

ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Raimundo Wellington Araújo Pessoa

Mestre em Administração de Empresas na Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Recebido em: 12/02/2009

Aprovado em: 03/09/2009

Leandra Fernandes do Nascimento

Pós-graduanda em Educação Inclusiva e Pesquisadora Junior na Universidade Estadual do Ceará (UECE)

João Adamor Dias Neves

Professor (Phd) e pesquisador na área de marketing Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Geovane Silva Oliveira Filho

Bacharel em Administração de Empresas na Universidade Estadual do Ceará (UECE) e Pesquisador Junior

RESUMO

Pouco se discute na literatura nacional sobre a interação entre responsabilidade social empresarial – RSE e suas implicações na gestão estratégica empresarial e na geração de vantagem competitiva, buscando-se investigar a possível integração entre a gestão da RSE com as atividades do *core business*. Especificamente, pretende-se, neste trabalho, analisar os resultados e possíveis benefícios para as empresas que adotam ações de RSE; verificar a relação entre estratégia empresarial e ações de RSE; e identificar a ligação entre ações de RSE com vantagem competitiva. Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva quali-quantitativa, com aplicação de 384 questionários a consumidores escolhidos intencionalmente de uma listagem de empresas cearenses que adotam ações de RSE, e entrevista estruturada com três líderes empresariais locais. Os resultados indicam o papel e a relevância da RSE para organizações, consumidores e comunidade em geral, além da existência de relação entre RSE, intento estratégico e vantagem competitiva.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial, gestão estratégica, vantagem competitiva, estratégia empresarial; benefícios.

ABSTRACT

Very little is discussed in the pertinent national literature on the interaction between Corporate Social Responsibility - CSR and its implications in both business strategic management and in the generation of competitive advantage, trying to investigate the possible association between CSR management and its core business activities. In addition, specifically, it is intended: to analyze the results and possible benefits for the business that adopt CSR actions; to verify the relationship between business strategy and CSR actions and to identify the possible relationship between CSR activities and competitive advantage. It is an exploratory research followed by quantitative and qualitative studies via (a) questionnaires with 384 consumers who were intentionally chosen from a list of companies located in the state of Ceará that adopt CSR actions and (b) interviews with 3 local business leaders. The results indicate the role and relevance of CSR in organizations, consumers and community and also the relationship among CSR, strategic management and competitive advantage.

Keywords: corporate social responsibility, strategic management, competitive advantage, business strategy, benefits.

Endereços dos autores:

Raimundo Wellington Araújo Pessoa

Rua João Wanderley Araújo, 20 - Morro Branco - Beberibe - CE - CEP 62840-000 - E-mail: rwapessoa@click21.com.br

Leandra Fernandes do Nascimento

Rua Espírito Santo, 22 - Bela Vista - Fortaleza - CE - CEP 60440-350 - E-mail: leandrafn@click21.com.br

João Adamor Dias Neves

Rua Mário Mamede, 555 - Portal do Canadá II, Ap. 1201 - Fátima - Fortaleza - CE - CEP 60415-000 - E-mail: joao_adamor@yahoo.com

Geovane Silva Oliveira Filho

Rua Mário Mamede, 555 - Portal do Canadá II, Ap. 1201 - Fátima - Fortaleza - CE - CEP 60415-000 - E-mail: gminvest@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social empresarial (RSE) vem, nos últimos anos, se tornando um tema muito debatido e propagado nos meios acadêmicos e empresariais (SOUSA FILHO & WANDERLEY, 2006). Conforme se constata na literatura, as perspectivas de estudo são as mais variadas, como o estudo do voluntariado (ALMEIDA, LINS & OLIVEIRA, 2005; FREITAS & VENTURA, 2004); a percepção dos executivos e gestores sobre a importância da RSE (NASCIMENTO, 2005; SERPA, 2005); a interação entre empresa e comunidade (FONSECA, MOORI & ALVES, 2005; WANDERLEY, 2005); modelos de gestão social e ambiental (PASA, 2004; ABREU, 2001); institucionalização da RSE (VENTURA, 2005); disseminação de informações sobre ações de RSE (SOUSA FILHO & WANDERLEY, 2006; DUFLOTH & BELLUMAT, 2005; SILVA *et al.*, 2007), por exemplo, dentre outros temas.

Nos últimos anos, acadêmicos e executivos têm devotado grande atenção para as implicações estratégicas da RSE, bem como sua relação com a estratégia das empresas (McWILLIAMS, SIEGEL & WRIGHT, 2006). No entanto, na literatura brasileira, pouco se discute sobre a interação entre RSE e estratégia empresarial, a não ser nos trabalhos de alguns poucos autores, como Coutinho & Macedo-Soares (2002). Assim, a maioria das discussões se concentra em obras de autores estrangeiros, como os trabalhos de Husted & Allen (2000; 2001), McWilliams & Siegel (2001), Porter & Kramer (2002; 2006), Pearce II & Doh (2005) e Husted & Salazar (2005; 2006), dentre outros.

Neste sentido, este artigo justifica-se pela pouca produção acadêmica nacional relacionando as áreas de RSE, estratégia e vantagem competitiva. Desse modo, estudar este tema é importante para o crescimento da área e a disseminação das teorias, alargando o debate em torno dessa temática, a fim de gerar novas teorias, formas de pensar e paradigmas.

Assim, este trabalho visa a contribuir não só para o enriquecimento do debate em torno da responsabilidade social, como também para a produção acadêmica sobre a relação existente entre RSE, estratégia empresarial e vantagem competitiva e, neste caso, autores estrangeiros serão utilizados, predominantemente, já que este tema está mais concentrado nas publicações em língua inglesa.

Parte-se do pressuposto de que existe relação entre as ações de RSE, estratégia corporativa e vantagem

competitiva. Dessa forma, busca-se, com o artigo, responder à seguinte pergunta: “até que ponto as ações de RSE afetam a estratégia corporativa e se traduzem em vantagem competitiva?”.

