

**FACULDADES ALVES FARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**NEUSA MARIA RAVAROTO**

**INTEGRAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E  
ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM  
EMPRESAS NO ESTADO DE GOIÁS**

**GOIÂNIA**

**2015**

NEUSA MARIA RAVAROTO

**INTEGRAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E  
ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM  
EMPRESAS NO ESTADO DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, linha de pesquisa: Gestão Integrada de Mercados.

Prof<sup>a</sup> Orientadora: Dra. Kavita Miadaira Hamza.

Prof. Co-orientador: Dr. Bento Alves da Costa Filho

GOIÂNIA  
2015

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA  
Bibliotecária: Ana Cristina Alves da Silva – CRB-1/1809

R272i Ravaroto, Neusa Maria.

Integração entre responsabilidade social corporativa e estratégia competitiva: um estudo de casos múltiplos em empresas no Estado de Goiás / Neusa Maria Ravaroto – 2015.  
184 f.; il.

Dissertação (mestrado) — Faculdades ALFA, Mestrado Administração, em Goiânia, 2015

Orientação: Profª. Dra. Kavita Miadaira Hamza.

Coorientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.

Bibliografia: 171-176.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Estratégia competitiva. 3. Sustentabilidade. I. Neusa Maria Ravaroto. II. Faculdades ALFA – Mestrado em Administração. III. Título.

CDU: 657.4(817.3)

**Neusa Maria Ravaroto**

**INTEGRAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E  
ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM  
EMPRESAS NO ESTADO DE GOIÁS**

Esta dissertação foi julgada apropriada para a obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Integrada de Mercados, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Nível de Mestrado em Administração, das Faculdades Alves Faria, e aprovado pelo programa, em 21 de março de 2015.

Comissão Avaliadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Kavita Miadaira Hamza  
Orientadora  
Faculdades Alves Faria (ALFA)

---

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho  
Co-Orientador  
Faculdades Alves Faria (ALFA)

---

Prof.Dr. Alcido Elenor Wander  
Avaliador interno  
Faculdades Alves Faria (ALFA)

---

Prof.<sup>a</sup>.Dra. Raquel Maracaípe de Carvalho  
Avaliadora externa  
Universidade Federal de Goiás

GOIÂNIA  
MARÇO DE 2015

Àquela que primeiro me acolheu e me amou  
Que me ajudou a descobrir como aprender  
Que me fez compreender a importância do conhecimento e da solidariedade.  
Por mais que meus olhos já não possam encontrá-la,  
Nossas almas permanecem próximas e sua consciência segue a me inspirar...  
À minha mãe, Líbera, com eterno amor e gratidão.

## AGRADECIMENTOS

A conclusão de cada ciclo, especialmente, quando se trata da conquista de algo há muito almejado, traz a sensação de completude, de satisfação e, dentre outros sentimentos, gratidão, principalmente quando se tem em mente que nós, assim como nossas conquistas, somos o resultado de muitos encontros e de muitas pessoas que passam por nossas vidas. Por isso, neste momento em que vejo mais uma etapa sendo concretizada, agradeço:

À minha família, aos meus pais e minha irmã, que me proporcionaram aprendizados em valores, para toda a vida;

À colega e amiga Ariana, pelas ideias compartilhadas durante o mestrado e pelo carinho e incentivo nos momentos em que precisei de apoio;

À amiga Patrícia J.Farias, que me ajudou em tantas fases e de quem sinto saudades;

Ao Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho, que atenciosamente acolheu-me no Mestrado, desde o início incentivando-me à pesquisa, acompanhou-me e orientou-me ao longo das fases altas e baixas que tive durante o curso;

À Prof<sup>a</sup> Dra. Kavita Miadaira Hamza que me apresentou oportunidades valiosas de estudo e pesquisa, aceitando o desafio de me orientar e de estudarmos o cenário da integração da RSC à estratégia empresarial, em um campo em que há tanto ainda a se produzir;

À equipe técnica e aos demais professores do Mestrado em Administração das Faculdades ALFA, em especial ao Prof. Dr. Luiz Felipe Serpa, que durante o curso demonstrou tratar o processo de ensino com rigor e compromisso, mas também com sensibilidade e compreensão quando precisei de seu apoio;

Ao Prof. Dr. Alcido Wander, pelas importantes contribuições durante o processo de qualificação;

À Caramuru Alimentos, em especial a Sra. Itelvina e a Srta. Lorryne, pela receptividade, acolhida e atenção dedicada durante a realização da pesquisa de campo;

À Pontal Engenharia, em especial ao Sr. Wesley, pelo tempo e paciência dedicados para responder todas as minhas perguntas;

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG), pelo incentivo e oportunidades proporcionados por meio da concessão da bolsa de estudos;

A três importantes educadores de quem recordo agora com carinho, porque marcaram minha trajetória estudantil e acadêmica, favorecendo assim, a concretização de mais esta etapa: Ao Prof. Irineo da Rosa, por incentivar tanto a pequena poetisa... seus incentivos significaram “coragem”; à querida Lucilei B. Rossassi, por acreditar na jovem protagonista... os ideais compartilhados, dentre tantas coisas boas, motivaram “confiança”; e ao amigo Amarildo Jorge da Silva, pelo estímulo à principiante investigadora das “autopoieses” da vida... suas histórias e provocações inspiraram desejo de conhecimento e de autoconhecimento. Vocês três, de modo especial, me fizeram compreender porque educar é um ato de amor capaz de transcender vidas;

E, por último quanto à ordem, mas não quanto à importância, ao meu querido esposo Claudio, inspirador de tantos aprendizados e apoiador em meus maiores projetos, dentre os quais, este mestrado em administração. A você meu especial agradecimento, pela parceria, pelo companheirismo e pelo constante compartilhar, nessa existência tão importante e tão cheia de descobertas.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,  
mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre  
aquilo que todo mundo vê.”

Arthur Schopenhauer

## RESUMO

RAVAROTO. Neusa. Integração entre Responsabilidade Social Corporativa e Estratégia Competitiva: Um Estudo de Casos Múltiplos em Empresas no Estado de Goiás. 2015. 184 f. Dissertação – Mestrado em Administração – Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

O presente estudo aborda o tema da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e de sua integração às estratégias de negócios das empresas. O objetivo desta dissertação é identificar como a RSC é integrada às estratégias delineadas por empresas, na busca de diferencial competitivo. Para tal, realizou-se uma ampla revisão da literatura a fim de analisar o crescimento da importância das ações da dimensão socioambiental desenvolvidas por empresas, e de sua relação com a discussão acerca da sustentabilidade e da competitividade. Inicialmente, verificaram-se aspectos importantes das relações entre empresa e sociedade e sobre o papel social da empresa. Abordou-se ainda, o estudo sobre a RSC, seu histórico e evolução e suas implicações estratégicas sobre a competitividade empresarial. Em seguida foram estudados os aspectos gerais sobre o processo de gestão estratégica, bem como sobre a formulação e implementação das estratégias corporativas e competitivas, onde foram analisados em maior profundidade alguns modelos sobre estratégia de negócios, propostos por diferentes autores. Por fim, foram estudados alguns dos principais modelos disponíveis na literatura que tratam do enfoque estratégico de RSC. Ao final da revisão de literatura, foi proposta uma matriz de referência para identificação e análise da abordagem de RSC, com base no modelo que trata do enfoque estratégico de RSC proposto por Porter e Kramer (2006). Para complementar e enriquecer o estudo foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de pesquisa exploratória, do tipo estudo de casos múltiplos, em duas empresas sediadas no estado de Goiás, uma do setor da construção civil e outra atuante no ramo de processamento de soja, milho, girassol e canola. Estas empresas foram selecionadas para a pesquisa por, dentre outros motivos, desenvolverem ações de responsabilidade social e desempenharem importante papel em seu mercado de atuação. Com as entrevistas realizadas foi possível analisar as ações desenvolvidas pelas empresas à luz do modelo adotado para a pesquisa, identificando-se evidências de como a RSC pode ser integrada às estratégias delineadas pelas empresas, na busca de diferencial competitivo.

**Palavras - Chave:** *Responsabilidade Social Corporativa; Estratégia competitiva; Sustentabilidade.*



## ABSTRACT

RAVAROTO. Neusa. Integration between Corporate Social Responsibility and Competitive Strategy: A Multiple Cases Study on Companies in the State of Goiás. 2015.184f. Master Thesis – Master's Degree in Business Administration – Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

The present study addresses the theme of Corporate Social Responsibility (CSR) and its integration into corporate business strategies. The goal of this thesis is to identify how CSR is integrated with strategies outlined by the companies in the pursuit of competitive advantage. Therefore, an extensive literature review has been carried out to analyze the growth of importance of the social and environmental dimension actions developed by companies, and its relation to the discussion of sustainability and competitiveness. Initially there were important aspects of the relationship between enterprise and society and about the social role of the company. It also addressed, the study on CSR, its history and evolution and its strategic implications on business competitiveness. Then, it was studied the general aspects on the process of strategic management, as well as on the formulation and implementation of corporate and competitive strategies, where it was analyzed in greater depth some samples about business strategy, proposed by different authors. Finally, it was studied some of the main samples available in the literature dealing with the strategic focus of CSR. At the end of the literature review, it was proposed an array of reference for identification and analysis of the CSR approach, based on the model that deals with strategic CSR approach proposed by Porter and Kramer (2006). To complement and enrich the study it was carried out a field research, through exploratory research, of type multiple cases study, in two companies based in the State of Goiás, one of the construction industries and other specialized in the processing of soybean, corn, sunflower and canola. These companies were selected for the survey, for among other reasons, by develop actions of social responsibility and play an important role in their market. With the interviews it was possible to analyze the actions developed by the companies in the light of the model adopted for the research, identifying evidence of how CSR can be integrated with strategies outlined by the companies in the pursuit of competitive advantage.

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility; Competitive Strategy; Sustainability.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grupo de influenciadores de uma organização ( <i>Stakeholders</i> ).....	48
Figura 2: Estratégia corporativa e o processo de política social.....	50
Figura 3: Modelo de Administração Estratégica.....	64
Figura 4: Processo de administração estratégica.....	65
Figura 5: Análise de Mintzberg da relação entre estratégias intencionais e realizadas....	69
Figura 6: Análise da estratégia como modelo de decisões inter-relacionadas.....	78
Figura 7: Elementos de estrutura do segmento.....	83
Figura 8: Estratégias genéricas de Porter.....	84
Figura 9: A cadeia de valor genérica. ....	85
Figura 10: Modelo de Criação de Valor Sustentável (CVS).....	94
Figura 11: Envolvimento corporativo na sociedade: uma abordagem estratégica.....	98
Figura 12: Tipos básicos de projetos para os estudos de caso.....	107
Figura 13: Método de estudo de caso.....	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais teorias e abordagens sobre RSC.....	37
Quadro 2: Referências na literatura sobre RSC na década de 1960.....	39
Quadro 3: Referências na literatura sobre RSC na década de 1970.....	43
Quadro 4: Referências na literatura sobre RSC na década de 1980.....	48
Quadro 5: Referências na literatura sobre RSC na década de 1990.....	53
Quadro 6: Referências e modelos presentes na literatura sobre RSC a partir dos anos 2000.....	54
Quadro 7: Instrumentos de certificação e divulgação de ações de RSC e Sustentabilidade	61
Quadro 8: Perspectivas em gestão estratégica.....	66
Quadro 9: Escolas estratégicas: características do processo de formulação da estratégia...	70
Quadro 10: Evolução das Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas das Empresas. ....	73
Quadro 11: Lista preliminar de aspectos da pesquisa qualitativa.....	104
Quadro 12. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	106
Quadro 13: Matriz de referência para identificação e análise da abordagem de RSC.....	114
Quadro 14: Unidades e Terminais – áreas de atuação e capacidade instalada.....	122
Quadro 15: Práticas de Boa Cidadania desenvolvidas pelas empresas.....	143
Quadro 16: Práticas que auxiliam a mitigar danos causados por atividades na cadeia de valor.....	146
Quadro 17: Práticas desenvolvidas pelas empresas que transformam atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia.....	150
Quadro 18: Práticas desenvolvidas pelas empresas no campo da “Filantropia estratégica”	153
Quadro 19: Certificações Caramuru.....	155
Quadro 20: Certificações Pontal Engenharia.....	159

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faturamento Anual.....	125
Tabela 2: Receita Líquida Anual.....	127
Tabela 3: Dados das Ações Junior Achievement com a Caramuru.....	144

## LISTA DE SIGLAS

Agência Municipal de Meio Ambiente de Goiânia (AMMA)  
Agência Nacional do Petróleo (ANP)  
Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos (ABIA)  
Associação Brasileira de Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE)  
Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT)  
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE)  
Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE)  
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)  
Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA)  
Centro Especializado em Ecoterapia (CRESCER)  
Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)  
Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED)  
Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA)  
Conselho Temático de Responsabilidade Social (Cores)  
Criação de Valor Compartilhado (CVC)  
Criação de Valor Sustentável (CVS)  
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)  
Estação de Tratamento de Efluentes (ETE)  
Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG)  
Festival Internacional de Cinema e Vídeo Ambiental (FICA)  
Global Reporting Initiative (GRI)  
Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)  
Imposto Territorial e Predial Urbano (IPTU)  
Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)  
Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE)  
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)  
International Finance Corporation (IFC)  
International Organization for Standardization (ISO)  
Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA)  
Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)  
Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS)  
Organização das Nações Unidas (ONU)  
Performance Social Corporativa (CSP)

Princípios para o Investimento Responsável (PRI)  
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)  
Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)  
Programa Nacional de Produção e uso de Biodiesel (PNPB)  
Responsabilidade Social (RS)  
Responsabilidade Social Corporativa (RSC)  
Responsabilidade Social Empresarial (RSE)  
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)  
Serviço Social da Indústria (SESI)  
Sistema Integrado de Gestão (SIG)  
Social Accountability International (SAI)  
Sustainable Asset Management (SAM)  
Triple Bottom Line (TBL)  
Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização (VRIO)  
Value, Balance, Accountability (VBA)  
Visão Baseada em Recursos (VBR)  
Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN)

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Definição da situação problema .....	17
1.2	Objetivos da pesquisa .....	19
1.3	Estrutura da Dissertação .....	19
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1	A Relação Empresa e Sociedade .....	21
2.2	Responsabilidade Social Corporativa.....	28
2.2.1	O Surgimento dos debates sobre RSC.....	31
2.2.2	Teorias que influenciaram o Desenvolvimento da RSC após a década de 1950.....	34
2.2.3	A ampliação de conceitos sobre RSC: As discussões na década de 1960.....	38
2.2.4	Aplicações teóricas e práticas: O desenvolvimento da RSC nos anos 1970 .....	41
2.2.5	Pesquisas e temas alternativos propostos para RSC nos anos 1980.....	45
2.2.6	A valorização da RSC: novos modelos e abordagens nos anos 1990 .....	51
2.2.7	RSC a partir dos anos 2000: Enfoque nas Implicações Estratégicas da RSC .....	53
2.3	Responsabilidade Social Corporativa no Brasil .....	56
2.4	As contribuições do campo da Sustentabilidade para a RSC .....	57
2.5	Certificação e Acompanhamento do Desempenho Social Corporativo.....	61
2.6	Gestão Estratégica .....	63
2.6.1	Evolução da Estratégia no Contexto Organizacional .....	67
2.6.2	Hierarquia do Processo Estratégico .....	73
2.7	Estratégia corporativa .....	76
2.8	Estratégia Competitiva .....	79
2.8.1	O Modelo de Estratégia Competitiva de Michael Porter.....	82
2.8.2	O Modelo da Visão Baseada em Recursos .....	86
2.9	Gestão Estratégica da RSC .....	91
2.9.1	O Modelo da Criação de Valor Sustentável (CVS).....	92
2.9.2	Modelos de RSC Estratégica de Porter e Kramer.....	95
3	METODOLOGIA.....	103
3.1	O Método da Pesquisa .....	104
3.1.1	Delineamentos de Pesquisa .....	105
3.1.2	Pesquisas Exploratórias .....	105
3.1.3	O Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa.....	106
3.2	Coleta e Tratamento dos Dados .....	110

3.2.1	Fonte de Dados .....	117
3.2.2	Análise dos Dados .....	117
4	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....	119
4.1	Contextualização das Empresas Pesquisadas e do Ambiente de Negócios.....	120
4.1.1	Caramuru Alimentos .....	120
4.1.2	Pontal Engenharia Construções e Incorporações LTDA .....	126
4.2	Sobre a Abordagem de RSC .....	132
4.2.1	Sobre a Abordagem de RSC na Caramuru .....	132
4.2.2	Sobre a Abordagem de RSC na Pontal Engenharia .....	135
4.3	Sobre as Práticas de RSC das Empresas Pesquisadas .....	141
4.3.1	RSC Responsiva - Boa Cidadania .....	141
4.3.2	RSC Responsiva - Mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor.....	146
4.3.3	RSC Estratégica -Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia.....	148
4.3.4	RSC Estratégica - Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar áreas relevantes do contexto competitivo.....	153
4.4	Considerações sobre os Resultados Obtidos .....	161
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	168
5.1	Limitações e Contribuições do Estudo .....	170
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	171
	APÊNDICES .....	177

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual, fortemente influenciada pela globalização e pela velocidade das inovações tecnológicas e da informação, está imersa em um fluxo de constantes transformações. Em períodos de tempo cada vez mais curtos, são criadas novas tendências e estilos, novos comportamentos e valores, novas ideias e práticas sociais.

Nesse fluxo contínuo e complexo de mudanças, a relação entre empresa e sociedade também se transforma. “Na medida em que novos valores, sensibilidades e preocupações emergem na contemporaneidade, surgem novas perspectivas e dinâmicas sociais que aparentemente impulsionam transformações em práticas empresariais tradicionais” (GIOIELLI, 2012, pg. 15). As crescentes disparidades sociais e desafios ambientais e econômicos obrigam as organizações a repensarem seu posicionamento frente à sociedade, assim como, suas estratégias de gestão, visando obter diferenciais competitivos.

A literatura apresenta diversos conceitos para ilustrar a relação entre empresa e sociedade, no que diz respeito à dimensão socioambiental da atuação das empresas. Nos últimos anos, esse debate em torno das responsabilidades empresariais perante a sociedade e meio ambiente vem se intensificando. Segundo Porter e Kramer (2006) a responsabilidade social corporativa é cada vez mais importante para os gestores empresariais; no entanto, o conceito e suas justificativas continuam obscuros.

Segundo os autores são poucas as empresas que integram as questões sociais à estratégia empresarial de uma maneira que reforce a vantagem competitiva de seus negócios. A maior parte das iniciativas se concentra sobre a tensão entre as empresas e a sociedade, em vez de concentrar-se em sua interdependência.

Porter e Kramer (2006) destacam ainda que há quatro motivações que impulsionam as empresas a desenvolverem ações de responsabilidade social: i) Obrigação moral; ii) Sustentabilidade; iii) Licença para operar; e iv) Reputação. O resultado é, muitas vezes, uma miscelânea de ações de responsabilidade social corporativa descoordenada e atividades filantrópicas desconectadas da estratégia da empresa, sem qualquer impacto significativo em nível social, e sem maiores contribuições para a competitividade da empresa em longo prazo.

A relação de interdependência entre empresas e sociedade vai muito além de questões legais, de reputação ou de compensação. A competitividade das empresas depende da comunidade ao seu redor. Drucker (2001, pg. 84) destaca que “uma vez que as instituições só



podem existir dentro de um ambiente social e são, de fato, órgãos da sociedade, os problemas sociais também as afetam e, portanto, também é sua responsabilidade resolvê-los”.

Uma empresa saudável não poderá existir dentro de uma sociedade doente. Ao mesmo tempo, a saúde de uma sociedade depende de empresas competitivas capazes de gerar riqueza e pagar bons salários. Essa relação enfatiza a sinergia duradoura entre os objetivos econômicos e socioambientais que devem estar presentes na estratégia de negócios das empresas para que seja possível alcançar simultaneamente a geração de benefícios econômicos e sociais.

No estado de Goiás, essa percepção acerca da relação entre empresa e sociedade e da importância da responsabilidade social para as empresas, parece ter aumentado nos últimos anos, conforme demonstram os dados publicados no ano de 2011 pela Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG).

Os dados divulgados na Revista do Conselho Temático de Responsabilidade Social (Cores) da FIEG, na edição de janeiro a junho de 2011, informam que no ano de 2005 a FIEG realizou a 1ª Pesquisa sobre o Estágio das Práticas de Responsabilidade Social na Indústria Goiana. Os resultados revelaram que na época, apenas 12% dos empresários goianos estavam familiarizados com o tema da Responsabilidade Social (RS). Após este levantamento, a FIEG promoveu uma série de ações no estado, com o objetivo de conhecer melhor as empresas que já trabalhavam com RS e sensibilizar para o tema as que não a cultivavam.

Cinco anos pós este levantamento, no ano de 2010, conforme demonstrado na publicação da Revista Cores (2011), a FIEG realizou a segunda edição da pesquisa, a qual revelou as mudanças de cenário ocorridas em cinco anos.

A nova pesquisa mostrou que entre as empresas que praticavam a RS em Goiás, 79% delas possuíam um departamento ou pessoa responsável por essas ações, o que expressa um aumento considerável no nível de estruturação das empresas para o tema da RS, se comparado aos 35% existentes em 2005.

Os dados coletados em 2010 revelaram também que 87% das empresas entrevistadas informaram saber o que é ou já terem ouvido falar sobre RS. Destes, 49% não investiam em ações sociais, mas em 21% esta prática já se mostrava integrada à visão estratégica da empresa – um crescimento de seis pontos percentuais se comparado a 2005.

Esse cenário fortalece a ideia de que o tema da responsabilidade social vem ganhando importância no meio empresarial e aponta uma tendência – a da crescente incorporação de seus conceitos ao negócio e ao modelo de gestão.

Além de ser boa para a sociedade e para o meio ambiente, a responsabilidade social corporativa pode trazer benefícios para as empresas, significando oportunidades para reduzir custos, aumentar a produtividade e aprimorar os níveis de eficiência e desempenho, de modo a alavancar a vantagem competitiva dos negócios.

### **1.1 Definição da situação problema**

As empresas precisam definir suas estratégias de negócio de modo a alcançarem simultaneamente a geração de benefícios econômicos e sociais. Essa discussão leva em conta, cada vez mais, os desafios gerenciais frente a ambientes socioeconômicos com acentuados desafios sociais e crescentes restrições de uso e de aproveitamento de recursos naturais.

As empresas que não incorporarem a dimensão socioambiental às suas estratégias de negócios correm o risco de perder vantagem competitiva, seja pelos efeitos dos impactos ambientais e sociais que causam, seja pela reação de seus clientes e da sociedade na qual estão inseridas.

