter alto grau de eficiência operacional e ser constantemente lucrativa.

O componente legal da RSC trata-se de um sistema de codificação social para o comportamento admissível ou inadmissível, argumenta o autor. Essa categoria inclui obedecer a lei e a regulamentos em suas várias instâncias (Federal, Estadual e Municipal), como também destacaram Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985), além de praticar a cidadania corporativa baseada em fundamentos legais,

reconhecer que o sucesso empresarial deve estar associado ao cumprimento das obrigações legais e fornecer bens e serviços que atendam minimamente às exigências legais.

A categoria ética envolve atividades e ações que não estão codificadas na lei. Essa dimensão incorpora padrões, normas ou expectativas que refletem os interesses dos consumidores, empregados, acionistas e comunidade, estando em consonância com o discernimento moral dos *stakeholders*. Especificamente, trata-se de um código de conduta social que orienta as dimensões econômica, legal e discricionária. Deve, ainda, considerar as expectativas da sociedade, ultrapassando o que está previsto em lei, conforme está explicitado nos estudos anteriores de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985). O autor complementa que a dimensão ética é formada por outros atributos, como atuar de acordo com as normas, padrões, valores e expectativas sociais, reconhecer e respeitar essas normas ou a sua evolução, considerar os valores sociais no momento de delimitar metas organizacionais e se orientar por valores morais eticamente esperados.

De forma similar, a responsabilidade filantrópica foi sintetizada em uma mesma abordagem utilizada por Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985) que explicaram essa categoria como o envolvimento em projetos voluntários que estimulam a qualidade de vida da comunidade. Carroll (1991) adicionou a essa dimensão outros elementos que incluem contribuir financeiramente ou compartilhar a expertise do corpo empresarial para oferecer respostas às expectativas filantrópicas sociais, colaborar com o desenvolvimento das artes e cultura, estimular gerentes e empregados a exercerem atividades voluntárias e ajudar o próximo, e auxiliar instituições educacionais privadas e públicas. Esse enfoque está descrito de forma concisa no Quadro 10.

Autor	Tipo do modelo	Dimensões da RSC
Carroll (1991)	Conceitual	Econômica, legal, ética, discricionária ou filantrópica

Quadro 10: Dimensões da pirâmide social corporativa

Fonte: Carroll (1991).

Wood (1991) também propôs um modelo com dimensões idênticas àquelas utilizadas por Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985) e Carroll (1991). Entretanto,

em sua abordagem para se avaliar os resultados do desempenho social corporativo, a autora considerou mais especificamente alguns aspectos da integração das responsabilidades econômica, legal, ética e discricionária incorporadas aos princípios, processos e resultados das ações empresarias que Wartick e Cochran (1985) não explicaram.

Nesse sentido, Wood (1991) observa, por exemplo, que o termo desempenho denota ações e resultados e não interação ou integração. Explica que a responsabilidade social não se trata de um único processo e sim de uma soma desses processos. Complementando sua crítica ao modelo de Wartick e Cochran (1985), declara que o componente denominado como “Política”, adotado para focalizar questões sociais, pode ser percebido apenas como um possível resultado pelo qual o desempenho social de uma organização pode ser analisado. Se uma política não existe, não se pode concluir que não haja desempenho social, além disso, podem existir programas ou projetos informais dentro da empresa. Por fim, a partir do modelo de Wartick e Cochran, o conceito de desempenho social corporativo assumiu um sentido diverso e ambíguo, ainda segundo Wood (1991), denotando ser algo que as empresas responsáveis conseguem alcançar, mas que as irresponsáveis não. Frente a essa realidade toda empresa pode ser avaliada pelo seu desempenho social, sendo que esta performance pode ser uma sucessão de elementos (princípios, processos e resultados) estáticos e dinâmicos positivos ou negativos, argumenta a autora.

Quanto às dimensões da RSC, Wood (1991) também agregou à categoria econômica atributos que compreendem gerar empregos, produzir riqueza para os *stakeholders*, incorporar genuinamente as externalidades nos bens e serviços, produzir produtos ecologicamente corretos, utilizando tecnologias limpas e processos de reciclagem, além de minimizar custos.

À responsabilidade legal sugeriu determinantes que incluem não fazer pressão para obter vantagens e privilégios políticos e atuar na esfera pública, deixando claro interesses particulares. Ao componente ético atribuiu considerações que abarcam fornecer informações, além das exigências legais sobre o uso do produto e a segurança do usuário e preocupar-se com informações para públicos específicos, como o infantil, o estrangeiro, o idoso, por exemplo.

À dimensão filantrópica, a autora explicitou que está vinculada a agir como empresa cidadã, devolver à sociedade uma parcela do êxito econômico, escolher

investimentos filantrópicos, utilizando critérios efetivos e investir em ações beneficentes no nível primário e secundário da empresa. No nível primário encontram-se aqueles que possuem direitos legais sobre a organização, por exemplo, os acionistas e credores. No nível secundário, aqueles cujos recursos são parcialmente estabelecidos pela lei, tais como empregados, consumidores, comunidade, entre outros. A Figura 30 mostra o Modelo de Desempenho Social Corporativo e os seus três elementos: princípios, processos e resultados, que se constituem a partir de uma abordagem sustentada nas dimensões da responsabilidade social corporativa.

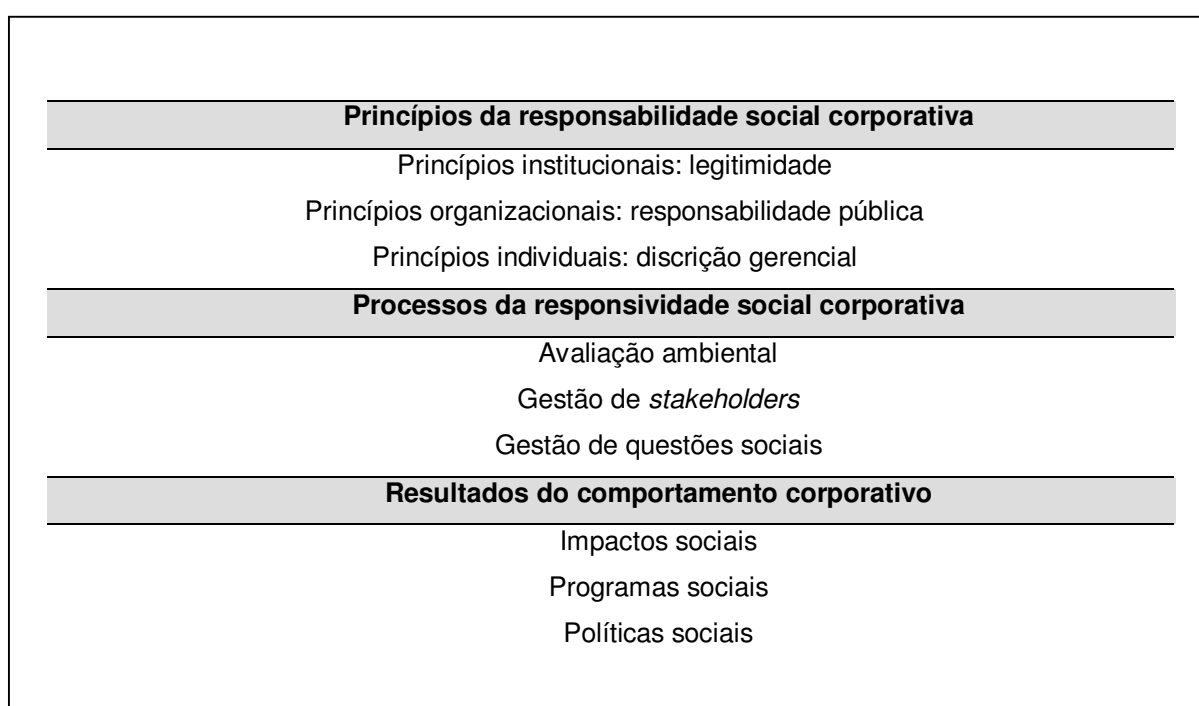


Figura 30: Modelo de desempenho social corporativo
Fonte: Wood (1991).

Para Wood (1991), um princípio expressa um fundamento ou valor em que as pessoas acreditam verdadeiramente, motivando-as a agir. Em seu modelo os princípios da RSC são subdivididos em três níveis de análise distintos: o institucional, o organizacional e o individual. O nível institucional refere-se ao princípio da legitimidade, ou seja, está baseado nas obrigações genéricas organizacionais, sendo a sociedade um agente importante que estabelece obrigações, sanções e mantém o equilíbrio de poder entre as partes. A dimensão econômica desse elemento caracteriza-se por produzir bens e serviços, gerar empregos e riquezas para os *stakeholders*. A categoria legal assinala a obediência às leis e regulamentos e não fazer pressão para obter vantagens ou posições

privilegiadas na política pública. O componente ético diz respeito à honestidade em relação à qualidade do produto; e a dimensão discricionária envolve o comportamento da empresa como um agente cidadão, atuando além do que é exigido legalmente.

No nível organizacional, predomina o princípio da responsabilidade pública em que as empresas são responsáveis pelos resultados dos envolvimento primários e secundários com a sociedade. O componente econômico nesse nível está relacionado à incorporação das externalidades nos custos de bens e serviços com probidade. A categoria legal inclui atuar na esfera pública, manifestando claramente interesses particulares. A dimensão ética compreende fornecer informações sobre o uso do produto e segurança do usuário, ultrapassando os requisitos legais. Enquanto o componente discricionário aborda questões como investir em ações filantrópicas sociais nas esferas de relacionamento primário e secundário da empresa com a sociedade.

Ao considerar o nível individual pode-se dizer que se trata do princípio da responsabilidade pública, sendo os gestores os agentes morais. Nesse caso, o comportamento dos executivos deve estar de acordo com as condições econômica, legal e ética da empresa. A dimensão econômica está associada à fabricação de produtos ecologicamente corretos, ao uso de tecnologias limpas, a minimizar custos e à reciclagem de produtos. Ademais, supõe antecipar-se à lei e desenvolver produtos e tecnologias inovadoras. A categoria ética envolve preocupar-se com informações específicas para determinados mercados, como por exemplo: o infantil e povos estrangeiros, promotores de vantagem do produto. Na responsabilidade filantrópica, estão vinculadas as escolhas de investimentos que beneficiarão efetivamente um determinado problema social, convergindo interesses da empresa e sociedade.

Os processos de responsividade social integram a avaliação ambiental, a gestão de *stakeholders* e a gestão de questões sociais. Explicando-se cada um desses sub-elementos tem-se que a avaliação ambiental está relacionada ao conceito ecológico, vinculando a sobrevivência da empresa ao seu ajuste às condições ambientais externas. A gestão dos *stakeholders* considera a administração dos grupos de interesse, entre eles clientes, empregados, fornecedores, concorrentes, comunidade, governo, acionistas e o impacto de suas conseqüências para a organização. Por sua vez, a gestão de questões sociais é

constituída pela identificação, análise e desenvolvimento de políticas elaboradas pelas empresas.

Quanto aos argumentos de Wood (1991) para justificar o terceiro elemento do modelo designado como resultados do comportamento corporativo, a autora esclarece que a incorporação dos impactos sociais, programas e políticas permitem fazer avaliações mais pragmáticas sobre a atuação empresarial, tendo como base os *stakeholders* internos e externos, gerando novas compreensões sobre as relações empresa-sociedade. O Quadro 11 demonstra as categorias de RSC e os elementos do desempenho social corporativo utilizados no modelo de Wood (1991).

Autor	Tipo do modelo	Dimensões da RSC
Wood (1991)	Desempenho social corporativo	Econômica, legal, ética, discricionária ou filantrópica
Elementos de DSC	Princípios, processos e resultados.	

Quadro 11: Categorias de RSC utilizadas no modelo de Wood (1991)

No modelo de Três dimensões de Schwartz e Carroll (2003), assim como nas proposições anteriores de Carroll (1971; 1991), Wartick e Cochran (1985), e Wood (1991), foram empregadas as quatro categorias da responsabilidade social. Porém, nessa abordagem os autores entenderam que a categoria filantrópica poderia ser incorporada às responsabilidades econômica e ética em função de a filantropia não ser percebida como dever ou responsabilidade por alguns estudiosos sobre o assunto, por exemplo: L'Etang e Stone, citado por Schwartz e Carroll (2003). Duas razões são apontadas para essa modificação, a primeira é que às vezes é muito difícil distinguir ações filantrópicas de ações éticas, tanto em nível teórico quanto prático, e a segunda apóia-se na suposição de que as atividades filantrópicas poderiam, simplesmente, estar fundamentadas em interesses econômicos.

Resguardadas as similaridades e complementaridades, convém acrescentar que o enfoque diferenciador desse modelo é a inter-relação ou intersecção entre as dimensões econômica, ética e legal, formando os demais tipos de responsabilidade denominadas como: econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética. A Figura 31 ilustra o relacionamento proposto pelos autores.