O objetivo geral do artigo é analisar as possíveis ligações existentes entre ações de responsabilidade social, estratégia empresarial e vantagem competitiva. Especificamente, pretende-se (1) analisar os resultados e possíveis benefícios para as empresas que adotam uma postura socialmente responsável; (2) saber se há ligação entre ações de RSE e estratégia corporativa; e (3) identificar a relação entre RES e vantagem competitiva.

O artigo inicia-se abordando a relação teórica existente entre RSE e estratégia corporativa, RSE e vantagem competitiva. A seguir, apresenta-se e justifica-se a metodologia utilizada, apresentam-se e discutem-se os resultados, fazem-se as considerações finais, seguindo-se as referências.

2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Seguindo uma tendência mundial, as empresas no Brasil estão cada vez mais preocupadas com a responsabilidade social. Sendo assim, elas passaram a contemplar mudanças organizacionais com implicações estratégicas profundas, partindo da premissa de que, para ser efetivas, tais mudanças devem estar alinhadas com a estratégia de negócios da empresa (COUTINHO & MACEDO-SOARES, 2002).

Segundo Andrews (1987), a estratégia corporativa é um padrão de decisões de uma corporação que acaba por determinar objetivos, propósitos, metas, políticas e planos para atingir as metas. A estratégia define ainda os negócios em que a companhia vai atuar, e a natureza econômica e não econômica de suas ações e contribuições, bem como o relacionamento com os acionistas, funcionários, consumidores e comunidades (ANDREWS, 1987). Conceitualmente, uma corporação conta com vários negócios; assim, existe uma diferenciação entre estratégia corporativa (*corporate strategy*), que é da corporação, e estratégia de negócios ou estratégia empresarial (*business strategy*), que é das unidades de negócio ou empresas que formam a corporação. Neste trabalho, optou-se por usar o termo estratégia empresarial para designar a estratégia como um todo.

Pode-se constatar, nas ideias de Andrews (1987), um dos mais importantes autores da área de estratégia e um dos criadores da análise Swot¹, que a estratégia empresarial é bem mais complexa do que meras escolhas econômicas, pois as decisões dos executivos acabam por influenciar e impactar vários atores que estão direta e indiretamente ligados à empresa.

Segundo Mintzberg (1983), a responsabilidade social torna-se indispensável porque as decisões estratégicas de grandes empresas envolvem tanto consequências econômicas quanto sociais, já que estas estão inexoravelmente interligadas.

Na mesma perspectiva, Porter & Kramer (2006) argumentaram que existe uma interdependência entre as empresas e a sociedade, já que as atividades da cadeia de valor das companhias impactam diretamente as comunidades em que estas operam, podendo gerar consequências positivas ou negativas.

Andrews (1987) argumentou que escolhas estratégicas têm um aspecto ético, e que os estrategistas e executivos devem levar em consideração as expectativas da sociedade em suas decisões, pois algumas alternativas podem se mostrar mais atrativas quando o bem público ou os serviços para a sociedade são considerados.

Conforme opinião de teóricos da área de estratégia, fica claro que as decisões oriundas do processo de formulação das estratégias devem levar em consideração os possíveis impactos positivos e negativos dessas decisões nos *stakeholders* e na sociedade como um todo, e não apenas nos negócios. Com isso, constata-se uma relação entre estratégia e RSE, também adotada pelo Instituto Ethos (2007), segundo o qual RSE é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2007).

Segundo Husted & Allen (2000), o modelo de estratégia da *Harvard Business School* sempre tem incluído a

RSE entre os elementos principais da formulação estratégica. Estes mesmos autores afirmaram que, na literatura de administração, a ética e a responsabilidade social têm sido frequentemente ligadas aos objetivos corporativos e incorporadas ao discurso dos negócios.

Para Pearce II & Doh (2005), a responsabilidade social está hoje universalmente nos negócios e foi incorporada pela alta gestão como um componente integral de suas tarefas como executivos, motivada tanto por valores pessoais e altruísmo como por vantagens estratégicas que ela pode desencadear.

É importante ressaltar ainda que o papel dos executivos na orientação e na escolha das estratégias e dos objetivos foi observado por Andrews (1987), pois, mudando-se os executivos, podem ser mudadas também as estratégias, já que os indivíduos possuem pressupostos diferentes. O mesmo fenômeno foi ressaltado por Mintzberg (1983) e Pearce II & Doh (2005), desta vez relacionado às estratégias de RSE, já que a motivação para atuar de forma socialmente responsável muda de acordo com os valores e pressupostos de cada executivo.

Andrews (1987) apontou os quatro componentes da formulação e da decisão estratégica, que são os seguintes: (a) oportunidade de mercado; (b) recursos e competências corporativas; (c) valores e aspirações; e (d) conhecimento das obrigações para com a sociedade e os acionistas.

Husted & Allen (2001) utilizaram ferramentas e conceitos da estratégia empresarial (*business strategy*) para formular modelos de estratégia social (*social strategy*). Para os autores em referência, a estratégia social corporativa deve estar vinculada a estes quatro elementos: (a) estrutura da indústria; (b) recursos internos da firma; (c) ideologia e valores organizacionais; e (d) relacionamento com *stakeholders*. Constata-se aqui uma semelhança entre os elementos que tais autores consideraram na formulação das estratégias sociais e nos componentes da estratégia empresarial observados por Andrews (1987). Assim, pode-se dizer que existe relação entre estratégia e responsabilidade social na literatura de negócios.

Para Molteni (2006), a responsabilidade social é parte integrante da estratégia empresarial, já que esta pode auxiliar a gestão corporativa a encontrar soluções inovadoras, baseadas nas expectativas dos

¹ Strengths, weaknesses, opportunities and threats.

stakeholders. O autor mencionado propôs um modelo de inovação baseado em responsabilidade social, afirmando que esta pode ser um fator criativo no desenvolvimento da competitividade. Já Husted & Salazar (2005) afirmaram que as empresas devem colocar em prática as estratégias de responsabilidade social, no intuito de aprimorar tanto o desempenho econômico quanto o desempenho social.