Esse fenômeno põe em evidência as discussões sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no âmbito das estratégias organizacionais, sugerindo que, em um nível muito básico, a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades ao seu redor estão intimamente interligadas. “As empresas existem apenas enquanto a sociedade e a economia acreditarem que elas fazem o seu trabalho e que ele é necessário, útil e produtivo” (DRUCKER, 2001, pg. 48).

Por isso, ações relacionadas à dimensão socioambiental do alcance de uma empresa precisam estar entre os objetivos organizacionais, com metas claramente definidas e relacionadas à estratégia de negócios da organização. Esses objetivos devem ser parte da estratégia da empresa e não apenas uma declaração de boas intenções. “Eles são necessários não porque o administrador tem uma responsabilidade perante a sociedade, mas sim, porque o administrador tem uma responsabilidade perante o empreendimento” (DRUCKER, 2001, pg. 48).

Apesar de tais evidências e da crescente evolução das teorias sobre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, o que se constata é que não é possível identificar uma definição comum sobre o assunto. Há os que discutem se as empresas devem ter responsabilidades sociais, ou o que deve integrar as responsabilidades da empresa. Há também o debate sobre os impactos econômicos da RSC, com duas principais correntes: de um lado os que afirmam que a adoção de práticas socialmente responsáveis melhora o desempenho econômico e de outro, a visão de que tais práticas são apenas geradoras de custos.

Autores, como Hart e Milstein (2004) e Porter e Kramer (2006) argumentam que o simples engajamento empresarial em atividades consideradas socialmente responsáveis não garante a geração de benefícios para as empresas. Para eles a RSC somente leva à criação de valor para a empresa e para a sociedade simultaneamente, se tiver caráter estratégico e estiver alinhada com a estratégia organizacional.

A RSC estratégica, segundo McWilliams e Siegel (2011), pode ser compreendida como qualquer atividade responsável que permita à empresa atingir vantagem competitiva sustentável. Para estes autores, se bem formulada e alinhada aos objetivos organizacionais, a RSC pode contribuir para a geração de valor e vantagem competitiva (MCWILLIAMS e SIEGEL, 2011).

Assim, à luz das principais teorias sobre responsabilidade social corporativa e estratégia, o problema de pesquisa deste trabalho está centrado na seguinte questão:

**Como a RSC é integrada às estratégias delineadas por empresas do Estado de Goiás, na busca de diferencial competitivo?**

Parte-se da premissa de que a abordagem social das ações realizadas por empresas fortalece sua posição no mercado. Considera-se que, muito embora a natureza das organizações privadas com fim de lucro seja a geração de riqueza, é inerente a elas o protagonismo no desenvolvimento social das comunidades com as quais se relaciona. O resultado imediato de sua atuação é a geração de renda, empregos, entrega de produtos e serviços, mas é fundamental considerar que o legado de empresas fortes e sustentáveis, são sociedades fortes e com melhor qualidade de vida.

A escolha deste tema se deve à crescente importância atribuída às ações de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade desenvolvidas por empresas, em

vista aos grandes desafios de sobrevivência, gestão e posicionamento das organizações no mercado.

A relevância do estudo consiste na necessidade de fortalecer o aparato teórico e o estudo aplicado acerca do alinhamento entre RSC e estratégia, bem como na possibilidade de identificar casos de referência que possam contribuir para o aperfeiçoamento e melhoria das práticas de gestão estratégica nas empresas.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **Objetivo Geral:**

Identificar como a RSC é integrada às estratégias delineadas por empresas do Estado de Goiás, na busca de diferencial competitivo.

### **Objetivos Específicos:**

- a. Verificar quais são os elementos que orientam a formulação das estratégias de responsabilidade social nas empresas pesquisadas;
- b. Analisar como as empresas percebem as abordagens de RSC no seu negócio;
- c. Identificar elementos de convergência entre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e a estratégia de negócios de empresas no estado de Goiás;
- d. Identificar como as empresas pesquisadas reconhecem seu papel na sociedade e como elas vêm evoluindo na incorporação das práticas de RSC às suas estratégias de negócio.

## **1.3 Estrutura da Dissertação**

O presente trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro é dedicado a esta introdução, contextualização geral do tema e apresentação dos objetivos de estudo.

O segundo capítulo traz o levantamento teórico sobre as principais abordagens de responsabilidade social corporativa, seus modelos e tentativas de mensuração, sua relação com a abordagem de sustentabilidade e seu desenvolvimento no Brasil.

Neste mesmo capítulo também é apresentado o referencial teórico sobre gestão estratégica e a formulação da estratégia no contexto das organizações, com a apresentação de alguns dos principais conceitos relacionados ao tema.

No Capítulo 3 são apresentados os aspectos metodológicos do estudo, com o detalhamento do método e procedimentos utilizados para a pesquisa de campo, bem como para a análise de dados.

O capítulo 4 destina-se à caracterização das empresas estudadas e à análise dos dados coletados.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, as limitações da pesquisa e as sugestões de estudos futuros, seguido por fim, do último capítulo com as referências bibliográficas utilizadas para a construção do trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, na qual são tratados os principais conceitos relacionados à relação entre empresa e sociedade, no que diz respeito às ações da dimensão socioambiental de atuação das empresas. Para análise desse campo de estudos são utilizados os conceitos de diversos autores que ao longo das últimas décadas, especialmente após os anos 1950, dedicaram-se aos estudos sobre Responsabilidade Social Corporativa. Destacam-se neste meio as contribuições de Friedman (1970); Freeman e Reed (1983), Carroll (1979; 1999; 2008), Garriga e Melé, (2004), Hart (2006), Crane *et al.* (2008), Porter e Kramer (2002; 2006), McWilliams e Siegel (2001, 2011), McWilliams *et al.* (2006).

O capítulo aborda também, aspectos da evolução do pensamento estratégico no contexto organizacional. Neste campo, o estudo da estratégia nas organizações traz os aportes de Andrews (1980); Ansoff (1990); Mintzberg *et al.* (2000); Mintzberg e Quinn (2001), Porter (1979; 1986; 1999); Whittington (2002), Barney (1995); Barney e Hesterly (2011), dentre outros, dando ênfase ao processo de gestão estratégica e aos modelos de estratégia competitiva, desenvolvidos por Porter (modelo das cinco forças, das estratégias genéricas e da cadeia de valor) e à Visão Baseada em Recursos.

### 2.1 A Relação Empresa e Sociedade

As mudanças ocorridas nas últimas décadas em todo o mundo, fruto especialmente, do avanço da globalização e dos dinâmicos fluxos de informação, vêm afetando o ambiente interno das empresas e suas relações com a sociedade. Em consequência, vários estudos têm sido desenvolvidos sobre o tema, sobretudo no campo da gestão das organizações, orientados à compreensão desse fenômeno, ao fortalecimento do papel social da empresa e à identificação de possíveis relações entre sua atuação socioambiental e seu desempenho organizacional (ALBUQUERQUE, 2009; MCWILLIAMS e SIEGEL, 2011).

Se de um lado há estudos evidenciando que empreendimentos coadunados com as questões sociais e ambientais são mais respeitados pelos consumidores e fornecedores, há por outro lado, aqueles que indicam a necessidade de uma investigação mais aprofundada para que se possam mensurar os reais impactos dos investimentos realizados neste campo sobre o posicionamento competitivo e o desempenho corporativo (CRANE *et al.*, 2008).

Em ambas as situações, o que se pode igualmente observar é que, para que se possa compreender a relação entre empresa e sociedade no mundo contemporâneo, é interessante

entender o contexto histórico que assinalou os principais avanços nessa área, assim como a relação entre o papel social e as práticas das empresas com as novas expectativas da sociedade em relação a elas.

Gioielli (2012, pg. 15-16) destaca que na sociedade contemporânea há um processo de transformação na dinâmica da relação entre negócios e sociedade, no qual emergem novas preocupações e sensibilidades, tais como “a preocupação com uma alimentação mais saudável, com o meio ambiente, o surgimento de uma consciência planetária, dentre outros aspectos”, que acabam impulsionando mudanças em práticas empresariais tradicionais.

Almeida (2003) ressalta que as transformações ocorridas na atividade empresarial, no decorrer do tempo, vêm alterando as funções da empresa e demonstrando o aprimoramento nas suas relações com a sociedade. Segundo a autora, no modelo de Estado Liberal, concebido na modernidade como garantidor da legalidade e da liberdade, “a igualdade formal caracterizava as relações inter-subjetivas e impedia uma visualização adequada da realidade social” (ALMEIDA, 2003, pg. 143).

Nesse modelo, a empresa era concebida essencialmente como uma atividade econômica, cujo foco voltava-se à produção e transformação de bens e caracterizava-se pela busca de mercados e incessante lucratividade, sem qualquer entendimento e/ou comprometimento com a realidade social. Além disso, o exercício das atividades empresariais era pensado em função do acúmulo de capital, admitindo-se neste processo, qualquer meio para se alcançar a lucratividade, situação da qual decorre, por exemplo, a destruição do meio ambiente (ALMEIDA, 2003).

Almeida (2003) aponta também que as alterações econômicas, comerciais, financeiras e institucionais ocorridas internacionalmente ampliaram a complexidade da atividade empresarial, ao mesmo tempo em que um novo perfil de Estado hospedou um modelo distinto de sistema jurídico, influenciando a alteração do desenho e da estrutura da empresa, a qual passou a desempenhar um papel mais relevante na sociedade contemporânea.

Se inicialmente, a empresa era focada na busca incessante por lucro, hoje, seu escopo ultrapassa esse modelo clássico e se amplia, visto que a ele somam-se responsabilidades sociais que vão além do cumprimento de sua função social (relacionada às premissas legais). Seu papel na sociedade contemporânea gera reflexos cuja importância transcende à esfera econômica, abarcando diretamente os interesses sociais, dentre os quais a própria sobrevivência e o bem-estar dos trabalhadores ligados à empresa e da comunidade na qual ela

está inserida, e a manutenção da capacidade regenerativa dos ecossistemas utilizados nos meios de produção (ALMEIDA, 2003).

Pereira (2010) explica que as empresas atuam diretamente na organização dos fatores de produção, elas concentram a prestação de serviços, o fornecimento de bens, a geração de empregos para a comunidade e de divisas para o estado, via arrecadação fiscal, além de contribuírem para a constante interligação da economia de mercado. Elas possuem desse modo, relevante poder sobre a ordem econômica nacional e global, visto que representam uma fonte inesgotável de parcerias.

Além disso, o autor destaca que qualquer variação nas condições econômicas de uma empresa gera reflexos na comunidade onde ela está inserida, ou até mesmo no mercado de outras localidades, dependendo de seu porte, o que reforça a ideia de que a prosperidade da empresa possui conexão com a prosperidade da comunidade em que está inserida, afetando e sendo afetada por toda uma cadeia social, da qual pertencem os empregados, os sócios, os fornecedores, os consumidores, o mercado, o meio ambiente, enfim, toda a cadeia responsável pela própria razão de ser da empresa (PEREIRA, 2010).

Essa relação de interdependência entre empresa e sociedade e de mudança da visão tradicional para uma visão contemporânea na gestão de sua função social é evidenciada nas palavras de Drucker (2001, pg. 48), quando destaca que “a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades ao seu redor estão intimamente interligadas”.

Segundo o autor as empresas existem apenas enquanto a sociedade e a economia acreditarem que elas fazem o seu trabalho e que ele é necessário, útil e produtivo. Ademais, destaca que a dimensão de atuação social de uma empresa é uma dimensão de sobrevivência, “as empresas existem por tolerância e existem apenas enquanto a sociedade e a economia acreditarem que ela faz o seu trabalho e que ele é necessário, útil e produtivo” (DRUCKER, 2001, pg. 222).

Almeida (2003) enfatiza que a visão empresarial clássica tende a mudar em ritmo cada vez mais acelerado e são numerosos os exemplos que apontam para uma nova realidade incorporadora de valores coletivos. Segundo a autora, “a ampliação dos círculos de interação da empresa com a sociedade, abrangendo interesses e responsabilidades coletivas, tornou significativamente mais relevante a função empresarial” (ALMEIDA, 2003, pg. 144).

Do campo jurídico, no Brasil, há uma importante contribuição para a análise e orientação do papel da empresa perante a sociedade, visto que o ordenamento jurídico



brasileiro traz como regra a função social da propriedade (previsto na Constituição Federal de 1988 e no Novo Código Civil de 2002). Por meio do princípio da função social da propriedade, do qual decorre a função social da empresa, a organização deverá realizar suas funções de forma a satisfazer não só os interesses individuais (dos proprietários), mas, acima de tudo, objetivando e respeitando os interesses e direitos da coletividade, o que significa inclusive, que é necessário que se adote um comportamento que vá além de não causar prejuízos, e principalmente, que busque gerar benefícios para a sociedade (ALMEIDA, 2003; ZANOTI, 2006; PEREIRA, 2010).

Zanoti (2006), ao explicar sobre a função social das empresas diante dos princípios gerais da atividade econômica, também ressalta a relação entre empresa e sociedade e sua interdependência:

A busca de uma sociedade sustentável impõe a conscientização dos empresários de que há uma comunidade no interior das corporações e no entorno destas, que é afetada, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, pelos impactos das decisões que os empresários tomam. Com efeito, no desempenho de suas atividades econômicas, as empresas se inter-relacionam com esses atores que são alvos das iniciativas éticas de seus negócios, os chamados *stakeholders*, vez que ela não se constitui num ente isolado da sociedade (ZANOTI, 2006, pg. 129).

O autor explica que no cumprimento de sua função social, a avaliação do desempenho da empresa, no que concerne a esse diálogo social que estabelece com seus *stakeholders*, deve levar em conta aspectos sociais, econômicos e ambientais. Estes aspectos estão sintetizados a seguir, a partir das cinco principais interfaces expostas pelo autor (ZANOTI, 2006, pg. 129-204):

1) *Função social da empresa perante os consumidores*: para a empresa cumprir sua função social perante os consumidores, não basta exercer atividade econômica sem prejudicá-los. No âmbito da relação entre empresário e consumidor, a parte considerada vulnerável merece proteção específica, privilégios legais e preocupação do detentor do poder, seja ele econômico ou de informação. Desse modo, cabe à empresa garantir ao consumidor de seus produtos ou serviços, as condições necessárias para que este possa exercer sua liberdade de escolha, podendo optar pela qualidade e justa relação entre qualidade-preço; recebendo informação verdadeira e clara sobre os produtos e serviços adquiridos; garantia de segurança sobre os mesmos; bem como, assistência pós-contratual.

2) *Função social da empresa perante seus acionistas*: consiste na garantia dos interesses dos sócios, especialmente, no que se refere ao aumento do valor da organização

empresarial; à rentabilidade e liquidez de seus investimentos; à transparência nas operações e projetos; e à participação e controle da gestão social.

Zanoti (2009) destaca que “o lucro faz parte do processo empresarial, porém só é legítimo quando a empresa, representada por seus acionistas ou cotistas, cumpre sua função social”. Esta é a concepção contemporânea de empresa que remete aos sócios à sensibilização das necessidades sociais dos seus empregados, acionistas, fornecedores, consumidores, meio ambiente, Estado, e da comunidade que sofre os reflexos, tanto positivos quanto negativos decorrentes de toda e qualquer ação praticada pelo grupo empresarial (ZANOTI, 2009, p. 205).

3) *Função social da empresa perante os empregados*: O postulado da função social da empresa exige que o empresário tenha compromissos sociais perante seus empregados, sendo que esses compromissos não se limitam ao regular e pontual pagamento de salários. Empresa ética é aquela que atende ao direito de seus empregados obterem informações, oferece um ambiente moralmente gratificante para os seus empregados, no qual estes tenham prazer de conviver, e no qual possam desenvolver as suas potencialidades, as suas virtudes e os seus conhecimentos.

4) *Função social da empresa perante a comunidade*: a atividade empresarial, além de buscar o lucro, deve se preocupar com a comunidade em que está inserida. Além disso, é importante que a empresa, como ente participante da sociedade civil, interaja com esta, ajudando-a no atendimento aos cidadãos, principalmente, no tocante à educação e treinamento de seus funcionários, como também, da comunidade em que a empresa estiver inserida.

5) *Função social da empresa perante o meio ambiente*: O postulado da função social da empresa perante o meio ambiente, exige que o empresário compatibilize a busca por lucros – através da livre iniciativa e da livre concorrência – com o respeito ao meio ambiente. A função social das corporações está ligada à sustentabilidade, assim, é imprescindível que a busca por lucratividade seja conciliada com a necessidade de se preservar o meio ambiente e de se valorizar a dignidade da pessoa humana, até mesmo como forma de garantir a longevidade e a expansão de seus próprios negócios.

Ao tratar do cumprimento da função social da empresa, em suas várias interfaces, Zanoti (2009, pg. 99) destaca também que “quando a empresa cumpre apenas o que está previsto no direito positivado, em seus estritos limites, ela tem uma visão eminentemente

legalista”, o que caracteriza o escopo de sua função social, ao passo que a efetiva responsabilidade social se inicia justamente a partir desse marco.

Nesse sentido, Almeida (2003, pg. 144) expõe que a empresa deve “ampliar suas responsabilidades sociais” e redefinir seu papel e missão na sociedade, desenvolvendo atividades distintas daquelas que até pouco tempo eram consideradas suficientes para sua manutenção, ou seja, as diretamente ligadas à produção de riquezas e obtenção do lucro. Deve, portanto, ser observada como um sistema pelo qual se expressa a atividade humana no campo econômico, com objetivos múltiplos de realização pessoal do empresário e de todos que com ela colabora, inclusive, a sociedade na qual está inserida e com a qual se relaciona.

A incorporação desse tipo de comportamento, que considera os diversos *stakeholders* envolvidos e que vai além do mero cumprimento das determinações legais, vem aprimorando as relações entre empresa e sociedade, por vezes, criando importantes oportunidades de investimento e posicionamento para o negócio (HART, 2006, PORTER e KRAMER, 2006).

Nesse cenário as empresas precisam estar atentas, não apenas para atender aos anseios diretos da sociedade, mas também para poderem antecipar-se e identificar possíveis passivos em sua cadeia de valor.

Segundo McWilliams *et al.* (2006), as empresas vêm dimensionando suas ações no campo socioambiental para incorporar atributos sociais em produtos e processos e para adotar práticas progressivas de gestão de recursos humanos, de modo a atingir melhores níveis de desempenho, especialmente no âmbito ambiental por meio da reciclagem e redução da poluição, o que vai ao encontro dos interesses da sociedade.

Gioielli (2012) observa que estratégias empresariais contemporâneas revelam o engajamento de marcas em temas e causas que são foco da atenção pública (especialmente de seus consumidores ou clientes), como forma de atender às expectativas de seu público alvo e, assim, agregar valor aos seus produtos e conquistar posicionamento de mercado.

Segundo Gioielli, a reação da sociedade ao comportamento empresarial na atualidade assume novas características, por isso, ao demonstrar compromisso social e atender às pressões ou expectativas da própria comunidade, a empresa cria uma posição diferenciada em seu mercado de atuação, visto que acumulará possível posição de destaque em relação a seus concorrentes na mente de seus clientes (GIOIELLI, 2012).

De acordo com esse raciocínio, não é suficiente se engajar em temas de interesse da sociedade e negligenciar outros aspectos importantes, que sejam alvo de atenção da

sociedade, a exemplo das causas ambientais. Se o comportamento empresarial se mostrar responsável por prejuízos em alguma área que esteja sob atenção da sociedade, as pressões sociais vão tornar ainda mais evidente a relação da marca da empresa ou de seus produtos com os prejuízos causados (GIOIELLI, 2012).

Diante disso, o que se observa é um esforço, cada vez maior das empresas em atender a essas expectativas emergentes na sociedade, seja de maneira proativa, seja por reação à pressão social, onde na maioria das vezes, muito mais do que justificar ou negar as críticas, as empresas acabam comprometendo-se em incorporar mudanças de comportamento.

Gioielli (2012, pg. 16) explica que aparentemente, são esses novos comportamentos, expectativas e dinâmicas sociais que estão emergindo na atualidade, que acabam impulsionando transformações e mudanças no comportamento e nas práticas empresariais, o que acaba refletindo também, nas mais recentes discussões sobre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, visto que “a sociedade tem se mostrado intolerante a certos comportamentos e impactos das atividades produtivas”.

A responsabilidade social corporativa como uma estratégia de diferenciação, segundo McWilliams e Siegel (2001), tem sido utilizada para criar novas demandas e obter um preço distinto para produtos ou serviços existentes. Os autores destacam também, que alguns consumidores valorizam e demandam produtos que sejam produzidos de forma responsável e que possuam atributos de responsabilidade social.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a percepção e a realidade do desempenho em responsabilidade social da organização podem influenciar diversos fatores, dentre os quais: sua vantagem competitiva; sua reputação; sua capacidade de atrair e manter trabalhadores e/ou conselheiros, sócios e acionistas, clientes ou usuários; a manutenção da moral, do compromisso e da produtividade dos empregados; a percepção de investidores, proprietários, doadores, patrocinadores e da comunidade financeira; e sua relação com empresas, governos, mídia, fornecedores, organizações pares, clientes e a comunidade em que opera (ABNT NBR ISO 26000:2010).

A discussão sobre responsabilidade social corporativa e sua incorporação às estratégias organizacionais, fruto dessa relação entre empresa e sociedade, segue melhor explorada nos tópicos seguintes. O raciocínio tem como base a premissa de que as empresas são tidas como organismos vivos, que interagem com o ambiente externo, e por isso, influenciam a dinâmica

social e por ela são influenciadas, gerando neste processo, importantes oportunidades de desenvolvimento econômico e social para todas as partes interessadas.

## 2.2 Responsabilidade Social Corporativa

O debate acerca da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um fenômeno complexo e que ainda se encontra em construção. O assunto é pautado nos meios empresarial e acadêmico há muito tempo e vem passando por um processo de amadurecimento na forma de ser trabalhado pelas organizações e pela academia ao longo das últimas décadas, embora ainda gere muita controvérsia, especialmente devido à grande diversidade de abordagens e conceitos sobre o termo (CARROLL, 1979; 1999; WOOD, 1991; GARRIGA e MELÉ, 2004; DeBAKKER *et al.*, 2005); MCWILLIAMS *et al.*, 2006; CRANE *et al.*, 2008).

A RSC pode ser entendida como a expansão do papel empresarial além de seu escopo econômico e de suas obrigações legais (CARROLL, 1979; MCWILLIAMS e SIEGEL, 2001). No entanto, esta é apenas uma interpretação da RSC.

Em alguns casos ela vai além dos requisitos mínimos exigidos por lei, outras vezes se estrutura a partir das características relacionadas a valores e princípios individuais dos gestores, por pressões do mercado ou por possibilidades de retorno advindo do investimento social (WOOD, 1991; MCWILLIAMS e SIEGEL, 2001).

