Fundação Apolônio Salles de Desenvolvimento Educacional

Responsabilidade Socioambiental: Ações e Contribuições das Empresas Cearenses.

Fortaleza – CE

Novembro de 2011

RELATÓRIO FINAL DE ATIVIDADES DO PROJETO DE PESQUISA:

Responsabilidade Socioambiental: Ações e Contribuições das Empresas Cearenses.

ENTIDADE:

Fundação Apolônio Salles de Desenvolvimento Educacional

COORDENADORES:

- Francisca Ileuda Coelho de Carvalho
- José Milton de Sousa Filho
- Raphael de Jesus Campos de Andrade

LOCAL DE REALIZAÇÃO DO PROJETO:

Região Metropolitana de Fortaleza

DATA

Dezembro de 2011.

PERÍODO DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Início: Novembro de 2010.

Término: Dezembro de 2011.

RESUMO

SUMÁRIO

1. ATIVIDADES EXECUTADAS E METAS REALIZADAS 6

2. INTRODUÇÃO 7

3. ESTADO DA ARTE DA LITERATURA 9

3.1. Responsabilidade Social Empresarial 9

3.1.1. As Visões Opostas sobre a Responsabilidade Social Empresarial ... 9

3.1.2 Evolução e Conceito da Responsabilidade Social Empresarial 13

3.1.3 Teoria dos *Stakeholders* e Responsabilidade Social 16

3.2. Gestão Estratégica da Responsabilidade Socioambiental Empresarial 19

3.2.1. Governança da Responsabilidade Socioambiental 20

3.2.2. Estratégia Socioambiental Empresarial 24

4. MÉTODO 32

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO 34

5.1. Caracterização das Empresas Pesquisadas 34

5.2. Características dos Projetos e Estrutura Organizacional 35

5.3. Impacto das Questões Sociais sobre a Competitividade 37

5.4. Influência dos Stakeholders 39

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS PROJETOS 43

REFERÊNCIAS 45

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA 51

LISTAS

Figura 1. Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa. 12
Fonte: Carroll (1991, p. 42). 12
Figura 2. Modelo baseado na interação com *stakeholders*. 18
Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 69). 18
Figura 3. Matriz de decisão da estrutura de governança de RSAE. 22
Fonte: Husted (2003, p. 493). 22
Figura 4. Convergência de interesses. 27
Fonte: Porter e Kramer (2002, p. 07). 27
Figura 5. Envolvimento empresarial com a sociedade: uma prespectiva estratégica 29
Fonte: Porter e Kramer (2006, p. 09). 29
Quadro 1. Caracterização das empresas respondentes. 34
Fonte: Pesquisa de campo 34
Quadro 2. Projetos e departamentos responsáveis pela RSAE. 36
Fonte: Pesquisa de campo 36
Quadro 3. Classificação das ações socioambientais. 39
Fonte: Pesquisa de campo 39

1. ATIVIDADES EXECUTADAS E METAS REALIZADAS

De acordo com o projeto de pesquisa aprovado pelo FUNDECI/BNB, a presente pesquisa foi composta por 03 (três) fases, e em sua totalidade foram desenvolvidas as seguintes atividades principais:

- Levantamento do estado da arte da literatura sobre responsabilidade socioambiental estratégica (Fase 1);
- Elaboração do instrumento de pesquisa (Fase 1);
- Coleta de dados junto aos gestores e empreendedores de 20 (vinte) empresas cearenses praticantes de ações de responsabilidade socioambiental (Fase 2);
- Tabulação dos dados coletados para a análise (Fase 2);
- Análise dos dados (Fase 3); e
- Elaboração do relatório final (Fase 3).

A seguir são apresentados os resultados das atividades das Fases 1, 2 e 3 deste projeto de pesquisa, bem como, outras informações nos apêndices e/ou anexos.

2. INTRODUÇÃO

No atual cenário de negócios, as empresas devem se preocupar cada vez mais com questões que anteriormente não eram levadas em consideração no ato de gerenciamento de organizações. Contudo, uma dessas se tornou primordial: a responsabilidade socioambiental das empresas (RSAE). Essa questão passou a ser essencial devido às imensas desigualdades sociais, ao desrespeito ao meio ambiente e a necessidade das empresas por maiores lucros. Assim, as questões sociais e ambientais entraram de forma irreversível no mundo dos negócios, e cada vez mais, empresas e homens de negócios preocupam-se em implementar ações que não agridam o meio ambiente e melhorem a qualidade de vida nas comunidades.

A RSAE vem sendo cada vez mais estudada e debatida em ambientes acadêmicos e empresariais, resultando, dessa forma, em uma infinidade de novos estudos relacionados a essa área de conhecimento. Com isso, pode-se verificar que o estudo da RSAE avança de várias formas, como por exemplo, o estudo do voluntariado (FREITAS; VENTURA, 2004; ALMEIDA; LINS; OLIVEIRA, 2005), a percepção dos executivos e gestores sobre a importância da RSAE (NASCIMENTO, 2005; SERPA, 2005; WANDERLEY, 2005), a interação entre empresa e comunidade (FONSECA; MOORI; ALVES, 2005), a criação de modelos de gestão e avaliação da RSAE (ABREU, 2001; PASA, 2004; SOUSA FILHO; GÓMEZ; FRANÇA, 2007; SOUSA FILHO et al., 2007), a institucionalização da RSAE (VENTURA, 2005), a comunicação e disseminação de informações sobre ações de RSAE (MORSING, 2005; DUFLOTH; BELLUMAT, 2005; MORSING; SHULTZ, 2006; SOUSA FILHO; WANDERLEY, 2007), reputação empresarial e RSAE (MAHON, 2002; LOGSDON; WOOD, 2002), a interação entre marketing e RSAE (KOTLER; ZALTMAN, 1971; ROBIN; REIDENBACH, 1987; KOTLER; ROBERTO, 1992; SCHIAVO, 1999), a gestão socioambiental estratégica e divisões de escopo de atuação (NASCIMENTO, LEMOS, MELLO, 2008), dentre outras.

Buscando ampliar os estudos sobre RSAE, desta vez, enfocando as empresas atuantes no Estado do Ceará, a presente pesquisa visa estudar as

ações e contribuições das empresas cearenses nesta área, e para isso conta com o seguinte objetivo geral: “pesquisar as ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas pelas empresas cearenses à luz do estado da arte da literatura de gestão estratégica socioambiental”.

Este relatório de pesquisa está dividido em 06 (seis) partes, sendo, (a) atividades executadas, (b) introdução, (c) referencial teórico, (d) método, (e) resultados e discussão, e (f) conclusões e sugestões para futuros projetos.

3. ESTADO DA ARTE DA LITERATURA

3.1. Responsabilidade Social Empresarial

Inicialmente, apresentam-se as diferentes visões sobre a responsabilidade socioambiental empresarial (RSAE) identificadas na literatura ao longo dos anos, e que coloca em cheque a responsabilidade do poder público com a sociedade e o compromisso das empresas com o desenvolvimento econômico e com a geração de melhorias sociais e ambientais, mote da discussão que permeia o trabalho. Este debate nos leva à reflexão sobre a evolução da visão de diversos autores que contribuíram para a temática e que embasam a construção dos conceitos de RSAE. Neste sentido, uma apreciação da teoria dos *stakeholders* faz-se também necessária para o entendimento das relações mútuas existentes entre as empresas e seus públicos de interesse, o que fortalece a abordagem da postura socialmente responsável das empresas.

3.1.1. As Visões Opostas sobre a Responsabilidade Social Empresarial

As demandas sociais visando à melhoria das condições de vida da população são geradas de forma constante pela sociedade e visam promover melhorias em educação, infra-estrutura, saúde, lazer, dentre outros. Estas melhorias poderiam ser proporcionadas à população através das ações do poder público. Na visão de Melo Neto e Froes (2001), o Estado deve ser o principal responsável por implementar tais melhorias, contudo, em face das limitações de recursos, esse deixa a desejar e abre espaço para que outros agentes atuem nessa frente.

Dentre tais agentes temos as organizações, e neste sentido, Drucker (2002) argumenta que as empresas têm direitos, deveres e obrigações, não se admitindo mais a produção e comercialização de bens e serviços sem a observância aos princípios morais, à postura ética e ao respeito aos conceitos de cidadania. Nesse contexto situa-se o debate relacionado ao conceito de RSAE, onde as organizações passam a influenciar e participar das dimensões

sociais e ambientais, e buscam com isso vantagens competitivas através da atuação socialmente responsável.

No entanto, constatou-se existente na literatura visão contrária a essa argumentação. Friedman (1970) expõe seu pensamento em relação ao papel social das empresas. Para o autor a RSAE pode ser exercida pelas pessoas físicas quando utilizam seu dinheiro em prol do social, podendo estas pessoas serem executivos ou donos de uma empresa, por exemplo. Porém, se o executivo passa a gastar não seu próprio dinheiro e sim o capital da empresa em ações sociais, este não está sendo responsável com seus empregadores e não está cumprindo seu papel, que é maximizar os lucros da empresa.

Segundo Breda e Campanhol (2005), a RSAE se origina na prática de ações filantrópicas, as quais, empresários bem sucedidos em seus negócios decidem retribuir à sociedade parte dos ganhos que obtiveram em suas empresas, resultando uma vocação para a benevolência, um ato de caridade para com o próximo.

Friedman (1970) argumenta que tornar os administradores responsáveis pela geração de lucro para a empresa, e pela geração de bem-estar para a sociedade, reflete uma contradição que pode vir a causar a morte da empresa. Para o autor há somente uma responsabilidade social para os negócios, que é a utilização dos recursos para gerar o maior lucro possível dentro das regras legais e sem a utilização de fraudes. Desta forma, com o crescimento dos negócios seria possível uma maior geração de empregos e uma maior transferência de recursos para o Estado através dos impostos, que por sua vez seriam revertidos em melhorias em prol da sociedade. Assim, a RSAE se resumiria apenas a filantropia das pessoas físicas e donos de empresas, por exemplo.