As estratégias de RSE foram exploradas ainda por Husted & Salazar (2006), os quais desenvolveram um estudo que examinou firmas cujo objetivo era a maximização do lucro e do desempenho social. Por meio de comparações entre as firmas estudadas, esses autores identificaram três tipos de investimento social por parte das empresas – o altruísta, o egoísta e o estratégico – e concluíram que o investimento estratégico gera melhores resultados para as empresas que buscam atingir os dois objetivos simultaneamente, a maximização do lucro e a maximização do desempenho social. O investimento estratégico consiste na geração de bem-estar e vantagens positivas para a sociedade e a comunidade local, e benefícios adicionais para a empresa, como boa reputação, mão de obra mais bem qualificada, diferenciação de produtos e extração de preço *premium*. As conclusões do estudo enfatizam que as empresas podem agregar valor e obter vantagens competitivas por intermédio de sua atuação socialmente responsável; no entanto, devem atuar estrategicamente, e a RSE deve estar vinculada à estratégia empresarial. Devem as empresas não só agregar valor ao público atendido, como também melhorar o ambiente de negócios local (PORTER & KRAMER, 2002).

Para Porter & Kramer (2006), as questões sociais podem se dividir em três categorias: questões sociais genéricas, impactos sociais da cadeia de valor e dimensão social do contexto competitivo. As questões sociais genéricas são importantes para a sociedade, mas não afetam significativamente as operações da empresa nem a competitividade no longo prazo. Já os impactos sociais da cadeia de valor constituem questões sociais que são significativamente afetadas pelas atividades da empresa no curso normal dos negócios. E, por fim, a dimensão social do contexto competitivo se configura como questões sociais do ambiente externo que afetam significativamente o direcionamento e a competitividade da empresa no local em que ela opera.

Conforme se pode constatar, existe uma hierarquia de importância na tipologia de Porter & Kramer (2006), sendo a dimensão social do contexto competitivo a mais importante e as questões sociais genéricas, menos preocupantes. No entanto, a empresa não deve descuidar ou desconsiderar nenhuma delas; sua estratégia deve considerar todas as variáveis possíveis. Os referidos autores acrescentaram ainda que aquilo que é questão social genérica para uma empresa pode ser impacto social na cadeia de valor para outra ou, ainda, dimensão social do contexto competitivo, já que, em indústrias diferentes, as preocupações sociais também podem mudar.

O fato é que responsabilidade social e estratégia empresarial têm sido vistas geralmente separadas, cada uma contribuindo apenas com objetivos sociais e econômicos respectivamente; no entanto, podem ser trabalhadas conjuntamente, no intuito de maximizar tanto os resultados econômicos como sociais das empresas (HUSTED & ALLEN, 2001).

Em síntese, e com base em Husted & Salazar (2005), as estratégias de RSE resolvem as tensões existentes entre os objetivos sociais e a rentabilidade das empresas, já que ambos os desempenhos são cobrados pela sociedade e pelos acionistas, e os resultados devem ser positivos. Neste caso, há relação entre RSE e estratégia.

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL E VANTAGEM COMPETITIVA

Husted & Allen (2001) enfatizaram que as estratégias de RSE podem gerar vantagens competitivas se utilizadas de maneira adequada pelas empresas, afirmando que existe uma relação positiva entre as ações de responsabilidade social estratégica e a geração de vantagens competitivas. Por sua vez, para Ashley (2002), a RSE é atualmente fonte de vantagens e diferenciais competitivos, que devem ser buscados pelas empresas que procuram obter maior competitividade e melhores resultados.

Segundo Barney (1991), a geração de vantagem competitiva ocorre pela implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para uma empresa, sem que outra concorrente simultaneamente o faça. Assim, como estratégias de respon-

sabilidade social podem culminar em vantagens competitivas?

A empresa pode utilizar iniciativas sociais para melhorar seu contexto competitivo, ou seja, a qualidade do ambiente de negócios nos locais em que a organização opera. Desse modo, focar no contexto permite à empresa alavancar suas potencialidades no apoio de ações de RSE e contribuir com a sociedade de maneira estruturada. Para isso, as ações da empresa devem estar diretamente ligadas ao seu *core business*, pois, desta forma, existe a maximização do potencial das ações (PORTER & KRAMER, 2002).

A vantagem competitiva pode ser atingida por meio dos recursos internos, ou de conjuntos de recursos internos da firma; no entanto, para conseguir esta vantagem, os recursos devem ser (1) valiosos – aqueles que exploram as oportunidades e neutralizam as ameaças do ambiente da firma; (2) raros – aqueles escassos e que não estão presentes em nenhuma empresa concorrente ou potencialmente concorrente; (3) imperfeitamente imitáveis – aqueles que não podem ser imitados; e (4) insubstituíveis – aqueles que não possuem equivalente estratégico (BARNEY, 1991).

Na área de RSE, a ênfase nos recursos internos está presente em diversos trabalhos, como os de Russo & Fouts (1997), McWilliams & Siegel (2001) e McWilliams, Siegel & Wright (2006). Assim, é possível partir do pressuposto de que a RSE pode ser considerada um recurso interno da empresa. Aplicando-se as definições de Barney (1991), para gerar vantagens competitivas, as ações de RSE devem ser valiosas, raras, inimitáveis e insubstituíveis. Desta forma, atribuindo estas características às ações e estratégias de RSE, poder-se-ia ter um recurso que fosse fonte de vantagens competitivas para a empresa.

Também é possível dizer, ainda, que a RSE é um conjunto de recursos, pois contempla diferentes dimensões que podem ser consideradas recursos internos, como valores organizacionais, ética nos negócios, relacionamentos com *stakeholders*, projetos sociais e reputação empresarial, dentre outros. A empresa pode criar projetos sociais, ligados ao seu *core business*, que sejam valiosos, raros, inimitáveis e, com isso, gerar vantagens competitivas (HUSTED, 2003). Assim, a governança corporativa, por exemplo, pode ser um recurso valioso e inimitável, ajudando a em-

presa a obter uma posição privilegiada por intermédio deste recurso.

Pesquisadores da área de estratégia há muito entendem a reputação como um recurso interno que deve ser bem gerenciado, pois ele é considerado importante, diferenciador e potencial gerador de vantagens competitivas, segundo Mahon (2002). Este autor acrescentou que pesquisadores nas áreas de *marketing*, relações públicas e comunicação têm apontado a reputação empresarial como um elemento crucial para aumentar a venda de produtos e serviços, dentre outras vantagens.