Para o Instituto Ethos (2007, pg. 78) a responsabilidade social empresarial pode ser compreendida como:

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.

De acordo com a ABNT, “o objetivo da responsabilidade social é contribuir para o desenvolvimento sustentável” (ABNT NBR ISO 26000:2010, pg. vii), sendo a concepção do termo “responsabilidade social” descrita como:

responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (ABNT NBR ISO 26000:2010, pg. 4).

Matten e Moon (2008) apresentam uma proposta para a compreensão da responsabilidade social corporativa a partir de duas dimensões: a responsabilidade social “implícita” e a “explícita”.

Para esses autores, as práticas de RSC variam de uma forma mais implícita ou mais explícita de acordo com uma variedade de fatores de influência, inter-relacionados entre si. Neste cenário, por exemplo, os quadros institucionais, constituídos por combinações específicas dos sistemas políticos, financeiros, educacionais e culturais, afetam os comportamentos organizacionais, fazendo com que a prática da responsabilidade social nas organizações se apresente de forma mais explícita (voluntária e proativa) ou implícita (mandatória, por meio de adesão a requisitos legais e obrigatórios) (MATTEN e MOON, 2008).

A responsabilidade social explícita diz respeito, portanto, às políticas e práticas corporativas realizadas por iniciativa da organização e não apenas aquelas impostas por órgãos de regulamentação e controle. São iniciativas com caráter voluntário, deliberado e até mesmo estratégico, realizadas pela empresa e dirigidas aos interesses da sociedade, combinando valor social e econômico ao abordarem questões percebidas como sendo parte da responsabilidade social da organização (MATTEN e MOON, 2008).

Por sua vez, a responsabilidade social implícita é aquela que se baseia em sistemas mandatórios, ou seja, não possui caráter voluntário e proativo, mas sim reativo, como resposta ao conjunto de regulamentações às quais a empresa precisa se submeter para poder operar (MATTEN e MOON, 2008).

Segundo McWilliams *et al.* (2006) há tantas definições para o termo RSC que até agora não existe um consenso para o seu significado. Além disso, algumas teorias combinam abordagens distintas e utilizam a mesma terminologia com diferentes significados. Para estes autores, inúmeras definições de RSC foram propostas, sem muitas vezes apresentar uma definição clara, tornando difíceis seu desenvolvimento teórico e sua mensuração.

Carroll e Shabana (2010) destacam que apesar da falta de consenso sobre o significado e alcance do conceito de RSC, este é um assunto que se desenvolveu e evoluiu, tanto academicamente como no meio empresarial em todo o mundo, como tentativa para sistematizar e operacionalizar a gestão dos conflitos entre empresas e sociedade.

Essa discussão tem como ponto de partida um declarado compromisso com a ética e com os interesses de outros atores que não apenas aqueles detentores, ou representantes, do

capital financeiro e acionário, evidenciando a ideia de que as empresas têm responsabilidades para com a sociedade que vão além da mera obtenção de lucro para os acionistas (CARROLL e SHABANA, 2010; KREILTON, 2008).

Uma pesquisa bibliométrica realizada por DeBakker *et al.* (2005), abarcou 30 anos de pesquisa e teoria em responsabilidade social corporativa (RSC) e performance social corporativa (CSP) compreendendo o período 1970 a 2002. De acordo com os autores, o desenvolvimento da literatura acadêmica sobre RSC aconteceu de uma incerteza conceitual que teve fases distintas, tais como: progressão, variedade e normativismo. A progressão é expressa pelo desenvolvimento a partir da teoria empiricamente testada. A variedade explica que o conceito alterna seu significado de acordo com o contexto ou com a relação que estabelece com temas complementares e o normativismo compreende o caráter prescritivo encontrado nos trabalhos de campo acerca da RSC.

Além disso, esses autores consideram que o progresso na literatura sobre RSC é dificultado pela introdução contínua de novos modelos e que, o campo da RSC e da CSP, acabou se concentrando nas ciências da administração (DeBAKKER *et al.*, 2005).

Lee (2008) também analisa essa progressão do conceito de RSC informando que, apesar da diversidade de conceitos, a incerteza em relação ao tema diminuiu na medida em que o foco das discussões dos efeitos macrossociais das ações sociais passou de um foco centrado nas organizações, para a análise do efeito das ações de RSC sobre a performance financeira da empresa.

Congruente com este foco, o que se observa, especialmente nos últimos anos, segundo McWilliams *et al.* (2006) é que pesquisadores e gestores estão se movendo para além da simples definição e identificação de atividades de responsabilidade social, para examinar também o papel estratégico da RSC e de suas implicações nas organizações. Esse movimento contribui para que a gestão das questões socioambientais abandone a periferia dos discursos e das práticas organizacionais, passando a ocupar um lugar relevante no cenário das estratégias gerenciais.

Autores como Hart (1995, 1997); Porter e Kramer (2002, 2006); McWilliams e Siegel (2001) e McWilliams *et al.* (2006) têm afirmado que a RSC somente será realmente boa para os negócios se for usada de forma integrada com a estratégia da empresa.

Diante desse cenário, o presente capítulo tem por objetivo apresentar o registro histórico relacionado ao processo de evolução dos conceitos de RSC e das principais teorias

que serviram de base para o seu desenvolvimento, para melhor compreender os diversos conceitos presentes neste meio, investigando possibilidades de aplicação.

Também tem por objetivo compreender os principais modelos sobre o tema e suas tentativas de mensuração, sua relação com a abordagem de sustentabilidade e seu desenvolvimento no Brasil, evidenciando também, a discussão acerca das implicações estratégicas da RSC.

Os tópicos que seguem apresentam uma abordagem geral do surgimento da RSC na década de 1950, seguido da apresentação das teorias que influenciaram seu desenvolvimento após este período e as principais discussões desenvolvidas nas décadas seguintes até os anos 2000, em que o enfoque estratégico tem possibilitado a aproximação das discussões da RSC ao campo da estratégia competitiva das organizações.

### **2.2.1 O Surgimento dos debates sobre RSC**

Embora a raiz dos conceitos mais utilizados atualmente para designar a responsabilidade social das empresas tenha uma longa e ampla história, os escritos formais sobre o assunto são em grande parte um produto do século XX, especialmente a partir da segunda metade do século, produzidos em sua maioria nos Estados Unidos (CARROLL, 1999; 2008).

Carroll (1999; 2008) descreve o contexto em que a responsabilidade social das empresas surgiu e se desenvolveu. O autor remonta à Revolução Industrial como marco dessas discussões, citando que ao longo das últimas décadas do século XX o tema sofreu alterações em relação ao seu significado e aplicação prática, expandindo seu foco de um alcance mais limitado a algumas partes interessadas para um âmbito mais global, até alcançar a primeira década dos anos 2000, em que algumas empresas começaram a se mover em direção à integração das iniciativas de responsabilidade social corporativa com a estratégica empresarial e a governança corporativa.

Até o início do século XX, as preocupações de caráter social das empresas emergentes estavam especialmente dirigidas aos seus funcionários, sobre como torná-los trabalhadores mais produtivos. Neste período algumas iniciativas dirigidas à melhoria das condições de trabalho e da saúde dos funcionários, de certa forma, induziram um olhar sobre a preocupação social das companhias com seus colaboradores (CARROLL, 2008).



Além disso, algumas ações de filantropia surgiram no cenário de iniciativas das companhias, caracterizadas em geral pela doação de dinheiro para projetos comunitários, um tanto restritas, entretanto, a causas que beneficiavam as próprias empresas. De qualquer modo, tais ações de “filantropia” ou “contribuições corporativas”, assumiram um papel central para o desenvolvimento que a RSC viria a ter na segunda metade do século XX (CARROLL, 2008, pg. 23).

Segundo Carroll (1999) os registros formais sobre RSC aconteceram a partir dos anos 1930 e 1940. Até esta época, a noção de que a empresa possuía uma responsabilidade perante seus funcionários e perante a sociedade já existia, conforme mencionado acima, porém era sustentada por princípios filantrópicos e religiosos compatíveis com os valores da época, e executada através de práticas filantrópicas e paternalistas. O autor destaca as obras de Chester Barnard (de 1938) “*The Functions of the Executive*”, de J. M. Clark (de 1939) “*Social Control of Business*”, e de Theodore Krepes (de 1940) “*Measurement of the Social Performance of Business*”, como referências sobre o tema desenvolvidas neste período (CARROLL, 1999, pg. 269).

Ashley (2005) referindo-se à Responsabilidade Social Empresarial – RSE (termo que também equivale à RSC) informa que até o início do século XX, apesar das empresas já se engajarem esporádica e pontualmente na prática de ações sociais, atribuía-se ao Estado a responsabilidade de atender as necessidades da sociedade por meio de serviços e programas sociais, deixando as empresas com a principal função econômica de maximização dos lucros e geração de empregos. A RSE nesse contexto se reduzia ao filantropismo, com caráter pessoal atribuído aos líderes das grandes corporações, como foi o caso de milionários como Rockefeller e Vanderbilt, que realizaram tais práticas filantrópicas através de grandes doações e com a criação de fundações (ASHLEY, 2005).

Contudo, a partir dos anos 1950, como consequência dos efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial, o conceito de responsabilidade social passou a se desenvolver de forma progressiva, o que se estendeu pelas quatro décadas seguintes, embora nesta primeira década tenha representado mais um ensaio do que estaria por vir nos anos seguintes, visto que o debate até então se concentrava muito mais na ética individual dos homens de negócios do que nas responsabilidades da empresa em si (CARROLL, 1999; LEE, 2008; CARROLL e SHABANA, 2010).

Segundo Ashley *et al.* (2000), após os efeitos da Segunda Guerra Mundial, o papel limitado da empresa na sociedade começou a receber críticas no meio acadêmico e também

nas cortes americanas. Em 1953, no caso *A.P. Smith Manufacturing Company versus Barlow*, a justiça americana contrariou os interesses de um grupo de acionistas ao posicionar-se favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, determinando com isso, que uma corporação poderia buscar o desenvolvimento social, estabelecendo assim, uma oportunidade para a legalização da filantropia corporativa.

Uma importante referência para a discussão sobre a RSC, que marca o início desse período e também a era moderna de responsabilidade social, é a obra de Howard R. Bowen “*Social Responsibilities of the Businessman*” (de 1953), considerada por muitos como, efetivamente, o primeiro livro sobre o assunto (CARROLL, 1979; FREIRE *et al.*, 2008 ).

Bowen acreditava que as maiores empresas, na época, eram centros vitais de poder e decisão e que as ações tomadas por essas empresas afetavam a vida dos cidadãos de diversas maneiras, por isso, enfatizou que as obrigações do homem de negócios, deveriam estar alinhadas com os valores pretendidos pela sociedade (CARROLL, 1999).

Segundo Carroll (2008, pg. 26), Bowen foi o primeiro a articular uma definição sobre responsabilidade social, ele “estava a frente de seu tempo, ao alertar para mudanças organizacionais e de gestão específicas visando melhorar a capacidade de resposta das empresas à crescente preocupação social”. Apesar de sua preocupação com o tema, ele argumentou, entretanto, que a responsabilidade social não era uma panaceia para todos os problemas sociais, mas que continha uma importante verdade que deveria guiar os negócios no futuro (CARROLL, 1999; 2008).

Outras importantes obras da literatura especializada sobre o tema, datadas da época, de acordo com Carroll (1999, pg. 270.) são: “*Corporate Giving in a Free Society*”, de Eels (1956); “*Management’s Responsibility to Society: The Growth of an Idea*”, de Held (1957) e “*Moral Philosophy for management*” de Selekman (1959).

Em contraposição a essa linha de pensamento, Theodore Levitt fechou a década de 1950, “alertando o mundo dos negócios sobre os perigos da responsabilidade social” (CARROLL e SHABANA, 2010 pg. 87). A obra produzida por Theodore Levitt, intitulada “*The Dangers of Social Responsibility*” (de 1958), afirmava que o trabalho do governo não é os negócios e o trabalho dos negócios não é o governo. Para Levitt as preocupações sociais e o bem estar geral não eram responsabilidade das empresas, mas do governo, e o trabalho das empresas era cuidar dos aspectos materiais do bem estar. Ele temia que a atenção às responsabilidades sociais prejudicasse o lucro dos acionistas (LEE, 2008).

Apesar de suas advertências, o conceito de RSC iria crescer em popularidade e tomar forma na década de 1960, impulsionado em grande parte, pela sociedade civil, e pela visão de futuro da academia que estava tentando articular a RSC de forma realmente significava e implícita para os negócios (CARROLL e SHABANA, 2010).

### **2.2.2 Teorias que influenciaram o Desenvolvimento da RSC após a década de 1950**

Antes de avançar no levantamento histórico e temático relacionado à RSC, é válido lançar um olhar, mesmo que breve, sobre as abordagens teóricas que influenciaram o desenvolvimento deste campo de estudo a partir da década de 1950.

Partindo das contribuições de Kreilton (2004; 2008) e Garriga e Melé (2004) é possível analisar como o constructo em torno da RSC foi influenciado pelas discussões teóricas sobre o desempenho ético e social das empresas até alcançar um enfoque estratégico, que dá base para a maioria das produções sobre o tema na atualidade.

Kreilton (2004; 2008) explica que é possível organizar as proposições e as variações do debate sobre RSC após a década de 60 a partir de três grandes abordagens teóricas: a Abordagem Normativa; a Contratual e a Estratégica (JONES, 1996; GENDRON, 2000; WINDSOR, 2006, *apud* KREILTON, 2004, 2008).

Garriga e Melé (2004), por sua vez, realizaram uma classificação das principais teorias de RSC e abordagens relacionadas ao tema, classificando-as em quatro principais grupos de teorias: as instrumentais, as políticas, as integrativas e as éticas. Ambas as classificações possuem bastante similaridade ao se considerar as características atribuídas a cada conjunto teórico.

Segundo Kreilton (2004; 2008), a partir do final dos anos 60, considerando o cenário acirrado de críticas sobre o sistema capitalista, o questionamento sobre o desempenho ético e social ganhou força e a produção acadêmica sobre o tema da RSC aumentou consideravelmente, especialmente nos Estados Unidos.

Essas discussões ganharam relevância no campo teórico, tendo acabado por institucionalizar-se durante os anos 80 sob a forma de três escolas de pensamento: a *Business Ethics*, a *Business & Society* e a *Social Issues Management* (KREILTON, 2004; 2008).

Segundo a autora (2004) essas três escolas partem de campos e princípios bastante distintos, em sua abordagem do questionamento ético e social das empresas:

A escola da **Ética Empresarial** (*Business Ethics*), enquanto ramo da ética aplicada propõe um tratamento de cunho filosófico, **normativo**, centrado em valores e em julgamentos morais, ao passo que a corrente que poderíamos chamar de **Mercado e Sociedade** (*Business & Society*) adota uma perspectiva sociopolítica, e sugere uma abordagem **contratual** aos problemas entre empresas e sociedade. Por fim, a escola da **Gestão de Questões Sociais** (*Social Issues Management*) é de natureza nitidamente utilitária, e trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão **estratégica** (KREILTON, 2004, pg. 2, *grifo nosso*).

Com base nessas três escolas de pensamento os debates sobre RSC podem ser organizados a partir de três grandes abordagens teóricas: i) a abordagem normativa, que reúne as proposições que sustentam uma argumentação normativa de base ética; ii) a contratual, que reúne as proposições de característica contratual e política, tratando das interações, das relações de poder e dos processos de negociação de interesses entre empresa e sociedade; e iii) a estratégica, também chamada de utilitária ou instrumental, cuja abordagem se concentra na busca gerencial por capturar as expectativas sociais e transformá-las em oportunidade para ampliar a rentabilidade dos negócios (KREILTON, 2004; 2008).

Segundo Kreilton (2004, pg. 2), “as justificativas apresentadas para a prática da responsabilidade social empresarial, assim como a própria definição do conceito, diferem segundo estejam mais vinculadas a uma ou outra dessas abordagens”. Assim, nenhuma delas constitui uma área de pesquisa autônoma e unificada, sendo que muitas vezes os elementos conceituais de uma abordagem são empregados por outra, e vice-versa.

Para Kreilton (2004) a abordagem normativa afirma que as empresas devem estar sujeitas às mesmas regras morais que os indivíduos. As principais características desta escola são sua posição como precursora dos estudos nessa área, sua forte base filosófica e seu viés predominantemente normativo. Dentro dessa abordagem, a discussão do ponto de vista ético e social, se a empresa deve, ou não preocupar-se com as questões morais e sociais foi fonte de controvérsias teóricas importantes, datadas especialmente, do final dos anos 60.

A abordagem político-contratual põe ênfase na relação de interdependência existente entre empresa e sociedade, e no fato de que a empresa deve estar a serviço da sociedade que a legitima.

A abordagem contratual das relações entre ética, empresas e sociedade procura justificar a RSE a partir de uma perspectiva predominantemente sociopolítica, atenta aos interesses dos diferentes grupos de atores sociais com os quais a empresa interage, e consciente dos conflitos e disputas pelo poder que se desenrolam nesse cenário. É uma abordagem que traz para o primeiro plano, e “corporifica”, a sociedade – virtualmente ausente da abordagem normativa, a não ser enquanto recipiente e beneficiária de grandes princípios morais, tais como a justiça ou a igualdade (KREILTON, 2004, pg. 9).

Segundo Gioielli (2008), um aspecto fundamental a ser destacado na abordagem de caráter político-contratual é que seu foco não está na definição de quais são os comportamentos desejados da empresa, mas sim na ênfase dada à necessidade e aos processos pelos quais a corporação interage com as expectativas sociais relacionadas à sua atuação, e na dinâmica com que ela negocia e trata as demandas sociais emergentes no espaço-tempo de sua inserção social.

Já a abordagem estratégica, característica da *Social Issues Management*, emerge quase simultaneamente à abordagem contratual (início dos anos 80), e procura fornecer ferramentas práticas de gestão, capazes de melhorar o desempenho ético e social da firma. Resultam dessa abordagem importantes argumentos para a RSC, que enfatizam que:

- a) A empresa pode tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, se souber antecipar-se a eles;
- b) o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva;
- c) uma postura proativa permite antecipar-se a novas legislações, ou mesmo evitá-las (JONES, 1996, *apud* KREILTON, 2004, pg. 9).

Kreilton (2004) conclui que na atualidade, o reconhecimento da RSC inclui, por parte das empresas, a compreensão do impacto que suas atividades causam sobre a sociedade na qual está inserida; o gerenciamento dos impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto em nível local como global; e a operacionalização de seus propósitos em uma dinâmica interativa com suas partes interessadas.

Retomando as contribuições de Garriga e Melé (2004), observa-se que os autores analisaram as principais teorias apresentadas na literatura a partir da perspectiva de como estão focados os fenômenos de interação entre as empresas e a sociedade. Os autores assumiram como ponto de partida para a classificação das teorias, a hipótese de que as abordagens mais relevantes relacionadas à RSC estão focadas em um dos seguintes aspectos da realidade social: economia, política, integração social e ética.

A partir disso, Garriga e Melé (2004) apresentam a classificação das principais Teorias de RSC e as abordagens relacionadas, em quatro grupos: 1) teorias instrumentais, em que a empresa é vista apenas como um mero instrumento para a criação de riqueza; 2) teorias políticas, que se preocupam com o poder das corporações na sociedade e com o uso responsável deste poder na arena política; 3) teorias integrativas, que consideram que os negócios deveriam integrar demandas sociais; e 4) as teorias éticas, que consideram que a relação entre empresa e sociedade deve ser permeada por valores éticos.

No leque das abordagens mais presentes na literatura, dentre as teorias citadas pelos autores (2004) estão: 1) Performance Social Corporativa e Teoria dos *Stakeholders* (grupo das teorias integrativas) 2) Teoria do valor ao acionista (do grupo das teorias instrumentais); 3) Cidadania Corporativa (grupo das teorias políticas); e 4) Desenvolvimento Sustentável (grupo das teorias éticas).

O quadro 1 apresenta a síntese das principais teorias e abordagens sobre RSC proposta por Garriga e Melé (2004).

**Quadro 1:** Principais teorias e abordagens sobre RSC.

<b>Tipo de teoria</b>	<b>Abordagem Teórica</b>	<b>Principais Referências</b>
Teorias instrumentais (com foco em atingir os objetivos econômicos através de atividades sociais)	Teoria do valor ao acionista;	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Estratégias para alcançar vantagens competitivas;	Porter e Kramer (2002)
	Visão baseada em recursos	Hart (1995), Litz (1996)
	Estratégias da base da pirâmide	Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002), Prahalad (2003)
Teorias políticas (com foco no uso responsável do poder empresarial na arena política)	Teoria de marketing relacionado a causas	Varadarajan e Menon (1988), Murray e Montanari (1986)
	Constitucionalismo corporativo;	Davis (1960, 1967)
	Teoria do contrato social; Cidadania corporativa	Donaldson e Dunfee (1994, 1999) Wood e Lodgson (2002), Andriof e McIntosh (2001) Matten e Crane (2003)
Teorias integrativas (com foco na integração das demandas sociais)	Princípio da responsabilidade pública;	Preston and Post (1975, 1981)
	Teoria dos Stakeholders; Desempenho social corporativo	Mitchell et al. (1997), Agle and Mitchell (1999), Rowley (1997) Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) Swanson (1995)
Teorias éticas (com foco na atuação correta para alcançar uma boa sociedade)	Teoria normativa dos stakeholders;	Freeman (1984, 1994), Evan e Freeman (1988), Donaldson e Preston (1995), Freeman e Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Direitos universais;	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Desenvolvimento sustentável;	World Commission on Environment and Development (Brundtland Report) (1987), Gladwin e Kennelly (1995)

**Fonte:** Adaptado de Garriga e Melé (2004, pg. 63-64).

Segundo Garriga e Melé (2004), embora cada teoria de RSC apresente quatro dimensões relacionadas com lucros, desempenho político, demandas sociais e valores éticos, “os resultados sugerem a necessidade de desenvolver uma nova teoria sobre as relações

comerciais e da sociedade, que deverá integrar estas quatro dimensões”, indicando que é preciso aprofundar os estudos neste campo (GARRIGA e MELÉ, 2004, pg. 51).

### **2.2.3 A ampliação de conceitos sobre RSC: As discussões na década de 1960**

A década de 1960 registrou o aumento da atenção dada às questões socioambientais, momento em que o tema da RSC passou a ser integrado ao seio das movimentações sociais e políticas que emergiam na época (MELÉ, 2008).