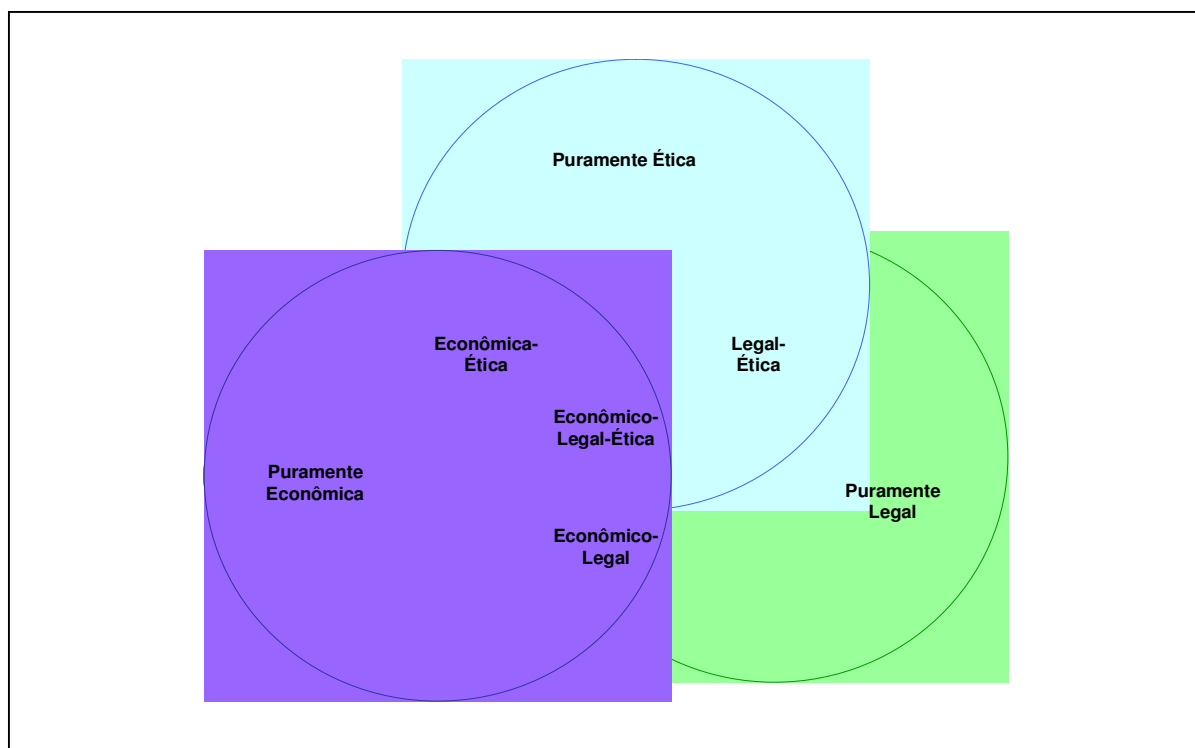


Figura 31: Modelo de três dimensões da responsabilidade social corporativa
 Fonte: Schwartz e Carroll (2003).

A responsabilidade nomeada como puramente econômica é formada pelas atividades que proporcionam um benefício econômico direto ou indireto, seja ele ilegal, criminalmente ou civilmente, ou legal, subordinado a obedecer à lei. Sua finalidade é a maximização dos lucros e do valor compartilhado entre seus acionistas. De fato, refere-se a qualquer atividade realizada para melhorar os lucros e criar valor para os acionistas (SCHWARTZ e CARROLL, 2003).

Em se tratando da dimensão puramente legal, a compreensão dos autores é que essa categoria inclui ações empresariais que não oferecem nenhum benefício econômico direto ou indireto. A atividade tem que acontecer em função do sistema legal e não apesar dele. Poucas atividades podem ser consideradas puramente legais, porque grande parte delas também é considerada ética. Devido a isso, a responsabilidade legal pode ser caracterizada em termos de três subcategorias: complacência às leis, evitar danos, e antecipar-se à lei. Da mesma forma, a complacência pode ser subdividida em três tipos: passiva, que se refere a obedecer à lei; restritiva, quando o sistema legal limita, constrange, ou modifica outro modo de comportamento planejado; e oportunista que envolve tirar proveito de lacunas na legislação ou operar numa jurisdição com padrões legais mais fracos.

A categoria puramente ética refere-se a qualquer ação organizacional que não tenha nenhuma implicação econômica ou legal direta ou indiretamente. As atividades são consideradas éticas quando baseadas nos seguintes princípios morais: da convicção que é explicado pelo relativismo ético, consequencialista focado nos fins ou consequências para promover o bem das pessoas, ou deontológico que abrange os direitos morais e de justiça. Como sugerem Schwartz e Carroll (2003), inserem-se nessa classificação apenas as atividades filantrópicas que não são praticadas com interesses econômicos.

Considerando a responsabilidade econômico-ética tem-se que essa categoria representa as atividades corporativas fundamentadas na repetição do axioma: “boas condutas éticas levam a bons negócios”. Compreendem as ações que produzem o maior benefício em rede para a sociedade, abarcando-se todas as demais alternativas. Nesse caso, os determinantes que constituem esta dimensão estão relacionados a qualquer atividade baseada em princípios deontológicos, visando a bons negócios, como por exemplo, fazer caridade por razões éticas e econômicas.

A dimensão econômico-legal é representada por aspectos que incluem evitar danos, antecipar-se à lei, acatar as restrições legais e cumprir obrigações sociais, respeitar as forças do mercado, e não agir de maneira oportunista para se beneficiar. Por outro lado, o componente legal-ético diz respeito a algumas atividades organizacionais que não ocorrem em função de qualquer benefício econômico, mas pelo fato de serem também consideradas éticas. As atividades que são ao mesmo tempo legal e ética frequentemente proporcionam benefícios econômicos indiretos. Englobam as obrigações sociais e exigências morais, aponta-se como exemplo o abastecimento de medicamentos a baixo custo para os países em desenvolvimento, evitando-se assim a quebra de patente.

A interseção entre as responsabilidades econômica, legal e ética, segundo os autores representa o segmento em que as empresas deveriam operar sempre que possível, ou então nas dimensões econômica e ética, contando que a empresa obedeça à lei passivamente. As principais características desta abordagem incluem a obtenção do lucro dentro dos limites legais, atuar de maneira responsiva, atender às expectativas, princípios e padrões éticos, buscando o bem comum e ter a ética como força motriz da empresa. O Quadro 12 apresenta resumidamente as categorias que formam o modelo de três dimensões da responsabilidade social corporativa.

Autor	Tipo do modelo	Dimensões da RSC
Schwartz e Carroll (2003)	Conceitual	Econômica, legal e ética
Interseção entre as dimensões		econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ético

Quadro 12: Categorias do modelo de Schwartz e Carroll (2003)

Sumarizando, pode-se concluir que o modelo de Carroll (1979) assinala, principalmente, o nível de análise interno à organização. Enquanto Wartick e Cochran (1985), Carroll (1991), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003) incorporam o nível de análise interno e externo à empresa para responder às demandas sociais, o que demonstra uma preocupação do meio acadêmico internacional em propor modelos mais inclusivos, observando a interdependência entre negócios, sociedade e o seu entorno.

O Quadro 13 mostra as categorias de RSC em comum nos modelos analisados, reafirmando que as dimensões da responsabilidade social corporativa proposta por Carroll (1979) foram empregadas nos outros modelos. É ponto pacífico que o modelo de Carroll (1979) representou uma proposição fundamental para se avaliar o comportamento socialmente responsável das organizações, sendo suas dimensões usualmente utilizadas em diversas abordagens sobre o assunto até os dias atuais. Além do mais, esse modelo de interação do desempenho social corporativo considerou as estratégias de reposta e ajuste ao ambiente empresarial que influenciou teóricos da área (WARTICK e COCHRAN, 1985 e WOOD, 1991), destacando certa coerência em uma linha de pensamento democrática, convergente e complementar.

Dimensões Autores/modelos	Econômica	Legal	Ética	Discrecionária ou Filantrópica (F)
Carroll (1979)	X	X	X	X
Wartick e Cochran (1985)	X	X	X	X
Carroll (1991)	X	X	X	X
Wood (1991)	X	X	X	X
Schwartz e Carroll (2003)	(X+F)	X	(X+F)	

Quadro 13: Dimensões da RSC empregadas nos modelos de Carroll (1979; 1991), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003)

X = Dimensões em comum entre os modelos

(X+F) = Dimensão filantrópica integrada à dimensão em comum

Ao propor a Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa, Carroll (1991) relata que poderia estar abordando o tema desempenho social corporativo ao invés de RSC, pois para ele os assuntos são parecidos e trata-se apenas de uma questão de semântica. Em que pese tais considerações, até hoje, a abordagem da Pirâmide é considerada uma das produções científicas mais influentes no campo de estudo que envolve a empresa e a sociedade. Na visão de Schwartz e Carroll (2003), esse modelo tende a ser um paradigma de RSC na área da Administração.

Os elementos determinantes do desempenho social corporativo designados como princípios e processos são comuns em Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991), sendo que o modelo de Wood aperfeiçoa essa perspectiva, adicionando um terceiro componente denominado resultados das ações corporativas, definindo de maneira objetiva e clara conexões e entrelaçamentos fundamentais para o desempenho social das empresas, implícitos nos modelos anteriores.

É possível perceber, ainda, o surgimento de novas dimensões, ou melhor dizendo, uma intenção de se ampliar o escopo de algumas já existentes como no caso das dimensões econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética de Schwartz e Carroll (2003).

Vale ressaltar que a busca de um paradigma nesse campo, tem levado à proposição de modelos, cada vez mais abrangentes, que são constantemente criticados e reavaliados pelos próprios autores que buscam refinar suas proposições. As características mais relevantes indicando similaridades, diferenças e complementaridades entre os modelos de RSC estão resumidas no Quadro 14.

Autor modelo Aspectos significativos	Carroll (1979)	Wartick e Cochran (1985).	Carroll (1991)	Wood (1991)	Schwartz e Carroll (2003)
Foco de discussão	DSC	DSC	RSC	DSC	RSC
Dimensões do modelo	Econômica, legal, ética e discricionária	Econômica, legal, ética e discricionária	Econômica, legal, ética e discricionária	Econômica, legal, ética e discricionária	Econômica, legal e ética
Elementos do modelo	Questões sociais envolvidas e filosofia de responsabilidade social	Princípios, processos e políticas	Categorias econômica, legal, ética e discricionária	Princípios, processos e resultados	Categorias econômica, legal, ética, econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética
Nível de análise	Institucional e organizacional. (predomínio externo)	Institucional, organizacional e individual (externo e interno)	Institucional, organizacional e individual. (externo e interno)	Institucional, organizacional e individual. (externo e interno)	Institucional, organizacional e individual (externo e interno)
Abordagem	Dimensões da RSC orientam áreas da administração relacionadas à questões sociais, determinando a filosofia de resposta social a ser adotada	Dimensões da RSC influenciam processos, vinculados à capacidade de respostas e políticas sociais da empresa	Dimensões da RSC são diretrizes que se integram, mas não se excluem, auxiliando os executivos em suas tomadas de decisões	Dimensões da RSC, inseridas nos princípios institucional, organizacional e individual motivam processos e resultados de ações corporativas, simultaneamente	Três dimensões centrais da RSC e suas interseções são configuradas para ajudar a empresa a melhor classificar suas atividades

Quadro 14: Similaridades, diferenças e complementaridades entre os modelos de RSC

Na subseção a seguir será realizada a análise comparativa entre as dimensões predominantes dos principais modelos de vantagem competitiva.

5.2.2 Análise comparativa dos modelos internacionais de vantagem competitiva

Para o exame dos modelos de vantagem competitiva foram empregados os mesmos critérios não-probabilísticos de análise comparativa utilizados para os modelos de RSC. Os modelos de Porter (1980, 1991), Barney (1991), Esser *et al.* (1996) atenderam aos critérios pré-estabelecidos nos procedimentos metodológicos, no capítulo 2 deste trabalho, permitindo assim estudar e decompor as dimensões ou níveis que constituem tais modelos e examiná-los criticamente. Para uma maior compreensão a respeito desta análise, as determinantes dos modelos de vantagem competitiva descritas nesta subseção encontram-se resumidas no Apêndice E, no final deste estudo.

A estrutura desenvolvida por Porter (1980), como anteriormente mencionado é composta por cinco determinantes chamadas ameaça de novos entrantes, rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores, as quais o autor identifica como as forças que dirigem a concorrência na indústria. Tendo em vista conhecer as partes constituintes de cada uma dessas forças competitivas tem-se que aquela denominada como ameaça de novos entrantes abrange a economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e política governamental.