Porém, a visão de Friedman (1970) vem sendo rebatida por vários teóricos (CARROLL, 1979, 1999; WOOD, 1991; DRUCKER, 1984, 2002) que examinam a RSAE como uma forma em que a empresa decide qual será seu papel na sociedade, estabelece seus objetivos sociais, e suas metas de desempenho e de influências na sociedade em que atua.

Drucker (2002) argumenta ainda que na sociedade pós-capitalista, não se pode aceitar que uma empresa tenha somente o desempenho econômico como único propósito. No entanto, o desempenho econômico é a sua primeira responsabilidade, pois a empresa que não trabalha para obter lucro pelo menos igual ao custo de seu capital é irresponsável, pois está desperdiçando os recursos da sociedade. Contudo, toda empresa deve assumir plena responsabilidade pelo impacto causado sobre os funcionários, o meio ambiente, os clientes, e tudo com o qual se relaciona.

Essa mesma linha de pensamento é identificada no trabalho de Carroll (1991) que propõe a pirâmide da responsabilidade social e mostra a articulação do conceito com os negócios e a sociedade. A pirâmide tem quatro categorias, sendo estas, econômica, legal, ética e filantrópica, existindo nesta ordem uma determinada hierarquia, conforme podemos observar na Figura 1. A categoria econômica é a base da pirâmide, pois a primeira responsabilidade da empresa é ser lucrativa já que o prejuízo é maléfico para a sociedade e traz problemas como desemprego e diminuição no pagamento de impostos. A segunda categoria é a legal, a qual diz respeito ao cumprimento das leis por parte da empresa, não devendo esta infringir as regras e leis impostas. A terceira categoria é a ética, pois a empresa deve ter um comportamento ético e ser justa em sua atuação junto à sociedade e deve ainda preocupar-se com danos à ética e a moral ao executar suas ações. E por fim, a categoria filantrópica, ou discricionária, diz respeito às doações e ações sociais que as empresas podem colocar em prática e de forma voluntária, bem como, a tomada de decisão levando em consideração a sociedade e o meio social em que vive. Pressupõe-se que tal hierarquia deva ser respeitada, pois não faz sentido uma determinada empresa fazer uma doação, colocando em prática sua responsabilidade filantrópica, e ao mesmo tempo sonegar impostos, infringindo sua responsabilidade legal, o que não caracteriza uma postura socialmente responsável. Assim, vale ressaltar que estas categorias se completam e não são exclusivas entre si, ou seja, todas devem ser colocadas em prática ao mesmo tempo sem que uma acarrete prejuízo às demais.

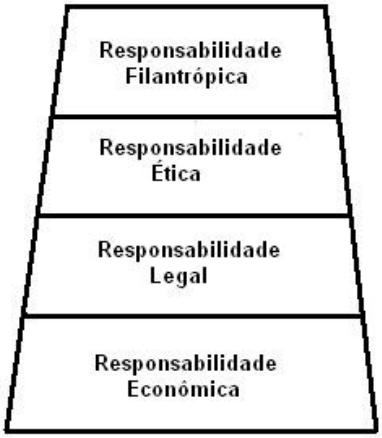


Figura 1. Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.
Fonte: Carroll (1991, p. 42).

Com isso, pode-se afirmar que as preocupações da empresa com seu desempenho econômico não devem excluir sua preocupação com a sociedade, como se pode observar na visão de Porter e Kramer (2002). Segundo os autores, a empresa pode utilizar iniciativas sociais para melhorar seu contexto competitivo, ou seja, a qualidade do ambiente de negócios nos locais os quais a empresa opera.

Recorrer à RSAE para melhorar o contexto competitivo implica um alinhamento das metas sociais, ambientais e econômicas, e melhora as perspectivas comerciais de longo prazo. Além disso, focar no contexto permite à empresa alavancar suas potencialidades no apoio às ações sociais e contribui com a sociedade de maneira estruturada (PORTER E KRAMER, 2002).

Desta forma os benefícios são muito maiores do que se fossem executados por doações individuais, por exemplo, conforme argumenta Friedman (1970), ou por ações desestruturadas e incoerentes com o *core business* da empresa, ou ainda por ações filantrópicas em detrimentos de ações estratégicas de RSAE (PORTER E KRAMER, 2002).

Na mesma linha de pensamento, Burke e Logsdon (1996), Husted e Salazar (2006) argumentam que a RSAE pode trazer vantagens competitivas caso seja integrada à estratégia da empresa, tornando-se desta forma um bom negócio para a organização e para a sociedade.

Para Mintzberg (1983), a responsabilidade social integrada às decisões estratégicas de grandes empresas torna-se indispensável já que tais decisões envolvem tanto conseqüências econômicas quanto sociais, pois estas estão inexoravelmente interligadas.

Assim, segundo Porter e Kramer (2002), Burke e Logsdon (1996), Husted e Salazar (2006), dentre outros autores, através da RSAE as empresas podem atingir melhores resultados econômicos e sociais atuando em benefício próprio e ao mesmo tempo em benefício da sociedade. Desta forma, contraria-se o argumento de Friedman (1970), que define as empresas como instituições econômicas que deveriam se restringir à sua tarefa econômica, existindo o perigo das responsabilidades sociais minarem o desempenho econômico da empresa e com ele toda a sociedade.

3.1.2 Evolução e Conceito da Responsabilidade Social Empresarial

As questões sociais nos negócios têm sido debatidas há séculos, no entanto, somente em tempos recentes a RSAE entrou no *mainstream* da literatura, no campo da administração, como uma área legítima (HARRISON E FREEMAN, 1999).

Desde a década de 1950 alguns teóricos já se preocupavam com a temática da RSAE mostrando que a relevância da atuação social das empresas não podia ser deixada de lado pelos gestores, afirmando que as empresas são agentes que têm um papel importante na sociedade, e que vai além da geração de lucros para os acionistas conforme advogava o Friedman (1970).

Na década de 1950, o livro *Social Responsibilities of the Businessman* escrito por Bowen (1953 *apud* Carroll 1979) é considerado por muitos autores como o primeiro livro a tratar do assunto na área de negócios.

Segundo Karkotli (2004), já em meados da década de 1960, Drucker se mostrava preocupado com a conscientização das empresas no tocante às suas verdadeiras responsabilidades em relação à sociedade. O teórico declarava a preocupação com a estrutura organizacional e com as interações da empresa com seus públicos internos e externos. Drucker (2002) lembrava ainda que a administração é igualmente responsável por garantir que as ações e decisões

da empresa não criem futuras reivindicações, medidas políticas e opiniões públicas que possam ameaçá-la.

Também na década de 1960, McGuire (1963 *apud* Carroll, 1999, p.4), já se preocupava com as questões sociais empresariais e expôs, “a idéia de responsabilidades sociais supõe que a corporação não tem somente obrigações econômicas e legais, mas também responsabilidades com a sociedade que se estendem para além destas obrigações”. Segundo Carroll (1999), McGuire argumentou que as corporações devem estar interessadas na política, no bem-estar da comunidade, na educação, nos seus funcionários e na vida social em geral. Conseqüentemente, a empresa deve agir de maneira justa e ética nos negócios.

Já na década de 1970, Davis (1973, *apud* Borger, 2001) argumenta que é obrigação das empresas avaliarem os efeitos de suas decisões nas esferas sociais de maneira a integrar benefícios sociais e não somente a busca de vantagens econômicas. O autor argumenta que a RSAE começa onde terminam as leis, já que existe a obrigatoriedade no cumprimento destas. Sendo assim, pagar impostos e salários justos não são caracterizados como RSAE, e sim obrigações às quais a empresa deve cumprir.

No final da década de 1970, Carroll (1979) apresenta seu modelo integrado em três dimensões para avaliar o desempenho social das empresas. A primeira dimensão, denominada categorias da responsabilidade social, é uma primeira versão do que em 1991 viria a ser a pirâmide já explicada neste trabalho. A segunda dimensão, denominada filosofia da responsividade social, abriga conceitos referentes à atitude da empresa frente aos desafios sociais e está dividida em comportamento proativo, acomodado, defensivo e reativo. Por fim, a terceira dimensão, denominada questões sociais, trata do envolvimento da empresa com o consumerismo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto, segurança ocupacional, e tratamento dispensado ao acionista. Vale ressaltar que o modelo de Carroll (1979) ainda é muito utilizado para embasar novos estudos e teorias conforme pode-se constatar em artigos mais recentes.

Na década de 1990, o mesmo Carroll (1991) propõe a pirâmide da responsabilidade social corporativa, já explicada anteriormente, e em 1999

publica um artigo no qual traça uma linha histórica sobre a evolução do conceito de RSAE. O estudo de Carroll (1999) mostra que na literatura de negócios os conceitos evoluem a partir da evolução das questões sociais, dos problemas da sociedade, e da forma como estes são tratados. Ou seja, a medida que a própria sociedade evolui, com seus problemas e soluções, as ações de RSAE praticadas pelas empresas também passam por mudanças e tentam acompanhar essa evolução.

Segundo Pasa (2004), Carroll foi um dos autores que melhor definiu a RSAE, pois trouxe o conceito mais conhecido e aceito durante muitos anos, isto é, a descrição da responsabilidade de uma empresa incluindo as categorias econômicas, legais, éticas e filantrópicas, conforme explicado.

Assim, pode-se constatar que a RSAE se deu a partir da evolução do conceito filantropia empresarial. Segundo Borger (2001) as primeiras ações sociais realizadas por empresas tinham uma orientação filantrópica, onde o objetivo era resolver problemas pontuais e não estruturais, fazendo com que os beneficiários se tornassem dependentes destas ações. Para Borger (2001), filantropia é uma ação voluntária feita por generosidade e beneficência, um ato de caridade, e está relacionada às ações assistencialistas e paternalistas. Atualmente o termo filantropia está sendo cada vez menos utilizado devido sua conotação depreciativa.

Em uma abordagem atual o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007), organização sem fins lucrativos que congrega várias empresas e busca incentivá-las a manter uma postura socialmente responsável, conceitua da seguinte forma a responsabilidade social empresarial:

> “Responsabilidade social 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).

De forma ampla, o Instituto Ethos (2007) propõe o conceito e mostra que os desafios sociais devem ser encarados pelas empresas como parte de seu

papel social, já que estas fazem parte de uma sociedade da qual participam ativamente comprando e vendendo produtos, prestando serviços, e fazendo negócios.