Para Logsdon & Wood (2002), a reputação é um poderoso conceito para os negócios, governos e organizações sem fins lucrativos, pois executivos, administradores e *stakeholders* internos e externos frequentemente a utilizam para avaliar e comunicar suas percepções dos negócios e empresas. Assim, uma boa reputação pode render melhores resultados para as empresas, e a RSE deve atuar de forma positiva para a melhoria desta reputação e uma consequente geração de vantagens.

Em conclusão, um conjunto de recursos intangíveis, como a boa governança corporativa, a execução eficiente de projetos sociais inovadores e a gestão ética nos negócios, que fazem parte de um recurso intangível maior que seria a RSE, pode ser um diferencial e uma fonte de vantagens competitivas. No entanto, deve-se ressaltar, com base na literatura pertinente, que só existe geração de vantagens competitivas por meio de RSE se os benefícios à sociedade realmente existirem, já que estes devem estar implícitos na filosofia das estratégias sociais (HUSTED & ALLEN, 2001). Isto quer dizer que as ações de RSE devem gerar resultados reais e consistentes para a sociedade, de modo a se tornarem fonte de vantagem competitiva.

4. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, usou-se pesquisa exploratória e descritiva quali-quantitativa, com a realização de entrevistas com três gestores de três empresas cearenses que praticam ações de RSE e a aplicação de 384 questionários aos consumidores, escolhidos aleatoriamente, porém identificando-se que os mesmos eram consumidores/clientes de, pelo menos, uma das empresas selecionadas. Na pesquisa

qualitativa, adotou-se amostra intencional por julgamento para atender a critérios predefinidos, como os seguintes: as empresas deveriam ser sediadas no Estado do Ceará, desenvolver ações sociais e possuir uma estratégia de atuação social minimamente estruturada. Para escolher empresas que atendiam a estes critérios, utilizou-se a relação das organizações partícipes do Prêmio Delmiro Gouveia de Responsabilidade Social, e por ele selecionadas, nas edições de 2002 a 2006, no Ceará.

O estudo é exploratório porque, conforme explicou Malhotra (2006), busca obter informações a baixo custo e tem como principais características a informalidade, a criatividade e a flexibilidade. Por meio dele, pretende-se alcançar um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo e as hipóteses a serem confirmadas.

O estudo quantitativo usou pesquisa de campo por intermédio de questionário para levantar dados primários junto aos consumidores/clientes das empresas que adotam RSE, a fim de saber informações sobre a possível relação entre RSE, estratégia empresarial e vantagem competitiva. A seguir, adotou-se um estudo qualitativo, a partir da realização de entrevistas com três responsáveis das empresas, tendo como parâmetro os indicadores do Instituto Ethos (2007) e da Fundação Dom Cabral (2006), indicadores estes devidamente validados em vários estudos anteriores, divididos em 27 perguntas, que foram distribuídas entre dois eixos temáticos: (1) análise e diagnóstico da organização; e (2) intensidade estratégica. Ambos os estudos foram feitos entre os meses de agosto e outubro de 2007.

Durante as entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado, onde as perguntas seguiam uma ordem lógica no intuito de facilitar o entendimento das questões associadas à temática estudada. No entanto, a ordem das perguntas pôde ser modificada durante a execução das entrevistas. Essas variações ocorreram devido a acontecimentos aleatórios, como interrupções e mudança de assunto por parte do entrevistado, dentre outros. Durante a coleta, todas as entrevistas foram gravadas e, em seguida, transcritas para que pudesse ser feita a análise de conteúdo (BARDIN, 2004). No total, foram realizadas três entrevistas presenciais, uma em cada empresa, e que duraram em torno de uma hora e meia cada. Vale ressaltar que houve, por iniciativa do pesquisador, contatos telefônicos e via *e-mail* que ocorreram posteriormente

às entrevistas, com o propósito de sanar algumas dúvidas que emergiram durante as análises.

Adotou-se o estudo qualitativo via entrevista porque, segundo Patton (1990), a pesquisa qualitativa funciona melhor para pessoas com uma alta tolerância à ambiguidade e, neste caso, não há regras para o tamanho da amostra, o qual depende daquilo que se deseja saber, do propósito da pesquisa, do que está em jogo, do que será útil, do que terá credibilidade e do que pode ser feito com o tempo e os recursos disponíveis, permitindo estudar um conjunto específico de experiências para um grande número de pessoas (buscando amplitude) ou uma gama mais aberta de experiências para um menor número de pessoas (buscando profundidade). Por sua vez, buscar informação em profundidade com um número menor de pessoas pode ser de grande valia, especialmente se os casos são ricos em informação; já buscar menor profundidade com um número maior de pessoas pode ser especialmente útil ao explorar-se um fenômeno e tentar-se documentar sua diversidade ou entender sua variação.

Para Patton (1990), a amostragem intencional tem problemas porque a utilidade e a credibilidade de pequenas amostras intencionais são frequentemente julgadas com base na lógica, no propósito e nos tamanhos de amostras recomendadas para amostragens probabilísticas. No entanto, a validade, a significação e os *insights* gerados da pesquisa qualitativa têm maior relação com a riqueza de informação dos casos selecionados e com as capacidades de observação e a análise do pesquisador do que com o tamanho da amostra.

O estudo foi completado com pesquisa de campo, aplicando-se 384 questionários junto aos consumidores/clientes de empresas socialmente responsáveis e que participaram do Prêmio Delmiro Gouveia de RSE, com base numa relação prévia de 400 organizações com o perfil da amostra e, como tal, adequada aos objetivos do estudo.

Do total das 400 empresas selecionadas, foram aplicados 384 questionários válidos, com 30 perguntas relacionadas a cinco categorias de análise: (a) perfil do entrevistado e validação; (b) compreensão e relevância do tema; (c) função, utilidade e grau de impacto; (d) motivações e comportamento de compra; e (e) lembrança e retenção.