Neste cenário, segundo Carroll e Shabana (2010), a literatura sobre RSC se desenvolveu consideravelmente, impulsionada especialmente, pelos eventos, ideias e resultados desencadeados pelas pressões sociais e pela articulação, especialmente nos Estados Unidos, dos movimentos sociais que militavam pelos direitos civis, pelos direitos das mulheres, pelos direitos dos consumidores, bem como em torno de temas diretamente relacionados ao campo da atuação empresarial como, por exemplo, a poluição, o consumo, a produção de armamentos, entre outros.

Esses movimentos sociais desafiaram o poder que as grandes corporações possuíam na época, impondo pressão frente a muitas práticas nocivas desenvolvidas por algumas empresas. No campo econômico, desenvolveu-se neste período, a vertente da economia moral, que propõe a internalização das externalidades negativas oriundas do sistema capitalista, com base na noção de dever do empresário (ALBUQUERQUE, 2009).

Nesse cenário a RSC foi utilizada pelos executivos em caráter reativo, como método de defesa, fazendo com que centenas de livros e artigos fossem publicados, em um esforço maior para definir o que significava a RSC (LEE, 2008; CARROLL, 2008).

Se até esse período, as poucas abordagens sobre o tema tinham foco eminentemente no aspecto ético, fundamentadas na discussão normativa das responsabilidades morais do homem de negócios, aos poucos, o foco dirigiu-se à problematização da função social da empresa em si, a partir do olhar sobre as relações de poder e dos mútuos interesses que se estabeleciam entre a empresa e a sociedade (KREILTON, 2004; CARROL e SHABANA, 2010).

Nesta época ocorreu a substituição do termo responsabilidade social dos homens de negócios, definido por Bowen em 1953, pela expressão responsabilidade social corporativa, passando a ser compreendida a partir de então, como um sistema social mais amplo, evoluindo do nível individual para o corporativo.

Os nomes que destacaram na literatura nesta época incluem Davis, Frederick, McGuire, e Walton, além de Friedman, numa linha de contraposição às demais abordagens (CARROLL, 1999, DAVIS, 1967), conforme destacado no quadro 2.

**Quadro 2:** Referências na literatura sobre RSC na década de 1960

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Abordagem</b>
Keith Davis	1960	<b>Relacionava a responsabilidade social às decisões dos empresários e às ações tomadas por motivos, pelo menos parcialmente, para além dos interesses econômicos e técnicos diretos da empresa;</b> <b>Algumas decisões empresariais socialmente responsáveis poderiam ser justificadas, tendo uma boa chance de trazer ganho econômico de longo prazo para a empresa;</b> A essência da RSC surge da preocupação com as consequências éticas dos atos, já que as ações institucionais possuem efeito sobre todo o sistema social; O sistema de um negócio não existe sozinho; ao mesmo tempo, <b>um sistema de negócios saudável não pode existir dentro de uma sociedade doente.</b>
William Frederick C.	1960	<b>A responsabilidade social inclui uma atitude pública em relação aos recursos humanos e econômicos,</b> de tal forma que esses não sejam utilizados de maneira restrita aos interesses particulares de indivíduos e empresas; <b>Responsabilidade social significa que os empresários devem buscar a operação de um sistema econômico que atenda as expectativas do público,</b> o que significa, por sua vez, que os meios de produção econômica devem ser empregados de maneira que a produção e a distribuição aumentem o bem estar socioeconômico total.
Joseph W. McGuire	1963	<b>A corporação não tem apenas obrigações econômicas ou legais, mas também determinadas responsabilidades em relação à sociedade que se estendem além dessas obrigações primárias;</b> As corporações deveriam se preocupar com questões políticas, com a educação, com o bem-estar dos seus empregados e com toda a sociedade no entorno da empresa, validando os negócios através da cidadania.
Clarence C. Walton	1967	<b>A definição de RSC percebe a intimidade das relações entre a corporação e a sociedade</b> e reconhece que tais relações devem ser mantidas em mente pelos gestores no alto nível organizacional. Enfoque no <b>voluntariado</b> (em oposição à coerção) e <b>nas parcerias com outras organizações voluntárias</b> como elementos essenciais para a responsabilidade social; e destaque para a necessidade de aceitação dos custos envolvidos na RSC para que seja possível mensurar os retornos econômicos.
Milton Friedman	1962; 1970	Contrapõe as visões que defendem o desenvolvimento da RSC, afirmando que a <b>única responsabilidade da empresa perante a sociedade é a maximização dos lucros aos acionistas.</b>

**Fonte:** Elaborado a partir de Carroll (1999) e Davis (1967)

É válido destacar ainda que foi também na década de 1960 que surgiram os primeiros questionamentos em relação à sustentabilidade com enfoque global (HAMZA e DALMARCO, 2013). A criação do Clube de Roma, em 1968, e os diversos questionamentos levantados no período sobre o modo de vida que estava sendo adotado na época e seus efeitos de longo prazo, contribuíram para o desenvolvimento da visão de sustentabilidade e, conseqüentemente, fortaleceram as discussões sobre RSC. A partir deste período há importantes contribuições do campo ambiental para o debate sobre a RSC.

Em contraposição a estas visões que defendiam o comportamento sócio e ambientalmente responsável das empresas, ainda na década de 1960 e início dos anos 70, uma



discussão que ganhou grande visibilidade partiu do economista e Prêmio Nobel de Economia, Milton Friedman (1962), que argumentou que a doutrina da responsabilidade social era "fundamentalmente subversiva", enfatizando que poucas tendências poderiam minar as bases da sociedade livre como a aceitação por funcionários das empresas de uma responsabilidade social que fosse além da geração de dinheiro aos seus acionistas, tanto quanto fosse possível (FRIEDMAN, 1962, pg. 133, *apud* CARROLL, 1979, pg. 497).

Em seu famoso ensaio "*The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*" (A Responsabilidade Social dos Negócios é Ampliar seus Lucros), publicado na *New York Times Magazine* em 1970, Friedman afirmou que a única responsabilidade da empresa perante a sociedade é a maximização dos lucros aos acionistas, dentro do quadro legal e dos costumes éticos do país (FRIEDMAN, 1970).

Para o autor a RSC representava um injusto e custoso fardo para os acionistas das organizações, segundo ele, a primeira e mais importante responsabilidade dos executivos era a de maximizar os lucros dos acionistas das organizações, devendo deixar que os problemas sociais fossem resolvidos pelos políticos e pelas organizações da sociedade civil.

As afirmações de Friedman fortaleceram as concepções de Levitt (de 1958) ao enfatizar que a responsabilidade social das empresas deveria se restringir a somente duas questões fundamentais: a maximização do lucro e a obediência às leis (LEE, 2008). O argumento de Friedman (1970) é que a responsabilidade social das organizações deveria estar orientada para gerir recursos e dedicar-se ao crescimento de forma que não represente um ônus para as empresas. Portanto, ao administrarem com eficiência, criando empregos, pagando impostos e gerindo de forma lucrativa, as firmas já estariam agindo responsavelmente.

Essa visão é o que dá base à Teoria do Valor ao Acionista, segundo a qual a única responsabilidade social dos negócios é gerar lucros e seu principal objetivo é aumentar o valor econômico da empresa para seus acionistas. De acordo com essa teoria a empresa somente poderia se engajar em outras atividades sociais caso fossem exigidas por lei ou, caso contribuíssem para maximização do valor ao acionista. Assim, administrar uma empresa através da maximização do valor ao acionista não consistiria somente em aumentar a riqueza dos acionistas, mas também atingir um melhor desempenho econômico de todo o sistema (GARRIGA e MELÉ, 2004; ARTUSO e POLO, 2012).

#### **2.2.4 Aplicações teóricas e práticas: O desenvolvimento da RSC nos anos 1970**

Segundo Carroll (1999; 2008); Carroll e Shabana (2010) e Melé (2008), na década de 1970 as tentativas de minimizar o debate sobre a RSC perderam força, abrindo espaço para que o tema se desenvolvesse ainda mais. Tal avanço se fez em paralelo aos diálogos com as proposições ambientalistas que emergiram na época, evidenciando que não seria mais possível combater as expectativas emergentes sobre os novos compromissos das empresas com a sociedade. Tais diálogos foram fundamentais para a definição de novos padrões para a atuação privada, que fomentaram ainda mais o debate sobre a RSC que se multiplicava em novas propostas teóricas e práticas.

Macedo (2013) ressalta que neste período, o aumento da crise social e ambiental contribuiu para a ampliação das discussões sobre o relacionamento empresa, governo e comunidade. Conforme registrado por Hart (2006), as grandes corporações, de um modo geral, ainda não se preocupavam com as questões ambientais, o que contribuiu com o fortalecimento do movimento pela “internalização das externalidades”, impondo regulamentações às empresas.

O processo de internalizar as externalidades negativas corresponde a obrigar o poluidor a internalizar os custos sociais externos (externalidades negativas) que acompanham o processo de produção, a fim de que o custo resultante da poluição seja por ele assumido no custo da produção, devendo agir para diminuir, eliminar ou neutralizar o dano ambiental (ALBUQUERQUE, 2009).

Foi nessa época que se criaram Agências de Proteção Ambiental, juntamente com outras agências reguladoras, o que derivou na aprovação, no âmbito governamental, de muitas “regulamentações de direção e controle” que visavam forçar as companhias a mitigarem seus impactos negativos (HART, 2006, pg. 36).

Essas conquistas motivaram reguladores e cidadãos ativistas a aumentarem sua pressão sobre as empresas, os economistas da corrente ecológica também produziam informações sobre tais impactos e sobre políticas públicas necessárias para que as externalidades fossem internalizadas de forma mais eficiente pelas companhias. Nesse processo, em meio ao acúmulo de multas e processos, as companhias perceberam que as questões sociais e ambientais eram “problemas caros”, representando “responsabilidades” com as quais as companhias tinham que lidar (HART, 2006, pg. 36).

Essa abordagem de direção e controle acabou resultando no chamado *trade-off*, termo presente em alguns dos principais conceitos sobre estratégia competitiva, que significaria um conflito de escolha, no qual a resolução de um problema acarretaria outro.

Os *trade-offs* são considerados comuns no campo competitivo e tornam a estratégia possível, criando a necessidade de escolha (MAGRETTA, 2012). Neste caso, simbolizam “a crença de que as empresas devem sacrificar seu desempenho financeiro para cumprir obrigações sociais” (HART, 2006, pg. 37). Daí certamente resulta a crença de que uma organização engajada no cumprimento das obrigações sociais deve dar retorno à comunidade por meio de simples filantropia ou voluntariado, não integrando tais ações ao seu negócio central e, adotando uma posição reativa que trata dos sintomas, não das causas dos problemas.

Lee (2008) esclarece que diante do aparente desalinhamento entre os interesses sociais e econômicos, o conceito de RSC foi trazido para uma esfera mais concreta de observação. As discussões passaram a se forçar cada vez mais em quais seriam os resultados administrativos da aplicação da RSC, deixando as discussões filosóficas para um plano de fundo.

São relevantes, nessa década, as preocupações do Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED), que incluiu em sua publicação em 1971, contribuições relacionadas aos produtos, empregados, ao meio ambiente, à exclusão e pobreza, bem como à elaboração de modelos teóricos a fim de conceituar a RSC e de avaliar o desempenho social empresarial (CARROLL, 1999). Uma dessas contribuições do CED foi a proposição do Modelo dos Três Círculos Concêntricos, com o objetivo de compreender a questão das obrigações econômicas e não econômicas das empresas (CARROLL, 2008).

Segundo Kreilton (2008) com a publicação do relatório do Clube de Roma, no ano de 1972, intitulado *The limits of growth*, a atmosfera que inquietava o meio corporativo cresceu ainda mais, o que deu início ao verdadeiro debate sobre a responsabilidade social das empresas a partir de um enfoque que vai além dos limites do dever legal de atuação e responsabilização socioambiental da empresa.

A autora (2008) ressalta, ainda, que o surgimento da bioética, de meados dos anos 70 até o início dos anos 80, estimulou o desenvolvimento de um novo ramo da ética normativa e aplicada, voltada especificamente para o mundo dos negócios e das empresas, fazendo nascer formalmente a *Business Ethics*, escola de pensamento identificável, especialmente, por sua natureza normativa.

Em português o termo *Business Ethics* equivale aos termos “ética empresarial” ou “ética nos negócios”. Essas expressões passaram a designar um campo científico que pode ser abordado a partir de dois importantes enfoques. De um ponto, pode-se optar por focalizar o microcosmo das organizações e de seus dirigentes, ou, de outro ponto, o macrocosmo do mundo dos negócios e da própria sociedade (KREILTON, 2008). A partir de uma perspectiva sistêmica, tais enfoques tornam-se bastante relevantes no processo de formulação das estratégias nas empresas e na tomada de decisão organizacional.

No que diz respeito à literatura relacionada à RSC, Carroll (1999), DeBakker *et al.* (2005) e Freire *et al.* (2008) citam algumas das contribuições mais relevantes desenvolvidas na década de 1970, dentre as quais estão os trabalhos destacados no quadro 3:

**Quadro 3:** Referências na literatura sobre RSC na década de 1970

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Abordagem</b>
Harold Johnson	1971	Aborda o <b>equilíbrio entre os interesses da empresa e sociedade</b> e a consciência de que as empresas realizam programas sociais para aumentar seus lucros;
Steiner Steiner	1971	Explora a ideia de <b>maximização da utilidade</b> , tendo o lucro como fonte da responsabilidade social e a <b>função do negócio contribuindo para a sociedade</b> ;
Keith Davis	1973	Propõe que as empresas deveriam incluir em seus processos de tomada de decisão uma análise dos efeitos que as decisões trariam para a sociedade, considerando o pressuposto de que <b>seria possível realizar benefícios sociais, juntamente com os ganhos econômicos tradicionalmente perseguidos pela empresa</b> ;
Preston e Post	1975	Atribuiu ao debate outro enfoque, o da <b>responsabilidade corporativa como responsabilidade no contexto da vida pública</b> , incorporando a análise em nível externo à organização;
S. Prakash Sethi	1975	Discutiu as dimensões do desempenho social corporativo, distinguindo o processo de comportamento das empresas em " <b>obrigação social</b> ", " <b>responsabilidade social</b> " e " <b>responsividade social</b> ";
Ackerman e Bauer	1976	Propõem a <b>integração da responsabilidade social à estratégia empresarial</b> , prevalecendo a análise em nível micro, ou interno da empresa. Essa orientação se concentra em esforços que envolveriam a <b>forma como as empresas reagiriam às mudanças do ambiente, não representando uma ação proativa</b> ;
Archie B. Carroll	1977; 1979	De forma genérica, <b>admite que os programas sociais possam gerar lucros para as empresas</b> ; Propôs o <b>modelo conceitual tridimensional de performance social corporativa (CSP)</b> , em 1979, o qual enfatizava que para tratar de CSP os gestores e empresas precisavam ter: a) uma noção básica do que é RSC; b) a compreensão do porquê desenvolver a RSC e a noção das partes interessadas; e c) posicionamento filosófico em relação às questões pautadas neste contexto. O modelo passou a ser bastante utilizado e citado por outros autores, especialmente na década de 1980.

**Fonte:** Elaborado a partir de Carroll (1999); DeBakker, *et al.* (2005); e Freire *et al.* (2008).

Carroll (1999) ressalta também que nos anos 1970, além da proliferação do tema surgiram abordagens alternativas relacionando a responsabilidade social à CSP, tratada como uma das teorias de RSC (GARRIGA e MELÉ, 2004).

Segundo Garriga e Melé (2004) a teoria da CSP pode ser considerada uma síntese relevante do desenvolvimento da RSC até a década de 1980, porém sua principal limitação

pode ser considerada a falta de integração entre aspectos normativos éticos e a atividade das empresas (GARRIGA e MELÉ, 2004).

A CSP se baseia em uma abordagem político-contratual e considera que a relação entre empresa e sociedade pode ser compreendida pelo desempenho com que a empresa responde às expectativas ou aos temas sociais emergentes na sua interação com a sociedade (GIOIELLI, 2008).

Para Wartick e Cochran (1985, *apud* WOOD, 1991, pg. 693) a CSP pode ser definida como “a configuração na organização da empresa, dos princípios de responsabilidade social, processos de resposta a demandas sociais, e políticas, programas e resultados tangíveis, que reflitam as relações da empresa com a sociedade”. Para estes autores, a empresa deveria continuamente moldar seu comportamento e suas práticas buscando reduzir os impactos derivados de suas atividades que forem considerados negativos ou indesejados e ampliar aqueles vistos pela sociedade como positivos, como estratégia para melhorar sua performance social.

Um dos autores a abordar a teoria da CSP na década de 70 foi S. Prakash Sethi o qual discutiu em um de seus artigos as "dimensões do desempenho social das empresas", distinguindo o processo de comportamento das empresas em "obrigação social", "responsabilidade social" e "responsividade social" (ou capacidade de resposta) (CARROLL, 1999, pg. 279).

Sethi (1975, *apud* CARROLL, 1999) esclarece que obrigação social é o comportamento corporativo em relação às forças de mercado e de regulação legal, neste nível a ação tem caráter proibitivo e os critérios são apenas econômicos e legais. Os resultados decorrentes da obrigação legal se revelam nas políticas, programas e impactos da atuação corporativa.

A responsabilidade social, por conseguinte, vai além de obrigação social, possuindo caráter prescritivo, ou seja, as ações empresariais superam as obrigações econômicas e legais, mas ainda ficam restritas às normas vigentes. Esta etapa estaria associada a três dimensões: institucional, que diz respeito à legitimidade da empresa; organizacional, caracterizada pela responsabilidade pública; e individual que assinala o arbítrio gerencial (CARROL, 1999).

A responsividade social, por sua vez, sugere um comportamento proativo e se refere à capacidade de antecipação ou de prevenção da empresa para responder às demandas sociais emergentes. Essa abordagem faria fronteira com os processos relacionados ao

diagnóstico ambiental, gestão com os *stakeholders* e gestão das questões sociais para as decisões sobre RSC. Foi essa abordagem que levou o termo responsabilidade social a ser vinculado ao de desempenho social corporativo (CARROLL, 1999).

### **2.2.5 Pesquisas e temas alternativos propostos para RSC nos anos 1980**

Na década de 1980 surgiram menos definições e mais pesquisas com foco na mensuração e gestão da RSC (CARROLL, 1999; 2008). Destaca-se ainda, o fortalecimento de outras correntes de pensamento e o aparecimento de temas complementares o que na perspectiva de Carroll (1999; 2008) estimulou o processo de institucionalização da responsabilidade social.

Segundo Kreilton (2004), na década de 80 a inclusão da ética na pauta de debate, não se configurava como um fato à margem da RSC. Ao contrário, a corrente da *Business & Society* que havia, na década anterior, se incorporado à vertente da escola da *Business Ethics*, ganhou espaço para se consolidar definitivamente, concebendo a visão de empresa e sociedade como uma rede inextrincável de interesses e relações, permeada por disputas de poder, por acordos contratuais explícitos e implícitos, e pela busca de legitimidade (KREILTON, 2004; 2008).

Como resultado, a ideia de responsabilidade dissociou-se progressivamente da noção discricionária de filantropia, passando a referir-se, às consequências das próprias atividades usuais da empresa. Por sua própria natureza, essa corrente põe ênfase no fato de que “a empresa, enquanto instituição social deve estar a serviço da sociedade que a legitima” (KREITLON, 2004, p.2).

De acordo com a autora, a *Social Issues Management* emergiu nesta mesma época, enfatizando a preocupação nos círculos gerenciais, com os inevitáveis conflitos inerentes às interações entre empresas e sociedade. Esta corrente possui abordagem instrumental/estratégica e procura fornecer ferramentas práticas de gestão capazes de melhorar o desempenho ético e social da empresa. Nesta linha, a RSC será vista, principalmente, como uma ferramenta a ser empregada pela gestão para assegurar os objetivos econômicos e de geração de valor e vantagem competitiva para a empresa (KREILTON, 2004; 2008).

Sob a influência de tais correntes, conforme destaca Carroll (1999), além da questão da Performance Social Corporativa (CSP) que continuou a ser discutida, destacam-se as

questões de responsividade, políticas públicas, ética nos negócios e a teoria dos *stakeholders* como os temas complementares mais relevantes abordados neste período.

O conceito de responsividade ou de capacidade de resposta (*responsiveness*), possui caráter contratual e, segundo Garriga e Melé (2004), se relaciona à capacidade de adaptação do comportamento ou das práticas empresariais às demandas sociais:

Demandas sociais geralmente são consideradas como o meio pelo qual a sociedade interage com os negócios e conferem certa legitimidade e prestígio. Como consequência, a gestão da empresa deve levar em conta as demandas sociais e integrá-las de uma forma que os negócios operem de acordo com os valores sociais (GARRIGA e MELÉ, 2004, pg.57).

O enfoque em políticas públicas, leva em conta que por estarem inseridas em sistemas que interagem com o restante da sociedade as empresas precisam aceitar determinadas responsabilidades e condições. Essas responsabilidades são condicionadas pelas políticas públicas, as quais incluem não apenas o texto literal da lei e regulações, mas também temas emergentes e padrões abrangentes das diretrizes sociais refletidas na opinião pública, (PRESTON e POST, 1981 *apud* MELÉ, 2008).

Nessa lógica, Kreilton (2008) informa que o Banco Mundial e suas agências de fomento têm enfatizado a importância do engajamento do setor público na promoção de um ambiente institucional favorável à RSC, com enfoque em uma visão de RSC que ultrapasse o entendimento corrente, porém limitado, segundo o qual a RSC refere-se a atividades de negócios que vão além do mero cumprimento da lei, alcançando uma definição mais ampla, que leve em conta “o vasto potencial inerente a um compromisso efetivo do empresariado com o desenvolvimento sustentável” (WORLD BANK, 2002, pg.1, *apud* KREILTON, 2008, pg. 99).

Avançando para o campo das abordagens que tratam das partes interessadas, Carroll (1999) cita que em 1980, Thomas M. Jones se integrou às discussões sobre RSC apresentando uma perspectiva interessante, a qual englobava a noção de que as empresas têm obrigações com outros grupos da sociedade, além dos acionistas, e vão além daquelas prescritas pela lei e por contratos.

Na definição de Jones, a responsabilidade social só existe se for adotada voluntariamente pela empresa e se estende a grupos como consumidores, funcionários, fornecedores e comunidades locais (JONES, 1980, *apud* CARROLL 1999). Uma das maiores contribuições das discussões provocadas por este autor foi a ênfase que ele atribuiu à RSC como um processo, argumentando que “é muito difícil atingir um consenso sobre o que

constitui o comportamento socialmente responsável e, por isso, a RSC não deve ser vista como um conjunto de resultados, mas, sim como um processo” (JONES, 1980, pg. 65 *apud* CARROLL 1999, pg. 285).