Segundo Hall e Vredenburg (2003) a atuação empresarial que privilegia os anseios e necessidades da sociedade pode gerar resultados importantes para a empresa, pois a união entre objetivos de negócio e objetivos sociais quando colocados em prática geram impacto positivo para ambos.

A união entre estes objetivos traz uma nova perspectiva à RSAE, a perspectiva estratégica. Para Burke e Logsdon (1996), Husted e Allen (2001, 2007a, 2007b) e Porter e Kramer (2002, 2006), a RSAE pode gerar resultados positivos para empresa quando é colocada em prática de forma estratégica, ou seja, alinhada à estratégia da empresa.

Assim, alinhar objetivos de negócios e sociais, isto é, alinhar a RSAE à estratégia da empresa torna-se importante para o alcance de vantagens nos tempos atuais de competição. Segundo Husted e Salazar (2006), esta interação resolve a tensão existente entre gerenciar a empresa objetivando o lucro e ao mesmo tempo contribuir para a sociedade.

Por fim, pode-se concluir que, a RSAE há muito é uma preocupação dos teóricos, pois as empresas são responsáveis pelos impactos que suas atividades causam na sociedade e devem se responsabilizar por isso. Contudo, o conceito evoluiu da tradicional filantropia para a RSAE estratégica e nesta nova perspectiva torna-se fonte de vantagens e pode ser considerado um diferencial competitivo que deve ser perseguido pelas empresas que buscam maior competitividade e melhores resultados.

3.1.3 Teoria dos *Stakeholders* e Responsabilidade Social

Stakeholders são indivíduos ou grupos de dentro ou fora da organização que tem algum interesse nesta ou pode influenciar seu desempenho. As empresas podem potencialmente ter diferentes *stakeholders*, no entanto, de uma forma geral pode-se citar, clientes, fornecedores, funcionários e comunidades (ATKINSON, WATERHOUSE E WELLS, 1997).

Freeman (1984) foi pioneiro na área ao lançar o livro "*Strategic management: a stakeholder approach*" que tratou da gestão estratégica na perspectiva dos *stakeholders*. Inicialmente concebida como uma teoria do campo da estratégia, a teoria dos *stakeholders* avançou para outras áreas, como RSAE, por exemplo, e atualmente tem papel importante na literatura de administração.

Nesse aspecto, Harrison e Freeman (1999) argumentam que a gestão dos *stakeholders* tem emergido como um tópico significativo na literatura de administração, e dentro desse escopo, uma das questões mais comentadas é a relação entre a gestão dos *stakeholders* e a postura de empresa socialmente responsável.

No entanto, Clarkson (1995) argumenta que após várias pesquisas constatou-se que é necessário distinguir entre as questões sociais e as questões relacionadas aos públicos de interesse, já que as corporações e seus gestores têm obrigações diretas e mantêm relações com alguns *stakeholders* e apenas indiretamente com a sociedade com um todo.

Contudo, a abordagem dos públicos de interesse com foco na questão da RSAE ganha força na argumentação de alguns autores (HARRISON E FREEMAN, 1999; JONES 1995) e torna-se relevante. Para Molteni (2006), as expectativas dos *stakeholders* podem ajudar a gestão corporativa a encontrar soluções inovadoras baseadas em RSAE, tornando esta parte integrante da estratégia empresarial.

Donaldson e Preston (1995) argumentam que a empresa orientada para a interação com os *stakeholders* tem seus interesses legitimados e seus públicos de interesse também, pois existe uma relação mútua e possível troca de benefícios, conforme apresenta a Figura 2.

Segundo Donaldson e Preston (1995), algumas características importantes da teoria dos *stakeholders* emergem da literatura e os autores as dividiram em três dimensões, são elas, descritiva ou empírica, instrumental e normativa. A primeira descritiva devido a função de descrever e as vezes explicar algumas características e comportamentos das corporações, como por

exemplo, a natureza da firma, a forma como as corporações são gerenciadas, dentre outras.

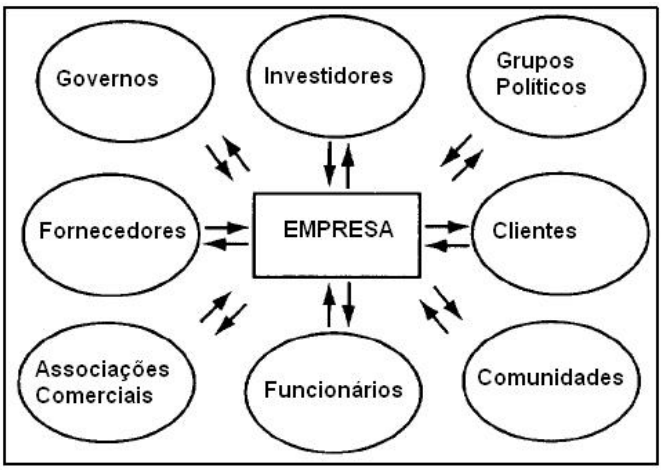


Figura 2. Modelo baseado na interação com *stakeholders*.
Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 69).

A segunda instrumental porque em conjunto com a descritiva é utilizada para identificar conexões ou lacunas de conexões entre a gestão dos *stakeholders* e os objetivos tradicionais da empresa, como por exemplo, lucratividade e crescimento (DONALDSON E PRESTON, 1995). No entanto, serve também para avaliar as políticas de RSAE conforme a visão de alguns autores (HARRISON E FREEMAN, 1999).

E por fim, a terceira normativa porque a teoria dos *stakeholders* é utilizada para interpretar a função da corporação, incluindo a identificação das linhas morais e filosóficas de operação e gestão das empresas (DONALDSON E PRESTON, 1995).

Segundo Jones (1995), os diversos trabalhos de Freeman, individualmente (FREEMAN, 1984) ou em parceria (FREEMAN E REED, 1983), incorporaram as três dimensões sugeridas por Donaldson e Preston (1995).

Para Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), a organização moderna é uma rede de contratos implícitos e explícitos que especifica a relação entre a empresa e seus *stakeholders*. Sendo assim, torna relevante estruturar um modelo estratégico de gestão que leve em consideração seus públicos de interesse.

Contudo, a empresa pode escolher manter um relacionamento conflituoso, cordial ou de parceria com seus *stakeholders*, sendo estes últimos os mais indicados no intuito de gerar cooperação e troca de benefícios.

Beaver (1999) critica a teoria argumentando que o sucesso econômico e financeiro das corporações sempre prevalece em detrimento das necessidades e vontades dos seus *stakeholders*. Demissões em massa, por exemplo, mostram a clareza da crítica do autor.

No entanto, vale ressaltar que a teoria trouxe contribuições importantes ao campo da administração e ajudou no entendimento de questões focadas no relacionamento da empresa com diversos públicos e trouxe ainda uma perspectiva de análise para as ações de RSAE das empresas, tema que é foco deste trabalho.

3.2. Gestão Estratégica da Responsabilidade Socioambiental Empresarial

Nesta sessão são explorados conceitos e teorias que mostram a relação entre estratégia empresarial e responsabilidade sócio-ambiental, gerando o que podemos chamar de gestão estratégica da responsabilidade sócio-ambiental. Inicialmente, discute-se a questão da governança da responsabilidade social, através da abordagem proposta por Husted (2003), e discutida por outros autores que agregam valor à proposta, que sugere estilos de governança da RSAE e propõe que a convergência entre os objetivos da empresa e os projetos sociais, bem como a manutenção de características específicas e inimitáveis nestes projetos como principais ferramentas para adoção da RSAE de forma estratégica. Dando prosseguimento a esta discussão aborda-se a estratégia sócio-ambiental empresarial, onde teorias de diversos autores mostram como as estratégias empresariais podem se relacionar com as questões sociais e ambientais de forma a gerar vantagem competitiva para as empresas.

3.2.1. Governança da Responsabilidade Socioambiental

As atividades de RSAE consistem na transferência de recursos da firma para produção de bens ou serviços em prol do social. A governança[1] da responsabilidade social se refere a maneiras como estas atividades serão ou estão organizadas (HUSTED, 2003).

Segundo Husted (2003) as empresas podem optar por três formas de governança, são elas, terceirizada, *in-house* e colaborativa. A forma terceirizada pode ser caracterizada pela transferência de recursos financeiros e de outros tipos de recursos para organizações sem fins lucrativos, onde estas devem utilizar em projetos sociais e se responsabilizar pelas ações e gerenciamento dos projetos. Este tipo de governança pode ser caracterizado como filantropia, doações e ações caridosas que buscam melhorar de alguma forma a vida dos beneficiados. Neste estilo de governança, o envolvimento da empresa com o projeto é mínimo.

Já na governança *in-house*, as ações são implementadas e gerenciadas pela própria empresa e envolvem extensiva participação desta no planejamento, execução, e avaliação. Geralmente, a empresa aloca recursos financeiros e de outros tipos na ação e esta é implementada por uma unidade de negócio. Neste estilo de governança não existe uma organização sem fins lucrativos participando, como na governança terceirizada (HUSTED, 2003).

Na governança colaborativa, existe uma parceria entre a empresa e uma organização sem fins lucrativos, e pode ser caracterizada como um misto das duas outras formas de governança, pois tanto a empresa quanto a organização devem se responsabilizar pelos investimentos, gerenciamento e resultados das ações. Neste modelo as duas partes devem investir recursos para compor a ação, que podem ser recursos humanos, materiais, financeiros, dentre outros (HUSTED, 2003).

Para Pearce II e Doh (2005), as iniciativas colaborativas são as que têm maior potencial de gerar impactos positivos tanto nos negócios como no social. Contudo, na escolha dessas iniciativas colaborativas, desses projetos sociais,

[1] O termo governança pode ser substituído pelo termo gestão, ou seja, as formas de gestão da responsabilidade social. No entanto, os autores utilizados no referencial teórico deste trabalho utilizam o termo governança, assim foi opção deste autor manter o termo, buscando conservar a conformidade com o referencial.

devem ser levados em consideração variáveis como a missão e o *core business* da empresa, pois assim, esta poderá agregar maior valor ao projeto social. As organizações escolhidas para colaborar e a empresa devem ter objetivos alinhados para que o impacto tanto social, como nos negócios seja maximizado.