A estrutura e o conteúdo do questionário acompanharam as seguintes premissas operacionais:

1. elaboração das assertivas, onde cada objetivo da pesquisa foi contemplado;
2. inserção de títulos para cada bloco de assertivas, a fim de conduzir o respondente de forma lógica e clara;
3. construção de assertivas com linguagem simples e direta;
4. utilização de escala ordinal e única ao longo de todo o questionário;
5. mensuração por meio de escala Likert.

A análise dos dados foi realizada por intermédio de tabulação simples e respectiva representação gráfica, o que permitiu apresentar os resultados finais da pesquisa de forma clara, sucinta e precisa.

5. RESULTADOS

5.1. Pesquisa qualitativa: três gestores

As questões versaram sobre responsabilidade social, estratégia empresarial e vantagem competitiva, com dois eixos temáticos: (1) diagnóstico e análise da organização (situação de cada empresa em relação à gestão social responsável: valores, transparência e governança, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade); e (2) intensidade estratégica (a RSE na estratégia das empresas da amostra), cujos principais

resultados foram divididos nestes dois eixos temáticos.

5.1.1. Diagnóstico e análise da organização

Apesar de participarem de atividades e setores diferentes da economia, existem resultados muito próximos quanto a valores, transparência e governança, meio ambiente e consumidores e clientes. Por sua vez, em política de fornecedores, relacionamento com a comunidade e relação com o governo e a sociedade, as particularidades e as próprias intenções estratégicas geraram maiores desvios e menores semelhanças de atuação social, conforme é mostrado nos quadros abaixo, que indicam claramente o papel e a relevância da RSE, acenando de princípio que existe forte relação entre RSE, intento estratégico e diferenciais de atuação empresarial.

5.1.2. Intensidade estratégica

As três empresas já relacionam a RSE às suas estratégias, há um modelo de atuação social, gerando tanto resultados econômicos quanto sociais, e as atividades estratégicas ligadas à RSE fazem parte do conteúdo e do processo das estratégias de negócios dessas empresas, cujo objetivo é alcançar em breve uma gestão estratégica da RSE, alinhando as estratégias sociais e de negócios. Ressalte-se que essas três empresas acreditam nos ganhos sociais das ações de RSE e na criação de vantagens competitivas, via imagem institucional por elas construída.

Quadro 1: Resultados da categoria Valores, transparência e governança

Categoria	Variáveis	Resultados
Valores, transparência e governança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adoção e abrangência de valores e princípios éticos ✓ Eficácia na disseminação dos valores ✓ Estrutura e governança ✓ Impactos na sociedade ✓ Políticas de relacionamento ✓ Elaboração de relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todas possuem código de ética e têm programas de orientação e treinamento para os empregados de todos os níveis. ✓ Duas empresas auditoram e verificam a eficácia da adoção disso e estimulam os empregados a contribuir com o monitoramento, enquanto uma empresa estimula inclusive os parceiros externos. ✓ Todas incorporam critérios de ordem socioambiental na definição e na gestão de negócios, e têm como prática ouvir as partes interessadas. ✓ Uma das companhias já possui indicadores de desempenho definidos, enquanto as outras duas empresas estão a desenvolvê-los. ✓ Todas exercem posição de liderança e buscam padrões elevados de concorrência. ✓ Todas produzem balanço social.

Fonte: Pesquisa direta.

Quadro 2: Resultados da categoria Meio ambiente

Categoria	Variáveis	Resultados
Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relevância e responsabilidade ✓ Prevenção e redução de danos materiais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Duas empresas já desenvolvem negócios, levando em conta a sustentabilidade ambiental, enquanto uma está se preparando para isto. ✓ Todas têm investido na atualização de padrões tecnológicos, visando à redução das entradas e à reutilização de resíduos.

Fonte: Pesquisa direta.

Quadro 3: Resultados da categoria Consumidores e clientes

Categoria	Variáveis	Resultados
Consumidores e clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influência da política de comunicação comercial ✓ Compromisso com a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todas possuem uma política formal de comunicação alinhada com os valores e abrangendo todo o material de comunicação interno e externo. ✓ Uma empresa já atua de forma proativa, enquanto as outras duas empresas possuem um atendimento básico receptivo, amplamente divulgado e focado na informação e na solução de demandas individuais.

Fonte: Pesquisa direta.

Quadro 4: Resultados da categoria Fornecedores

Categoria	Variáveis	Resultados
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regulação ✓ Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uma possui política de seleção e avaliação baseada apenas em fatores como qualidade, preço e prazo. Uma outra já possui normas mais avançadas que contemplam critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal. Por último, há uma empresa que exige a reprodução de exigências quanto à responsabilidade social. ✓ Uma empresa possui políticas formais de combate ao trabalho infantil e discute isso com os fornecedores, enquanto outra empresa está em processo de implantação desta política, verificando-se que a terceira nunca tratou desse assunto.

Fonte: Pesquisa direta.

Quadro 5: Resultados da categoria Comunidade

Categoria	Variáveis	Resultados
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impactos na vida da comunidade ✓ Com relação às OSCs e aos equipamentos públicos ✓ Financiamento da ação social da empresa ✓ Forma de concretizar sua ação social 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uma empresa procura tomar medidas reparadoras em resposta a reclamações e manifestações da comunidade; outra conhece em profundidade os impactos disso na comunidade e já possui um processo estruturado para registro de reclamações e promoção de reuniões a fim de informar as lideranças locais sobre as providências tomadas; a terceira se encontra em processo de implantação de um canal de comunicação com a comunidade em seu entorno. ✓ Todas apoiam, dentro de seus critérios de atuação social, várias entidades e projetos sociais. ✓ Todas possuem um programa social estruturado com dotação orçamentária estável e com público, metas e estratégias definidas. ✓ Uma faz doações de recursos financeiros e mobiliza trabalho voluntário; outra, além disto, cede horas de seus empregados e equipamentos para as atividades ligadas a esses projetos; e, por último, a terceira está formando uma fundação.

Fonte: Pesquisa direta.