A rivalidade entre os concorrentes envolve o número, tamanho e equilíbrio entre os concorrentes, custos fixos ou de armazenamento altos, grau de diferenciação ou custos de mudança, incremento na capacidade de produção, divergência entre os concorrentes e barreiras de saída elevada. Enquanto a ameaça de produtos substitutos leva em conta pesquisar outros produtos que desempenhe a mesma função, a possibilidade de substituir produtos para aumentar a concorrência, a evolução tecnológica para reduzir custo e preço e, ainda, às margens elevadas de lucro que possibilitam diminuir preços.

O poder de negociação dos compradores concilia o grau de concentração de clientes, o volume de compras, a participação do produto nos custos, a padronização dos produtos, a lucratividade dos clientes e a ameaça de integração para trás, que se refere à importância da qualidade dos produtos e disponibilidade de informação.

O poder de negociação dos fornecedores incorpora o grau de concentração dos fornecedores, o número e porte desses fornecedores, a existência de insumos substitutos, a importância da indústria para o fornecedor, a importância do insumo para a empresa compradora, a diferenciação dos insumos e a ameaça para frente, que demonstra a capacidade de melhorar as condições de compra. O Quadro 15 mostra o conjunto de forças competitivas do modelo de Porter (1980)

Autor	Tipo do modelo	Determinantes da vantagem competitiva
Porter (1980)	Cinco forças competitivas da indústria	Ameaça de novos entrantes, rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores.

Quadro 15: Conjunto de forças competitivas do modelo de Porter (1980).

Em seu livro *A vantagem competitiva das nações*, Porter (1991) adota um enfoque mais amplo, na tentativa de entender o porquê de determinados setores industriais conquistarem a liderança em nível internacional. Ou seja, a competição ultrapassa o nível microeconômico e engloba possibilidades que sugerem o relacionamento entre empresas, setores, cadeia de suprimentos e até mesmo conglomerados industriais. Os atributos que compõem esse modelo, cujo título é “Diamante Nacional”, são as condições de fatores, condições de demanda, indústrias afins e de apoio, estratégias, estrutura, rivalidade das empresas. O autor ainda incluiu dois elementos que podem influenciar a obtenção de vantagem competitiva das nações: o governo e o acaso.

A determinante nomeada condições de fatores relaciona-se aos fatores de produção, mão-de-obra qualificada e estrutura física eficiente. Além disso, à disponibilidade de recursos humanos, acesso a instituições de pesquisa e universidades, aos recursos naturais, que podem ser transformados em matéria-prima, e capital.

As condições de demanda dizem respeito às necessidades e exigências de compradores, tamanho e padrão de crescimento do mercado interno, dinamismo da economia do país que estimulam a implantação de indústria e economia de escala, padrão de crescimento e escala de produção coerente com o nível de crescimento e padrões regulamentares exigidos pela sociedade.

Por sua vez, a variável indústrias afins e de apoio é composta pela presença de indústrias correlatas qualificadas e concorrentes entre si, oferta de serviços administrativos e de apoio à cadeia de valor e presença de *clusters* internacionalmente competitivos, em vez de indústria isoladas. A categoria estratégia, estrutura e rivalidade da empresa aborda a arena de competição nacional, gerando padrões de comportamentos entre os concorrentes, a proteção à propriedade intelectual, a ética nas relações comerciais, sistema meritocráticos de incentivo e estado de direito. Além destes atributos, os autores incluem o governo, que mantém interface com as questões políticas e legais e o acaso, associado aos imprevistos que geram descontinuidades, e também influenciam um conglomerado industrial competitivo.

O primeiro compreende a capacidade de promover e ampliar a competitividade, por meio das políticas macroeconômicas dentre, elas a industrial, fiscal, cambial, e outras variáveis relevantes. O segundo está relacionado aos imprevistos fora de controle da empresa e governo que podem ocasionar a descontinuidade. No Quadro 16, a seguir estão descritos as determinantes do Modelo Diamante Nacional de Porter (1991).

Autor	Tipo do modelo	Determinantes da vantagem competitiva
Porter (1991)	Vantagem competitiva das nações	Condições de fatores, condições de demanda, indústrias afins e de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas
Fatores que podem influenciar a vantagem competitiva		Governo e acaso

Quadro 16: Determinantes do modelo de Porter (1991)

Por outro lado, Barney (1991) defende uma abordagem orientada de dentro para fora. Para o autor, os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais devem ser valiosos, raros, de difícil imitação e substituição. Estes quatro atributos internos da empresa, conforme seu entendimento, são capazes de oferecer uma explicação para a fonte da vantagem competitiva. Barney (1991) argumenta que a cultura organizacional, a configuração adequada entre a estrutura de gestão, sistemas formais e informais de controle e políticas de remuneração podem ser recursos diferenciais, quando obedecem a esses critérios. Em uma análise de cada um desses atributos compreende-se que os recursos valiosos envolvem explorar as

oportunidades e neutralizar ameaças, habilitando a empresa a conceber ou implementar estratégias para criar valor e melhorar sua eficiência e eficácia.

Os recursos raros são aqueles pouco comuns entre os competidores, formados pelo capital físico e humano que não estão distribuídos no mercado de forma homogênea; limitados em oferta favorecem os níveis de eficiência e eficácia, podendo ser tangíveis ou intangíveis. O atributo designado como de difícil imitação implica que os concorrentes não possuem os meios para obter o que será copiado. A relação tempo-espaco, condição histórica e ambigüidade causal protegem a capacidade de imitação do recurso. A ambigüidade causal assinala que a posse do recurso e a obtenção da vantagem competitiva é algo que não possui uma explicação única. A complexidade social está associada aos recursos acumulados pela interação entre as pessoas, sendo que sua obtenção não é possível no mercado de fatores de produção.

Na visão de Barney (1991), os recursos difíceis de substituir referem-se àqueles que não têm substituto estratégico equivalente, podendo ser raros ou de difícil imitação. O autor exemplifica que a cultura, a estrutura organizacional e a política de gestão de pessoas podem ser características que diferenciam as empresas de seus concorrentes se as mesmas combinarem, adequadamente, os atributos responsáveis pela vantagem competitiva. O caso da empresa de transporte aéreo norte-americana Southwest é um exemplo citado por Barney. Para o autor, essa organização desenvolveu uma cultura organizacional que valoriza o trabalho em equipe, privilegia a estabilidade e o conceito de comunidade empresarial. Essas características únicas fizeram da sua forma de gestão algo difícil de ser imitado. O Quadro 17 demonstra os atributos do modelo de Barney (1991).

Autor	Tipo do modelo	Atributos da vantagem competitiva
Barney (1991)	Recursos da vantagem competitiva	Recursos e competências financeiros, físicos, humanos e organizacionais valiosos, raros, de difícil imitação e difíceis de substituir.

Quadro 17: Atributos do modelo de Barney (1991)

Os níveis de análise meta, macro, meso e micro representam os fatores do modelo de Esser *et al.* (1996) que acreditam que a competitividade, além dos fatores econômicos, é fortemente influenciada pelo ambiente político e interação das

empresas que propiciam um entorno sustentável. O nível meta aborda o desenvolvimento de padrões de organização econômica e política na esfera da sociedade civil, sendo que é o contexto que exerce pressão sobre as empresas. Os aspectos deste nível incluem incentivo à aprendizagem, habilidade de elaborar estratégias políticas e capacidade de coesão para defender interesses e potencializar vantagens competitivas.

O nível macro constituído pelas ações governamentais macroeconômicas favoráveis ao crescimento do país está vinculado às políticas orçamentárias, fiscal, cambial, normas de competição, negociação e proteção do consumidor. Enquanto o nível meso, representado pelo Estado e atores sociais, envolve políticas de apoio ligadas à infra-estrutura, educacional e tecnológica, ambiental, regional, industrial, de importação e exportação.

No nível micro estão as empresas que buscam eficiência, qualidade, flexibilidade e rapidez para se ajustar ao ambiente externo. Este nível de análise sugere aperfeiçoar a eficiência e eficácia interna das organizações vinculadas à melhoria da qualidade de produtos e processos, estabelecimento de estratégias empresariais proativas e criação de redes de cooperação formal e informal. O Quadro 18 demonstra, de maneira sucinta, os níveis de análise do modelo de Esser *et al.* (1996).

Autor	Tipo do modelo	Níveis de análise vantagem competitiva
Esser et al. (1996)	Competitividade e sistêmica	Nível meta, nível macro, nível meso e nível micro.

Quadro 18: Níveis de análise do modelo de Esser *et al.* (1996).

Ao apresentarem o modelo que concilia vantagem competitiva e RSC, Porter e Kramer (2006) justificaram que diversas empresas são classificadas de acordo com o grau de envolvimento com as questões sociais. Isso tem contribuído para que a RSC seja considerada um elemento importante para qualquer dirigente empresarial.

No ponto de vista dos autores, muitas empresas atuam com o intuito de minimizar os riscos e impactos sociais de suas atividades, embora essas ações não sejam produtivas como deveriam por duas razões, argumentam. A primeira razão é que geralmente, as atividades realizadas no sentido de evitar danos culminam em

contrapor empresa e sociedade. A segunda causa reside no fato de a RSC ser considerada de modo genérico, não se ajustando adequadamente à estratégia da empresa. Porter e Kramer (2006) sentenciam que se as organizações utilizassem os mesmos arcabouços que orientam suas principais decisões descobriria que a responsabilidade social pode ser mais que um custo, entrave ou ação filantrópica, podendo vir a se tornar uma fonte de oportunidades de inovação e vantagem competitiva.

Ainda que esse modelo tenha sido proposto num momento singular em que as conseqüências das atividades empresariais contribuem para a devastação do planeta e as desigualdades sociais, a vinculação da RSC à estratégia, abordada pelos autores não se trata, portanto, de uma proposta inédita, pois uma perspectiva semelhante já havia sido considerada por Carroll e Hoy (1984) e, de forma incipiente, também por Ackerman (1973).

As dimensões consideradas no modelo Porter e Kramer (2006) referem-se a RSC responsiva e a RSC estratégica. Essas categorias são determinadas por problemas sociais que afetam a empresa classificados como questões sociais genéricas, impactos sociais da cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo. Buscando-se decompor cada uma das dimensões tem-se que aquela designada como RSC responsiva combina atuar como empresa cidadã, mitigar danos causados pelas atividades da cadeia de valor de cada divisão e monitorar riscos sociais e ambientais.

A RSC estratégica inclui agir com transparência, honestidade e equidade em relação às atividades de apóio da cadeia de valor, atuar de forma ética em relação às atividades primárias da empresa, ser seletivo ao eleger as iniciativas sociais que a empresa envolverá, identificar oportunidade e construir valor compartilhado entre empresa e sociedade e adotar uma abordagem estratégica para a filantropia. No Quadro 19 estão descritas as dimensões do modelo de Porter e Kramer (2006).

Autor	Tipo do modelo	Dimensões
Porter e Kramer (2006)	Vantagem competitiva e RSC	RSC responsiva e RSC estratégica
Categorias dos problemas sociais que afetam a empresa		Questões sociais genéricas, impactos sociais da cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo.

Quadro 19: Dimensões do modelo de Porter e Kramer (2006).

De acordo com a explicação dos autores acima, as questões sociais genéricas dizem respeito a problemas que não afetam as operações da empresa, nem tampouco sua competitividade no longo prazo. Os impactos sociais da cadeia de valor relacionam-se a questões sociais afetadas significativamente pelas atividades da empresa. Por sua vez, as dimensões sociais do contexto competitivo estão associadas à estratégia e rivalidade das empresas, condições de fatores, indústrias correlatas e de apoio e condições de demanda local. As dimensões ou níveis que compõem os principais modelos de vantagem competitiva analisados neste estudo estão apresentados no Quadro 20.

Autores	Porter (1980)	Porter (1991)	Barney (1991)	Esser <i>et al.</i> (1996)	Porter e Kramer (2006)
Dimensões, níveis ou categorias					
Ameaça de novos entrantes	X				
Rivalidade entre concorrentes	X				
Ameaça de produtos substitutos	X				
Poder de negociação dos compradores	X				
Poder de negociação dos fornecedores	X				
Recursos valiosos			X		
Recursos raros			X		
Recursos de difícil imitação			X		
Recursos não substituíveis			X		
Condições de fatores		X			
Condições de demanda		X			
Indústrias afins e de apoio		X			
Estratégia, estrutura e rivalidade da empresas		X			
Nível meta (sociedade civil)				X	
Nível macro (políticas macroeconômicas)				X	
Nível meso (políticas de apoio)				X	
Nível micro (empresas)				X	
RSE responsiva					X
RSE estratégica					X

Quadro 20: Dimensões dos principais modelos de vantagem competitiva.