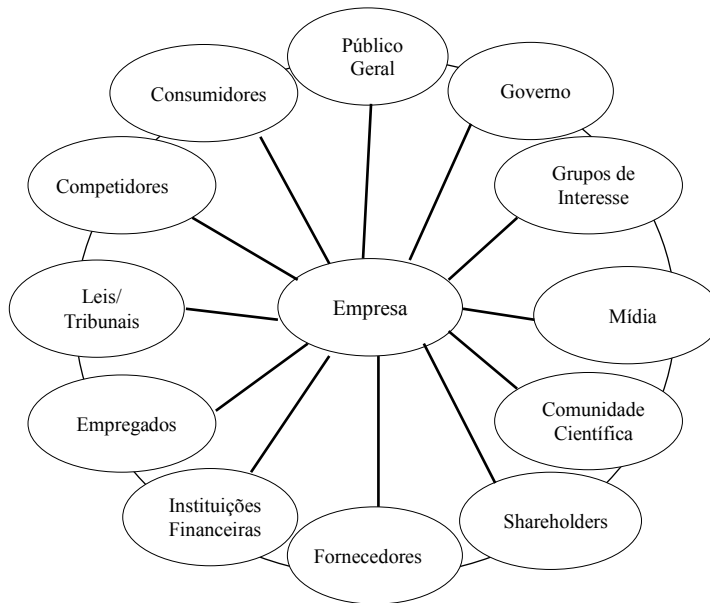
Na linha dessas discussões do inter-relacionamento da empresa com outros grupos na sociedade, surgiu a Teoria dos *Stakeholders*, a qual leva em consideração os indivíduos ou grupos que possuem ligação com a empresa. Este tema foi abordado por R. Edward Freeman em 1983 e publicado em um livro dedicado à teoria em 1984. De acordo com o autor *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa, *stakeholders* são “aqueles grupos, sem os quais a organização deixaria de existir” (FREEMAN e REED, 1983, p. 89).

Assim, na medida em que tais grupos dão sentido à atuação da empresa, esta não deveria apenas procurar atender aos interesses de seus *stockholders* (acionistas) e daqueles a ela ligados por força legal, mas também considerar nas suas decisões estratégicas todas as suas relações e as diversas partes com as quais possui algum suporte ou interesse mútuo (GIOIELLI, 2008).

Segundo Prado *et al.* (2012) as empresas além de conhecerem quem são seus *stakeholders*, devem identificar suas necessidades e priorizá-las. Esses autores destacam o aspecto complexo relacionado à gestão das relações entre empresas e seus *stakeholders*. A figura 1 representa possíveis grupos influenciadores das relações de uma organização.

Destaca-se que, apesar de seu aspecto fortemente contratual e relacional, esta teoria pode ser considerada uma teoria de RSC, com abordagem normativa, visto que considera os compromissos morais da empresa com cada uma de suas partes interessadas (GARRIGA e MELÉ, 2004). De acordo com Kreilton, porém, a teoria dos *stakeholders* revela-se suficientemente rica e abrangente para ser adotada pelas três correntes teóricas dedicadas ao estudo das relações entre ética, empresas e sociedade.





**Figura 1:** Grupo de influenciadores de uma organização (*Stakeholders*)  
**Fonte:** Prado *et al.* (2012, pg. 07)

No contexto dos avanços relacionados às tentativas de mensuração e gestão da RSC, destacam-se na literatura os conceitos e modelos desenvolvidos pelos seguintes autores:

**Quadro 4:** Referências na literatura sobre RSC na década de 1980

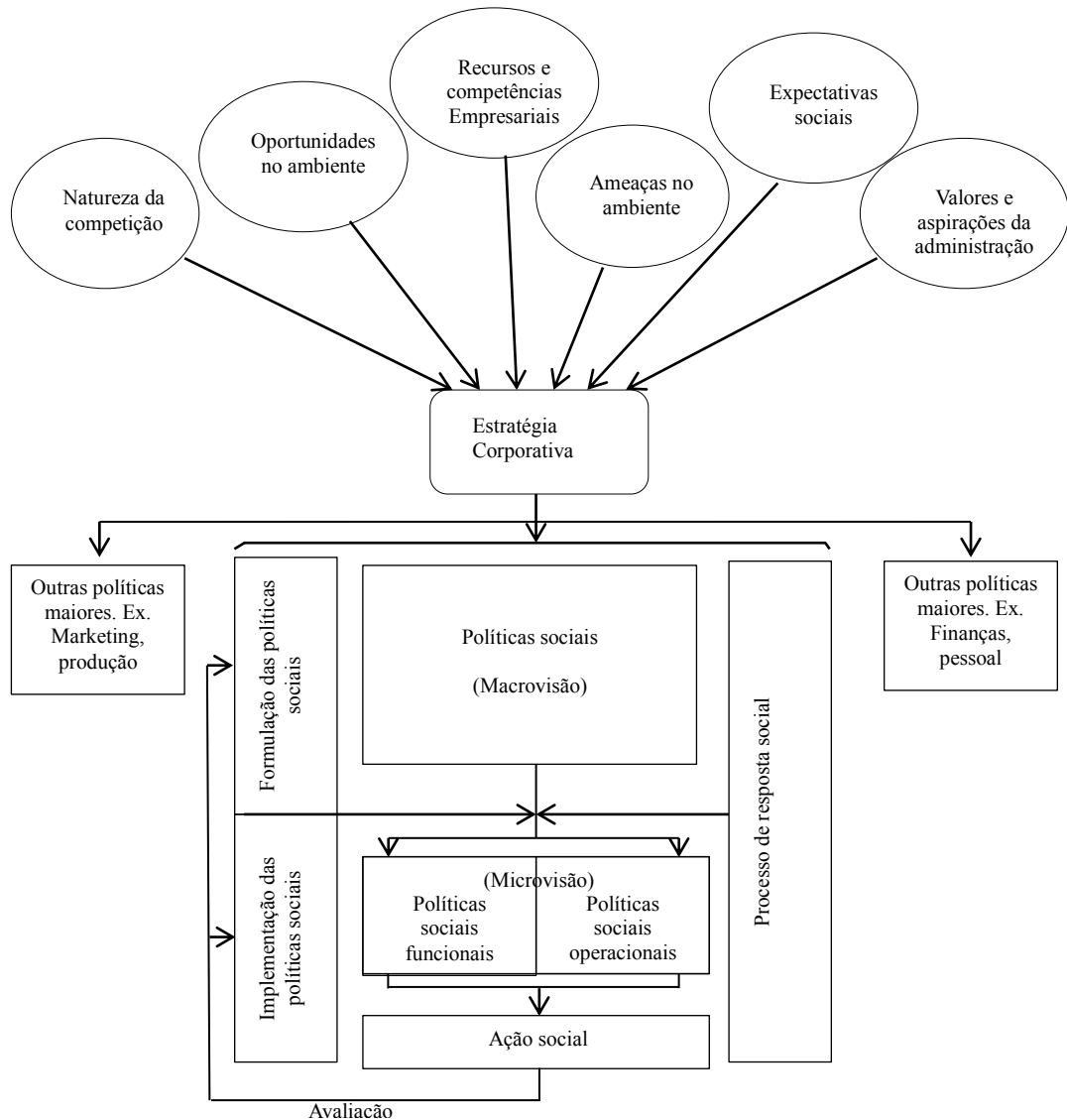
<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Abordagem</b>
Thomas M. Jones	1980	Defendia a noção de que as empresas têm obrigações com outros grupos da sociedade, além dos acionistas, e <b>vão além daquelas prescritas pela lei</b> e por contratos. Desenvolveu uma abordagem de <b>RSC como um processo</b> , indo além de um mero conjunto de resultados.
Tuzzolino e Armandi	1981	Desenvolveram a <b>“Estrutura das Necessidades Hierárquicas para Avaliar a Responsabilidade Social das Corporações”</b> , como um padrão de medida para avaliar e monitorar a CSP e a RSC, sugerindo que as organizações, assim como os indivíduos, possuem necessidades e critérios que precisam ser atendidos.
A.B. Carroll	1983	Compreendendo que a RSC envolvia a condução de um negócio de modo que ele fosse <b>economicamente rentável, legalmente correto e ético e socialmente solidário</b> o autor aperfeiçoou a quarta categoria da definição de RSC, integrada em seu modelo tridimensional proposto em 1979, reorientando o componente discricionário para uma classificação de voluntariado e/ou filantropia. <b>As quatro categorias citadas pelo autor passaram a ser: econômica, legal, ética e discricionária ou filantrópica.</b>
R. Edward Freeman	1983; 1984	Desenvolveu a <b>Teoria dos Stakeholders</b> , a qual trata das <b>partes interessadas</b> , levando em consideração os <b>indivíduos ou grupos que possuem ligação com a empresa.</b>
Drucker	1984	Apesar de já ter escrito sobre o tema em 1954, apresentou um novo significado para a RSC. Para ele, <b>além de compatibilizar rentabilidade e responsabilidade, a empresa deveria “converter” as ações socialmente responsáveis em oportunidades empresariais.</b>
Carroll e Hoy	1984	Desenvolveram um modelo de <b>integração das políticas sociais corporativas à gestão estratégica</b> . O modelo tem como cerne a tomada de decisão estratégica, que é influenciada por fatores que moldam a política corporativa global.

Steven Wartick e Philip Cochran	1985	Focados na gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social corporativo, os autores apresentaram sua <b>“evolução do modelo de performance social corporativa”</b> , em uma estrutura com a finalidade de aperfeiçoar o modelo original das quatro dimensões do modelo de Carroll (1979) com a inclusão da dimensão das políticas organizacionais, efetuando a primeira relação entre RSC e a teoria da gestão dos <i>stakeholders</i> . <b>O modelo leva em conta princípios, processos e política. Considera a estratégia de respostas e gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social corporativo.</b> Sua limitação consiste no relacionamento do termo desempenho à interação ou integração, e não a resultados.
Edwin M. Epstein	1987	Trouxe contribuições para a discussão da RSC ao definir o termo a partir do entrelaçamento de três conceitos - <b>responsabilidade social, responsividade e ética empresarial.</b> Para ele, <b>o cerne do processo de política social corporativa é a institucionalização dentro dos negócios empresariais desses três elementos.</b>

**Fonte:** Elaborado a partir de Carroll (1999); Wood (1991) e Lee (2008).

Devido ao enfoque relacionado ao processo da estratégia corporativa, destaca-se aqui o modelo de Carroll e Hoy (1984) de integração das políticas sociais corporativas à gestão estratégica. O modelo tem como cerne a tomada de decisão estratégica, que é influenciada por fatores que moldam a política corporativa global. Na concepção dos autores, as políticas sociais devem ser tratadas em nível macro, a partir do topo administrativo, e também em nível micro, disseminando-se em políticas funcionais e diretrizes operacionais que resultariam em comportamentos sociais.

Esses comportamentos ajudariam a transformar os estereótipos de responsabilidade social em ações reais e bem sucedidas (CARROLL e HOY, 1984). A figura 2 mostra como acontece o processo de integração das políticas sociais nos níveis macro e micro empresarial de acordo com o modelo citado. Neste estudo, o modelo de Carroll e Hoy não será utilizado como base para a aplicação prática da pesquisa, por entender-se que não é o modelo que melhor se adapta aos objetivos da pesquisa.



**Figura 2:** Estratégia corporativa e o processo de política social  
**Fonte:** Carroll e Hoy (1984, p.54).

De acordo com Lee (2008), além dos modelos desenvolvidos, muitas pesquisas foram realizadas na década de 1980 com o objetivo de relacionar a RSC e a performance financeira das empresas. Margolis e Walsh (2001, *apud* LEE, 2008) esclarecem que as descobertas do período indicaram, em sua maioria, uma ligeira relação positiva entre RSC e a performance financeira das organizações, porém, problemas metodológicos existem em tais pesquisas que não permitem que elas comprovem a possível relação existente.

Por fim, cabe destacar que no campo das discussões éticas sobre RSC realizadas na década de 1980, importantes contribuições foram trazidas da área ambiental, dado que em 1987 houve um importante avanço nas discussões sobre sustentabilidade com o lançamento do relatório *Nosso Futuro Comum*, onde Brundtland (1987) apresenta o conceito mais

amplamente utilizado de desenvolvimento sustentável, como aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades (BRUNDTLAND, 1987). Essa abordagem trouxe grandes contribuições ao campo da RSC, conforme será visto mais a frente.

### **2.2.6 A valorização da RSC: novos modelos e abordagens nos anos 1990**

A década de 1990 foi marcada por um movimento de valorização da RSC. Segundo Carroll (2008), nessa década surgiram pesquisas no intuito de aperfeiçoar métodos e modelos de desempenho social corporativo criados nas décadas anteriores e as discussões em torno deste assunto serviram de base para o desenvolvimento de outros temas complementares, dentre os quais, modelos relacionados à teoria dos *stakeholders*, à ética nos negócios, à sustentabilidade e à cidadania corporativa.

O conceito de cidadania corporativa, segundo Artuso e Polo (2012), atraiu a atenção de empresas na década de 90 devido ao processo de globalização e ao grande poder das empresas multinacionais. Este conceito considera que “a empresa seja parte da sociedade e, por essa razão, deve contribuir com o bem comum, principalmente, na comunidade onde atua, como boa cidadã” (ARTUSO e POLO, 2012, pg. 05).

Porém, essa teoria é alvo de críticas que se referem principalmente ao fato do conceito ser muito difuso e por poder incluir diversos tópicos, como parceria público-privada, práticas corporativas éticas, contribuições corporativas, voluntariado corporativo e gestão corporativa de marca, imagem e reputação, além de não agregar nada novo para o entendimento da relação entre empresa e a sociedade (GARRIGA e MELÉ, 2004).

Ainda referente aos avanços realizados na década de 1990, Freire *et al.* (2008) destacam o desenvolvimento dos Indicadores de Hopkins em 1997, conforme citado no Quadro 4, criados a partir do modelo de Wood (1991), aplicados para avaliar o perfil de responsabilidade social das organizações, na realização da auditoria social da empresa. Os Indicadores de Hopkins reúnem nove elementos de um modelo analítico dirigido à compreensão das dimensões e do relacionamento socialmente responsável das empresas.

Esses indicadores foram agrupados em três níveis, de acordo com princípios de responsabilidade social (constituídos pela legitimidade e responsabilidade pública); pelo processo de capacidade de resposta social que envolve atributos, como a percepção do ambiente, gerenciamento dos *stakeholders* e administrações de questões sociais; e pelos

resultados e ações de responsabilidade social que incorporam os efeitos nos *stakeholders* internos e externos, e efeitos institucionais externos (FREIRE *et al.* 2008).

Gioielli (2008) descreve algumas iniciativas de caráter normativo desenvolvidas em torno do tema da RSC nesta época e ressalta outra iniciativa surgida na década, o Pacto Global, proposto pela Organização das Nações Unidas - ONU no Fórum Econômico Mundial, de 1999. O Pacto Global reúne uma série de princípios éticos a serem seguidos pelas empresas globais signatárias nos campos dos direitos humanos, das práticas trabalhistas e do meio ambiente.

Segundo o autor, na mesma linha do Pacto Global, uma série de outras iniciativas com cunho normativo foram desenvolvidas no período, desdobrando-se em uma série de códigos de conduta e padrões de certificação global, definidos por instituições e consultorias para reconhecer práticas empresariais em bases compartilhadas e garantir a adoção de determinados padrões éticos com validade global, buscando auxiliar as empresas a adotarem condutas socialmente responsáveis (GIOIELLI, 2008).

Hamza e Dalmarco (2013) citam neste aspecto, a criação de duas importantes instituições a partir do ano de 1997, dedicadas a este fim. O *Global Reporting Initiative* (GRI), organização internacional que promove a divulgação das performances econômica, ambiental e social das organizações, e que busca ser um local de convergência de ideias sobre transparência, prestação de contas, divulgação de informações e desenvolvimento sustentável; e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em por um grupo de empresários e executivos do setor privado brasileiro com a finalidade de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável no Brasil.

Além dos temas citados, algumas abordagens se destacam na literatura acerca deste período, conforme demonstrado no quadro 5.

**Quadro 5:** Referências na literatura sobre RSC na década de 1990

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Abordagem</b>
Donna J. Wood	1991	Ao revisitar o tema da Performance Social Corporativa (CSP) a partir das quatro dimensões do modelo de Carroll (1979) e da abordagem de processos e políticas do modelo de Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) desenvolveu um <b>Modelo de Desempenho Social Corporativo</b> no qual alega que <b>empresa e sociedade fazem parte de um mesmo sistema e estão em constante interação; ambas estão ligadas por um contrato social e a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade.</b>
A.B. Carroll	1991	Revisou novamente as quatro dimensões propostas anteriormente e <b>apresentou uma nova abordagem para a RSC: a Pirâmide da RSC</b> , na qual subdivide a RSC em quatro dimensões: <b>econômica, legal, ética e discricionária.</b>
John Elkington	1994	Apresentou o conceito <b>Triple Bottom Line</b> , enfatizando que as empresas existem para gerar riqueza e que a contribuição mais direta que elas podem fazer para o desenvolvimento sustentável é a de <b>criar valor econômico, social e ambiental no longo prazo.</b>
Michael Hopkins	1997	Desenvolveu o modelo de <b>Indicadores de Hopkins</b> , criados a partir do modelo de Wood (1991), <b>aplicados para avaliar o perfil de responsabilidade social das organizações, na realização da auditoria social da empresa.</b>

Fonte: Elaborado a partir de Carroll (1999)

### 2.2.7 RSC a partir dos anos 2000: Enfoque nas Implicações Estratégicas da RSC

A evolução dos conceitos e modelos sobre RSC desenvolvidos nas décadas anteriores ao ano 2000 fortaleceu a transição das discussões neste campo para uma dimensão ética, assim como, para um campo instrumental/estratégico (FREIRE *et al.* 2008; GIOIELLI, 2008).

Segundo McWilliams *et al.* (2006), as discussões sobre RSC foram fortalecidas diante da crescente incerteza e complexidade do ambiente competitivo e pela interdependência em um mundo globalizado, que com o passar dos anos, foi gerando pressões para que as empresas considerassem os efeitos de suas ações sobre a sociedade tanto quanto sobre o ambiente natural. Esse cenário vem, desde o final do século XX, reorientando e aproximando os estudos da RSC aos estudos do campo da estratégia (MCWILLIAMS *et al.* 2006).

Além disso, novas pesquisas empíricas têm sido realizadas tentando relacionar desempenho social com desempenho financeiro e com outras variáveis relevantes, sendo que novos modelos foram desenvolvidos com foco na integração entre RSC e as estratégias empresariais (CARROLL, 2008).

Na visão de Carroll (2008), apesar dos estudos que relacionam RSC e performance financeira das companhias ainda não se mostrarem conclusivos, não há dúvidas de que, em alguns casos, a resposta das empresas às expectativas da sociedade configura-se como uma oportunidade de maximizar a geração de valor ao acionista, o que fortalece a premissa

defendida pela corrente estratégica da RSC de que a busca pela lucratividade, não se opõe necessariamente ao atendimento às demandas sociais e vice versa (CARROLL, 2008).

Para McWilliams e Siegel (2011), entretanto, ainda há certa dificuldade em se medir o valor gerado pela RSC, ao mesmo tempo em que, para os consumidores parece ser difícil determinar se as operações de uma empresa concordam efetivamente, com padrões éticos e políticos de responsabilidade social. Os autores justificam a afirmação enfatizando que relatórios anuais de sustentabilidade podem ser vistos como forma de propaganda, utilizada como instrumento para melhoria da reputação empresarial, por isso, alguns consumidores podem notá-los como tendenciosos já que poderiam ser direcionados pela alta direção da empresa (MCWILLIAMS e SIEGEL, 2011).

Freire *et al.* (2008) ressaltam que alguns modelos propostos a partir dos anos 2000, apresentam um forte apelo à dimensão ética como norteadora das demais dimensões da responsabilidade social corporativa: Navran (2000); Quazi e O'Brien (2000); Schwartz e Carroll (2003, 2007).

Do mesmo modo, Garriga e Melé (2004) apontam que outros constructos com caráter fortemente instrumentais ou estratégicos, desenvolvidos a partir do ano 2000, sugerem formas e estratégias distintas de criar vantagens competitivas a partir das demandas e expectativas sociais, sobretudo, no longo prazo. Destacam-se neste cenário, os modelos relacionados à filantropia estratégica; à geração de valor sustentável; e às estratégias para a base da pirâmide. O quadro 6 cita algumas dessas abordagens.

**Quadro 6:** Referências e modelos presentes na literatura sobre RSC a partir dos anos 2000

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Abordagem</b>
Bryan Husted	2000	Propôs uma <b>teoria da contingência da performance social corporativa</b> .
Rowley e Berman	2000	Apresentaram uma <b>“nova marca” de desempenho social das empresas</b> .
Griffin	2000	Discutiu <b>novas direções de pesquisa sobre CSP</b> para o século XXI, argumentando que áreas como marketing e relações humanas poderiam acelerar a compreensão sobre a performance social das empresas.
Modelo de Navran	2000	Desenvolveu <b>um modelo com dez indicadores para identificar o clima ético nas empresas</b> , quais sejam: Sistemas formais, mensuração, liderança, negociação, expectativas, consistência, chaves para o sucesso, serviços ao cliente, comunicação, influência dos pares.
Quazi e O'Brien	2000	Desenvolveram o <b>Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa</b> no qual a RSC pode ser classificada em duas dimensões: <b>ampla e restrita</b> . A primeira se refere às atividades além das responsabilidades econômica e legal; a segunda compreende a visão socioeconômica de maximização do lucro.
Zyglidopoulos	2001	Realizou um <b>estudo sobre o impacto de acidentes na reputação da empresa para o desempenho social</b> , com o qual teria descoberto que acidentes e suas complicações possuem um papel importante na percepção de reputação.