Quadro 6: Resultados da categoria Governo e sociedade

Categoria	Variáveis	Resultados
Governo e sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiamento de candidatos ✓ Relacionamento com autoridades, agentes e fiscais ✓ Exercício de cidadania 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nenhuma empresa financia candidatos a cargos públicos. ✓ Todas procuram evitar situações que envolvam qualquer tipo de favorecimento. ✓ Uma empresa participa de comissões relacionadas à defesa e promoção de seus interesses; outra participa de comissões de seu interesse, colabora com grupos de trabalho relacionados às questões de interesse público; e a terceira tem membros da alta direção envolvidos na articulação, na viabilização e no fortalecimento de propostas de caráter social.

Fonte: Pesquisa direta.

5.2. Pesquisa quantitativa: consumidores**Tabela 1:** Gênero

	Frequência	%
Masculino	150	39
Feminino	234	61
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Tabela 2: Idade

	Frequência	%
Abaixo de 30 anos	84	22
De 31 a 35 anos	115	30
De 36 a 40 anos	100	26
De 41 a 50 anos	57	15
Acima de 50 anos	28	7
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

As tabelas de número 1 a 4 traçam o perfil do consumidor de ações de RSE: predominam as mulheres (61%); a distribuição de idades é bastante diver-

Tabela 3: Escolaridade

	Frequência	%
Nível médio incompleto	0	0
Nível médio completo	107	28
Nível superior incompleto	161	42
Nível superior completo	80	21
Pós-graduação	32	8
Outros	4	1
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

sificada, com o destaque para o grupo de 31 a 35 anos (30%), seguido da faixa de 36 a 40 anos (26%); a escolaridade se concentra no nível superior incompleto e completo (63%); 42% têm renda familiar mensal de até R\$ 3.000,00 e 33%, renda de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00, equivalendo a 75% do total da amostra.

Tabela 4: Renda mensal familiar

	Frequência	%
Até R\$ 3.000,00	161	42
De R\$ 3.001,00 até 4.000,00	127	33
De R\$ 4.001,00 até 5.000,00	69	18
De R\$ 5.001,00 até 6.000,00	23	6
Acima de R\$ 6.000,00	4	1
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Para 73% dos consumidores (Tabela 5), as ações de RSE são fundamentais/indispensáveis; 68% (Tabela 6) consideraram que essas ações constituem um diferencial competitivo; e 48% declararam que as empresas devem sempre e com frequência comunicar aos consumidores o que estão fazendo nessa área (Tabela 7).

Tabela 5: Opinião sobre a importância da RSE

	Frequência	%
Não sei	11	3
Inexistente	21	5
Relativa	73	19
Fundamental	176	46
Indispensável	103	27
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Tabela 6: Diferencial competitivo

	Frequência	%
Nunca se diferencia	43	11
Às vezes se diferencia	81	21
Frequentemente se diferencia	153	40
Sempre se diferencia	107	28
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Tabela 7: A importância da comunicação da RSE

	Frequência	%
Nunca deve comunicar	25	6
Às vezes deve comunicar	42	11
Frequentemente deve comunicar	133	35
Sempre deve comunicar	184	48
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Tabela 8: Opinião dos clientes sobre retorno das ações socialmente responsáveis

	Frequência	%
Sim, há retorno para as empresas que investem em RSE	349	91
Não há retorno para as empresas que investem em RSE	35	09
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Para a maioria dos consumidores (91%), o retorno das ações de RSE é claro (Tabela 8), porém deve-se levar em conta que a competência que os consumidores possuem para julgar o retorno das ações de RSE para as empresas é baseada na observação que os mesmos fazem em seu entorno, sendo limitada, ao contrário dos gestores, que teriam uma competência maior nesse campo, pois os consumidores não são especialistas nem dispõem elementos para avaliar o retorno da RSE para as empresas.

Os principais benefícios para as empresas socialmente responsáveis são os seguintes: valorização da marca (35%); aumento das vendas (24%); maior credibilidade do consumidor (21%); e ganhos sociais (13%), segundo os resultados da Tabela 9.

Tabela 9: Benefícios alcançados por intermédio da RSE

	Frequência	%
Valorização da marca	134	35
Aumento das vendas	92	24
Maior credibilidade do consumidor	81	21
Ganhos sociais	50	13
Outros	27	7
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

A Tabela 10 indica um dado revelador: apenas 38% dos consumidores declararam que as ações de RSE devem ser estratégicas; no entanto, a maioria (51%) considerou essas ações relevantes, mas sob a perspectiva operacional.

Tabela 10: Perspectiva da RSE

	Frequência	%
Inexistente	3	1
Contingencial	39	10
Operacional	196	51
Estratégica	146	38
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Tabela 11: Atividades mais relevantes em RSE, desenvolvidas pelas empresas

	Frequência	%
Contratar pessoas com necessidades especiais	119	31
Colaborar com entidades sociais e atuar em projetos comunitários	104	27
Promover e estimular ações ambientais de conservação, reciclagem e descarte seguro	73	19
Incentivar práticas socialmente responsáveis	31	8
Cuidar para que suas campanhas publicitárias não coloquem em situações constrangedoras, preconceituosas ou abusivas crianças, idosos, mulheres, negros ou outros grupos minoritários	23	6
Outros	34	9
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Observa-se, pela Tabela 11, que as principais atividades valorizadas pelos consumidores em ações de RSE feitas pelas empresas locais são as seguintes: contratar pessoas com necessidades especiais (31%),

colaborar com entidades sociais e atuar junto à comunidade (27%) e promover ações ambientais de conservação, reciclagem e descarte seguro (19%). Estes resultados mostram a preocupação da comunidade com a promoção de oportunidades de trabalho e renda para pessoas com necessidades especiais, a presença e o apoio empresarial em ações comunitárias e a entidades sociais, além da preocupação com o meio ambiente.

A Tabela 12 evidencia resultados muito próximos aos anteriores: atitudes empresariais que estimulam os consumidores a comprar mais de empresas que adotam ações de RSE e a recomendar seus produtos aos amigos.