Além disso, nas iniciativas colaborativas, a tranferência de tecnologia entre as partes se torna mais viável, pois assim, uma organização sem fins lucrativos, por exemplo, consegue absorver mais facilmente as tecnologias de gestão utilizadas pelas empresas as quais estão em conjunto executando o projeto (PEARCE II E DOH, 2005).

Outra perspectiva de governança de RSAE é indicada por Machado Filho (2002), a qual o autor propõe que as ações de RSAE podem ser executadas pela própria empresa, por um instituto ou fundação ligada a empresa, ou ainda por um terceirizado (ONGs, etc.). Segundo Machado Filho (2002) existem diferenças consideráveis nestas três formas de governança.

Para Machado Filho (2002) a ação de RSAE executada pela própria empresa está geralmente relacionada ao seu negócio central, sendo mais específica às suas características, e seus valores e princípios são trabalhados nos projetos. Assemelha-se a governança *in-house* proposta por Husted (2003).

Já na ação executada por um instituto ou fundação ligado à empresa, nem sempre a ação será convergente com os objetivos da empresa, mas os valores e princípios organizacionais tendem a continuar permeando os projetos e ações de RSAE (MACHADO FILHO, 2002). Segundo Machado Filho (2002), a ação executada por um agente terceirizado, como uma ONG, tende a ter menos comprometimento e envolvimento por parte da empresa com os resultados e conseqüências das ações, corroborando com os conceitos de governança terceirizada proposta por Husted (2003).

Os executivos devem ainda levar em consideração duas dimensões relacionadas às ações sociais empresariais, são elas, centralidade e especificidade (BURKE E LOGSDON, 1996; HUSTED, 2003). A primeira se refere à convergência entre os objetivos da empresa e dos projetos sociais. A

centralidade é alta quando o projeto converge e está altamente relacionado com o *core business* da empresa; e baixa quando não está relacionado.

Já a especificidade trata que as ações devem ser tão específicas às características da empresa que os concorrentes não podem imitar, e caso imitem, não consigam obter resultados superiores, devido às peculiaridades da ação em relação à empresa.

Aqui vê-se claramente uma perspectiva pautada na RBV, pois a especificidade é uma característica ligada à ambiguidade causal (REED E DeFILLIPPI, 1990), um dos conceitos-chave da teoria baseada em recursos. Neste caso, a RSAE pode ser tratada como um recurso interno da empresa e segundo Barney *et al.* (2001) a perspectiva da RBV vem sendo utilizada em muitas outras áreas além da estratégia, inclusive na área de responsabilidade socioambiental, conforme mencionado anteriormente.

Na mesma linha de pensamento de Husted (2003) quanto a centralidade, Porter e Kramer (2002) argumentam que os projetos sociais devem estar diretamente ligados à missão e aos objetivos da empresa, pois desta forma pode-se gerar vantagens competitivas através destes projetos. Além disso, os resultados para sociedade seriam maximizados, pois as competências centrais da empresa seriam aproveitadas no projeto e os custos de gestão e implementação seriam diminuídos. Assim, Husted (2003) apresenta uma matriz de decisão onde as dimensões centralidade e especificidade são relacionadas aos estilos de governança dos projetos sociais, conforme pode-se constatar no Figura 5.

		Centralidade	
		Baixa	Alta
Especificidade	Baixa	Terceirizado	Colaborativo
	Alta	Colaborativo	In-house

Figura 3. Matriz de decisão da estrutura de governança de RSAE.
Fonte: Husted (2003, p. 493).

Para Husted (2003), empresas que buscam adotar a RSAE de forma estratégica e buscam obter resultados superiores para os negócios e para a sociedade devem implementar projetos sociais convergentes com seu *core business* e de alta especificidade, e desta forma devem utilizar a governança *in-house*, pois a empresa deve estar totalmente à frente do projeto social.

Já para Pearce II e Doh (2005), as ações devem ser colaborativas, no entanto, focadas no *core business* da empresa (centralidade), conforme dito anteriormente. Porter e Kramer (2002), não comentam sobre a forma de governaça, contudo, agumentam que os projetos sociais devem obedecer as características de centralidade e especificidade.

No entanto, deve-se observar que algumas empresas não visam trabalhar estrategicamente a questão da responsabilidade social, pois têm ênfase numa orientação mais altruísta e caridosa (HUSTED, 2003; HUSTED E SALAZAR, 2006), podendo assim adotar formas terceirizadas e colaborativas sem foco no *core business*, no intuito de gerar apenas melhorias sociais.

O foco somente na melhoria das comunidades e da sociedade sem uma atuação estratégica não deve ser encarada como errada ou ruim, pois isso depende da orientação da cada empresa e de seus executivos. Com isso, dois aspectos devem ser ressaltados, o primeiro é que, estas ações que geram pouco retorno aos negócios, podem gerar impactos sociais relevantes e significativos. E o segundo é que, apesar de não ser estratégica, a ação social pode render retornos associados à imagem e reputação da organização, o que já se caracteriza como uma importante vantagem competitiva.

Para Logsdon e Wood (2002), a reputação é um poderoso conceito para as empresas, governos e organizações sem fins lucrativos, pois executivos, administradores e *stakeholders* internos e externos frequentemente a utilizam para avaliar e comunicar suas percepções sobre os negócios e organizações. Assim, pode-se afirmar que uma boa reputação pode impactar positivamente nos resultados das empresas.

Para Pearce II e Doh (2005), a responsabilidade social tem se tornado uma variável importante na agenda das empresas e de seus executivos, já que através dela as organizações podem obter uma melhoria em sua imagem e

reputação. Segundo Mahon (2002), 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.

Contudo, para obter vantagens competitivas que vão além da boa reputação, a empresa deve praticar de forma estratégica a RSAE e escolher dentre as formas *in-house* e colaborativas a que melhor se adeque aos seus negócios e suas ações socioambientais.

3.2.2. Estratégia Socioambiental Empresarial

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

Segundo Andrews (1987), a estratégia é um padrão de decisões de uma corporação que determina 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.

Pode-se constatar nas idéias de Andrews (1987), um dos mais importantes autores da área de gestão estratégica, 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, inclusive as comunidades e a sociedade.

Na mesma perspectiva, Porter e Kramer (2006) argumentam que existe uma interdependência entre as empresas e a sociedade, já que as atividades da cadeia de valor das companhias impactam diretamente nos locais em que operam, e as atividades das comunidades também podem interferir na cadeia

de valor da empresa, podendo gerar conseqüências positivas ou negativas para ambas.

Andrews (1987) argumenta ainda que as 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.

Segundo Husted e Allen (2000), o modelo de estratégia da *Harvard Business School* sempre tem incluído a RSAE entre os elementos principais da formulação estratégica. Os autores afirmam ainda que na literatura de administração, a ética e a RSAE têm sido freqüentemente ligadas aos objetivos corporativos e incorporadas no discurso dos negócios.

Andrews (1987) afirma que existem quatro componentes essenciais para a formulação e decisão estratégica, que são, (a) oportunidades de mercado; (b) recursos e competências corporativas; (c) valores e aspirações; e (d) conhecimento das obrigações para com a sociedade e acionistas. Como se pode constatar, o autor inclui entre os elementos essenciais para a formulação das estratégias uma variável que corresponde à preocupação da empresa com a sociedade.

Husted e Allen (2001) utilizam ferramentas e conceitos da estratégia empresarial (*business strategy*) para formular modelos de estratégia social (*social strategy*). Para os autores, a estratégia social corporativa deve estar vinculada a quatro elementos, são eles, (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 os autores consideram na formulação das estratégias sociais e os elementos da formulação estratégica propostos por Andrews (1987).

Além dos quatro elementos para formulação da estratégia social, Husted e Allen (2001) argumentam que três estratégias sociais genéricas emergem da literatura, são elas, diferenciação, liderança em custos (PORTER, 1986) e interação estratégica entre a firma e órgãos reguladores. Estas estratégias

sociais permitem a integração entre os objetivos econômicos e sociais usando as ações sociais para gerar valor agregado.

A estratégia social de diferenciação foca na confecção de produtos socialmente e ambientalmente responsáveis, feitos com matéria prima certificada e demais cuidados para um público sensível a tais propostas, e com isso pode-se extrair um preço *premium* dos produtos (HUSTED E ALLEN, 2001).

A estratégia social de liderança em custos ocorre quando a empresa desenvolve inovações socioambientais e com isso conseguem diminuir os custos dos produtos, conforme afirmam Porter e van der Linde (1995). Molteni (2006) propõe que a inovação pode ser baseada em RSAE, afirmando que esta pode ser um fator criativo no desenvolvimento da competitividade.

E por fim, a terceira estratégia social genérica trata da interação entre a empresa e seus reguladores, inclusive o governo, pois desta forma a companhia pode influenciar as decisões governamentais e regulatórias que afetarão sua indústria e consequentemente seu desempenho, caso prestem um bom serviço à sociedade, serviços esses que devem ir além do que as leis determinam.

Através dessas estratégias sociais genéricas a RSAE passa a fazer parte da estratégia dos negócios e a empresa se integra com a sociedade. Para Porter e Kramer (2002) é benéfico para os negócios e para a sociedade alinhar a responsabilidade socioambiental com a estratégia da empresa, pois conforme pode-se constatar na Figura 6, existem oportunidades para convergir os interesses de forma sinérgica e com isso gerar vantagens para os negócios e ao mesmo tempo colaborar de forma estruturada com a sociedade.