Ao se comparar os dois modelos de Porter (1980, 1991) observa-se que o segundo trata-se de um complemento ou aperfeiçoamento do primeiro, apesar de o modelo das cinco forças competitivas abordar o setor e sua estrutura como determinante do comportamento dos agentes econômicos e o modelo diamante nacional, o conglomerado industrial. O posicionamento da empresa dentro dessa estrutura indicará suas chances de sucesso ou não. Na proposição de 1991, o autor inclui os atributos designados como indústrias afins, condições de fatores e demanda na explicação do sucesso competitivo. Aponta-se como similaridade, que a empresa em si é pouco considerada, especialmente, o que acontece nas suas fronteiras. Além disso, de um modo geral, tais modelos privilegiam o contexto externo da organização que transforma a estratégia em um esforço de ajuste e adaptação ambiental, tendo como base o acontecido.

Barney (1991), defensor da RBV, analisa o caráter endógeno da organização. Divergindo de Porter (1980, 1991), o autor considera que as empresas são heterogêneas e a vantagem competitiva advém dos recursos e do desenvolvimento e exploração das suas competências essenciais. Outra diferença é que nessa abordagem a fonte da vantagem competitiva está no acesso privilegiado aos recursos únicos e de difícil imitação. A idéia de recurso, ao invés de fator de produção, inverte a visão clássica do comportamento econômico e dá ênfase à previsibilidade. Contudo, essa ênfase, como adverte Foss (1996), é uma das limitações dessa teoria ao lidar com ambientes turbulentos e com alto grau de incerteza e complexidade, que caracterizam os mercados transnacionais que ameaçam a perenidade das empresas.

Esser *et al.* (1996) buscaram ultrapassar a visão dicotomizada, sustentada por Porter (1980; 1991) e Barney (1991), encontrando um ponto de convergência ao integrar a perspectiva do mercado com os recursos e competências da firma. Os autores ofereceram uma articulação mais ampla focada na inovação como fator central do desenvolvimento econômico. As principais similaridades identificadas compreendem as condições de fatores e capacidade do governo implementar políticas macroeconômicas do modelo de Porter (1991) e os níveis macro de Esser *et al.* (1996). Ainda em relação à similitude, Barney (1991) enfatiza que a vantagem competitiva origina-se dos recursos idiossincráticos, característica observada no nível micro de Esser *et al.* (1996). Um aspecto diferenciador desse modelo é a forte ênfase nos arranjos políticos existentes na sociedade civil, país, estados, municípios

e empresas como influenciador da criação da competitividade e um entorno sustentável, ultrapassando os fatores econômicos que integram os modelos de Porter (1980, 1991).

A abordagem de Porter e Kramer (2006), como os próprios autores sugerem trata-se de uma adaptação de Porter (1991) às questões sociais. Ao vincular vantagem competitiva e RSC, esta perspectiva possui certa semelhança com a proposição de Barney (1991), ao incorporar os impactos sociais na cadeia de valor, admitindo a valorização de aspectos relacionados aos recursos heterogêneos e às competências essenciais, constituídas no interior das empresas. Do mesmo modo, identifica-se uma coerência com o modelo de competitividade sistêmica de Esser *et al.* (1996), quando os autores enfatizam que a RSC estratégica sugere uma relação simbiótica entre a visão de dentro para fora e a de fora para dentro para criar o diferencial competitivo.

A partir desta análise foi possível comparar seis diferentes abordagens que tentam explicar a vantagem competitiva, cada um delas formada por dimensões, níveis ou categorias que se interrelacionam, tendo como objeto níveis de análise distintos, conforme demonstra o Quadro 21.

Comparação entre os modelos de vantagem competitiva					
Autor modelo	Porter (1980)	Porter (1991)	Barney (1991)	Esser <i>et al.</i> (1996)	Porter e Kramer (2006)
Aspectos significativos					
Foco de discussão	Forças que influenciam a vantagem competitiva	Competitividade de um país depende da capacidade de sua indústria inovar e melhorar	Valorização de recursos e competências ao invés de fatores de produção	Competitividade sistêmica é resultado de um entorno eficaz	Elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa
Determinantes da vantagem competitiva	Ameaça de novos entrantes, rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, e fornecedores	Condições e fatores e de demanda, indústrias afins e de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	Recursos valiosos, recursos raros, recursos de difícil imitação e recursos difíceis de substituir	Nível meta, nível macro, nível meso e nível micro	RSC responsiva e RSC estratégica

Comparação entre os modelos de vantagem competitiva (continuação)					
Autor modelo	Porter (1980)	Porter (1991)	Barney (1991)	Esser et al (1996)	Porter e Kramer (2006)
Aspectos significativos					
Elementos influenciadores		Governo e acaso		Interação e sinergia entre os níveis	Questões sociais genéricas, impactos sociais da cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo
Fonte da vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da empresa no setor industrial	Atratividade entre determinados setores e cadeia de suprimentos para satisfazer a demanda externa	Acesso privilegiado a recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição	Articulação entre os níveis meta, macro, meso e micro cria a competitividade	Utilização da expertise organizacional na construção de valor compartilhado entre empresa e sociedade
Níveis de análise	Predomínio para o contexto exógeno da organização	Predomínio para o contexto exógeno da organização	Endógeno à empresa	Endógeno e exógeno à organização	Endógeno e exógeno à organização
Unidade de análise	Setor industrial	Conglomerados industriais	Empresa	Empresa e seu entorno	Grandes empresas multinacionais
Abordagem	Empresa alcança uma posição no setor em que atua à procura de se defender das cinco forças competitivas, utilizando-as a seu favor	Competição engloba a interação entre empresas, setores, cadeia de suprimento e complexos industriais internacionais	Empresas são heterogêneas e a vantagem competitiva advém da exploração de recursos e competências idiossincráticas	Competitividade sistêmica surge da sinergia e eficiência entre os arranjos políticos em nível da sociedade civil, país, estados, municípios e empresas que promovem a inovação	Em geral, quanto maior o vínculo de dentro para fora e de fora para dentro com a atividade da empresa, maior a oportunidade de alavancar recursos em benefício da sociedade

Quadro 21: Comparação entre os modelos de vantagem competitiva

A comparação entre os modelos de RSC e de vantagem competitiva possibilita retornar ao objetivo geral deste trabalho que é analisar as possibilidades

de articulação teórica entre os dois temas. Assim, na próxima seção deste estudo será realizada a articulação das dimensões dos modelos de responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva, em uma análise que considere as categorias e níveis de análise mais adequadas a uma explicação abrangente.

5.3 Articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva

Por se tratar de duas abordagens complexas e multifacetadas, propõe-se articular as categorias e componentes da RSC e vantagem competitiva a partir de três grandes dimensões relacionadas ao indivíduo (associada à definição de justiça e desenvolvimento moral dos atores organizacionais), à organização (recursos e competências da empresa) e à sociedade (nível de exigência, mobilização, participação e democracia para cobrar uma conduta socialmente responsável das empresas). Estas são categorias comuns presentes na literatura que envolve a temática em questão e que também estão inseridas, de maneira explícita ou subentendidas, nos 10 modelos analisados detalhadamente na seção anterior.

O estudo de Barney e Hesterly (2004) pode contribuir para esclarecer a articulação que envolve as dimensões individual, organizacional e social. A discussão proposta pelos autores questiona, principalmente, por que as organizações existem. Sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação (TCT), Teoria da Agência, Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (SCP) e da Visão Baseada em Recursos (RBV), os autores procuram explicar a economia das organizações e seus fenômenos.

Explicando-se de maneira resumida essas teorias tem-se que o foco da TCT está nas condições em que as transações econômicas podem ser gerenciadas de maneira mais eficiente, a partir de formas hierárquicas de governança. A Teoria da Agência estende essa visão, analisando a influência que a remuneração, controle corporativo, estrutura de capital e outros atributos da empresa exercem sobre os problemas que ocorrem dentro da organização e no seu entorno, afetando os diversos *stakeholders* envolvidos. A pesquisa abrangendo os modelos de SCP focaliza atenção no grupo estratégico no qual a empresa opera e as consequências desses modelos em benefício da sociedade. Enquanto a RBV dá ênfase aos recursos e capacidades controladas pela empresa.

Os autores abordam ainda por que algumas organizações superam as outras e como as empresas podem cooperar. Interessa aqui ressaltar o enfoque compreendendo os modelos de SCP relacionados, especialmente, à vantagem competitiva e suas conseqüências para o bem-estar social. Segundo Barney e Hesterly (2004), o pressuposto original desse paradigma era identificar ramos que não estivessem maximizando o bem-estar comum e proceder à correção. Entretanto, os estudiosos da estratégia organizacional reverteram essa proposta à medida que ajudaram algumas empresas a encontrar situações menos competitivas. Nesse sentido, as firmas que implementam estratégias baseadas no SCP reduzem a competição abaixo do nível considerado socialmente ótimo. Em face dessa realidade, muitos acadêmicos consideram essa situação moralmente inaceitável, argumentam os autores.

Dadas essas observações e levando-se em conta que a teoria organizacional não se limita às questões fundamentais da empresa, Barney e Hesterly (2004) sugerem que os estudos sobre a economia das organizações, comportamento organizacional e as teorias das organizações devam convergir, a fim de entender as conseqüências de conflitos de interesse entre os diversos atores envolvidos com a organização.

A partir de uma visão que envolve a RSC como mais um espaço de atuação para as organizações na criação de valor compartilhado entre empresa e sociedade (CARROLL, 1979, WARTICK e COCHRAN, 1985, CARROLL, 1991, WOOD, 1991, Schwartz e Carroll, 2003), a conciliação com inúmeros atributos da vantagem competitiva defendidos por Porter (1980, 1991), Barney (1991) Esser *et al.* (1996) e Porter e Kramer (2006) não demonstram ser interesses tão antagônicos e polarizados quanto parecem.

Como sugerem Schwartz e Carroll (2007), o valor é o elemento fundamental da interação empresa e ambiente social. Ele é criado principalmente na medida em que a organização satisfaz as necessidades da sociedade, produzindo bens e serviços de maneira eficiente e, sobretudo, quando evita provocar externalidades negativas e desnecessárias. O que presume uma obrigação por parte das organizações de se empenharem na rede geradora de bem-estar social ao longo do tempo, ajudando a fazer do mundo um lugar melhor. Os autores explicam que o valor refere-se aos resultados das atividades sociais corporativas, alinhando-se com

a noção de desempenho social e inclusive com as preocupações de teóricos que se opuseram à RSC, por exemplo, Milton Friedman.

A articulação proposta no Quadro 22 representa uma tentativa de aproximação conceitual entre as categorias da responsabilidade social corporativa e as determinantes da vantagem competitiva, que se justifica teoricamente pela orientação baseada no contrato social, utilitarismo, dever moral, deontologia, justiça e equilíbrio. Essa abordagem demonstrou a possibilidade de interpenetração e complementaridade entre os dois construtos, objeto de estudo deste trabalho.

Dimensão	Individual	Organizacional	Social
Categorias ou determinantes de RSC e vantagem competitiva			
Econômica		X	X
Legal	X	X	X
Ética	X	X	X
Discrecional ou filantrópica	X	X	X
Condições e fatores		X	X
Condições de demanda		X	X
Indústrias afins e de apóio		X	
Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas		X	X
Recursos valiosos	X	X	X
Recursos raros	X	X	X
Recursos de difícil imitação	X	X	X
Recursos difíceis de substituir	X	X	X
Nível meta			X
Nível macro			X
Nível meso			X
Nível micro	X	X	
RSC responsiva	X	X	X
RSC estratégica	X	X	X

Quadro 22: Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva.

Como argumentam Wood (1991) e Porter e Kramer (2006), a idéia subjacente à RSC é que a empresa e a sociedade estão entrelaçadas numa relação de interdependência. Conseqüentemente, a sociedade tem certas expectativas à respeito do comportamento apropriado e resultados organizacionais. Nesse sentido, a categoria econômica da RSC articula-se com a dimensão organizacional e social. O relacionamento organizacional supõe produzir bens e serviços de forma eficiente, maximizar lucros, ser produtiva, ser tão lucrativa quanto possível, manter alto grau de eficiência operacional, ser constantemente lucrativa, produzir riqueza para os *stakeholders*, minimizar custos, realizar atividades para melhorar o moral dos empregados, criar planos para melhorar a imagem da empresa, manter uma forte posição competitiva, além de incorporar a categoria filantrópica. A integração com a sociedade acontece à medida que gera empregos, gerencia problemas ligados à legitimidade organizacional, como consumerismo, meio ambiente, discriminação e segurança de empregados.

O componente legal tem conexão com a dimensão individual, organizacional e social. O nível individual sugere antecipar-se à lei, inovando produtos e tecnologias. A esfera organizacional engloba obedecer a leis e regulamentos em suas várias instâncias (Federal, Estadual e Municipal), fornecer bens e serviços que atendam minimamente as exigências legais, respeitar as normas do mercado e evitar agir de forma oportunista. A dimensão social envolve não fazer pressão para obter vantagens e privilégios políticos, declarando interesses próprios.