Backhaus <i>et al.</i>	2002	Investigou a <b>relação entre Desempenho Social e atratividade de funcionários</b> . Embora esses pesquisadores não tenham apresentado um modelo conceitual para CSP, eles utilizaram uma lista de dimensões relevantes sobre o tema e chegaram à conclusão de que pessoas que procuram emprego consideram fatores como meio ambiente, relação com a comunidade e trabalhadores, diversidade e questões relativas a produtos para escolherem as empresas nas quais trabalhar.
Porter e Kramer	2002	Em seu artigo “ <i>The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy</i> ” Porter e Kramer enfatizam que <b>a empresa pode valer-se de iniciativas filantrópicas com enfoque estratégico para melhorar seu contexto competitivo</b> . Focar no contexto permite à empresa alavancar suas potencialidades no apoio de ações sociais, e contribuir com a sociedade de maneira estruturada. Tal atitude implica em um <b>alinhamento das metas sociais com o core business da empresa</b> , de modo a aprimorar as perspectivas comerciais de longo prazo, maximizando o potencial das ações.
Schwartz e Carroll	2003	Propuseram o <b>Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa: econômica, legal, e ética - que são dispostas em um diagrama de Venn</b> . A dimensão filantrópica presente no antigo modelo foi retirada e estaria subjacente às dimensões econômica e ética dependendo da motivação da empresa.
Hart e Milstein	2003; 2004	Desenvolveram <b>modelo de geração de valor sustentável</b> para mostrar como uma empresa pode se beneficiar caso utilize uma <b>abordagem estratégica para responder aos desafios da sustentabilidade</b> . Os autores defendem que os principais vetores de inovação para os negócios e para a maximização do valor ao acionista na sociedade serão decorrentes justamente dos desafios sociais e ambientais trazidos pela proposta da sustentabilidade.
Prahalad	2005	Desenvolveu o <b>modelo da Base da Pirâmide</b> . <b>A proposta é que os negócios deixem de olhar apenas para as classes médias e altas e incorporem em suas estratégias de negócio a chamada baixa renda</b> . Os modelos de mercados inclusivos procuram capturar a atenção das empresas para temas sociais acenando com a possibilidade de ganhos econômicos expressivos.
McWilliams; Siegel, Wright	2006	Estes autores desenvolveram estudos sobre as <b>implicações estratégicas da RSC</b> e têm afirmado que a RSC somente será realmente boa para os negócios se for usada de forma <b>integrada com a estratégia da empresa</b> .
Porter e Kramer	2006	Propuseram o <b>modelo de gestão estratégica da RSC</b> , no qual classificaram as questões sociais que afetam a empresa em: <b>responsabilidade social responsiva e responsabilidade social estratégica</b> .
Schwartz e Carroll	2007	Propuseram o <b>Modelo VBA (value, balance, accountability)</b> que integra, em um diagrama de Venn, cinco temas reconhecidos complementares e interdependentes na visão dos autores: <b>responsabilidade social corporativa, ética empresarial, administração dos stakeholders, sustentabilidade e cidadania corporativa</b> .
Aligleri	2008	A autora propõe uma <b>ampliação do modelo de gestão estratégica da responsabilidade social de Porter e Kramer (2006) para o setor supermercadista</b> . São propostas 88 ações a serem realizadas pelos supermercados, divididas em 17 ações de boa cidadania, 28 ações para mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor, 34 ações para transformar as atividades da cadeia de valor e 9 políticas de filantropia estratégica.
Porter e Kramer	2011	Apresentaram o conceito de <b>criação de valor compartilhado</b> , defendendo que é possível utilizar as atividades da empresa para alcançar simultaneamente a <b>geração de benefícios sociais e para o negócio</b> , de modo a superar o velho conflito entre RSC e maximização do retorno ao acionista.

**Fonte:** Elaborado a partir de Garriga e Melé (2004); Carroll *et al.* (2008); Freire *et al.* (2008) Aligleri (2008); Porter e Kramer (2002; 2006; 2011).

Alguns modelos aplicados à RSC com enfoque estratégico, particularmente os desenvolvidos por Hart e Milstein (2004) referente à criação de valor sustentável e os modelos de RSC estratégica e Criação de Valor Compartilhado, desenvolvidos por Porter e Kramer (2002; 2006; 2011), seguem melhor detalhados em tópicos posteriores, devido à sua relação com as estratégias competitivas das organizações.



### 2.3 Responsabilidade Social Corporativa no Brasil

De acordo com Barbieri (2007) no Brasil a responsabilidade social, não é recente, porém alcançou dimensões maiores a partir de 1990, devido às mudanças nos cenários econômico e social do país. As primeiras articulações em torno do tema datam da década de 60, quando teve início a propagação das ideias sobre responsabilidade social em âmbito global.

Destaca-se nesta época a contribuição da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) para a discussão do tema, com a publicação da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, cujo maior objetivo era mostrar que a empresa possui uma função social frente aos seus trabalhadores e à comunidade na qual está imersa (SOUSA, 2006).

De acordo com informações publicadas pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), no portal destinado ao Balanço Social<sup>1</sup>, a partir dos anos 70 o tema do Balanço Social começou a ser discutido no Brasil. Porém, apenas nos anos 80, surgiram os primeiros balanços sociais de empresas e, a partir da década de 90, corporações de diferentes setores passaram a publicar o balanço social, anualmente. A proposta ganhou visibilidade nacional, quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lançou, em junho de 1997, uma campanha pela divulgação voluntária do balanço social.

Conforme destaca Sousa (2006) na década de 1990 o Brasil presenciou um grande crescimento de iniciativas e instituições preocupadas com as questões sociais e ambientais, especialmente motivadas pela realização, no ano de 1992, no Rio de Janeiro, da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. O evento reuniu 175 delegações de diferentes países em torno de discussões sobre ambiente e sociedade. Como resultado dos trabalhos, foi elaborado um documento chamado Agenda 21, que visava difundir e sugerir estratégias e diretrizes para o alcance do desenvolvimento sustentável nos países. Esse instrumento contribuiu para o desenvolvimento de iniciativas no campo socioambiental em todo o país.

No campo institucional, a agenda da RSC é animada no Brasil por um grupo de entidades do terceiro setor, dentre as quais estão:

- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) - organização da sociedade civil fundada em 1981 que tem como objetivo a radicalização da

---

<sup>1</sup> <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>

democracia e a afirmação de uma cidadania ativa. O Instituto é o responsável pela criação e divulgação do Balanço Social, uma das formas de divulgar as ações das organizações brasileiras com relação à RSC. O Balanço Social é um demonstrativo publicado anualmente pelas empresas, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade;

- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social - organização não governamental criada em 1998 que se propõe a disseminar a prática da RSC por meio do estabelecimento de parâmetros para as empresas engajadas no tema. O instituto é o responsável pela criação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, por meio dos quais as empresas podem avaliar sua gestão na perspectiva de sete temas: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade;
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) – esta instituição tem por objetivo orientar empresas e fundações na realização de projetos sociais por meio do Investimento Social Privado. De acordo com a organização, os elementos fundamentais que diferenciam essa prática das ações assistencialistas são: preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; e envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.

#### **2.4 As contribuições do campo da Sustentabilidade para a RSC**

O conceito de responsabilidade social corporativa, frequentemente, aparece associado às concepções de Sustentabilidade e de Desenvolvimento Sustentável, tal é que, muitas das atividades associadas com a RSC refletem as três dimensões consideradas no escopo da sustentabilidade: econômica, ambiental e social.

Segundo Albuquerque (2009) o desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social pelas empresas ao longo das últimas décadas do século XX, especialmente a partir dos anos 70, se baseou em diversos motivos, dentre os quais, a necessidade de racionalização de recursos, as regulamentações impostas pela legislação, o aumento da pressão social, a necessidade de diferenciação e oferta de produtos ambientalmente corretos, o fortalecimento

do consumo consciente, dentre outras motivações que emergiram junto com o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável (ALBUQUERQUE, 2009).

Por isso, ao analisar o papel da empresa na promoção da sustentabilidade e a evolução dos conceitos relacionados à RSC nas organizações, é importante ressaltar a relação de interdependência entre ambos os conceitos na prática organizacional, embora se trate de abordagens distintas.

Muitas empresas, atualmente, ainda consideram a Responsabilidade Social Corporativa e a Sustentabilidade como termos alternativos para o mesmo conceito. Entretanto, embora uma exerça influência sobre a outra, o significado e as origens de ambas são distintos (ECCLES e KRZUS, 2011).

As raízes da sustentabilidade se encontram no conservacionismo da primeira metade do século XX, seguido da publicação do relatório Os Limites do Crescimento (*The Limits to growth*) do Instituto de Massachussetts, no qual se demonstrou que o limite dos recursos naturais seria atingido no século seguinte, em virtude do crescimento populacional e da demanda crescente pelos recursos naturais (ECCLES e KRZUS, 2011).

De acordo com Eccles e Krzus (2011), a partir dos anos 1970 houve um deslocamento de foco, do meio ambiente para o mundo em desenvolvimento. Momento este, em que se registram as principais contribuições da área ambiental para o contexto das organizações e para a evolução das práticas de responsabilidade social.

Nas últimas décadas do século XX o processo de desenvolvimento e de revolução no campo econômico, foi estimulado, especialmente, pelas transformações tecnológicas e pela criação de organizações industriais e corporações modernas (NOBRE e RIBEIRO, 2013). Esse processo passou a representar uma maior ruptura nas relações entre indivíduo e sociedade, e, especialmente, entre homem e natureza, momento em que se estabeleceram caminhos para um crescimento econômico predatório (NOBRE e RIBEIRO, 2013).

Neste cenário, conforme Nobre e Ribeiro (2013) destacam, a concepção do conceito de Desenvolvimento Sustentável, evoluiu através de reflexões de pesquisadores a partir da Revolução Industrial; contudo, as suas premissas receberam maior atenção e difusão a partir das últimas décadas do século XX, especialmente através das conferências mundiais da Organização das Nações Unidas em Estocolmo (1972), Rio de Janeiro (1992), Quioto (1997) e Joanesburgo (2002); de publicações do Clube de Roma, como o *The Limits to Growth* (Meadows, Randers e Behrens, 1972), e da Organização das Nações Unidas (ONU), por meio

da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, responsável pela publicação do relatório *Nosso Futuro Comum*, também conhecido por Relatório Brundtland.

Capra (2002, pg. 237) comenta que o conceito de sustentabilidade foi criado no começo da década de 1980, por Lester Brown, fundador do Instituto Worldwatch, que definiu a sociedade sustentável como “aquela que é capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras”. Alguns anos depois, o relatório Brundtland utilizou a mesma definição para apresentar a noção de desenvolvimento sustentável (CAPRA, 2002).

No relatório Brundtland os autores consideraram que o risco ambiental do crescimento econômico deve ser levado a sério, preocupação que se expressa na definição adotada para o que passou a ser entendido como desenvolvimento sustentável: “é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987, pg. 37).

Eccles e Krzus (2011) destacam que, apesar da definição desse termo, ainda não existe consenso para o termo Sustentabilidade, a ele relacionado. O que é certo, é que ele extrapola a simples visão conservacionista que marcou os movimentos ecológicos no seu início, englobando também, aspectos sociais, econômicos e culturais.

O caminho trilhado até a formação do conceito de desenvolvimento sustentável registra as diversas contribuições desse campo para o fortalecimento das abordagens e iniciativas de RSC nas organizações, especialmente pelas contribuições advindas das correntes ambientais e econômicas, dentre as quais se destacam a corrente dos economistas ecológicos e dos ecodesenvolvimentistas nas décadas de 70, 80 e 90.

Os primeiros abordaram a problemática ambiental de um ponto de vista interdisciplinar, transdisciplinar, holístico e participativo, enfatizando que a busca pelas soluções da questão ambiental passa pela utilização de conhecimentos de ciências da área econômica e ecológica de maneira integrada, complementar e sistêmica (ALBUQUERQUE, 2009).

Os ecodesenvolvimentistas, por sua vez, defendiam que a eficiência no uso dos recursos naturais só pode ser atingida quando se atenderem, simultaneamente, aos princípios conhecidos atualmente, como o tripé do desenvolvimento sustentável: eficiência econômica, equidade distributiva e prudência ecológica. A partir dessa abordagem, evidenciou-se que as

empresas devem desempenhar um papel central na aplicação de estratégias para o desenvolvimento sustentável (ALBUQUERQUE, 2009).

Esse enfoque deu origem a um dos principais modelos adotados pelas empresas no campo das ações de RSC: o *Triple Bottom Line (TBL)*. Este modelo foi apresentado em 1994 por John Elkington, o qual foi abordado em duas de suas obras mais a frente: primeiro no relatório *Engaging Stakeholders* (de 1996) e em seu livro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (de 1997). O TBL enfatiza que as empresas existem para gerar riqueza e que a contribuição mais direta que elas podem fazer para o desenvolvimento sustentável é a de criar valor econômico, social e ambiental no longo prazo.

Esta abordagem está intimamente ligada às práticas de Responsabilidade Social Corporativa conforme praticado na atualidade. Segundo Elkington, o conceito do TBL se refere basicamente ao fato de que “empresas e outras organizações criam valor em múltiplas dimensões”, com isso, ele sugere que no lugar do tradicional *bottom-line* econômico, as empresas mensurem sua performance com o *Tripple-bottom-line*, avaliando seus resultados nos aspectos social, ambiental e econômico (ELKINGTON, 2006, pg. 523).

Segundo Hamza e Dalmarco (2013, pg. 82-83) a base para o conceito do *Triple Bottom Line* reside no reconhecimento de que:

para uma empresa prosperar no futuro ela precisa constantemente atender às necessidades da sociedade em termos de bens e serviços sem destruir os capitais social e ambiental. Este modelo não implica necessariamente em uma nova discussão sobre o objetivo primário das empresas. Pelo contrário, aumenta o horizonte de tempo sobre o qual a gama de interesses de uma empresa deve ser avaliada, o que demanda uma grande mudança organizacional em termos de cultura, valores, processos decisórios e comportamento.

Essas correntes do campo econômico e ambiental trouxeram para o arcabouço da teoria econômica e, portanto, para o campo das práticas empresariais, com muito mais efetividade, as discussões sobre o possível esgotamento dos recursos naturais não renováveis e a questão ambiental no processo produtivo. Influenciaram também nas análises sobre os impactos socioambientais das atividades econômicas, fazendo surgir, com isso, as principais discussões e pressões sociais pela adoção de uma postura sócio e ambientalmente correta por parte das empresas. Esse enfoque ainda é o que modela boa parte das iniciativas de RSC na atualidade.

## 2.5 Certificação e Acompanhamento do Desempenho Social Corporativo

Nos últimos anos, diversas instituições desenvolveram instrumentos para tentar medir e incentivar as ações sociais e ambientais das empresas. Esses instrumentos, em sua maioria, são indicadores de desempenho, princípios ou normas internacionais que buscam integrar o sucesso financeiro à consciência ambiental e social (SOUSA, 2006).

Conforme destaque feito por Sousa (2006), a tentativa de padronização dos relatórios sociais e ambientais é uma das principais preocupações de diversos institutos no mundo, a exemplo do *Global Reporting Initiative* (GRI). No Brasil essa iniciativa é marcada pela atuação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

O quadro 7 sintetiza os principais modelos de relatórios, normas de certificação e índices de sustentabilidade e responsabilidade social citados na literatura sobre RSC e Sustentabilidade.

**Quadro 7:** Instrumentos de certificação e divulgação de ações de RSC e Sustentabilidade

<b>Instrumento</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Características</b>
Global Reporting Initiative (GRI)	Relatório Abrangente	Lançado em 1997 pela CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), com o objetivo de melhorar a qualidade, o rigor e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade. <b>Visa promover a divulgação de diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.</b>
Indicadores Ethos de Responsabilidade Social	Relatório de Auto-avaliação	Criado pelo Instituto Ethos, trata-se de uma <b>ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão da empresas</b> no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade ambiental e social corporativa, ao planejamento de estratégias e ao monitoramento do desempenho geral da empresa.
Balanço Social IBASE	Relatório Resumido	Trata de questões de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável. Seu objetivo é <b>dar transparência às atividades empresariais por meio da publicação de indicadores de desempenho econômico, social e ambiental.</b>
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	Índice de Sustentabilidade	Lançado em 1999 em uma parceria da Dow Jones Indexes e a SAM (Sustainable Asset Management) <b>este índice acompanha o desempenho financeiro das empresas líderes da bolsa de Nova Iorque que comungam da filosofia do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social.</b> Seu foco está basicamente em questões relacionadas aos desempenhos social, ambiental e econômico, que inclui indicadores de governança corporativa.
Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)	Índice de Sustentabilidade	Lançado em 2005 pela BOVESPA, este índice <b>serve para aferir a governança e a responsabilidade social e ambiental das empresas mais negociadas em seus pregões.</b> O questionário do ISE foi desenvolvido com base em metodologias de outros relatórios e índices de referência sobre RSC e sustentabilidade, focando-se na <b>análise integrada das questões ambientais, sociais e econômicas da empresa.</b>

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	Acordo Internacional	Apresentam <b>estratégias e soluções para que se possa superar alguns dos maiores problemas da humanidade</b> : pobreza extrema, mortalidade infantil, etc. Para cada Objetivo de Desenvolvimento do Milênio (ODM), foram estipuladas metas claras e precisas, em um total de dezoito, que podem ser monitoradas por meio de quarenta e oito indicadores, a serem atingidas pelos países signatários da <b>Declaração do Milênio até 2015</b> .
Pacto Global	Acordo Internacional	Global Compact ou Pacto Global é um projeto da Organização das Nações Unidas (ONU) que objetiva <b>mobilizar as empresas, em esfera mundial, para a divulgação e incorporação de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção</b> .
Princípios do Equador	Acordo Internacional	Criados em 2002, os Princípios do Equador foram elaborados pelo IFC (International Finance Corporation), braço financeiro do Banco Mundial, com o objetivo de <b>alertar as instituições financeiras sobre as consequências sociais e ambientais que determinados projetos podem provocar</b> .
Princípios para o Investimento Responsável (PRI)	Acordo Internacional	Elaborado em 2005 pela ONU, o PRI tem como objetivo <b>servir como uma ferramenta que auxilie o processo de inovação e cooperação entre os investidores</b> . Seu foco não é coercitivo.
AA 1.000	Norma não certificável	Norma internacional lançada em 1999 pela organização AccountAbility. Ela <b>define as melhores práticas de elaboração de relatórios de sustentabilidade com o objetivo de assegurar a qualidade no levantamento e verificação dos dados apresentados</b> em tais documentos.
SA 8.000	Norma Certificável	Criada em 1997 pela Social Accountability International (SAI), esta norma foi desenvolvida para ser <b>aplicada, principalmente, a indústrias de manufatura</b> , contudo também pode ser utilizada por empresas do setor de prestação de serviços. Seu principal foco é a <b>avaliação das relações de trabalho entre as empresas e seus funcionários e o respeito aos direitos humanos</b> . Concentra-se em nove áreas: 1. Trabalho Infantil; 2. Trabalho Forçado; 3. Saúde e Segurança; 4. Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva; 5. Discriminação; 6. Práticas Disciplinares; 7. Horário de Trabalho; 8. Remuneração e; 9. Sistemas de Gestão.
ISO 9.000 e ISO 14.000	Norma Certificável	As normas da família ISO são as mais conhecidas e mundialmente divulgadas. A ISO 9.000 e a ISO 14.000 referem-se, respectivamente, <b>à questão da qualidade dos produtos e serviços e ao tema da gestão ambiental nas empresas</b> . As normas da série 9.000 contemplam a preocupação com a gestão total da qualidade do produto ou serviço prestado. A ISO 14.000 é uma série de normas, que em sua maior parte é de processo e não de desempenho, cuja certificação é voluntária. Trata de aspectos relativos à proteção ambiental, junto às atividades produtivas. Pode ser aplicada a todos os tipos e tamanhos de organizações.
ISO 26.000	Norma não certificável	Publicada em 2010, a Norma Internacional ISO 26000 trata das <b>Diretrizes sobre Responsabilidade Social</b> . No Brasil, no dia 8 de dezembro de 2010, a versão em português da norma, a ABNT NBR ISO 26000, foi lançada em evento na Fiesp, em São Paulo. A norma fornece orientações para todos os tipos de organização, independente de seu porte ou localização, sobre: conceitos, termos e definições referentes à responsabilidade social; histórico, tendências e características da responsabilidade social; identificação e engajamento de partes interessadas; dentre vários outros temas relacionados à RSC. A ISO 26000:2010 é <b>uma norma de diretrizes e de uso voluntário</b> ; não visa nem é apropriada a fins de certificação.

OHSAS 18.000	Norma Certificável	Criada pela Occupational Health and Safety Assessment Series em 1999, a OHSAS 18.000 é uma <b>norma de saúde e segurança ocupacional</b> e se assemelha, em alguns pontos, à norma inglesa BS 8.800. Seu ponto forte é estabelecer o comprometimento contínuo das empresas certificadas com a melhoria e revisão dos processos relacionados à saúde e segurança dos trabalhadores.
NBR 16.001	Norma Certificável	A NBR 16.001 é uma norma brasileira certificável voltada para a <b>Responsabilidade social e ambiental. Seu foco é a existência de um sistema de gestão empresarial capaz de dar suporte a responsabilidade social na empresa. Está baseado no modelo PDCA</b> de melhoria contínua. Esta norma foi desenvolvida de forma a facilitar a integração com outras normas de certificação de sistemas de gestão, tais como a ISO 9.000 e a ISO 14.000.

Fonte: Elaborado a partir de Sousa (2006), ABNT (2010) e Lara (2014)

## 2.6 Gestão Estratégica

A Gestão Estratégica, também denominada de Administração Estratégica, pode ser compreendida como a integração entre a definição e a execução da estratégia nas organizações. Enquanto a estratégia refere-se aos “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”, a administração (gestão) estratégica compreende um conceito mais amplo, que abrange não somente a administração da formulação, implementação e controle da estratégia, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seu ambiente externo e interno (WRIGHT *et al.* 2009, pg. 24).

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a gestão estratégica consiste em uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, compreendendo: posicionamento da organização por meio da estratégia e do planejamento; resposta estratégica em tempo real por meio da gestão de problemas; e gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia.

Para Wright *et al.* (2009, pg. 24) a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as seguintes tarefas:

- 1) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4) formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5) implementar as estratégias;



6) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Esses procedimentos podem ser representados pelo modelo de administração estratégica, proposto por estes autores, conforme figura 3:



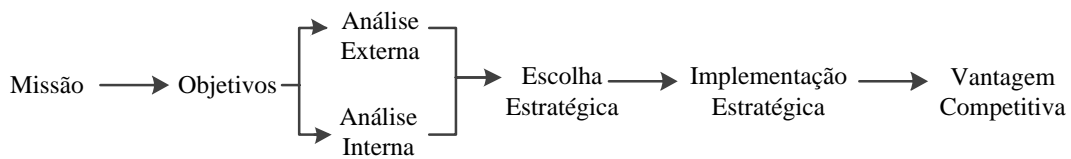
**Figura 3:** Modelo de Administração Estratégica.

Fonte: Wright *et al.* (2009).

Barney e Hesterly (2011) destacam que a habilidade de uma empresa sobreviver e prosperar depende, principalmente, da escolha de uma boa estratégia e dos meios empregados para sua implementação e controle. Para eles, o processo de administração estratégica é uma das maneiras pelas quais uma empresa pode escolher e conduzir suas estratégias. Esse processo é um conjunto de análises e decisões que aumentam a probabilidade de a empresa ser capaz de escolher uma estratégia que a leve a obter vantagens competitivas.