Tabela 12: Atitudes empresariais que estimulam o aumento de compra dos consumidores e recomendação aos amigos

	Frequência	%
Colaborar com entidades sociais e atuar em projetos comunitários	100	26
Contratar pessoas com necessidades especiais	96	25
Promover e estimular ações ambientais de conservação, reciclagem e descarte seguro	88	23
Incentivar práticas socialmente responsáveis	38	10
Cuidar para que suas campanhas publicitárias não coloquem em situações constrangedoras, preconceituosas ou abusivas crianças, idosos, mulheres, negros ou outros grupos minoritários.	31	8
Outros	31	8
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

A Tabela 13 indica as principais atitudes que provocam nos consumidores/clientes desistência de compra: propaganda enganosa (24%); danos físicos ou morais aos trabalhadores (21%); poluição do meio ambiente (18%); e venda de produtos nocivos à saúde dos consumidores (16%).

Tabela 13: Atitudes empresariais responsáveis pela desistência de compra

	Frequência	%
Fez uso de propaganda enganosa		24
Causou danos físicos ou morais aos trabalhadores		21
Poluiu o meio ambiente		18
Vendeu produtos nocivos à saúde		16
Colaborou com políticos corruptos		8
Outros	46	12
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Observa-se, pelas Tabelas 14 e 15, que, para prestigiar uma empresa socialmente responsável (comprando produtos/falando bem dela), apenas 16% dos entrevistados declararam efetivamente que fizeram isto no último ano; 33% pensaram em fazê-lo, mas não o fizeram; e a maioria (51%) respondeu que não pensa em fazê-lo. Por sua vez, para punir uma empresa (deixar comprar produtos/falar mal dela), 63% revelaram que não pensam nisto; 23% efetivamente o fizeram no último ano; e 12% pensaram em fazê-lo, mas não o fizeram. Isso indica que essas empresas ainda têm muito a fazer para convencer os consumidores a prestigiar as práticas de RSE, havendo apenas pequena predisposição a punir mais do que prestigiar.

Tabela 14: Prestigiar a empresa

	Frequência	%
Não pensou em fazer isto	196	51
Pensou em fazer isto, mas não fez	127	33
Efetivamente fez isto no último ano	61	16
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Tabela 15: Punir a empresa

	Frequência	%
Não pensou em fazer isto	243	63
Pensou em fazer isto, mas não o fez	46	12
Efetivamente fez isto no último ano	95	23
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Quanto ao comportamento efetivo de compra, 48% dos entrevistados compraram produtos de empresas que claramente apoiaram alguma causa social (Tabela 16).

Tabela 16: Atitude de compra em relação a empresas que apoiam causas sociais

	Frequência	%
Não lembra	19	5
Comprou pela causa	184	48
Não comprou por outros motivos	111	29
Comprou, mas não pela causa	58	15
Não comprou por desconfiança	12	3
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Conforme evidencia a Tabela 17, 12% declararam não conhecer nenhuma empresa local que desenvolva ações de RSE, e outros 17% responderam não lembrar o nome de alguma empresa tida como socialmente responsável, indicando que a visibilidade das ações de empresas socialmente responsáveis ainda não é a desejada pelos órgãos que trabalham em conjunto com elas no desejo de atingir os objetivos propostos.

Tabela 17: Empresas socialmente responsáveis conhecidas dos consumidores

	Frequência	%
Nenhuma	46	12
Pelo menos uma	46	12
Entre uma e três	150	39
Entre três e cinco	69	18
Entre cinco e dez	8	2
Mais de dez	0	0
Não lembro	65	17
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Apesar de 12% dos entrevistados terem declarado conhecer pelo menos uma empresa local que desenvolve ações de RSE, 37% avaliaram como restritas e moderadas as ações desenvolvidas pelas empresas cearenses, denotando de fato enorme falta de conhecimento dessas ações, conforme revela a Tabela 18.

Tabela 18: Avaliação das ações de RSE desenvolvidas pela empresas cearenses

	Frequência	%
Restrita		15
Moderada		12
Ampla		8
Complexa		1
Não sabe responder		64
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

A Tabela 19 mostra os principais fatores considerados pelo consumidor no ato da compra: preços atrativos (48%) e qualidade dos produtos (18%). Apenas 14% afirmaram comprar de empresas que adotam ações de RSE, o que vem reforçar a necessidade de as empresas que adotam ações de RSE comunicarem isso aos consumidores.

Em síntese, as ações de RSE, para os consumidores, são fundamentais, fazem a diferença, dão claro retorno, proporcionam benefícios e são estratégicas.

Tabela 19: Fatores considerados pelos consumidores no ato da compra

	Frequência	%
Preços atrativos	184	48
Qualidade	69	18
Atendimento	57	15
Empresa socialmente responsável	54	14
Outros	20	5
Total	384	100

Fonte: Pesquisa direta, 2007.

Comparando-se os resultados das entrevistas dos três gestores com as opiniões dos consumidores/clientes, pode-se dizer que há relação entre as ações de RSE, estratégia e vantagem competitiva.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social tornou-se uma parte firme e irreversível da atuação empresarial, e programas de RSE gerenciados efetivamente podem gerar benefícios às empresas em relação a reputação, retorno, motivação e retenção, e ainda construir e fortalecer parcerias de valor.

Observa-se que, para conseguir estas e outras vantagens, a atuação empresarial socialmente responsável deve ser estratégica. O referencial teórico diz que há relação entre as ações de RSE e estratégia empresarial, entre RSE e vantagem competitiva e, com base nos resultados deste estudo, pode-se dizer que essas duas relações foram observadas. Neste caso, tais relações podem ser exploradas pelas empresas, a fim de gerar vantagens competitivas. Motivo: as empresas têm ainda muito a desenvolver e alcançar, sob o ponto de vista do exigente consumidor e formador, o qual valoriza sobremaneira as ações de empresas socialmente responsáveis no processo de preferência e escolha.

Muitos fatores podem influenciar esta relação: os valores organizacionais; o relacionamento com os *stakeholders*; o ambiente externo e o contexto competitivo; os recursos internos; os pressupostos da alta gestão; e as expectativas da comunidade, dentre

outros. Assim, recomenda-se que estes fatores possam e devam ser estudados em futuras pesquisas, para se saber a influência de cada um deles na gestão estratégica de responsabilidade social.