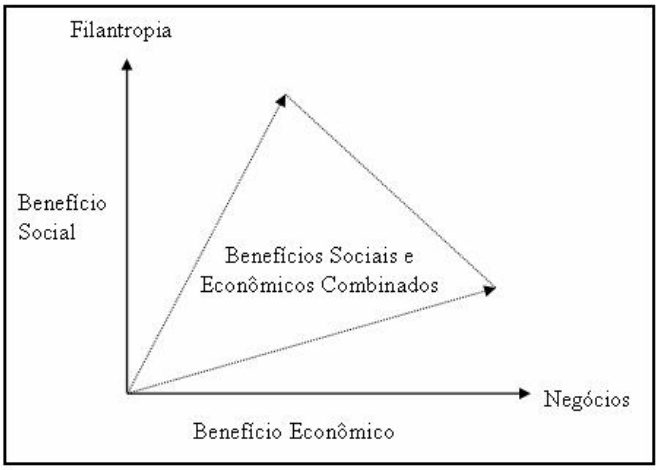


Figura 4. Convergência de interesses.
Fonte: Porter e Kramer (2002, p. 07).

Vale ressaltar que Porter e Kramer (2002) utilizam o termo filantropia estratégica para designar as doações que convergem com o negócio principal da empresa, nesse sentido, o termo pode ser facilmente entendido como RSAE estratégica. Segundo Saiia, Carroll e Buchholtz (2003), a filantropia estratégica é caracterizada quando uma firma busca empreender esforços sinérgicos utilizando os recursos corporativos para resolver problemas sociais que estejam em consonância com os valores centrais e missão da empresa.

Husted e Salazar (2006) desenvolveram um estudo e examinaram firmas que tinham como objetivo a maximização do lucro e do desempenho social. Através de comparações entre as firmas estudadas os 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. Este investimento estratégico consiste na geração de bem-estar e vantagens positivas para a sociedade e comunidade local, e benefícios adicionais para a empresa, como boa reputação, mão-de-obra melhor qualificada, diferenciação de produtos e extração de preço *premium*. As conclusões do estudo relatam que as empresas podem agregar valor e obter vantagens competitivas através de sua atuação socialmente responsável, no

entanto, devem atuar estrategicamente, a RSAE deve estar vinculada à estratégia empresarial.

Em outro estudo, Husted e Allen (2007b) utilizaram o *framework* proposto por Burke e Logsdon (1996) e descobriram que a RSAE estratégica pode gerar valor superior aos negócios. Variáveis como visibilidade, projetos próprios e voluntarismo foram percebidas como características relacionadas com a criação de valor para o negócio. No estudo, criação de valor se referiu à influência nas decisões de compras, conquista de novos consumidores, desenvolvimento de novos produtos e serviços, e abertura de novos mercados. Desta forma constata-se que vale a pena investir em ações estratégicas de RSAE.

Para Porter e Kramer (2002) a empresa pode utilizar iniciativas socioambientais para melhorar seu contexto competitivo, ou seja, a qualidade do ambiente de negócios nos locais que a empresa opera. Focar no contexto permite à empresa alavancar suas potencialidades no apoio de ações de RSAE 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 e KRAMER, 2002). No entanto, para isso, faz-se necessário um maior entendimento sobre as questões sociais e como essas podem ser trabalhadas.

Para Porter e Kramer (2006), as questões sociais podem se dividir em três categorias conforme exposto na Figura 7 são elas, questões sociais genéricas, impactos sociais na 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 na cadeia de valor são questões afetam significativamente as atividades da empresa no curso normal dos negócios, assim devem ser monitoradas pelas empresas. 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 opera.

Existe uma hierarquia de importância na tipologia de Porter e 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 se descuidar ou desconsiderar nenhuma delas, a estratégia deve considerar todas as variáveis possíveis. Os autores relatam ainda que, o que é questão social genérica para uma empresa pode ser impacto social da cadeia de valor para outra ou ainda dimensão social do contexto competitivo, já que em indústrias diferentes as preocupações sociais também podem mudar.

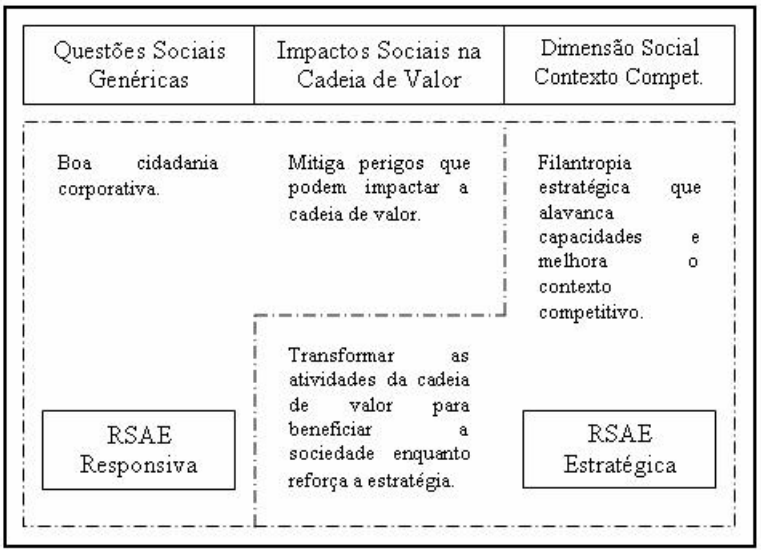


Figura 5. Envolvimento empresarial com a sociedade: uma prespectiva estratégica.
Fonte: Porter e Kramer (2006, p. 09).

Segundo Porter e Kramer (2006) a empresa pode ainda optar por uma atuação responsiva ou estratégica da RSAE. A primeira diz respeito a uma conduta moderada adotando uma boa cidadania corporativa e tentando mitigar os problemas da comunidade ou do contexto de negócio que podem impactar na cadeia de valor da empresa. Já a estratégica trabalha para transformar as atividades da cadeia de valor no intuito de beneficiar a comunidade enquanto fortalece a estratégia, e alavanca capacidades para melhorar o contexto competitivo.

Em uma perspectiva mais voltada para o ambiente interno, Castelo Branco e Rodrigues (2006) exploram a interação entre a RSAE e a RBV e afirmam que investimentos em atividades socialmente responsáveis podem

trazer benefícios por ajudar a desenvolver novos recursos e capacidades e agregar valor para a cultura organizacional. Os autores comentam ainda que tais capacidades podem ajudar a tornar mais eficiente a utilização dos demais recursos.

Corroborando com Castelo Branco e Rodrigues (2006), Black (2006) argumenta que a RSAE pode ser uma capacidade que auxilia a outras, como a gestão dos *stakeholders*, o comportamento ético, e o diálogo com interno e externo, por exemplo.

Avaliando a partir de Barney (1991), pode-se afirmar que a RSAE é um conjunto de recursos valiosos e dependendo da forma a qual é implementada pode tornar-se rara e difícil de ser imitada.

Assim, um conjunto de recursos intangíveis como, a boa cidadania corporativa, a execução eficiente de projetos socioambientais inovadores, e a gestão eficaz dos *stakeholders*, podem ser um diferencial importante e possível fonte de vantagens competitivas.

No entanto, deve-se ressaltar que só existe geração de vantagens competitivas através de RSAE se os benefícios à sociedade realmente existirem, já que estes devem estar implícitos na filosofia das estratégias socioambientais (HUSTED E ALLEN, 2001). As ações de RSAE devem gerar resultados consistentes para a sociedade para serem fonte de vantagem competitiva.

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

No entanto, Pearce II e Doh (2005) afirmam que a RSAE está hoje universalmente nos negócios e foi incorporada pela alta gestão como uma componente integral de suas tarefas como executivos, motivada tanto por

valores pessoais e altruísmo, como por vantagens estratégicas que essa pode desencadear.

Para Husted e Salazar (2005), as estratégias socioambientais resolvem as tensões existentes entre os objetivos sociais e a rentabilidade das empresas, já que ambos os desempenhos são cobrados, e os resultados devem ser positivos.

Por fim, RSAE e estratégia empresarial têm sido vistas geralmente separadas, cada um 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 E ALLEN, 2001).

4. MÉTODO

Esta metodologia está dividida em aspectos técnicos, que englobam a natureza e o nível da pesquisa, bem como o delineamento do campo empírico, e operacionais, que têm a ver com as técnicas e os instrumentos de coleta e análise de dados.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa essencialmente qualitativa, uma vez que não se busca apontar regularidades ou relações de causa e efeito nos fenômenos, e sim levantar reflexões acerca das percepções dos gestores das empresas no que se refere às práticas de responsabilidade socioambiental. Conforme Richardson (1999, p. 80), a pesquisa qualitativa é “uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Quanto ao nível, pode-se caracterizar esta pesquisa como exploratório-descritiva. Conforme Gil (2006), as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo a descoberta de intuições ou o aprimoramento de idéias. Para Marconi e Lakatos (1999) uma investigação exploratória possui uma tripla finalidade: desenvolvimento de hipóteses; aumento da familiaridade do pesquisador com o fato ou fenômeno para a realização de pesquisa mais aprofundada no futuro; ou modificação e clareamento de conceitos. Portanto, a pesquisa é exploratória devido ao caráter recente da articulação teórica proposta para a compreensão do fenômeno organizacional em questão. Ela também é descritiva porque expõe a percepção de uma determinada população sobre determinado fenômeno, através de uma técnica padronizada de coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 1999; GIL, 2006).

O delineamento do campo empírico, por sua vez, foi estruturado a partir da escolha de 20 (vinte) empresas que possuíam ações sociais e/ou ambientais, foco de análise desta pesquisa. Contudo, nem todas as empresas tinham projetos socioambientais estruturados, pois algumas estavam iniciando suas atividades no campo da responsabilidade socioambiental.

No caso das técnicas e instrumentos de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o suporte de diário de campo. A entrevista semi-estruturada é um procedimento utilizado na investigação social,

para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI; LAKATOS, 1999). A entrevista semi-estrutura foi, portanto, adotada por se constituir numa série de perguntas abertas e semi-abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas que permite ao entrevistador acrescentar pergunta de esclarecimento (LAVILLE; DIONNE, 1999). Escolhe-se a técnica da entrevista como instrumento de coleta devido a sua possibilidade de determinar a opinião do entrevistado sobre o objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 1999). Desta forma, a adoção de questões abertas ou não estruturadas, juntamente com questões fechadas e estruturas, permite uma melhor interpretação dos dados obtidos (ALMEIDA; BOTELHO, 2006).