A responsabilidade ética orienta as três dimensões. Sua articulação com a categoria individual compreende a honestidade e a preocupação dos dirigentes com informações para públicos específicos (infantil, estrangeiro, idoso). Integrada à organização essa dimensão é constituída por fornecer informações, além das exigências legais, sobre o uso do produto e a segurança do usuário; consideração com as normas éticas da sociedade no momento de delimitar as metas da empresa; cumprir o princípio deontológico, renunciando a recursos financeiros, por exemplo, ao retirar um produto de um determinado mercado, em protesto a abusos aos direitos humanos, e também incorporar a categoria filantrópica. Relacionado à sociedade este nível inclui agir de acordo com as normas, padrões, valores e expectativas sociais, reconhecer e respeitar essas normas e a sua evolução.

O relacionamento com o componente discricionário ou filantrópico, que pode estar associado à responsabilidade ética ou econômica, acontece em nível

individual, organizacional e social. A dimensão individual refere-se a estimular gerentes e empregados a participarem de ações voluntárias e ajudar o próximo. O entrelaçamento organizacional aborda comprometer-se com o bem-estar social por meio de práticas caritativas, investir em ações filantrópicas no nível primário e secundário da empresa e escolher investimentos filantrópicos, utilizando critérios efetivos. Os atributos associados à dimensão social referem-se a agir como empresa cidadã, ajudando instituições educacionais privadas e públicas, contribuindo com o desenvolvimento das artes e cultura e respondendo consistentemente às relações e expectativas filantrópicas sociais.

Em se tratando das determinantes do modelo de Porter (1980, 1991), a categoria nomeada como condições de fatores relaciona-se com a dimensão organizacional e social. O nível organizacional é formado pelos fatores de produção, mão-de-obra qualificada e infra-estrutura física, acesso a recursos naturais, formada por matérias-primas e acesso ao capital. Enquanto o componente social se adere por meio das instituições de pesquisa e universidades.

A condição de demanda articula-se com a dimensão organizacional e social. O estabelecimento da conexão organizacional refere-se às necessidades e exigências dos compradores, tamanho e padrão de crescimento do mercado interno e padrão de crescimento e escala de produção coerente com o nível de investimento. A categoria social envolve dinamismo da economia do país que estimula a implantação de indústria e economia de escala.

A determinante classificada como indústrias afins e de apoio aglutina-se à dimensão organizacional, incluindo a presença de indústria correlata qualificada e concorrente entre si, oferta de serviços administrativos e de apoio à cadeia de valor e presença de clusters internacionalmente competitivos, em vez de indústrias isoladas.

A determinante estratégia, estrutura e rivalidade das empresas vinculam-se à dimensão organizacional e social. A esfera organizacional envolve sistemas meritocráticos de incentivo e a proteção intelectual e padrões de comportamento mais probos entre os concorrentes. Ao passo que a dimensão social relaciona-se ao estado de direito.

Os recursos valiosos, raros, de difícil imitação e substituição, atributos do modelo de Barney (1991) concatenam-se à dimensão individual, organizacional e social. A categoria individual vincula-se à valorização das habilidades e

competências do capital humano que não estão disponíveis de forma homogênea no mercado. A dimensão organizacional relaciona-se à possibilidade de exploração de oportunidades e ameaças no contexto interno da empresa, tornando-a capaz para conceber ou implementar estratégias de diferenciação que melhorar o seu desempenho. A interface com a dimensão social pode ser explicada por meio da relação tempo, espaço, condição histórica e complexidade social (localização geográfica, cultura, estrutura organizacional, política de gestão de pessoas e padrões de interação social).

Os níveis meta, macro e meso do modelo de Esser *et al.* (1996) aglutinam-se à dimensão social. O nível meta envolve a capacidade da sociedade civil de desenvolver padrões de organização econômica caracterizadas pela política de incentivo à aprendizagem, habilidade de elaborar estratégias políticas, capacidade de coesão para defender interesses, capacidade de potencializar vantagens competitivas. O macro engloba a criação de políticas macroeconômicas, formada por políticas orçamentárias, fiscais, cambiais, normas de competição, negociação e proteção do consumidor. O nível meso diz respeito ao desenvolvimento de políticas de apoio, como por exemplo, aquelas relacionadas à infra-estrutura, educação e tecnológica, ambiental, regional, industrial, de importação e exportação. Já o nível micro conecta-se à dimensão individual e organizacional que inclui melhorar a eficiência e eficácia interna, derivada do aumento da qualidade de produtos e processos, estabelecimento de estratégias empresariais proativas e criação de redes de cooperação formal e informal.

A categoria classificada como RSC responsiva, de Porter e Kramer (2006) adere-se à dimensão individual, organizacional e social. A interação organizacional explora a idéia de minimizar danos ocasionados pelas atividades da cadeia de valor. Ao nível da integração individual e social encontra-se o monitoramento dos riscos sociais e ambientais e a atuação socialmente responsável como empresa cidadã.

A determinante RSC estratégica agrega-se à dimensão individual, organizacional e social. O nível individual compartilha com o organizacional características que focalizam a transparência, honestidade e equidade em relação às atividades de apoio da cadeia de valor. Ao passo que a seletividade em relação às iniciativas sociais e identificação de valor em comum para empresa e sociedade interage com as categorias individual, organizacional e social.

A partir desta articulação teórica pode-se inferir que foi apropriado decompor ou desmembrar as dimensões da RSC e determinantes da vantagem competitiva, tendo em vista conhecer suas partes constituintes e sua natureza. Esse processo, além de propiciar a identificação dos elementos que potencialmente ligam cada uma das dimensões, mostrou-se eficaz na medida em que permitiu entender que os componentes dos modelos analisados e suas sub-dimensões não são estanques em si mesmo. A complexidade de cada uma dessas variáveis transcende a sua delimitação e escopo de abrangência, conectando-se e integrando-se, em dado momento, umas às outras como, por exemplo, nesta última abordagem para verificar as possibilidades de interpenetração entre os construtos de RSC e vantagem competitiva.

A propósito do que fora descrito, as três grandes dimensões, individual, organizacional e social, utilizadas para articular as categorias dos dois conceitos estudados neste trabalho revelaram a existência de permeabilidade entre eles.

Resumindo, os componentes legal, ético e discricionário ou filantrópico, comuns aos modelos de Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Carroll (1991), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003), os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir presentes na proposição de Barney (1991) e a categoria RSC responsiva e RSC estratégica de Porter e Kramer (2006) podem ser incorporadas às três grandes dimensões.

A responsabilidade econômica encontrada em Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Carroll (1991), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003), as determinantes denominadas de condições de fatores, condições de demanda e de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, do modelo de Porter (1980, 1991) são elementos que mantêm interface com a dimensão organizacional e social. Enquanto o nível micro de Esser *et al.* (1996) integra a dimensão individual e organizacional. E os níveis meta, macro e meso de Esser *et al.* (1996) possuem aderência com a dimensão social.

Há que se considerar, entretanto, um outro aspecto pouco destacado entre as categorias que compõem ambos os construtos, a cultura, que pode se incorporar tanto ao nível individual, quanto ao organizacional e ao social. Embora haja menção sobre esse elemento nas várias abordagens (AUSTIN, 1990, SWANSON, 1995; BAILE e JOHNSON, 1995, ALMEIDA, 2007 e GORAN e WOOD, 2008), somente

nos de Almeida (2007) essa categoria foi tipificada como uma dimensão influenciadora da vantagem competitiva e RSC, respectivamente.

Para o contexto brasileiro, em que predomina a moral do oportunismo, prejudicando o relacionamento entre RSC e vantagem competitiva, como mencionado no trabalho de Ribeiro (1993), seria interessante considerar em um novo modelo que integre essas duas variáveis as dimensões vinculadas à cultura, desenvolvimento moral, clima ético e desempenho, que sofrem influências secundárias dos fatores demográficos e do estilo de gestão propostas por Almeida (2007).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa focalizou atenção no interesse do meio acadêmico internacional e nacional em integrar a responsabilidade social corporativa à vantagem competitiva. Embora o tema esteja sendo estudado desde os anos 1970, as investigações parecem ser insuficientes para validar o relacionamento entre essas duas variáveis, mesmo que os estudos no exterior apresentem fundamentos filosóficos e conceituais mais consistentes que os nacionais.

No Brasil, as tentativas de aproximar a responsabilidade social da vantagem competitiva, encontrada nos trabalhos científicos, ainda estão se desenvolvendo. A maioria dos estudos não se baseia em pesquisas que levem em conta indicadores que comprovem a existência da integração do comportamento socialmente responsável das empresas à vantagem competitiva. Em geral, esses estudos baseiam-se em sugestões, sem a apresentação de variáveis comuns que possam explicar que existe esse relacionamento. Ressalta-se que grande parte das pesquisas apresentadas trata-se de ensaios teóricos, sem comprovação em investigações práticas.

Apesar disso, a relação entre essas duas variáveis tem despertado atenção, que se renova constantemente, na busca de se compreender sob quais condições a RSC pode ser fonte de criação de valor, que diferencie uma empresa dos seus concorrentes. Frente a este fato, tendo em vista a possibilidade de explorar a lacuna existente nos estudos brasileiros sobre o assunto com maior profundidade e discernimento, esta pesquisa priorizou propor uma definição para a articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva. Para alcançar este objetivo, especificamente buscou-se: 1) identificar e selecionar os modelos de responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva; 2) descrever a evolução dos estudos e modelos sobre os dois temas em diferentes contextos; 3) descrever as dimensões e níveis de análise predominantes nos modelos sobre RSC e vantagem competitiva; 4) comparar tais dimensões ou níveis de análise; e 5) integrar os modelos sobre RSC e vantagem competitiva em uma abordagem que considere as dimensões e níveis de análise mais adequada a uma explicação abrangente.

Ao tornar efetiva as prescrições do primeiro e segundo objetivo em relação aos modelos de RSC, destaca-se que inicialmente foram selecionados 23

proposições internacionais e seis nacionais. Quanto à vantagem competitiva, seis modelos foram identificados. Um fato relevante que diz respeito aos modelos internacionais de RSC é que 16 desses 23 modelos incorporam o nível de análise, interno e externo à empresa, para responder às demandas sociais, o que demonstra uma preocupação do meio acadêmico internacional em propor estruturas mais abrangentes, observando a interdependência entre negócios, sociedade e o seu entorno. Ao mesmo tempo, vale ressaltar que a busca de um paradigma nesse campo tem levado à proposição de novos modelos criados a partir de uma progressiva transformação, tendo como base as estruturas anteriores e considerando temas correlatos que se integram, como desempenho social corporativo, gestão de stakeholders, ética empresarial, sustentabilidade e cidadania corporativa.

A análise sobre a evolução dos modelos de RSC desenvolvidos no Brasil demonstrou um reduzido nível de interação entre si, ou seja, as novas proposições geralmente não consideram os estudos nacionais realizados anteriormente, caracterizando-se pela fragmentação e falta de encadeamento de idéias, ao contrário do que foi observado nos estudos internacionais. Em que pese essa divergência, os modelos brasileiros estão articulados com os internacionais, embora não tenham atingido o mesmo nível de complexidade das investigações, onde a pesquisa já está mais desenvolvida.

Considerando os modelos de vantagem competitiva destaca-se, principalmente, a divergência entre as justificativas para a fonte da vantagem competitiva, podendo ser proveniente do caráter exógeno à empresa (PORTER, 1980, 1991; AUSTIN, 1990), interno à organização (BARNEY, 1991) ou, também, derivado de ambos, interno e externamente (ESSER *et al.* 1996 e PORTER e KRAMER, 2006).

Após a análise inicial dos 29 modelos de RSC, foram identificados apenas cinco que atenderam aos critérios de mais importantes, mais citados e mais recentes no âmbito acadêmico, predefinidos no capítulo 2 para a articulação teórica. Dentre eles apontam-se as proposições de Carroll (1979, 1991), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003). O mesmo número também foi identificado em relação aos modelos de vantagem competitiva, distinguindo-se: Porter (1980,1991), Barney (1991), Esser *et al.* (1996) e Porter e Kramer (2006).

O terceiro e quarto objetivos específicos são abordagens complementares que se referem à descrição e comparação das dimensões e níveis de análise predominantes nos modelos sobre RSC e vantagem competitiva. Ao se comparar os modelos de RSC, identificou-se como similaridade que nas proposições de Carroll (1979, 1991), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003) foram utilizadas as mesmas dimensões: econômica, legal, ética e discricionária, para orientar as diferentes abordagens. Se bem que os modelos sobre RSC estejam cada vez mais evoluídos, incorporando críticas, refinamentos e aperfeiçoamentos, a proposição de Carroll (1979) representa uma referência fundamental e pioneira. Afinal, foi a partir desse modelo que tais dimensões passaram a ser usualmente empregadas, assinalando uma convergência e aceitação dessas responsabilidades como princípios da RSC entre os estudiosos da área.