Segundo esses autores, o processo de administração estratégica começa quando uma empresa identifica sua finalidade de longo prazo, normalmente descrita na forma de uma

declaração de missão, e estabelece os objetivos (mensuráveis), para avaliá-la. Após isso, segue o processo de análises interna e externa, por meio do qual a organização pode identificar suas ameaças e oportunidades ambientais, assim como suas forças e fraquezas organizacionais. Por meio destas análises a empresa pode realizar sua escolha estratégica, tanto em nível corporativo, quanto em nível de negócios. Depois da escolha estratégica, vem sua implementação, que envolve a escolha de estruturas organizacionais, políticas de controle gerencial e projetos de remuneração que apoiem as estratégias corporativas (BARNEY e HESTERLY, 2011).



**Figura 4:** Processo de administração estratégica  
**Fonte:** Barney e Hesterly (2011, pg. 04).

No campo dos estudos acerca da gestão e da definição e implementação das estratégias organizacionais, Volberda (2004) aponta que nas últimas quatro décadas do século XX a gestão estratégica se estabeleceu como um campo legítimo de pesquisa e de práticas gerenciais, com perspectivas ora concorrentes, ora suplementares, que podem ser categorizadas em três grupos: clássica, moderna e pós-moderna.

Na perspectiva clássica da gestão estratégica as principais definições de estratégia organizacional estão associadas a metas, alocação de recursos, planos, e, principalmente, planejamento. Essas ideias se fundamentam nas teorias de sistemas, na cibernética, na teoria da contingência e na teoria das organizações industriais (VOLBERDA, 2004).

De acordo com as teorias clássicas a estratégia é “um processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa (consistente)” (VOLBERDA, 2004, pg. 34).

Volberda (2004) aponta também que, de acordo com as perspectivas clássicas, as fontes de vantagem competitiva consistem em planos claros, processos de planejamento superiores, e posicionamentos bem definidos para a empresa. Derivam dessa corrente as principais abordagens de planejamento estratégico e diversas técnicas e ferramentas de análise

tais como a análise SWOT, a matriz BCG, o cenário de negócios GE e o modelo 7S da McKinsey (VOLBERDA, 2004).

A perspectiva moderna de gestão estratégica, por sua vez, enfatiza uma abordagem predominantemente descritiva, em vez de prescritiva, e considera a estratégia como um processo complexo, desordenado e desconexo, onde se confrontam fatores concorrentes. Os conceitos nesta linha são derivados de teorias evolucionistas, teorias comportamentais da agência, teorias de escolhas estratégicas e teorias de aprendizagem. Nesse enfoque as estratégias emergentes, o processo incremental e o aprendizado organizacional ganham ênfase, sendo que as habilidades diferenciadas de aprendizado e a visão empreendedora são, conforme ressalta Volberda (2004), as fontes potenciais de vantagem competitiva.

Na perspectiva pós-moderna, a estratégia se fundamenta nas teorias cognitivistas, teorias sobre a complexidade e de interação simbólica. Essa corrente parte do pressuposto de que a realidade é socialmente definida e a estratégia será fruto de esquemas ou modelos de referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam compreendidos por seus *stakeholders*, de tal forma que a preocupação essencial seja o desenvolvimento de mapas adequados que possibilitem que a organização crie ou se adapte às mudanças competitivas (VOLBERDA, 2004).

A estratégia, “de acordo com essa abordagem, envolve a criação e a manutenção de sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada” (VOLBERDA, 2004, p. 35).

O quadro 8 a apresenta o enfoque e características de cada uma das três perspectivas.

**Quadro 8:** Perspectivas em gestão estratégica.

CLÁSSICA	MODERNA	PÓS-MODERNA
Do topo para a base	Da base para o topo/ do topo para a base	Multiagente
Planejamento	Experimentação	Fazer sentido
Analítica	Incremental	Cognitiva
Racionalidade perfeita	Racionalidade local	Racionalidade substantiva

**Fonte:** Volberda (2004, pg. 33).

Congruente com esta última perspectiva, Harrison (2005) afirma que é parte da estratégia empresarial satisfazer os públicos de interesse. Para o autor as empresas bem sucedidas são aquelas que adquirem, desenvolvem e administram capacidades e recursos, no longo prazo, que geram vantagem competitiva, e, além disso, desenvolvem e gerenciam relações com seus diversos *stakeholders*.

Para o autor, os públicos de interesse de uma organização, constantemente criam expectativas relacionadas à atuação da companhia e aos benefícios que ela oferta. Assim, se a conduta empresarial não segue alinhada aos princípios éticos e não atende os interesses de seus *stakeholders*, podem ocorrer prejuízos à reputação da empresa e perda de vantagem competitiva. Com isso, o autor sugere que ao analisar a definição das estratégias a serem adotadas as empresas devem identificar os seus principais *stakeholders*, bem como, alinhar suas ações com as demandas existentes (HARRISON, 2005).

Esse enfoque é a base das principais teorias e modelos atuais relacionados ao tema da Responsabilidade Social Corporativa, conforme demonstrado pelo levantamento bibliográfico sobre este assunto, apresentado neste trabalho.

### **2.6.1 Evolução da Estratégia no Contexto Organizacional**

Na medida em que os ambientes organizacionais vão se tornando mais complexos as abordagens que tratam da elaboração e da implementação das estratégias nas empresas também se diversificam. Gomes e Meyer Jr. (2011) destacam que o reconhecimento da emergência de mudanças, da complexidade ambiental, interna e externa, tem afetado as organizações e trazido novos e recorrentes temas para discussão no campo de estudos da gestão estratégica.

Temas como a análise da relevância do setor e da indústria na explicação do desempenho financeiro, comportamento dos clientes e concorrência, estratégia e estrutura, conhecimento e poder, complexidade, imprevisibilidade e sustentabilidade, estão, cada vez mais, na agenda organizacional (GOMES e MEYER JR, 2011, pg. 02).

Segundo Pereira e Agapito (2007) a estratégia não é algo contemporâneo, nem teve suas origens no meio empresarial. Inicialmente aplicada à prática militar, foi incorporada aos negócios na década de 1950, quando as empresas começavam a sentir a necessidade de se preparar para o futuro, já que a sobrevivência não era mais garantida por objetivos fixados e ações de curto prazo.

Anselmo e Toledo (2003) abordam a questão da evolução da estratégia empresarial e informam que os estudos e pesquisas realizados nas últimas quatro décadas do século XX consideram pelo menos três questões principais: a questão do conceito (o que é estratégia), a questão do processo (como ela é formulada nas organizações), e a questão do conteúdo da estratégia (relacionado aos elementos básicos que devem compor sua definição).

Em relação ao conceito, diversos autores nesta área destacam que o consenso em torno de uma definição para o que seja estratégia, ainda não foi alcançado (MAINARDES *et al.*, 2011; PEREIRA e AGAPITO, 2007; ANSELMO e TOLEDO, 2003; WHITTINGTON, 2002).

Alguns teóricos descrevem a estratégia como um conjunto de padrões de tomada de decisão, que servem para orientar o comportamento organizacional no alcance de resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização (ANSOFF e MCDONNELL 1993; (WRIGHT *et al.*, 2009; Mintzberg *et al.*, 2000).

Em geral, o termo é utilizado de maneiras distintas, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas (MINTZBERG *et al.*, 2007). Ansoff (1990), por exemplo, esclarece que apesar de várias definições de estratégia incluírem a questão dos objetivos organizacionais, estes representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

Porter (1999) define estratégia como o conjunto de escolhas integradas que definem como uma organização alcançará desempenho superior em face da competição, não se trata de uma meta ou de uma ação específica, mas sim do posicionamento escolhido que resultará no cumprimento de um objetivo.

Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como:

[...um padrão de decisões em que uma empresa determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, consumidores e comunidades]. (MINTZBERG e QUINN, 2001, pg. 58).

Em um exercício anterior, Mintzberg (1987) também apresenta definições distintas de estratégias como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, conceituações estas, muito presentes na literatura sobre o tema.

Para este autor, a primeira definição é de estratégia como um plano, que refere-se a algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente (MINTZBERG, 1987).

Em uma segunda abordagem, estratégia como pretexto, refere-se a “uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente” (MINTZBERG, 1987, *in* MINTZBERG,

*et al.*, 2007, pg. 24). Já em um terceiro enfoque, a estratégia como padrão, diz respeito à consistência no comportamento, pretendida ou não.

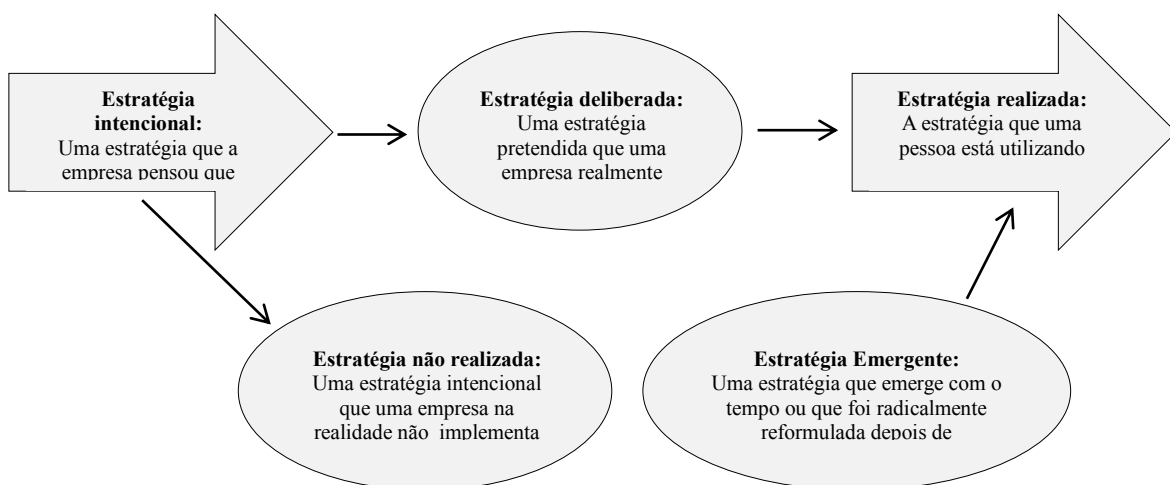
A quarta definição apresentada por Mintzberg (1987), é que estratégia é uma posição, especificamente, uma força mediadora entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo.

Por fim, a definição de estratégia como uma perspectiva, enfatiza que seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. Esta quinta definição sugere acima de tudo que estratégia é um conceito. Isso enfatiza que a estratégia tem caráter compartilhado pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações (MINTZBERG, 1987).

As duas primeiras definições (plano e pretexto) são utilizadas pelo autor para abordar uma perspectiva que vai além da estratégia deliberada – além da visão tradicional do termo – até a noção de estratégia emergente (MINTZBERG *et al.*, 2007).

Barney e Hesterly (2011) explicam que as estratégias intencionais referem-se àquelas que representam o plano inicial, que quando implementadas, tornam-se estratégias deliberadas e quando falham, são conhecidas como estratégias não realizadas.

As estratégias emergentes são aquelas que surgem com o tempo ou após um profundo processo de modificação, depois de iniciada a implementação da estratégia original (BARNEY e HESTERLY, 2011). A figura 5 apresenta a análise de Mintzberg e Mchugh (1985 *apud* BARNEY e HESTERLY, 2011) a respeito da relação entre estratégias intencionais e realizadas.



**Figura 5:** Análise de Mintzberg da relação entre estratégias intencionais e realizadas  
**Fonte:** Mintzberg e Mchugh (1985) *apud* Barney e Hesterly (2011, pg. 18).

Anselmo e Toledo (2003) e Hamza (2009) citam a definição de estratégia proposta por Hax e Majluf (1991), que por se tratar de um conceito multidimensional, pode ser considerado mais completo, indo inclusive, além do conceito de estratégia, adentrando em sua formulação, conforme destaca Hamza (2009). Para Hax e Majluf (1991, p.2, *apud* HAMZA, 2009, pg. 26), a “estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que envolve todas as atividades críticas da empresa, fornecendo um senso de unidade, direção, e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo ambiente”.

Em relação ao processo de formulação das estratégias, destaca-se que na prática organizacional, uma das maneiras mais conhecidas de formação de estratégias é por meio do planejamento estratégico, embora tal enfoque possa ser considerado limitado, pois, conforme destacam Mintzberg e Quinn (2001) no plano, predominam aspectos racionais e analíticos que impedem o conhecimento do todo, necessário ao pensamento e à formulação da estratégia.

Mintzberg *et al.* (2000), categorizam os processos de formulação de estratégia em dez escolas, que podem ser agrupadas em três categorias:

**Quadro 9:** Escolas estratégicas: características do processo de formulação da estratégia

<b>Categoria</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Escola</b>	<b>Característica</b>
Prescritiva	Preocupa-se mais em como as estratégias <i>devem</i> ser formuladas do que em como elas <i>são</i> formuladas	Design	Formulação da estratégia como um <b>processo de concepção</b>
		Planejamento	Formulação da estratégia como um processo formal
		Posicionamento	Formulação da estratégia como um <b>processo analítico</b>
Descritiva	Preocupa-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas	Empreendedora	Formulação da estratégia como um <b>processo visionário</b>
		Cognitiva	Formulação da estratégia como um <b>processo mental</b>
		Aprendizado	Formulação da estratégia como um <b>processo emergente</b>
		Poder	Formulação da estratégia como um <b>processo de negociação</b>
		Cultural	Formulação da estratégia como um <b>processo coletivo</b>
		Ambiental	Formulação da estratégia como um <b>processo reativo</b>
Prescritiva/ Descritiva	Esta abordagem é mais completa por envolver elementos de cada uma das categorias anteriores, respeitando as especificidades da empresa para qual pretende-se formular a estratégia	Configuração	Formulação da estratégia como um <b>processo de transformação</b>

**Fonte:** Elaborado a partir de Mintzberg *et al.* (2000, pg. 13-15)

Ainda sobre o processo de formulação da estratégia, mas trazendo contribuições também para a compreensão das diferentes concepções do termo, Whittington (2002) propõe quatro abordagens genéricas para o processo de escolha estratégica: a abordagem clássica (racional), a evolucionária (fatalista), a processual (pragmática) e a sistêmica (relativista).

Cada uma dessas teorias traz concepções bem diferentes sobre o que é estratégia e sobre como desenvolvê-la, diferenciando-se em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece (WHITTINGTON, 2002).

De acordo com o autor a escola clássica prescreve uma abordagem racional, imparcial e sequencial, oferecida como uma norma universal. “Para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la”. Há uma ênfase no longo prazo, na concepção de metas e na sequência de ações para alcançar objetivos estipulados pelas metas (WHITTINGTON, 2002, pg.13).

As perspectivas evolucionária e processual são mais cautelosas e são céticas quanto à capacidade dos estrategistas clássicos de dirigir as estratégias de forma efetivamente racional e hierárquica (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem evolucionista se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica. Para os evolucionistas, o objetivo principal é a maximização dos lucros e os mercados são muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico. Eles aconselham os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas, motivo pelo qual a formulação da estratégia emerge de planejamentos de longo prazo e os gerentes atuam como os grandes arquitetos estratégicos, havendo uma dissociação entre a concepção e a implementação da estratégia (WHITTINGTON, 2002).

Os processualistas acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações como dos mercados. Para os seguidores dessa abordagem, a formulação estratégica não deriva apenas do posicionamento da organização no mercado, mas da capacidade de criar e renovar recursos distintos. Eles também defendem que a estratégia não se desenvolve de forma racional. Para eles as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento íntimo com as operações diárias e com as forças básicas da organização, assim, o desempenho superior sustentável, volta-se para o âmbito interno, construindo as habilidades e competências essenciais (WHITTINGTON, 2002).

Por fim, os teóricos sistêmicos assumem uma postura mais relativista, com ênfase ao ambiente externo, insistindo que tanto os fins quanto os meios da estratégia dependem do



caráter de sistemas sociais prevalentes. A formulação da estratégia nessa abordagem atende aos interesses plurais das organizações. Assim, os objetivos e a forma como as estratégias serão concebidas e implementadas estarão relacionados com as características sociais dos estrategistas e do contexto, sendo que as regras da cultura da sociedade local exercerão grande influência (WHITTINGTON, 2002).

Conforme Whittington (2002) destaca, esta última abordagem se relaciona com a ciência da complexidade, a partir da qual emergiu, especialmente nas últimas décadas do século 20, a percepção de que o mundo é fundamentalmente não linear. Esse enfoque contribui de forma significativa na compreensão das inter-relações entre empresa e sociedade, entre estratégia e vantagem competitiva, e de modo geral, nos intrincados fluxos não lineares de relacionamento em estruturas de rede, que vem ganhando força em estudos sobre estratégias organizacionais e que influenciam de forma direta os estudos no campo da RSC.

Essa compreensão de não linearidade e de interdependência entre o ambiente interno das empresas e dos ecossistemas nos quais estão inseridas é fundamental no processo de formulação e implementação da estratégia nas organizações. “A estratégia competitiva nos ambientes complexos exige uma sensibilidade sistêmica à diversidade das práticas econômicas contemporâneas” (WHITTINGTON, 2002, pg. 47).

Com relação questão do conteúdo da estratégia, conforme destacado por Anselmo e Toledo (2003), duas dimensões têm sido objeto de estudos nas últimas décadas:

A primeira refere-se às estratégias de crescimento, que contemplam a definição do escopo de atuação da empresa (seus negócios, produtos e mercados, e o escopo vertical ou grau de integração na cadeia de valor da indústria) e as formas de alcançar seus objetivos (via desenvolvimento interno, aquisições e/ou fusões, e alianças estratégicas). A segunda dimensão relaciona-se às estratégias competitivas, ou seja, quais as alternativas para a empresa alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Tais dimensões estão inter-relacionadas, ou seja, a definição do escopo afeta a definição da estratégia competitiva, e vice-versa, porém poucos estudos têm procurado explorar essa interdependência. Outra questão a ser considerada refere-se aos níveis em que se define a estratégia – corporativo, negócio, e produto/mercado – pois as definições das estratégias têm naturezas distintas em cada um desses níveis (ANSELMO e TOLEDO, 2003, pg. 02).

Estes autores argumentam que o conceito de estratégia evoluiu de uma abordagem simples focada no crescimento para uma abordagem mais ampla, que passou a analisar também fatores como a limitação de mercado e a diferenciação dos produtos no processo competitivo, considerando, portanto, as estratégias de crescimento e também as de competição (ANSELMO e TOLEDO, 2003).

O Quadro 10 resume o processo evolutivo das estratégias de crescimento e estratégias competitivas das empresas apresentado pelos autores.

**Quadro 10:** Evolução das Estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas das Empresas

Período	Estratégias de Crescimento	Estratégias Competitivas
Até década de 60	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento corporativo baseado em um negócio dominante;</li> <li>▪ Crescimento do negócio baseado em: penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>▪ Crescimento dos produtos baseado na busca de volume de linhas simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração vertical para redução de custos corporativos;</li> <li>▪ Estratégia do negócio baseada na busca de volume e preço baixo;</li> <li>▪ Produtos pouco diferenciados e de preço baixo.</li> </ul>
Anos 70 e 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento corporativo baseado na diversificação de negócios não relacionados (estratégia de carteiras) e criação de UENs;</li> <li>▪ Crescimento do negócio baseado em: penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>▪ Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução do risco corporativo pelo investimento em vários negócios;</li> <li>▪ Estratégia do negócio baseada na liderança de custo, diferenciação e/ou foco na indústria;</li> <li>▪ Estratégia de foco e posicionamento dos produtos.</li> </ul>
Anos 90 e atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento corporativo baseado nos negócios centrais e na diversificação relacionada;</li> <li>▪ Crescimento do negócio baseado em: penetração de mercado; desenvolvimento/expansão para novos mercados; desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>▪ Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia corporativa baseada nas competências essenciais da corporação;</li> <li>▪ Estratégia do negócio baseada no custo, diferenciação e/ou foco;</li> <li>▪ Estratégia de foco e posicionamento estratégico dos produtos.</li> </ul>

Fonte: Anselmo e Toledo (2003).

### 2.6.2 Hierarquia do Processo Estratégico

Hamel e Prahalad (1989) afirmam que quase todas as teorias de gestão estratégica e quase todos os sistemas de planejamento corporativo são baseados em uma hierarquia estratégica na qual as metas corporativas guiam as estratégias das unidades de negócios, e as estratégias das unidades de negócios guiam as táticas funcionais.

Wright *et al.* (2009) mencionam que existem diferentes níveis de estratégia, sendo eles: corporativo ou empresarial, de unidades de negócio e funcional. Os autores apontam que esse modelo hierárquico é uma forma de raciocinar sobre as estratégias, mas não representa necessariamente a maneira como elas são formuladas.

O primeiro nível na hierarquia das estratégias é o da estratégia corporativa, formulada para toda a empresa. Este é o nível em que são definidos os valores da corporação, expressos em objetivos financeiros e não financeiros e no qual se especificam os setores e mercados dos quais a organização deseja participar, determinando como os recursos serão alocados aos negócios da organização (WRIGHT *et al.*, 2009).

As estratégias corporativas se relacionam com o *portfolio* de negócios da organização e são conhecidas também como estratégias de crescimento. Seu objetivo é a criação de valor da empresa para o acionista (TOLEDO e RUBAL, 2003).

O próximo nível é o da estratégia de unidade de negócios. Para Wright *et al.* (2009, pg. 185) uma unidade de negócio é “um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão, diferentes dos de outros subsistemas organizacionais da empresa”.

As estratégias desse nível se relacionam com a posição competitiva, o que também lhe atribui a denominação de estratégias competitivas (WRIGHT *et al.*, 2009; TOLEDO e RUBAL, 2003). As estratégias desse nível se referem à especificação da amplitude dos negócios e sua conexão com a estratégia corporativa. Determinam também, como a unidade de negócios irá atingir e manter vantagem competitiva (PORTER, 1987).

Segundo Toledo e Rubal (2003) a unidade de negócios desenvolve a estratégia competitiva com o objetivo de criar e entregar valor para o cliente/consumidor. Para Barney e Hesterly (2011), as principais estratégias no nível de negócios incluem: liderança em custos e diferenciação de produtos.

O terceiro nível é o das estratégias funcionais, relacionadas a áreas/departamentos como finanças, marketing, produção, dentre outros, responsáveis pelos produtos da corporação (WRIGHT *et al.*, 2009). As áreas funcionais, segundo Toledo e Rubal (2003) participam e implementam a estratégia competitiva elaborada pelas unidades de negócios para os mercados em que atuam.