Já para a análise dos dados, realizou-se uma Análise de Conteúdo Qualitativa, técnica que visa analisar o conteúdo das respostas dos entrevistados, buscando padrões e a estruturação de categorias de análise. Estas categorias de análise, além de emergirem do campo empírico, podem também advir da literatura utilizada pelo pesquisador. Desta forma, as categorias de análise utilizadas nessa pesquisa foram: (a) características dos projetos e estrutura organizacional da gestão socioambiental; (b) impacto das questões sociais sobre a competitividade; e (c) oportunidades de mercado vinculadas com a RSAE.

Com isso, pretende-se, conforme apontado pelo objetivo geral desta pesquisa, analisar as ações de responsabilidade socioambiental de empresas cearenses à luz do estado da arte da literatura de gestão estratégica socioambiental, propondo melhorias e destacando inovações.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. Caracterização das Empresas Pesquisadas

No total foram feitas 20 (vinte) entrevistas com gestores, cada um deles representando empresas diferentes. A caracterização dessas 20 (vinte) empresas está a seguir e seus nomes foram preservados conforme combinado no ato da entrevista.

	SETOR	FATURAMENTO ANUAL	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
1	Desenvolvimento de software	R$ 142.000,00	125
2	Indústria têxtil	R$ 1.000.000,00	42
3	Indústria de hardware	R$ 500.000,00	12
4	Indústria de produtos de saúde	R$ 1.500.000,00	200
5	Preparo e venda de alimentos	R$ 700.000,00	12
6	Fabricação de massas e biscoitos	R$ 120.000.000,00	1600
7	Confecção de vestimentas hospitalares	R$ 250.000,00	15
8	Consultoria empresarial	R$ 120.000,00	3
9	Metalurgia	R$ 16.000.000,00	450
10	Indústria alimentícia	R$ 5.000.000,00	250
11	Cooperativa de crédito	R$ 3.000.000,00	47
12	Confecção de roupas íntimas	R$ 7.800.000,00	210
13	Construção de sistemas de segurança e monitoramento	R$ 1.000.000,00	32
14	Indústria de calçados	R$ 1.190.800,00	800
15	Indústria madereira e moveleira	R$ 1.000.000,00	50
16	Confecção de roupa infantil	R$ 800.000,00	15
17	Indústria de ração animal	R$ 3.000.000,00	600
18	Lavanderia industrial	R$ 2.000.000,00	412
19	Indústria de pneus	R$ 12.000.000,00	150
20	Indústria de bicicletas	R$ 10.000.000,00	600

Quadro 1. Caracterização das empresas respondentes.
Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme pode ser observado, a amostra foi constituída de empresas de diferentes setores e tamanhos, sendo isso relevante para presente pesquisa, já que tal variação trará maior riqueza de informações sobre a atuação socioambiental das empresas.

5.2. Características dos Projetos e Estrutura Organizacional

As empresas pesquisadas contam com ações em diversas áreas, dentre elas, meio ambiente, educação, cultura, e projetos de apoio às comunidades envolvendo doações, conhecidos como filantropia. O Quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese das ações sociais e ambientais de cada empresa.

	SETOR	Área de Atuação Socioambiental	Ações	Depto. Responsável pela RSAE
1	Desenvolvimento de software	Educação e meio ambiente.	Formação profissional na área de informática; coleta seletiva de lixo com doação para universidade.	Recursos Humanos
2	Indústria têxtil	Produto verde.	Criação de produtos com apelo ambiental (sacolas de tecido reciclado).	Marketing
3	Indústria de hardware	Produção limpa, educação e cultura.	Tecnologias para tornar a produção menos poluente, patrocínio para ONGs que atuam em educação e cultura na comunidade do entorno.	Alta Direção
4	Indústria de saúde	Produto inclusivo (aparelho auditivo).	Não existem ações sociais ou ambientais.	Não existe departamento específico.
5	Preparo e venda de alimentos	Meio ambiente.	Coleta seletiva, reciclagem e doação de produtos de limpeza para comunidade.	Não existe departamento específico.
6	Fabricação de massas e biscoitos	Apoio à comunidade.	Recreação para idosos na comunidade do entorno; distribuição gratuita de alimentos.	Não existe departamento específico.
7	Confecção de vestimentas hospitalares	Apoio à comunidade.	Cestas básicas natalinas para famílias carentes.	Não existe departamento específico.
8	Consultoria empresarial	Apoio em gestão socioambiental às empresas clientes.	Promoção da cultura e de prática de responsabilidade socioambiental nas empresas clientes.	Não existe departamento específico.
9	Metalurgia	Educação e meio ambiente.	Investimento em educação na comunidade do entorno; criação de cooperativas de reciclagem.	Não existe departamento específico.
10	Indústria alimentícia	Apoio à comunidade.	Abrigo para crianças carentes e seus familiares.	Alta Direção
11	Cooperativa de crédito	Educação e cultura.	Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da educação.	Não existe departamento específico.

12	Confecção de roupas íntimas	Apoio à comunidade.	Doação de retalhos de tecido para costureiras do entorno; capacitação de costureiras; patrocínio de ONGs que atuam no entorno.	Não existe departamento específico.
13	Construção de sistemas de segurança e monitoramento	Apoio à comunidade.	Reciclagem de latas e doação para instituição que trata câncer infantil; atividades infantis em escolas públicas.	Não existe departamento específico.
14	Indústria de calçados	Apoio à comunidade.	Política de descontos para população de baixa renda; manutenção de parque botânico próximo à empresa.	Recursos Humanos
15	Indústria madereira e moveleira	Apoio à comunidade.	Projetos de educação e lazer na comunidade do entorno.	Não existe departamento específico.
16	Confecção de roupa infantil	Apoio à comunidade.	Doação de retalhos de tecido para comunidade.	Não existe departamento específico.
17	Indústria de ração animal	Apoio à comunidade.	Doações para comunidade do entorno.	Não existe departamento específico.
18	Lavanderia industrial	Meio ambiente.	Reflorestamento; reciclagem do lixo; reaproveitamento de água.	Técnica
19	Indústria de pneus	Meio ambiente.	Coleta de pneus velhos; plantação de árvores.	Não existe departamento específico.
20	Indústria de bicicletas	Apoio à comunidade e meio ambiente.	Doações para a comunidade; projetos de integração social de crianças com deficiências e idosos; áreas de reflorestamento.	Não existe departamento específico.

Quadro 2. Projetos e departamentos responsáveis pela RSAE.
Fonte: Pesquisa de campo.

A maioria das ações socioambientais das empresas pesquisadas pode ser caracterizada como filantropia, mesmo aquelas que envolvem educação e cultura, pois as empresas atuam principalmente como doadoras e não como executoras. Contextualizando a partir de Husted (2003), a maioria das empresas optou por estruturas de gestão socioambiental terceirizada, e algumas poucas por estruturas compartilhadas (onde a empresa atua junto com uma ONG ou comunidade, por exemplo).

Aspecto relevante para esta pesquisa foi entender como os projetos são gerenciados e quais departamentos são responsáveis pelas ações

socioambientais em cada empresa. De acordo com os respondentes, a maioria das empresas não possui departamento específico para tratar das questões socioambientais, conforme mostra o Quadro 2.

A estrutura organizacional da RSAE nas empresas pesquisadas mostra que algumas delas pensam nas questões sociais e ambientais de forma multidisciplinar, e por isso optaram por não criar um departamento específico para isso, conforme comenta abaixo o entrevistado.

> Dispomos de duas equipes para cada atuação socioambiental da empresa. A primeira dentro do setor de RH, que seleciona, acompanha e forma aprendizes dentro da empresa. Essa equipe conta com o gestor de promoção profissional, uma psicóloga e uma pedagoga empresarial, que acompanham os aprendizes. A segunda é formada por quatro funcionários de setores distintos da empresa, responsáveis por divulgar o programa internamente, mobilizar, contatar com parceiros e destinar o lixo coletado. (Entrevistado Empresa 1).
>
> Não temos setores diretamente responsáveis por nossas ações; procuramos disseminar tais idéias por toda a empresa, ganhando assim comprometimento e flexibilidade (Entrevistado Empresa 12).

Por outro lado, algumas empresas pesquisadas consideram a questão socioambiental de forma secundária, não integrada ao negócio, e por isso não contam com essa área em sua estrutura organizacional. Esse tipo de abordagem pode ser justificada pelo sentimento altruísta dos empresários, que buscam ajudar de alguma forma pessoas necessitadas, mas não integram esse tipo de ação ao negócio da empresa.

5.3. Impacto das Questões Sociais sobre a Competitividade

As ações sociais e ambientais podem impactar positivamente os negócios de uma empresa, desde que sejam planejadas e implementadas de forma estratégica. Conforme Porter e Kramer (2006), as ações que se objetivam melhorar o contexto competitivo são aquelas que podem impactar de forma positiva a competitividade da empresa. Por outro lado, as questões sociais genéricas são aquelas que não estão alinhadas com o negócio central da empresa, e por isso não trazem nenhum tipo de vantagem relevante. Algumas dessas questões sociais genéricas, quando muito, podem fazer a empresa obter uma melhoria de imagem, se bem executadas.

De acordo com o Quadro 3, a grande maioria das ações das empresas pesquisadas se enquadram como questões sociais genéricas, ou sejam, falta um viés estratégico para as ações socioambientais dessas empresas.

SETOR		Ações	Classificação
1	Desenvolvimento de software	Formação profissional na área de informática; coleta seletiva de lixo com doação para universidade.	Questão Social Genérica.
2	Indústria têxtil	Criação de produtos com apelo ambiental (sacolas de tecido reciclado).	Impacto Social na Cadeia de Valor.
3	Indústria de hardware	Tecnologias para tornar a produção menos poluente, patrocínio para ONGs que atuam em educação e cultura na comunidade do entorno.	Impacto Social na Cadeia de Valor e Questão Social Genérica.
4	Indústria de saúde	Não existem ações sociais ou ambientais.	N/A
5	Preparo e venda de alimentos	Coleta seletiva, reciclagem e doação de produtos de limpeza para comunidade.	Questão Social Genérica.
6	Fabricação de massas e biscoitos	Recreação para idosos na comunidade do entorno; distribuição gratuita de alimentos.	Questão Social Genérica.
7	Confecção de vestimentas hospitalares	Cestas básicas natalinas para famílias carentes.	Questão Social Genérica.
8	Consultoria empresarial	Promoção da cultura e de prática de responsabilidade socioambiental nas empresas clientes.	Questão Social Genérica.
9	Metalurgia	Investimento em educação na comunidade do entorno; criação de cooperativas de reciclagem.	Questão Social Genérica.
10	Indústria alimentícia	Abrigo para crianças carentes e seus familiares.	Questão Social Genérica.
11	Cooperativa de crédito	Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da educação.	Questão Social Genérica.
12	Confecção de roupas íntimas	Doação de retalhos de tecido para costureiras do entorno; capacitação de costureiras; patrocínio de ONGs que atuam no entorno.	Impacto Social na Cadeia de Valor e Questão Social Genérica.
13	Construção de sistemas de segurança e monitoramento	Reciclagem de latas e doação para instituição que trata câncer infantil; atividades infantis em escolas públicas.	Questão Social Genérica.