O mesmo não se pode observar nas abordagens que explicam a vantagem competitiva, uma vez que nos modelos examinados, embora utilizem nomenclaturas diferentes para as dimensões e níveis de análise, tratam-se de fatores semelhantes. Indica-se como aspectos relevantes que os modelos de Porter (1980, 1991) se complementam na medida em que no modelo diamante de 1991, o autor incluiu outras determinantes como indústrias afins, condições de fatores e condições de demanda. Além disso, essas duas perspectivas privilegiam o contexto externo da organização, transformando a estratégia em um esforço contínuo de ajuste ao ambiente.

A abordagem de Barney (1991) se diferencia de Porter (1980, 1991) ao analisar o caráter endógeno da empresa vinculado aos recursos e competências financeiras (a saber, capital próprio e reservas, dívidas e retenção de ganhos), recursos físicos (tais como, máquinas e outros ativos), recursos humanos e organizacionais (por exemplo, trabalho em equipe, confiança e reputação de grupos e pessoas), invertendo a visão econômica clássica baseada nos fatores de produção.

O modelo de Esser *et al.* (1996) sugere uma aproximação entre as duas perspectivas, de Porter e Barney, abrangendo o caráter endógeno e exógeno da empresa e valorizando o ambiente político e interativo das organizações para potencializar a vantagem competitiva. Por sua vez, o modelo de Porter e Kramer (2006) também propõe superar a visão dicotômica entre o foco interno e externo à organização para se obter a vantagem competitiva, enfatizando uma abordagem que

é caracterizada pelo que os autores denominam “uma visão de dentro para fora” e “de fora para dentro”.

Para o cumprimento do quinto objetivo relacionado à integração dos modelos sobre RSC e vantagem competitiva em uma explicação que considere as dimensões e níveis de análise em uma interpretação abrangente foi realizada uma articulação a partir de três grandes dimensões, associadas ao indivíduo, à organização e à sociedade. Esse enfoque revelou a existência de permeabilidade entre os dois construtos analisados neste trabalho, sinalizando que os mesmos não são mutuamente excludentes e que existe a possibilidade de conexão ou mesmo integração entre eles.

De forma resumida, essa integração demonstrou que as dimensões da RSC, legal, ética e discricionária ou filantrópica, comuns aos modelos de RSC se aglutinam às dimensões individual, organizacional e social. Do mesmo modo, os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir, do modelo de Barney (1991) e a categoria RSC responsiva e estratégica de Porter e Kramer (2006) vinculam-se às três grandes dimensões mencionadas.

A responsabilidade econômica encontrada subjacente aos modelos de RSC, as condições de fatores, condições de demanda e de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, do modelo de Porter (1980, 1991), são categorias ou atributos que se agregam à dimensão organizacional e social. Já o nível micro, do modelo de Esser *et al.* (1991) pode se incorporar às dimensões individual e organizacional.

No caso da determinante do modelo de Porter (1991) chamada indústrias afins e de apoio observa-se que ela mantém interface apenas com a dimensão organizacional. Por sua vez, nos níveis meta, macro e meso de Esser *et al.* (1996) existe um predomínio para a dimensão social.

Essa interpretação abrangente, articulando RSC e vantagem competitiva, fundamenta-se, como mencionado no início deste trabalho, nos estudos relativos à ética nos negócios, embora pertençam à escola do pensamento denominada como *Business Ethics* também é utilizada por alguns da escola *Social Issues Management*, que é caracterizada por uma abordagem comprometida com a gestão estratégica das questões éticas e sociais, envolvendo a empresa e a sociedade.

Em se tratando das limitações deste trabalho, pode-se mencionar o fato de a investigação ter se orientado apenas em artigos da área de administração. Afinal,

outras áreas como a economia e a ética podem estudar o relacionamento entre responsabilidade social e vantagem competitiva. Além disso, para o levantamento de material de pesquisa para este estudo foi considerado, em sua grande maioria, apenas os artigos disponíveis em meio eletrônico de dados. Mesmo que diversos periódicos estejam em circulação em meio impresso, há várias décadas, poucos converteram todo seu acervo em informações digitalizadas.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se o desenvolvimento e teste de um modelo, enfatizando o contexto cultural brasileiro, que possa explorar o relacionamento da RSC e vantagem competitiva em empresas de diversos portes e setores, a fim de validar ou refutar esse vínculo. Ainda sugere-se a articulação teórica entre RSC, Teoria dos Custos de Transação e a Teoria da Agência. Outra possibilidade seria empreender estudos comparativos entre os resultados de trabalhos nacionais e internacionais realizados em parceria com instituições estrangeiras. Também podem ser desenvolvidas investigações longitudinais, visando aprofundar o estudo da RSC integrada à vantagem competitiva, ou seja, verificar o quanto a adoção da RSC influencia a obtenção de resultados consistentes acima da média ao longo do tempo.

A principal contribuição desta articulação teórica está em mostrar que os modelos de RSC e de vantagem competitiva não são antagônicos; além de indicar que existem fatores ou variáveis relacionados às dimensões individual, organizacional e social tanto nos modelos de RSC quanto nos de vantagem competitiva. Ademais, ao se considerar as dimensões da RSC na busca da vantagem competitiva pode-se maximizar o desempenho da empresa, respeitando-se os interesses da sociedade. Para o campo da estratégia, a contribuição essencial deste trabalho encontra subsídios na argumentação de Barney e Hesterly (2004), ao levarem em conta que as teorias que reduzem o bem-estar geral da sociedade são consideradas moralmente inaceitáveis pelo meio acadêmico. Como sugerem os autores, os estudos sobre a economia das organizações, comportamento organizacional e as teorias das organizações devem procurar aspectos convergentes, no intuito de encontrar um maior entendimento que minimize os conflitos de interesses entre organização, sociedade e *stakeholders*.

Em face das necessidades de acadêmicos e empresas em sistematizar instrumentos para avaliação do potencial estratégico da RSC, a relevância deste estudo está em contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre a

responsabilidade social corporativa no Brasil, na medida em que apresenta a evolução dos trabalhos sobre o tema; promove uma reflexão crítica do seu desenvolvimento em diferentes contextos e oferece uma abordagem que relaciona RSC e vantagem competitiva, enfatizando a vantagem competitiva responsável. Soma-se a isso, o fato de que, para o meio acadêmico e profissional, dar robustez às bases conceituais e formas mais consistentes de analisar temas e modelos sugeridos são maneiras de contribuir para a evolução do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, R. How companies respond to social demands. **Harvard Business Review**, v.51, n.4, 1973.

ACKERMAN, R.; BAUER, R. **Corporate social performance: the modern dilemma**. Reston: Ed. Reston Publishing, 1976.

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, 2002.

ACQUIER, A.; GOND. J. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953). **Journée Développement Durable**, 2005.

ALDAY, H.; PINOCHET, L. A relação entre as dimensões do marketing para causas sociais com as estratégias empresariais em busca da vantagem competitiva: um estudo de caso. *In*: ENCONTRO NACIONAL ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII EnANPAD, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ: EnANPAD, 2003.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L; CÂMARA, M. Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., Recife. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ, ANPAD, 2002. 1 CD, 2002.

ALMEIDA, F. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 11, n. 3, p. 105-125, Jul./Set.2007.

ALVES, A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, 2003.

ANSOFF, H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARRUDA, M.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 40, n.3, p. 20-35, jul./set. 2000.

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, P.; MACEDO-SOARES, T. Um modelo conceitual para a incorporação da responsabilidade social à governança das relações negócio-sociedade. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV EnANPAD, 2001, Campinas-SP,. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ: EnANPAD, 2001.

ASHLEY, P.; COUTINHO, R.; TOMEI, P. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV EnANPAD, 2000, Florianópolis –SC. Anais...* Rio de Janeiro – RJ: EnANPAD, 2000.

AUSTIN, J. **Managing in developing countries strategic analysis and operating techniques**. New York: Collier Macmillian Canada, 1990.

BAILEY, A.; JOHNSON, G. Strategy development process: a configurational approach. **Academy of Management Journal**. Best Papers Proceedings, 1995.

BAKKER, F., GROENEWEGEN, P.; HOND, F. A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. **Business Society**, v. 44, n. 3, p. 283-317, 2005.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. *In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs) Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 131-179, 2004.

BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNETT, M. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 794-816, 2007.

BERTONCELLO, S.; CHANG JÚNIOR, J. A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação. **FACOM - Revista de Comunicação a FAAP**, n. 17, 2007.

BIES, R.; BARTUNEK, J.; FORT, T.; ZALD, M. Corporations as social change agents: individual, interpersonal, institutional, and environmental dynamics. **Academy Management Review**, v. 32, n. 3, p. 788-793, 2007.

BIRD, R.; HALL, A.; MONENTÈ, F. What corporate social responsibility activities are values by the market? **Journal of Business Ethics**, v. 76, p. 189-206, 2007.

BLAIR, M. **The corporation and its stakeholders**: classic and contemporary readings. Toronto: University of Toronto Press. Whose interests should corporations serve? 1998.

BOURGEOIS L.; BRODWIN, D. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 241-264, 1984.

BOWEN, H. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BOWEN, F. Corporate social strategy: competing views from two theories of the firm. **Journal of Business Ethics**. v. 75, p. 97-113, 2007.

BRÜGGER, P. **Educação ou adestramento ambiental**. 3 ed. Chapecó: Argos/ Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.

CAMPBELL, J. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n.3, p. 946-967, 2007.

CAMPOS, M. Conceitos Atuais em Bibliometria. **Arquivos Brasileiros de Oftalmologia**, v. 66, n.1., p.18-22, 2004. Disponível em: <<http://abonet.com.br/abo/666s/edit07>> Acesso em 29/08/08.

CARNEGIE, A. "Wealth" (1889) History of the American Working Classes . Disponível em: < <http://www.uwm.edu/Course/448-440/gospel.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2007.

CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

_____. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 100, n. 101, p. 1-7, 1998.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 34-48, 1991.

_____. A Three Dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A.; HOY, F. Integrating corporate social policy into strategic management. **Journal of Business Strategy**, v. 4, n.3, p.48-57, 1984.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHEIBUB, Z.; LOCKE, R. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, Ana Maria *et al.* (Orgs.). **Empresas, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará/ Faperj, 2002.

COLLINS, D.; MONTGOMERY, C. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. **Social responsibilities of business corporations**. New York: Committee for Economic Developpment, 1971.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORAL, E.; ROSSETTO, C.; SELIG, P. Sustentabilidade corporativa e os modelos de planejamento estratégico: uma equação não resolvida. *In: Encontro de Estudos em Estratégia*, 2003, Curitiba - PR. **Anais....** Curitiba-PR, 2003.

_____. Planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, XXVII EnANPAD, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ: EnANPAD, 2003.

CURADO, I. Responsabilidade legal, responsabilidade social: uma questão de autoridade? *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, XXVII EnANPAD, 2003, Atibaia - SP. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ: EnANPAD, 2003.

DALTON, R.; COSIER, R. The four faces of social responsibility. **Business Horizons**, p. 19-27, 1982.

DAVIS, K.; BLOMSTROM, R. **Business and society: Environment and responsibility**. New York: McGraw-Hill, 1975.

DIENHART, J. **Business, Institutions and Ethics**. New York: Oxford University Press, 2000.

DRUCKER, P. The new meaning of corporate social responsibility. **California Management Review**, v. 26, p. 53-63, 1984.

EELLS, R.; WALTON, C. **Conceptual foundations of business**. Homewood Ill: Know, 1961.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-38, 1992.

ENDERLE, G; TAVIS, L. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 11, p. 1129-1144, Aug. 1998.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance**, Biguaçu – SC, v. 13, n.1, p. 91-112 - Jan/Abr., 2006.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. **Revista de la CEPAL**, Santiago, n. 59, p. 39-52, 1996.