Constatou-se que uma mesma empresa pode investir em ações mais estratégicas, em consonância com seu negócio principal e onde pode melhorar o contexto competitivo, e, ao mesmo tempo, investir em outros projetos mais focados em resolver questões sociais genéricas cujo apelo social é mais frequente. Atuando desta forma, a empresa cumpre seu papel social ao aproveitar as várias maneiras de praticar a responsabilidade social, sendo esta provavelmente a linha mais indicada de atuação das empresas em um país com grandes desigualdades como o Brasil.

Esta reflexão surge a partir de alguns fatos: por exemplo, a principal preocupação das empresas pesquisadas é com educação, área crítica no Brasil; e a maioria das empresas tem como foco crianças e jovens, ou seja, as gerações futuras que movimentarão o País. Assim, questões prioritárias como educação, saúde e cultura, mesmo não sendo estratégicas, configuram-se como campos de atuação da responsabi-

lidade social das empresas, já que não existe suporte público eficiente nestas áreas.

Um modelo de atuação para as empresas em países desiguais deve levar em consideração tais questões sociais prioritárias, contudo, conforme mostrado a partir dos achados desta pesquisa, devem existir ações estratégicas que busquem melhorar a competitividade e entregar um benefício de valor para os públicos atendidos pelos projetos sociais empresariais.

Os resultados alcançados ajudam a melhor compreender e gerir estrategicamente a RSE, trazendo vantagens competitivas via diferenciação, ajudando a compreender os desafios, as implicações e as limitações das alianças e parcerias desejáveis entre as organizações do terceiro setor, da sociedade civil e do meio empresarial, e buscando objetivos econômicos e benefícios sociais.

Em termos gerenciais, os resultados ora obtidos podem ser úteis a diferentes grupos: (1) a todos os profissionais que trabalham na área de responsabilidade social; (2) aos profissionais que trabalham em áreas correlatas como estratégia, gestão e governança corporativa; e (3) a outros pesquisadores que queiram se aprofundar neste tema.

REFERÊNCIAS

ABREU, Mônica C. S. 2001. 218p. *Modelo de avaliação da estratégia ambiental: uma ferramenta para tomada de decisão*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC.

ALMEIDA, Simone de L.; LINS, Silze Anne G. & OLIVEIRA, Rezilda R. Benefícios do capital social: a experiência da escola de voluntários da Celpe. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Brasília-DF. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: McGraw-Hill, 1987.

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

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

COUTINHO, Renata Buarque G. & MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 6, n. 3, p. 75-96, setembro-dezembro, 2002.

DUFLOTH, Simone Cristina & BELLUMAT, Renata Carolina C. A disseminação das informações de ações de responsabilidade social das empresas. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Brasília-DF. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

ETHOS – INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Site institucional. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>>. Acesso em: fevereiro de 2007.

REFERÊNCIAS

- FONSECA, Gislaïne M. da; MOORI, Roberto G. & ALVES, Mário A. Cooperação intersetorial (empresas privadas e organizações do terceiro setor): uma visão baseada em valor. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Brasília-DF. Brasília: Anpad, 2005.
- FREITAS, Falber R. & VENTURA, Elvira Cruvinel F. Voluntariado empresarial: uma questão de legitimidade? In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Curitiba-PR. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- HUSTED, Bryan W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, v. 36, n. 5, p. 481-498, 2003.
- HUSTED, Bryan W. & ALLEN, David B. Toward a model of corporate social strategy formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division, *Academy of Management Conference*, August, 2001.
- _____. Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, v. 27, n. 1, September, 2000.
- HUSTED, Bryan W. & SALAZAR, José de Jesús. Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría y Administración*, enero-abril, n. 215, p. 9-23, 2005.
- _____. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 1, p. 75-91, January, 2006.
- LOGSDON, Jeanne M. & WOOD, Donna J. Reputation as an emerging construct in the business and society field: an introduction. *Business and Society*, 41, 4, December, 2002.
- MAHON, John F. Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*, 41, 4, December, 2002.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- McWILLIAMS, Abigail & SIEGEL, Donald S. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.
- McWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald S. & WRIGHT, Patrick M. Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 1, January, 2006.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOLTENI, Mario. The social-competitive innovation pyramid. *Corporate Governance*, v. 6, n. 4, 2006.
- NASCIMENTO, Luís Felipe. Gestão socioambiental estratégica: a percepção de executivos de pequenas e médias empresas americanas. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Brasília-DF. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- PASA, Carla Regina R. 2004. 276p. *ECP-Social: um modelo de avaliação da performance social empresarial*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC.
- PATTON, Michael Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- PEARCE II, John A. & DOH, Jonathan P. The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, v. 46, n. 3, Spring, 2005.
- PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, December, 2006.
- _____. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 12, p. 57-68, December, 2002.
- RUSO, Michael V. & FOUTS, Paul A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 534-559, 1997.

REFERÊNCIAS

SERPA, Daniele Abrantes F. Ética e responsabilidade social corporativa são realmente importantes? Um estudo com atuais e futuros gestores de empresas. *In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Brasília-DF. Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

SILVA, Francisca Farache A. da; WANDERLEY, Lilian Soares O.; PERKS, Keith J. & SOUSA FILHO, José Milton de. Responsabilidade social das empresas na *web*: estratégias de divulgação adotadas por empresas no Brasil e na França. *In: 4º CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – IFBAE, Porto Alegre-RS. Anais...* Porto Alegre: IFBAE, 2007.

SOUSA FILHO, José Milton de & WANDERLEY, Lilian Soares O. Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os *websites* empresariais vêm sendo

utilizados por empresas de varejo e energia. *In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Salvador-BA. Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

VENTURA, Elvira Cruvinel F. Institucionalizando a responsabilidade social: arranjos estruturais no campo das organizações bancárias. *In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, Brasília-DF. Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

WANDERLEY, Lilian Soares O. Corporate social responsibility: assessing the potential results of social actions. *In: VIII ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA. Rio de Janeiro-RJ. Anais...* Rio de Janeiro: FGV/Ebape, 2005.