14	Indústria de calçados	Política de descontos para população de baixa renda; manutenção de parque botânico próximo à empresa.	Questão Social Genérica.
15	Indústria madereira e moveleira	Projetos de educação e lazer na comunidade do entorno.	Questão Social Genérica.
16	Confecção de roupa infantil	Doação de retalhos de tecido para comunidade.	Questão Social Genérica.
17	Indústria de ração animal	Doações para comunidade do entorno.	Questão Social Genérica.
18	Lavanderia industrial	Reflorestamento; reciclagem do lixo; reaproveitamento de água.	Impacto Social na Cadeia de Valor.
19	Indústria de pneus	Coleta de pneus velhos; plantação de árvores.	Questão Social Genérica.
20	Indústria de bicicletas	Doações para a comunidade; projetos de integração social de crianças com deficiências e idosos; áreas de reflorestamento.	Questão Social Genérica.

Quadro 3. Classificação das ações socioambientais.
Fonte: Pesquisa de campo.

Uma das exceções fica por conta da empresa que atua no setor de lavanderia industrial, já que esta atua com reaproveitamento de água, atividade essencial para melhoria da competitividade nesse setor. Outra exceção é a empresa que atua no setor de fabricação de hardware, já que esta busca desenvolver tecnologias menos poluentes, que melhoram sua competitividade e ajudam a não degradar o meio ambiente.

Pode-se observar que a grande maioria das empresas atua socialmente através de ações filantrópicas, doações de alimentos ou de seus refugos industriais (retalhos de tecido, etc) para a comunidade. Este tipo de ação pode ser caracterizada como questão social genérica, pois além de ser facilmente copiada pelos concorrentes, não gera nenhuma vantagem em termos de ampliação da competitividade da empresa.

5.4. Oportunidades de Mercado e RSAE

A literatura de RSAE também trata de aspectos relacionados a criação e ao aproveitamento de oportunidades de mercado impulsionadas pelas ações socioambientais das empresas. Desta forma, foi perguntado ao respondentes o seguinte: “Na sua visão, existe alguma relação entre o aproveitamento das

oportunidades de mercado e a responsabilidade social?". O Quadro 4 mostra uma síntese das respostas.

SETOR		Ações	Oportunidades de Mercado
1	Desenvolvimento de software	Formação profissional na área de informática; coleta seletiva de lixo com doação para universidade.	Ações socioambientais não vinculadas com preocupações comerciais.
2	Indústria têxtil	Criação de produtos com apelo ambiental (sacolas de tecido reciclado).	Incorporação da RSAE no negócio gera oportunidades de mercado.
3	Indústria de hardware	Tecnologias para tornar a produção menos poluente, patrocínio para ONGs que atuam em educação e cultura na comunidade do entorno.	Acredita que a relação entre RSAE e oportunidade existe e é positiva.
4	Indústria de saúde	Não existem ações sociais ou ambientais.	A partir da visão dos consumidores, e empresa que implementa RSAE pode acessar novas oportunidades de mercado.
5	Preparo e venda de alimentos	Coleta seletiva, reciclagem e doação de produtos de limpeza para comunidade.	Os clientes reconhecem as ações socioambientais da empresa, o que gera oportunidades.
6	Fabricação de massas e biscoitos	Recreação para idosos na comunidade do entorno; distribuição gratuita de alimentos.	Os clientes estão cada vez mais conscientes e exigem RSAE das empresas, o que gera oportunidades.
7	Confecção de vestimentas hospitalares	Cestas básicas natalinas para famílias carentes.	As empresas que possuem ações socioambientais conseguem alcançar uma melhor imagem e reputação.
8	Consultoria empresarial	Promoção da cultura e de prática de responsabilidade socioambiental nas empresas clientes.	As oportunidades de mercado existem, quando as empresas possuem ações de RSAE tais oportunidades são maximizadas.
9	Metalurgia	Investimento em educação na comunidade do entorno; criação de cooperativas de reciclagem.	Nenhuma empresa gostaria de ser reconhecida como inimiga do meio ambiente.
10	Indústria alimentícia	Abrigo para crianças carentes e seus familiares.	Acredita que existe, mas não justificou a resposta.
11	Cooperativa de crédito	Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da educação.	Acredita que existe, mas não justificou a resposta.
12	Confecção de roupas íntimas	Doação de retalhos de tecido para costureiras do entorno; capacitação de costureiras; patrocínio de	O reconhecimento do que foi feito socialmente fortalece a imagem diante do cliente.

		ONGs que atuam no entorno.	
13	Construção de sistemas de segurança e monitoramento	Reciclagem de latas e doação para instituição que trata câncer infantil; atividades infantis em escolas públicas.	Necessidades coletivas geram oportunidades de mercado.
14	Indústria de calçados	Política de descontos para população de baixa renda; manutenção de parque botânico próximo à empresa.	Mostrar ao público que a empresa tem RSAE ajuda os negocios e a sociedade.
15	Indústria madereira e moveleira	Projetos de educação e lazer na comunidade do entorno.	Pode ser que RSAE gere oportunidades, mas esse não é o interesse da empresa, pois as ações visam somente o bem ao próximo.
16	Confecção de roupa infantil	Doação de retalhos de tecido para comunidade.	Acredita que existe, mas não justificou a resposta.
17	Indústria de ração animal	Doações para comunidade do entorno.	O comportamento socialmente responsável pode garantir uma vantagem competitiva.
18	Lavanderia industrial	Reflorestamento; reciclagem do lixo; reaproveitamento de água.	Temos uma vantagem em relação os outros concorrentes por tratarmos toda a água utilizada.
19	Indústria de pneus	Coleta de pneus velhos; plantação de árvores.	Muitas empresas usam a responsabilidade social como apoio as suas metas de prospecção de clientes. No nosso caso, isso é uma conseqüência. Nos nossos planos só existe a adequação de mercado, pois as nossas empresas clientes exigem esta responsabilidade.
20	Indústria de bicicletas	Doações para a comunidade; projetos de integração social de crianças com deficiências e idosos; áreas de reflorestamento.	Quando sua empresa tem atitudes de responsabilidade social, as oportunidades aparecem em certos meios com uma maior facilidade.

Quadro 4. A Visão sobre Oportunidades de Mercado e RSAE.
Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme pode-se observar no Quadro 4, a maioria das empresas volta sua visão sobre oportunidades de mercado para o valor que os clientes empregam nas ações socioambientais. Obviamente, esta é uma visão estreita em relação às oportunidades que podem ser desenvolvidas e aproveitadas a partir da RSAE.

A criação de mercados consumidores configura-se como uma das mais importantes funções das RSAE, contudo, existem outras, como preparação de mão-de-obra para momentos de expansão, melhoria do contexto de competição, redução dos impactos na cadeia de valor, dentre outras. Fica claro nesta pesquisa que as empresas estudadas não consideram em suas ações socioambientais outras funções além da criação de mercados, e ainda sim, não fazem uma trabalho adequado para que tais mercados sejam criados.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS PROJETOS

As conclusões desta pesquisa podem ser divididas em três aspectos: (a) características dos projetos socioambientais e estrutura organizacional da RSAE; (b) impacto das questões sociais sobre a competitividade; e (c) oportunidades de mercado vinculadas à RSAE.

Ao abordar o primeiro aspecto, “características dos projetos socioambientais e estrutura organizacional da RSAE” pode-se concluir que a empresas pesquisadas atuam principalmente de forma filantrópica e sem uma área socioambiental estruturada em sua hierarquia. Esse tipo de abordagem não ajuda na ampliação das ações socioambientais e em resultados duradouros.

Como reflexo das características dos projetos e da pouca atenção à questão socioambiental na estrutura organizacional, tem-se o baixo desempenho em relação ao segundo aspecto, “impacto das questões sociais sobre a competitividade”. Ou seja, maioria das empresas atua com ações que podem ser consideradas questões sociais genéricas, aquelas que não trazem nenhum tipo de vantagem para a organização.

Abordando o terceiro aspecto “oportunidades de mercado e RSAE”, observa-se que as empresas somente focam a criação de mercados consumidores em detrimento das outras oportunidades, conforme já explicado nos resultados. Esta configura-se como uma visão estreita, inclusive porque as empresas não implementam suas ações de forma adequada para criar novos mercados consumidores.

A literatura da área socioambiental relata casos de sucesso onde projetos sociais e ambientais implementados no âmbito de um viés estratégico, enfocando o negócio central da empresa, e influenciando positivamente os *stakeholders* geram a ampliação de competitividade das empresas que empreenderam tais projetos. No entanto, nada disso foi observado no âmbito desta pesquisa, pois as empresas pesquisadas contam com uma atuação mais voltada para um viés filantrópico e que pouco agrega em termos de competitividade. Desta forma, pode-se concluir que as empresas cearenses,

representadas pela amostra de 20 organizações estudadas, ainda tem muito a evoluir no que diz respeito à atuação estratégica socioambiental, de forma a ter ganhos de competitividade.

Como sugestão para futuros estudos, levando em consideração os resultados atingidos neste projeto de pesquisa, podem ser citados:

- Pesquisa enfocando as comunidades em que as empresas atuam, buscando verificar a satisfação dos beneficiários;
- Aprofundamento na gestão dos projetos socioambientais das empresas, principalmente no que diz respeito ao modelo e ferramentas de gestão, e análise do desempenho dos projetos.