_____. **Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlin, 1994. Disponível em: <http://www.meyer stamer.de/1994/systemsp.htm>. Acesso em: 10 mai. 2002.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- _____. Triangulation Revisited: strategy of validation of alternative? **Journal for the Theory of Social Behavior**, v. 22, n. 2, p. 175-197, 1992.
- FERREL, O.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial**. Dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- FREEMAN, R. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994.
- _____. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, R.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, p. 189-207, 2000.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is increase its profits. New York: **New York Times Magazine**, 1970.
- _____. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- FOSS, N. Research in strategy, economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, p.1-24, Jan. 1996.
- GARCIA, J. **O negócio do social**. Ciências sociais – Passo a passo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- GARRIGA, E., MELÉ, D.. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, p. 51-71, 2004.
- GODFREY, P.; HATCH, N. Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century. **Journal of Business Ethics**, v. 70, p. 87-98, 2006.
- GONÇALVES, E. O Balanço Social: a definição de um modelo para sua empresa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 79-84, 1980.
- _____. Um novo instrumento de gestão empresarial: o balanço social da empresa. **Revista de Administração USP**, v. 14, n. 2, p. 73-83, 1979.
- GONÇALVES, E.; SIX, B. A prática do balanço social da empresa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 53-58, 1979.
- GORAN, S.; WOOD, G. A model of business ethics. **Journal of Business Ethics**. v. 77, p. 303-322, 2008.
- GOUVINHAS, R.; SANTOS, S. Design do produto e sua influencia na responsabilidade social das empresas: uma estratégia competitiva. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, 2006. Fortaleza – CE. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

GRIESSE, M. Ética empresarial e responsabilidade social corporativa à luz da teoria de julgamento moral de Lawrence Kohlberg. **Revista Impulso**. Piracicaba -SP, v.14, n. 35, p. 33-48, 2003

GUIMARÃES, H. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 211-219, 1984.

HAIR JR., J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929-964, 1977.

HAYEK, F. **Studies in philosophy, politics, and economics**. London/Henley: Routledge & Kegan Paul, 1967.

HICKSON, D.; BUTLER, R. GRAY, D.; MALLORY, G.; WILSON, D. **Top decisions - Strategic decision: making in organizations**. Oxford: Basil Blackwell, 1986.

HILL, R.; AINSCOUGH, T.; SHANK, T.; MANULLANG, D. Corporate social responsibility and socially responsible investing: a global perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 70, p. 165-175, 2007.

HOPKINS, M. Defining indicators to assess socially responsible enterprise. **Future**, UK, v. 29, n. 7, p. 581-603, 1997.

Institute for Scientific Information (ISI). Disponível em: <<http://isiwebofknowledge.com>>. Acesso em 13/02/09.

JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 235-256, 2002.

JOHNSON, G. Re-thinking incrementalismo. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 75-91, 1988.

JOHNSON, H. **Business in contemporary society: framework and issues**. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

JONES, T. Corporate social responsibility revisited, redefined. **Califórnia Management Review**, p. 59-67, 1980.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. Cap. 2. ed. 3. São Paulo: Atlas, 1987.

KETOLA, T. A holistic corporate responsibility model: integrating values, discourses and actions. **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 419-435, 2008.

KREITLON, M. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA

ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII EnANPAD, 2004, Curitiba-PR. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ, 2004.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 3ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

LAYRARGUES, P. **A cortina de fumaça**: o discurso empresarial verde e racionalidade econômica. São Paulo: Annablume, 1998.

LEISINGER, K.; SCHMITT, K. **Ética empresarial, responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2001.

LOGSDON, J.; YUTHAS, K. Corporate social performance, stakeholder orientation and organizational moral development. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 12/13, p. 1213-1226, Sep. 1997.

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 36, n. 5, p. 41-50, 1958.

MACKEY, A.; MACKEY, T.; BARNEY, J. Corporate Social Responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 817-835, 2007.

MAGALHÃES, I. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresa (RAE)**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 220-225, out./dez. 1984.

MAXFIELD, S. Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: insights from economic theory. **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 367-377, 2008.

MCGUIRE, J. **Business and society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

MCLEARNEY, C. Stepping into the light: stakeholder impact on competitive adaptation. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 15, n. 3, 2002.

MILES, P.; MUNILLA, L.; DARROCH, J. The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. **Journal of Business Ethics**, v. 69, p. 195-205, 2006.

MINTZBERG, M. Rethinking strategic planning part I: pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, v. 27, n.3, p. 12-21, 1994.

MINTZBERG, M.; WALTERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MOLTENI, M. The social-competitive innovation pyramid. **Corporate Governance**, v. 6, n. 4, p. 516-526, 2006.

MORETTI, S.; FIGUEIREDO, J. Análise Bibliométrica da produção sobre responsabilidade social das empresas no EnANPAD: evidências de um discurso monológico. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro - RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

MOSTADEIRO, M.; FERREIRA, G. Análise do Processo de Formação de Estratégias de Responsabilidade Social. *In: Encontro de Estudos em Estratégia*, 2005, Rio de Janeiro – RJ. **Anais....** Rio de Janeiro: 3Es, 2005.

MOTTA, P. Avaliação de empresas públicas nos países em desenvolvimento: a perspectiva social. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 253-264, 1984.

MURGEL, D.; SILVA, J.; NEVES, J. A ética nos negócios como diferencial competitivo. *In: Encontro Nac. de Engenharia de Produção*, 26, 2006, Fortaleza – CE. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

MANNE, H.; WALLICH, H. **The modern corporation and social responsibility**. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972.

OLIVEIRA, J. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresa (RAE)**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

OLIVEIRA, U.; RODRIGUEZ, M. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. *In: Encontro Nac. de Engenharia de Produção*, 24, Florianópolis – SC, 2004. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

PAIVA, F.; LIMA, G.; BENEDICTO, S. Responsabilidade social nas empresas: transformando a 'obrigação' em estratégia competitiva. *In: Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)*, 2003, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba: 3Es, 2003.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2ª ed. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: *Wiley*, 1959.

PEREIRA, W.; CAMPOS FILHO, L. Configuração dos elementos da responsabilidade social corporativa através da proposição de um modelo conceitual integrado. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI EnANPAD*, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

PONTES, J.; POSSAMAI, O. Responsabilidade social das organizações: um modelo para priorizar as necessidades sociais da região onde a organização está inserida. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 22 ENEGEP, 2002, Curitiba - PR, p. 1-8. **Anais...** Curitiba, ENEGEP, 2002.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 1975.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n.12, p. 78-92, Dec, 2006.

_____. The Competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, p. 57-68, Dec., 2002.

POST, J. Moving from geographic to virtual communities: Global corporate citizenship in a dot.com world. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 27-46, 2000.

PRAHALAD, C; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRESTON, L.; POST, J. **Private management and public policy**: the principle of public responsibility. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1975.

QUAZI, A.; O'BRIEN, D. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, v. 25, p. 33-51, 2000.

QUINN, J.B. Strategic Change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 20, p. 7-21. Fall, 1978.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RIBEIRO, C. A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva. **Revista da Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 46-50, 1993.

RICHERS, R. Desenvolvimento: um desafio social. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 41-69, 1970.

_____. Transformação social pela de novos mercados. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Rio de Janeiro, v. 27, p. 97-127, 1968.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

_____. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SÁNCHEZ, J.; SOTORRÍO, L. The creation of value through corporate reputation. **Journal of Business Ethics**, v. 76, p. 335-346, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2003.

SÃO PEDRO, S. **Gestão Socialmente Responsável em Instituições de Ensino Superior (IES): modelo de avaliação aplicado na Unioeste, Campus Cascavel - PR.** 2004. 218 páginas. (Dissertação de Mestrado) Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2004.

SCANDURA, T.; WILLIAMS, E. Research methodology in management: current practices, trends and implications for future research. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n.6, p. 1248-1264, 2000.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the Search for a common core in the business and society field. **Business Society**, v. 20, n. 10, p. 1-39, sept., 2007.

_____. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, l.4, p. 503-530, 2003.

SETHI, S. Dimensions of corporate social performance: an analytic framework. **California Management Review**, v. 17, p. 58-64, 1975.

SILVA, R.; VASCONCELOS, C.; FERREIRA NETO, U.; CAMPÊLO, R.; NASCIMENTO, S.; BARBOSA, E. Estratégia competitiva e responsabilidade social na produção de cachaça no Engenho Imaculada Conceição, PB. *In: Encontro Nac. de Engenharia de Produção*, 26, 2006, Fortaleza – CE. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

SROUR, R. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**. São Paulo, v. 29, nº 3, p. 3-22, 1994.

_____. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STEINER, G. **Business and society**. New York: Random House, 1971.

STONER, J.; FREEMAN, R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1985.

STRAND, R. A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. **Academy of Management Review**, v. 8, n.1, p. 90-96, 1983.

SWANSON, D. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 43-64, 1995.

TOLDO, M. Responsabilidade social empresarial. *In: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2002.

TOLEDO, G.; SANTOS, D. A responsabilidade social no marketing. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 14, n. 1, 1979.

TOMEI, P. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresa (RAE)**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, 1984.

TUZZOLINO, E.; ARMANDI, B. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-28, 1981.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas (RAE)**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VENTURA, E. Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27 EnANPAD, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro - RJ: EnANPAD, 2003.

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WADDOCK, S. **Leading corporate citizens**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

WARTICK, S.; COCHRAN, P. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n.4, p. 691-718, 1991.

ZADEK, S. Corporate responsibility and competitiveness at the macro level responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices. **Corporate Governance**, v. 6, n. 4, p. 334-348, 2006.

ZADEK, S.; SABAPATHY, J.; DOSSING, H.; SWIFT, T. **Responsible Competitiveness: Corporate Responsibility Clusters in Action**. AccountAbility/The Copenhagen Centre, London, 2003.

ZSOLNAI, L. Competitiveness and Corporate Social Responsibility, **Fondazione Eni Enrico Mattei Series**, Business Ethics Centre, Corvinus University of Budapest, p. 1-11, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Etapas desenvolvidas para alcance dos objetivos específicos

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERGUNTAS	AUTORES
Propor uma definição para a articulação teórica entre RSC e vantagem competitiva.	1) Identificar e selecionar os modelos de RSC e vantagem competitiva	1) Quais são os modelos de RSC e vantagem competitiva (VC) mais citados, mais importantes e mais recentes? 2) Quais critérios podem ser usados para compará-los? 3) Existe possibilidade de articular teoricamente as variáveis dos modelos RSC com as dimensões da VC?	Verificar números de citações em bases eletrônicas de dados (EBSCO, PROQUEST, SAGE, CAPES QUALIS A). Avaliar o Índice de fator de Impacto dos periódicos levantados (Science Citation Index - SCI) e identificar os modelos recentemente desenvolvidos. Patton (1990), Carroll (1991), Cervo e Bervian (1996), Bakker, Groenewegen e Hond (2005), Cooper e Schindler (2003), Hair Jr. et al. (2005), Yin (2005).
	2) Descrever a evolução dos estudos e modelos sobre RSC e vantagem competitiva em diferentes contextos	1) Quais modelos de RSC foram propostos em âmbito internacional e nacional? 2) Quais foram os níveis de análise desses modelos nos dois contextos? 3) Como se deu o processo de evolução dos modelos? 4) Quais são as dimensões que sustentam a RSC?	CED (1971), Ackerman (1973), Carroll e Hoy (1984), Carroll (1979, 1991), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995), Enderle e Tavis (1998), Quazi e O'Brien (2000), Schwartz e Carroll (2003, 2007) e Porter e Kramer (2006). Ashley e Macedo-Soares (2001); Pontes e Possamai (2002); Pereira e Campos Filho (2002); São Pedro (2003); Ensslin e Ensslin (2006) e Pereira e Filho (2007). Carroll (1991); Schwartz e Carroll (2003, 2007), Bakker, Groenewegen e Hond (2005)
	3) Descrever as dimensões e níveis de análise predominantes nos modelos sobre RSC e vantagem competitiva	5) Quais são as similaridades, diferenças e lacunas entre os modelos? 6) Que estudos relacionam RSC com VC? 7) O que é estratégia? E vantagem competitiva? 8) Quais modelos contemporâneos explicam a vantagem competitiva?	Carroll (1979, 1991), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991), Schwartz e Carroll (2003, 2007), Pereira e Campos Filho (2007) Carroll e Hoy (1984), Zadek (2003, 2006), Mostadeiro e Ferreira (2005) Porter e Kramer (2006), Zsolnai (2006), Bowen (2007), Maxfield (2008) Ansoff (1965), Quinn (1978), Porter (1980; 1991), Mintzberg (1994), Collins e Montgomery (2000), McLearnay (2002) Porter (1980, 1991), Austin (1990), Barney (1991), Esser <i>et al.</i> (1996), Porter e Kramer (2006)
	4) Comparar as dimensões e níveis de análise predominantes na RSC e na vantagem competitiva	1) Quais dimensões se repetem ou divergem? 2) Quais teóricos sugeriram novas variáveis? 3) Quais modelos fundamentaram-se em estruturas anteriores para serem propostos?	Carroll (1979, 1991), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991), Schwartz e Carroll (2003), Porter (1980, 1991), Barney (1991), Esser et al. (1996), Porter e Kramer (2006)
	5) Integrar os modelos sobre RSC e vantagem competitiva em uma análise que considere as dimensões e níveis de análise mais adequadas a uma explicação abrangente	1) Quais dimensões podem congregam as categorias e determinantes da RSC e VC? 2) Quais dimensões e níveis de análise da RSC e VC podem ser aglutinadas? 3) Existe possibilidade de interpenetração entre as variáveis que compõem a RSC e VC?	Carroll (1979, 1991), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991), Schwartz e Carroll (2003), Porter (1980, 1991), Barney (1991), Esser et al. (1996), Porter e Kramer (2006)

APÊNDICE B
Termos utilizados para denominar as variáveis de RSC

Autores	Ano	Obra	Termos
Carroll	1979	Um modelo conceitual tridimensional de desempenho Corporativo	Categorias do modelo, tipos de responsabilidade social, componentes do modelo, aspectos do modelo, facetas do modelo
Wartick e Cochran	1985	A evolução do modelo de desempenho social corporativo	Dimensões de CSP*, componentes de CSP.
Carroll	1991	A Pirâmide da responsabilidade social corporativa: em direção da administração moral dos stakeholders organizacionais	Dimensões da RSC**, categorias da RSC, componentes, tipos de responsabilidade
Wood	1991	Performance social corporativa revista	Categorias de CSP, elementos de CSP, dimensões de CSP
Schwartz e Carroll	2003	Responsabilidade social corporativa: uma abordagem com três dimensões	Dimensões da RSC, componentes da RSC, categorias da RSC, partes do modelo de RSC

Legenda: *CSP: Desempenho social corporativo. **RSC: Responsabilidade social corporativa

APÊNDICE B (CONTINUAÇÃO)
Termos utilizados para denominar as variáveis da vantagem competitiva

Autores	Ano	Obra	Termos
Porter	1980	Estratégia competitiva: técnica para análise da indústria e da concorrência	Conjunto de forças competitivas
Porter	1991	A vantagem competitiva das nações	Atributos, determinantes
Barney	1991	Recursos da firma e vantagem competitiva sustentável	Atributos
Esser <i>et al.</i>	1996	Competitividade sistêmica: o novo desafio para as empresas e para a política	Níveis de análise, determinantes
Porter e Kramer	2006	Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa	Dimensão, vínculo, categorias

APÊNDICE C
DIMENSÕES DOS MODELOS DE VANTAGEM COMPETITIVA
SELECIONADOS PARA ARTICULAÇÃO TEÓRICA

Autores	Porter (1980)	Barney (1991)	Porter (1991)	Esser <i>et al.</i> (1996)	Porter e Kramer (2006)
Dimensões, Níveis ou categorias					
Ameaça de novos entrantes					
Rivalidade entre concorrentes					
Ameaça de produtos Substitutos					
Poder de negociação dos compradores					
Poder de negociação dos fornecedores					
Recursos valiosos					
Recursos raros					
Recursos de difícil imitação					
Recursos não substituíveis					
Condições de fatores					
Condições de demanda					
Indústria afins e de apóio					
Estratégia, estrutura e rivalidade da empresas					
Nível meta (sociedade civil)					
Nível macro (políticas macroeconômicas)					
Nível meso (políticas de apóio)					
Nível micro (empresas)					
RSE responsiva					
RSE estratégica					

APÊNDICE D
Componentes das dimensões dos modelos de RSC
Selecionados para articulação teórica

		Autores				
		Carroll (1979)	Wartick e Cochran (1985)	Carroll (1991)	Wood (1991)	Schwartz e Carroll (2003)
Determinantes das dimensões						
Econômica	Produzir bens e serviços de forma eficiente	X	X	X	X	X
	Maximizar lucros	X	X	X	X	X
	Administrar questões ligadas ao consumerismo, meio ambiente, discriminação, segurança de produto e empregados e expectativas dos acionistas	X	X			X
	Ser produtiva		X		X	X
	Ser tão lucrativa quanto possível			X	X	X
	Manter uma forte posição competitiva			X	X	X
	Manter alto grau de eficiência operacional			X	X	X
	Ser constantemente lucrativa			X	X	X
	Gerar empregos				X	X
	Produz riqueza para os <i>stakeholders</i>				X	X
	Bens e serviços devem incorporar, verdadeiramente, todas as externalidades				X	X
	Fabricar produtos ecologicamente corretos (utilizar tecnologias limpas, reciclar)				X	X
	Minimizar custos				X	X
	Incorpora a categoria filantrópica às demais					X
	Realizar atividades para melhorar o moral dos empregados					X
Criar planos para melhorar a imagem da empresa					X	

APÊNDICE D (Continuação) - Componentes das dimensões de RSC						
		Autores				
		Carroll (1979)	Wartick e Cochran (1985)	Carroll (1991)	Wood (1991)	Schwartz e Carroll (2003)
Determinantes das dimensões						
Discrecionária ou Filantrópica	Comprometer-se com o bem-estar social através da filantropia	X	X	X		
	Envolver-se em projetos voluntários que estimulam a qualidade de vida da comunidade	X	X	X	X	
	Administrar questões ligadas ao consumerismo, meio ambiente, discriminação, segurança de produto e empregados e expectativas dos acionistas	X	X			
	Oferecer respostas consistentes com as relações e expectativas filantrópicas sociais			X	X	
	Contribuir com o desenvolvimento das artes e cultura			X	X	
	Estimular gerentes e empregados a participarem de ações voluntárias e ajudar o próximo			X	X	
	Ajudar instituições educacionais privadas e públicas			X	X	
	Agir como empresa cidadã			X		
	Procura devolver à sociedade uma parcela do seu êxito econômico			X		
	Investir em ações filantrópicas no nível primário e secundário da empresa			X		
	Escolha investimentos filantrópicos, utilizando critérios efetivos			X		
Econômico-ética	Qualquer atividade baseada em princípios deontológicos, visando a bons negócios					X
	Fazer caridade por razões éticas e econômicas					X
	Buscar equilibrar lucro e ética					X
	Foco no fins ou conseqüências com o objetivo de produzir o maior benefício					X
Econômico-legal	Evitar causar danos					X
	Antecipar-se à lei					X
	Obedecer à lei e cumprir obrigações sociais					X
	Respeitar as normas do mercado					X
	Não agir de maneira oportunista, utilizando-se das lacunas da lei					X

APÊNDICE D (Continuação) - Componentes das dimensões de RSC						
		Autores				
		Carroll (1979)	Wartick e Cochran (1985)	Carroll (1991)	Wood (1991)	Schwartz e Carroll (2003)
Determinantes das dimensões						
Legal-ético	Proporcionam benefícios econômicos indiretos					X
	São obrigações sociais e exigências morais					X
	Fornecer remédios à países do terceiro mundo a custo baixo					X
Econômico-ético-legal	Obter lucro dentro dos limites legais					X
	Atuar de maneira responsiva (antecipar-se às demandas sociais)					X
	Atender às expectativas, princípios e padrões éticos da sociedade					X
	Ter a ética como força motriz da empresa					X
	Dimensões que as empresas deveriam operar sempre que possível					X

APÊNDICE E
Determinantes dos modelos de vantagem competitiva
selecionados para articulação teórica

		Autores				
		Porter (1980)	Barney (1991)	Porter (1991)	Esser <i>et al.</i> (1996)	Porter e Kramer (2006)
Determinantes das dimensões						
Ameaça de novos entrantes	Economia de escala	X				
	Diferenciação do produto	X				
	Necessidade de capital	X				
	Custos de mudança	X				
	Acesso aos canais de distribuição	X				
	Política governamental	X				
Rivalidade entre concorrentes	Número, tamanho e equilíbrio entre os concorrentes	X				
	Custos fixos ou de armazenamento altos	X				
	Grau de diferenciação ou custos de mudança	X				
	Incremento na capacidade de produção	X				
	Divergência entre os concorrentes	X				
	Barreiras de saída elevada	X				
Ameaça de produtos substitutos	Pesquisar outros produtos que desempenhem a mesma função	X				
	Maior possibilidade de substituição de um produto por outro aumenta a concorrência	X				
	Evolução tecnológica possibilita reduções de custo e preço	X				
	Margens elevadas possibilitam reduções de preços	X				
Poder de negociação dos compradores	Grau de concentração de clientes	X				
	Volume de compras	X				
	Participação do produto nos custos	X				
	Padronização de produtos	X				
	Lucratividade dos clientes	X				
	Ameaça de integração para trás	X				

APÊNDICE E (continuação) - Determinantes dos modelos de vantagem competitiva						
Determinantes das dimensões		Autores				
		Porter (1980)	Barney (1991)	Porter (1991)	Esser <i>et al.</i> (1996)	Porter e Kramer (2006)
Poder de negociação dos fornecedores	Grau de concentração dos fornecedores	X				
	Número e porte dos fornecedores	X				
	Existência de insumos substitutos	X				
	Importância da indústria para o fornecedor	X				
	Importância do insumo para a empresa compradora	X				
	Diferenciação dos insumos	X				
	Ameaça de integração para frente	X				
Recursos valiosos	Exploram oportunidades e neutralizar ameaças		X			
	Habilitam a empresa a conceber ou implementar estratégia para melhorar sua eficiência e eficácia		X			
Recursos raros	Devem ser pouco comum entre os competidores		X			
	Formados pelo capital físico e humano que não estão distribuídos no mercado homoganeamente		X			
	Não podem ser distribuídos pelos concorrentes		X			
	São limitados em oferta		X			
	Favorecem os níveis de eficiência e eficácia		X			
	São tangíveis ou intangíveis		X			
Recursos de difícil imitação	Os concorrentes não possuem os meios para obter os recursos a serem imitados		X			
	A relação tempo, espaço e condição histórica influenciará na capacidade de imitação do recurso		X			
	Ambigüidade causal (A posse do recurso e VC não possuem uma explicação única)		X			
	Complexidade social (Diversos recursos são provenientes da interação entre as pessoas e sua obtenção não está no mercado de fatores de produção).		X			
Recursos de difícil substituição	Não pode haver substituto estratégico equivalente, que podem não ser raros ou de difícil imitação		X			

APÊNDICE E (continuação) - Determinantes dos modelos de vantagem competitiva						
Determinantes das dimensões		Autores				
		Porter (1980)	Barney (1991)	Porter (1991)	Esser et al. (1996)	Porter e Kramer (2006)
Condições de fatores	Fatores de produção, mão-de-obra qualificada, infraestrutura física eficiente			X		
	Disponibilidade de recursos humanos			X		
	Acesso a instituições de pesquisa e universidades			X		
	Acesso a recursos naturais – matéria-prima			X		
	Acesso ao capital			X		
Condições de demanda	Necessidades e exigência de compradores			X		
	Tamanho e padrão de crescimento do mercado interno			X		
	Dinamismo da economia do país que estimula a implantação de indústria e economia de escala			X		
	Padrão de crescimento e escala de produção coerente com o nível de investimento			X		
	Padrões regulamentares exigidos pela sociedade			X		
Indústrias afins e de apoio	Presença de indústria correlata qualificada e concorrente entre si			X		
	Ofertam serviços administrativos e de apoio à cadeia de valores			X		
	Presença de clusters internacionalmente competitivos, em vez de indústrias isoladas			X		
Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	Arena de competição nacional gera padrões de comportamento entre os concorrentes			X		
	Proteção à propriedade intelectual			X		
	Transparência			X		
	Sistema meritocráticos de incentivo			X		
	Estado de direito			X		
Governo	Capacidade de promover e ampliar a competitividade			X		
	Políticas macroeconômicas			X		
Acaso	Imprevistos fora de controle da empresa e governo			X		
	Ocasionam a descontinuidade			X		

APÊNDICE E (continuação) - Determinantes dos modelos de vantagem competitiva						
		Autores				
		Porter (1980)	Barney (1991)	Porter (1991)	Esser et al. (1996)	Porter e Kramer (2006)
Determinantes das dimensões						
Níveis meta	Padrões de organização econômica e política (incentivo à aprendizagem, habilidade de elaborar estratégias políticas, capacidade de coesão para defender interesses, capacidade de potencializar vantagens competitivas)				X	
Nível macro	Políticas favoráveis (orçamentária, fiscal, normas de competição, cambial, negociação e proteção do consumidor)				X	
Nível meso	Políticas de apoio (infra-estrutura, educacional e tecnológica, ambiental, regional, industrial, de importação e exportação)				X	
Nível micro	Eficiência e eficácia interna (aumentar qualidade de produtos e processos, estabelecer estratégias empresariais proativas, criar redes de cooperação formais e informais)				X	
RSE responsiva	Atuar como empresa cidadã					X
	Mitigar danos causados pela cadeia de valor de cada divisão					X
	Monitorar riscos sociais e ambientais					X
RSE estratégica	Agir com transparência, honestidade e equidade em relação às atividades de apoio da cadeia de valor					X
	Atuar de forma ética em relação às atividades primárias da empresa					X
	Ser seletivo ao eleger as iniciativas sociais que a empresa envolverá					X
	Identificar oportunidade e construir valor compartilhado entre empresa e sociedade					X
	Adotar uma abordagem estratégica para a filantropia					X

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)