REFERÊNCIAS

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

ALESSIO, R. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? **Revista Virtual Textos & Contextos**, nº 2, dez. 2003.

ALMEIDA, S. L.; LINS, S. A. G.; OLIVEIRA, R. 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. **Anais do XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.

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

ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, vol. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.

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

_____.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, vol. 27, p. 625-641, 2001.

BEAVER, W. Is the stakeholder model dead? **Business Horizons**, March/April, p. 8-12, 1999.

BLACK, L. D. Corporate social responsibility as capability: the case of BHP Billiton. **The Journal of Corporate Citizenship**, vol. 23, Autumn, p. 25-39, 2006.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

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

BREDA, F. A.; CAMPANHOL, E. M. Responsabilidade social: entre o assistencialismo e a moderna gestão corporativa. In: XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How corporate social responsibility pays off. **Long Range Plannng**, vol. 29, n. 4, p. 495-502, 1996.

CARROL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The Academy of Management Review**, n.4, p. 17-25, October, 1979.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, July/August, 1991.

_____. Corporate social responsibility. **Business and Society**, v. 38, n.3, p. 268-295, September, 1999.

_____. A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. **Business & Society**, vol. 39, n. 4, December, 2000.

CASTELO BRANCO, M.; RODRIGUES, L. L. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. **Journal of Business Ethics**, vol. 69, Springer, p. 111-132, 2006.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 2002. 282 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. 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, pág. 75-96, Setembro/Dezembro, 2002.

CLARKSON, M. B. E.. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review,** v. 20, p. 92-117, 1995.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, January, 1995.

DRUCKER, P. F. Converting social problems into business opportunities: the new meaning of corporate social responsibility. **California Management Review**, vol. 26, n. 2, p. 53-63, 1984.

_____. **Fator humano e desempenho:** o melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 2002.

ETHOS, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social – Versão 2007.** São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>.

FONSECA, G. M.; MOORI, R. G.; ALVES, M. 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. **Anais do XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

_____.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, vol. 25, n. 3, Spring, 1983.

FREITAS, F. R.; VENTURA E. C. Voluntariado empresarial: uma questão de legitimidade? In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do XXVIII EnANPAD**, Curitiba, 2004.

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

HALL, J.; VREDENBURG, H. The challenges of innovating for sustainable development. **Sloan Management Review**, vol. 45, n.1, p. 61-68, 2003.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, vol. 42, n. 5, p. 479-485, 1999.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review,** vol. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning,** 36, p. 481-498, 2003.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Is it ethical to use ethics as strategy? **Journal of Business Ethics**, 27, September, 2000.

_____.; _____. Toward a model of corporate social strategy formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division, **Academy of Management Conference**. August, 2001.

_____.; _____. Corporate social strategy in multinational enterprises: antecedents and value creation. **Journal of Business Ethics**, 74, p. 345-361, 2007a.

_____.; _____. Strategic corporate social responsibility and value creation among large firm: lessons from the Spanish experience. **Long Range Planning**, 2007b.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Un estudio exploratorio de la estrategia social de empresas grandes ubicadas em México. **Contaduría y Administracion**, janeiro-abril, n. 215, p.9-23, 2005.

_____.; _____. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, vol. 43, issue 1, p. 75-91, January, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **A iniciativa privada e o espírito público:** a evolução da ação social das empresas no Brasil. Julho, 2006.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of the ethics and economics. **Academy of Management Review,** vol. 20, p. 404-437, 1995.

KARKOTLI, G. R. **Responsabilidade social:** uma estratégia empreendedora. 2004. 205 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social Marketing: an approach to planet social change. **Journal of Marketing**, October/November, 1971.

LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J. Reputation as an emerging construct in the business and society field: an introduction. **Business and Society**, vol. 41, n. 4, December, 2002.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações:** um estudo multicasos. 2002. 204 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MAHON, J. F. Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. **Business and Society**, vol. 41, n. 4, December, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, issue 1, p. 117–127, 2001.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. **Journal of Management Studies**, vol. 43, issue 1, January, 2006.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOLTENI, M. The social-competitive innovation pyramid. **Corporate Governance**, vol. 6, n. 4, 2006.

MORSING, M. Communicating responsibility. **Business Strategy Review**, vol. 16, n. 2, p. 84-88, 2005.

_____. Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. **Business Ethics: A European Review,** vol. 15, n. 2, p. 171–182, 2006.

_____.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. **Business Ethics: A European Review**, vol. 15, n.4, p. 323-338, 2006.

NASCIMENTO, L. F. Gestão sócioambiental 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. **Anais do XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.

PASA, C. R. R. **ECP-Social:** um modelo de avaliação da performance social empresarial. 2004. 276 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PEARCE II, J. A.; DOH, J. P. The high impact of collaborative social initiatives. **MIT Sloan Management Review**, vol. 46, n. 3, Spring, 2005.

PORTER, M. E.; van der LINDE, C. Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**, vol. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

_____.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, December, 2002.

_____.; _____. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, December, 2006.

ROBIN, D. P.; REIDENBACH, R. E. Social responsibility, ethics and marketing strategy: closing the gap between concept and application. **Journal of Marketing**, vol. 51, p. 44-58, January, 1987.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 40, issue 3, p. 534–559, 1997.

SAIIA, D. H.; CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Philanthropy as strategy: when corporate charity “begins at home”. **Business and Society**, vol. 42, n. 2, p. 169-202, 2003.

SCHIAVO, M. R. **Conceito e evolução do marketing social.** 1999. Disponível em: <http://www.socialtec.org.br>. [capturado em 18 abr. 2006].

SERPA, D. A. 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. **Anais do XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.

SOUSA FILHO, J. M.; WANDERLEY, L. S. O. Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os websites empresariais vêm sendo utilizados por empresas de varejo e energia. **Cadernos EBAPE**, v. 5, n. 2, 2007.

_____.; _____.; GÓMEZ, C. P.; SILVA, F. A. F. Strategic management of corporate social responsibility as a competitive advantage: a theoretical framework proposition. In: **European Business Ethics Network Annual Conference.** Anais of EBEN Annual Conference, Leuven, Belgium, 2007.

_____.; GÓMEZ, C. P.; FRANÇA, N. R. C. Blocos genéricos da vantagem competitiva e responsabilidade sócio-ambiental: adequação de um modelo teórico. In: IX Encontro sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. **Anais do IX ENGEMA**, Curitiba, 2007.

SOUZA, Z. P. **A responsabilidade social empresarial sob uma perspectiva sistêmica**. 2004. 278 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

VENTURA, E. C. 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. **Anais do XXIX EnANPAD,** Brasília, 2005.

WANDERLEY, L. S. O. **Corporate social responsibility in Brazil**: actions and perceptions in large corporations. 2004. 199 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, Cambridge, 2004.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, October, 1991.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, assim, fará uso de um instrumento qualitativo de coleta de dados, o roteiro de entrevista. Tal instrumento foi preparado para que os objetivos geral e específicos possam ser atingidos, e foi totalmente baseado no levantamento bibliográfico do estado da arte da literatura de responsabilidade socioambiental estratégica.

Prezado (a) senhor (a),

Esta é uma pesquisa relacionada ao tema da responsabilidade socioambiental.

Solicitamos gentilmente a sua atenção e colaboração para a justificativa e para os questionamentos abaixo listados.

Tem sido recorrente, na última década, a preocupação, especialmente por parte do setor industrial, com a questão da responsabilidade socioambiental. As indústrias, antes responsáveis por muitas das catástrofes ambientais e muitas vezes acusadas de exploração do trabalho e de desrespeito ao trabalhador, hoje, buscam, cada vez mais, reverter essa imagem, colocando-se como promotoras da sustentabilidade ambiental e do bem-estar social.

Nesse sentido, gostaríamos que respondesse aos questionamentos abaixo relacionados, de modo a caracterizar o pensamento e/ou as práticas socioambientais de sua indústria. Suas respostas, portanto, são fundamentais para situar nossas condições locais de gestão socioambiental no contexto das melhores práticas apontadas pela literatura especializada.

Sua identidade e a identidade de sua indústria serão reveladas ou não na medida de seu consentimento e interesse.

1. Caracterização do respondente

1.1. Nome (opcional): _____
1.2. Cargo na indústria: _____
1.3. Tempo de atuação na indústria: _____
1.4. Tempo de atuação no cargo: _____
1.5. Formação: _____

2. Caracterização da indústria:

2.1. Nome (opcional): _____
2.2. Endereço (opcional): _____
2.3. Ramo de atuação: _____
2.4. Faturamento anual médio: _____
2.5. Quantidade de funcionários: _____
2.6. Principais produtos: _____
2.7. Principais clientes: _____

3. Roteiro de entrevista:

3.1. Perguntas gerais sobre RSE:

3.1.1. O que caracteriza sua empresa como socialmente responsável?

3.1.2. Por que sua empresa tem ações de responsabilidade social?

3.2. Perguntas sobre a gestão da RSE:

3.2.1. Qual a estrutura de gestão (governança) e organizacional da responsabilidade social? E o porquê dessa escolha?

3.2.2. Quais são as principais ações e projetos de responsabilidade social da empresa?

3.2.3. Como a empresa mensura os resultados das ações e projetos de responsabilidade social?

3.3. Perguntas sobre estratégia e RSE:

3.3.1. Na sua visão, como a responsabilidade social se integra (ou deveria se integrar) com a estratégia?

3.3.2. Como a responsabilidade social se integra aos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa? Como esta pode agregar valor aos produtos e/ou serviços?

3.3.3. As ações de RSE dos concorrentes influenciam nas ações de responsabilidade social de sua empresa?

3.3.4. De que forma os *stakeholders* influenciam as ações de responsabilidade social da empresa?

3.3.5. Na sua visão, existe alguma relação entre o aproveitamento das oportunidades de mercado e a responsabilidade social?

3.3.6. Quais os benefícios trazidos à empresa pela responsabilidade social? Quais evidências?

3.4. Fechamento da entrevista

3.4.1. O que a empresa espera dos investimentos em responsabilidade social?