As estratégias nesse nível tem o objetivo fundamental de colocar em prática os objetivos e metas organizacionais, desenvolvendo ações para atingir as estratégias competitivas propostas, de modo a gerar vantagem competitiva de longo prazo.

Toledo e Rubal (2003) explicam que a corporação desenvolve a estratégia de crescimento para criar valor para os seus diferentes públicos formados pelos proprietários e acionistas de um lado e pelos consumidores ou clientes do outro. Nas camadas inferiores da

corporação, segundo os autores, as estratégias de crescimento são desenvolvidas pelas unidades de negócios, com o propósito de atender os objetivos de crescimento e de sobrevivência da corporação. Ao mesmo tempo, tais unidades, estabelecem as estratégias de negócios, desenvolvendo junto com suas áreas funcionais, a melhor estratégia competitiva para o negócio em que atuam.

Hamel e Prahalad (1989, *in* MINTZBERG *et al.*, 2007, pg. 93) ressaltam que onde o processo estratégico ocorre de forma hierárquica, a gerência sênior cria as estratégias, e os níveis mais baixos a executam. Segundo os autores, existe nesse processo, uma dicotomia “familiar e amplamente aceita”.

Mintzberg *et al.* (2007) esclarecem que tal dicotomia entre formulação e implementação estratégica, consiste no fato de que ambas, tradicionalmente, são consideradas separadamente. Uma (formulação) é considerada no topo da organização, a outra (implementação) é executada bem mais abaixo.

Entretanto, como naturalmente, os sistemas são complexos e dinâmicos e, portanto, nem sempre previsíveis, é comum que durante a implementação haja necessidade de reformulação de planos ou desenvolvimento de novas estratégias e que, portanto, estratégias emergentes ocorram. Assim, a demanda de mudanças ou de uma nova estratégia implica a necessidade de desmontar a dicotomia formulação/implementação, o que segundo Mintzberg *et al.* (2007) pode ser feito de duas maneiras.

A primeira tem enfoque empreendedor, onde o formulador (posicionado no topo) além de criar a estratégia também a implementa; a segunda maneira tem caráter inovador, na qual as iniciativas estratégicas se originam na raiz da organização e depois são defendidas por gerentes de nível intermediário, que as integram umas com as outras ou com as estratégias já existentes para obter a aceitação da gerência sênior.

Isso pode ser feito, por exemplo, criando uma rede informada de equipes laterais e forças-tarefa, para que as estratégias necessárias possam emergir (MINTZBERG *et al.*, 2007). Este segundo modelo é congruente com a perspectiva pós-moderna de gestão estratégica, citada anteriormente.

Neste contexto ainda, é válido destacar que o grande desafio do processo de formação e implementação de estratégias é perceber as alterações e discontinuidades sutis que podem determinar um negócio no futuro (BARNEY e HESTERLY, 2011). Para tanto, é necessário estar atento, pois é possível fazer surgir estratégias emergentes a partir das interações entre os

agentes participantes do processo, o que pode ser comum no contexto da gestão estratégica, onde as estratégias não surgem somente de um planejamento racional, mas também por reações a mudanças e eventos imprevistos, ou às demandas emergentes e pressões da sociedade, o que por vezes, pode ser bastante recorrente no âmbito das iniciativas de RSC devido ao aumento da pressão social e de suas demandas emergentes em relação às empresas.

Os tópicos que seguem apresentam alguns aspectos relacionados às definições e modelos das estratégias corporativas (de crescimento) e das estratégias de negócio (competitivas). O terceiro nível da hierarquia do processo estratégico, referente às estratégias funcionais, não está detalhado neste estudo.

## **2.7 Estratégia corporativa**

A estratégia corporativa, ou de crescimento, de acordo com Porter (1987), é diferente da estratégia competitiva. Ela se refere à estratégia geral de uma corporação e seu objetivo é melhorar a vantagem competitiva de suas múltiplas unidades de negócios. “A estratégia corporativa é o que faz a corporação como um todo agregar mais do que a soma de suas partes unitárias” (PORTER, 1987, *in* MINTZBERG *et al.*, 2007, pg. 374).

Segundo Toledo e Anselmo (2003) este gênero de estratégia abarca a definição do escopo de atuação da empresa, ou seja, seus negócios, produtos e mercados, e o escopo vertical ou grau de integração na cadeia de valor da indústria. Abrange as formas da empresa obter seus objetivos, podendo ser via desenvolvimento interno, aquisições e/ou fusões, e alianças estratégicas.

Conforme destaca Galbraith (1983), grande parte do trabalho desenvolvido acerca de estratégia corporativa consiste de testes empíricos das ideias de Chandler apresentadas em *Strategy and Structure* (1962).

Posteriormente, em 1965, Igor Ansoff propôs um modelo de quatro estratégias (o conceito de vetor de crescimento) que se tornou muito conhecido, conforme destaca Mintzberg *et al.* (2007). O modelo do vetor de crescimento é composto por estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

As estratégias de penetração de mercado se referem à atuação a partir de uma base de produtos e mercados já existentes, por meio da penetração no mercado ou do aumento da

participação da organização no mesmo, o que pode ser feito por expansão direta ou pela aquisição de competidores existentes.

As estratégias de desenvolvimento de mercado consistem na promoção de produtos existentes em novos mercados, ou mesmo na expansão do escopo da empresa encontrando novos segmentos de atuação. O desenvolvimento de produtos trata da proliferação da linha de produtos nos mercados em que a organização já opera. Já a estratégia de diversificação refere-se à entrada em algumas áreas de negócios que não estão na mesma cadeia de operações (MINTZBERG *et. al.*, 2007).

Para Andrews (1980, *in* Mintzberg *et al.*, 2007), a estratégia corporativa pode ser definida como o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

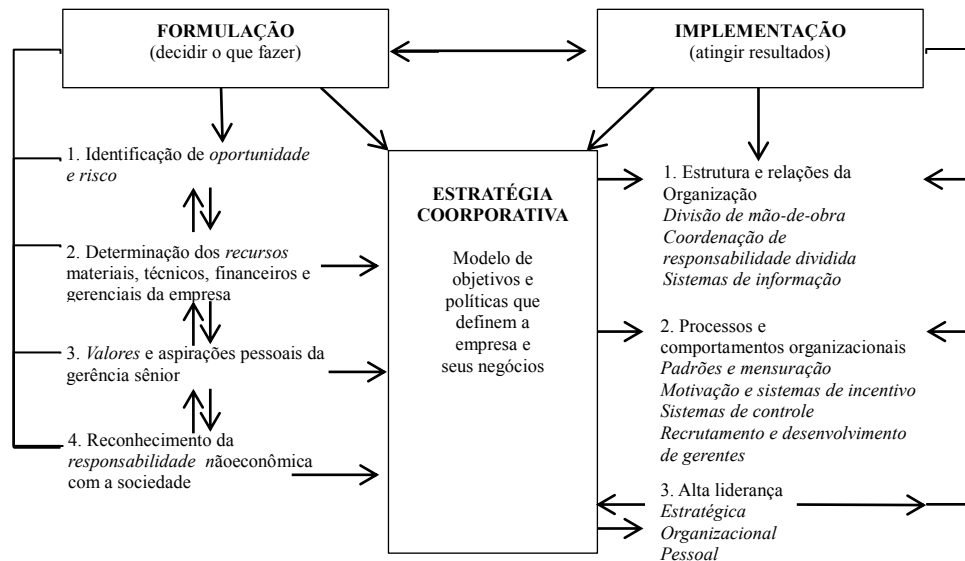
Segundo este autor, a estratégia corporativa é um processo organizacional, de muitas formas, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre. O modelo resultante de tal processo pode ser eficaz por longos períodos de tempo, e provavelmente, vai definir o caráter e a imagem central de uma empresa, a individualidade dela para seus membros e vários públicos e a posição que ela vai ocupar em seu segmento e mercados (ANDREWS, 1980).

A definição da estratégia corporativa também permite a especificação de objetivos particulares a serem atingidos por meio de uma sequência fixa de investimentos e decisões de implementação e vai governar diretamente a disposição ou redistribuição de recursos para tornar as decisões efetivas (ANDREWS, 1980).

Andrews (1980) dá ênfase à análise da estratégia como modelo de decisões inter-relacionadas que incluem dois processos importantes: a formulação e a implementação. A formulação da estratégia compreende uma série de subatividades que incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis.

A implementação por sua vez, compreende uma série de subatividades primariamente administrativas, demanda uma estrutura organizacional apropriada e liderança organizacional

para o desempenho eficiente das tarefas. A figura 6 ilustra o modelo proposto por Andrews (1980) para análise da estratégia como modelo de decisões inter-relacionadas.



**Figura 6:** Análise da estratégia como modelo de decisões inter-relacionadas.  
**Fonte:** Andrews (1980, in: MINTZBERG *et al.*, 2007, pg. 80)

Para Barney e Hesterly (2011) a estratégia corporativa é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente. Estes autores citam como principais exemplos de estratégias corporativas: a integração vertical, a diversificação, as alianças estratégicas e as fusões e aquisições.

A integração vertical compreende o número de estágios na cadeia de valor de um setor que a empresa internalizou. Pode ser “para a frente”, quando aproxima a empresa do consumidor final; ou “para traz” quando aproxima a empresa das fontes de matéria prima (BARNEY e HESTERLY, 2011, pg. 173).

As estratégias de diversificação corporativa são implementadas, em geral, quando a empresa opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente. Elas podem ser do tipo relacionada, não relacionada ou limitada. Essas estratégias devem “explorar economias de escopo valiosas que não podem ser duplicadas por investidores externos a um custo baixo” (BARNEY e HESTERLY, 2011, pg. 244).

As alianças estratégicas por sua vez, existem sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços. Elas podem ser utilizadas pelas organizações para “melhorar o desempenho de suas operações atuais, para criar um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior, bem como para facilitar a entrada ou a saída de uma empresa de novos mercados ou setores” (BARNEY e HESTERLY, 2011, pg. 252).

Por fim, as fusões e aquisições podem servir para criar estratégias de diversificação corporativa e de integração vertical e, quando geradas entre empresas estrategicamente não relacionadas, tendem a gerar apenas paridade competitiva para empresas compradoras e alvo. Portanto, empresas que analisam estratégias de fusão e aquisição devem procurar empresas-alvo estrategicamente relacionadas.

## **2.8 Estratégia Competitiva**

No segundo nível da hierarquia do processo estratégico, estão as estratégias competitivas. Elas referem-se às alternativas que as organizações dispõem para alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável no mercado (TOLEDO e ANSELMO, 2003).

Para Porter (1987) enquanto a estratégia corporativa diz respeito às áreas em que a empresa deve atuar e como o escritório corporativo deve administrar o leque de unidades empresariais, a estratégia competitiva diz respeito a como criar vantagem competitiva em cada uma das áreas de negócios em que a empresa concorre.

Para este autor a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, para criar uma posição única e valiosa (PORTER, 1985).

As estratégias competitivas, segundo Toledo e Rubal (2003) têm por objetivo operar em um nível tático com o propósito de atingir os objetivos de crescimento da organização. Para estes autores, os objetivos específicos da estratégia nesse nível estão relacionados à conquista de vantagens competitivas, buscando criar e entregar valor superior para o público que a empresa tenha definido como alvo de sua ação.

Toledo e Rubal (2003) ressaltam também que, como a estratégia competitiva é definida no âmbito da unidade de negócios, seus objetivos devem ser consistentes com os propósitos da corporação no que diz respeito aos requisitos de crescimento e de rentabilidade. As estratégias competitivas devem permitir a criação e entrega de valor superior para o cliente e, com isso, a obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Mintzberg (2007) o desenvolvimento da estratégia competitiva consiste em realizar um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica.



Defender essa posição, entretanto, depende do desenvolvimento de habilidades que sejam difíceis de imitar pelos concorrentes.

Porter (1996) também dá ênfase ao caráter singular das estratégias competitivas. Para ele, “estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para distribuir um *mix* único de valor” (PORTER, 1996, pg. 65). Ele destaca, inclusive, que uma empresa só consegue sobreviver e manter-se competitiva se conseguir estabelecer um posicionamento diferenciado e mantê-lo (PORTER, 1996).

Este autor ressalta que a maior parte dos gerentes descreve posicionamento estratégico em termos de seus clientes. Entretanto, a essência da estratégia está nas atividades – “escolher realizar atividades diferentemente ou desempenhar atividades diferentes de suas rivais. Do contrário, a estratégia é nada mais do que um *slogan* de marketing que não resiste à concorrência” (PORTER, 1996, pg. 65).

Para o autor essas atividades podem ser organizadas em estratégias distribuídas em dois grupos: vantagens de custo e diferenciação.

A estratégia de menor custo define a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. Já a estratégia baseada na **diferenciação** trata da capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência (PORTER, 1999).

A definição dessas atividades implica na escolha sobre a variedade de produtos que serão produzidos, os canais de distribuição, os clientes que serão alcançados, as áreas geográficas que serão atendidas, e os concorrentes com quem a empresa irá competir. Assim, de acordo com a escolha da empresa, a estratégia competitiva poderá ter **alvo amplo**, no âmbito de toda a indústria, ou **alvo limitado**, apenas em um segmento particular (PORTER, 1999).

É válido ressaltar todavia, que embora a estratégia competitiva busque “criar uma posição exclusiva e valiosa” (posicionamento), envolvendo um diferente conjunto de atividades, não existe apenas uma única posição ideal, caso houvesse e se existissem conjuntos de atividades ideais para produzir um resultado, as empresas apenas se alternariam entre eles e a eficácia operacional é que determinaria o desempenho (PORTER, 1999, pg.63).

No artigo apresentado por Porter em 1996 (*What is Strategy?*) o autor explica que as posições estratégicas emergem de três fontes distintas, que não são mutuamente exclusivas e geralmente se sobrepõem: posição baseada em variedade, necessidade e acesso (PORTER, 1996).

Primeiro, o posicionamento pode ser baseado na produção de um subconjunto de produtos ou serviços de uma indústria, o que ele caracteriza como posição baseada em variedade, porque é baseada na escolha das variedades de produtos ou serviços, em vez de em segmentos de clientes. Esse tipo de posicionamento faz sentido econômico quando uma empresa pode produzir da melhor forma possível produtos ou serviços específicos usando conjuntos distintos de atividades (PORTER, 1996).

Uma segunda base para o posicionamento é a de servir a maioria ou todas as necessidades de um grupo específico de clientes, definido como posicionamento baseado em necessidades, que chega mais perto da filosofia tradicional de ter por alvo um segmento de clientes.

Essa oportunidade surge quando há grupos de clientes com necessidades diferentes, e quando um conjunto sob medida de atividades pode atender melhor essas necessidades. Uma variante de posicionamento baseado em necessidades surge quando o mesmo cliente tem necessidades diferentes em diversas ocasiões ou para diferentes tipos de transações (PORTER, 1996).

A terceira base é o posicionamento baseado em acesso. O acesso pode ser uma função de geografia de cliente ou escala de consumidor – ou de qualquer coisa que exija um conjunto diferente de atividades para alcançar os clientes da melhor forma possível (PORTER, 1996).

Porter (1996) destaca por fim, que o posicionamento não tem só a ver com a descoberta de um nicho. Uma posição que surja de qualquer fonte pode ser ampla ou estreita. “Seja qual for a base – variedade, necessidades, acesso ou qualquer combinação dos três – o posicionamento requer um conjunto de atividades sob medida porque é sempre uma função de diferenças no lado do fornecimento; ou seja, de diferenças nas atividades” (PORTER, 1996, pg. 69).

### 2.8.1 O Modelo de Estratégia Competitiva de Michael Porter

O modelo de estratégia competitiva de Michael Porter vem sendo desenvolvido há décadas. De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), Porter tomou a abordagem básica da escola de design e aplicou-a ao ambiente externo da empresa, desenvolvendo um conjunto de conceitos sobre estratégia e vantagem competitiva, dentre os quais destacam-se o seu modelo de análise competitiva, conhecido como estrutura das cinco forças, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção da cadeia de valor.

O modelo desenvolvido por Porter para análise competitiva é conhecido como a estrutura das cinco forças. Nele o autor identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes. Esta estrutura ajuda a visualizar a competição por lucros que ocorre em cada setor e deve ser aplicada para obter *insights* acerca do desempenho de um setor e da própria empresa (MAGRETTA, 2012).

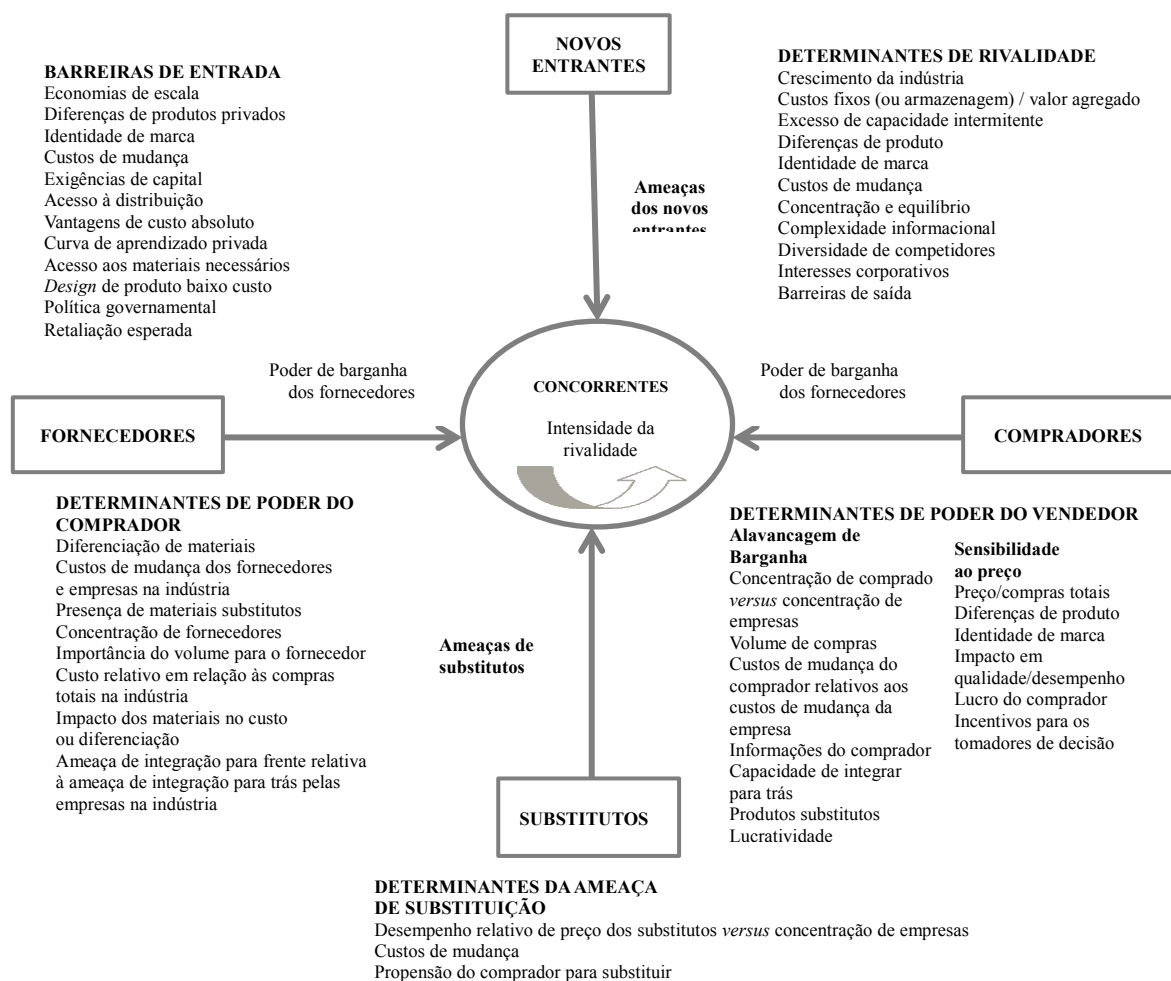
Para Porter (1979) a essência da formulação de estratégia é lidar com a concorrência, a qual tem suas raízes em economias implícitas, sendo que existem forças competitivas que vão muito além dos combatentes estabelecidos em determinado segmento.

O conhecimento dessas fontes implícitas de pressão competitiva garante a infraestrutura para um programa estratégico de ação. Elas destacam os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, motivam o posicionamento da empresa em seu setor, revelam as áreas nas quais as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportunidade ou como ameaça. Entender essas fontes também provou ser útil para ajudar na consideração de áreas para diversificação. (PORTER, 1979, *in* MINTZBERG *et al.*, 2007, pg. 96).

Por este modelo, o autor propõe uma estrutura de cinco forças que, em sua visão, definem a postura básica de competição em um segmento (PORTER, 1979):

- poder de barganha dos fornecedores: como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, surge naturalmente, uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções, assim como, menos a perder com o término da relação;
- poder de barganha dos compradores: os clientes de uma empresa desejam que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante;

- ameaça de substitutos: Porter observa que os produtos substitutos tornam-se particularmente uma ameaça não apenas quando oferecem uma fonte alternativa para o comprador, mas também quando proporcionam uma melhoria significativa na relação preço/desempenho.
- ameaça de novos entrantes: A seriedade da ameaça depende das barreiras existentes e da reação que o entrante pode esperar dos concorrentes. Há sete fontes principais de barreiras de entrada: Economias de escala; Diferenciação de produto; Exigências de capital; Desvantagens de custo independente de tamanho; Custos de troca; Acesso aos canais de distribuição; Políticas governamentais.
- intensidade da rivalidade existente: novos entrantes são uma ameaça considerável à habilidade das empresas em manter ou melhorar seu nível de desempenho, mas não são a única. A rivalidade também se caracteriza como uma ameaça, ela diz respeito à intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa.



**Figura 7:** Elementos de estrutura do segmento

Fonte: Porter (1999, pg. 95).

Outro modelo desenvolvido por Porter são as estratégias genéricas. Porter (1986) afirmou que existem apenas dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Estas combinam com o escopo de uma determinada empresa para produzir as três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e foco.

a) Liderança de custo: a liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais.

b) Diferenciação: esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. A empresa decide ser única em sua indústria, escolhendo características de produto ou serviço amplamente valorizados pelos clientes para diferenciar-se dos demais concorrentes.

c) Enfoque: a empresa decide escolher um ambiente competitivo, mas restrito dentro do mercado da indústria, para obter vantagem competitiva local, podendo obter vantagem de custo ou diferenciação.

		Vantagem competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo		1. Liderança em custo	2. Diferenciação
		3A. Foco em custo	3B. Foco na Diferenciação

**Figura 8:** Estratégias genéricas de Porter

**Fonte:** Porter (1979). In: MINTZBERG *et al.* 2007. p.116).

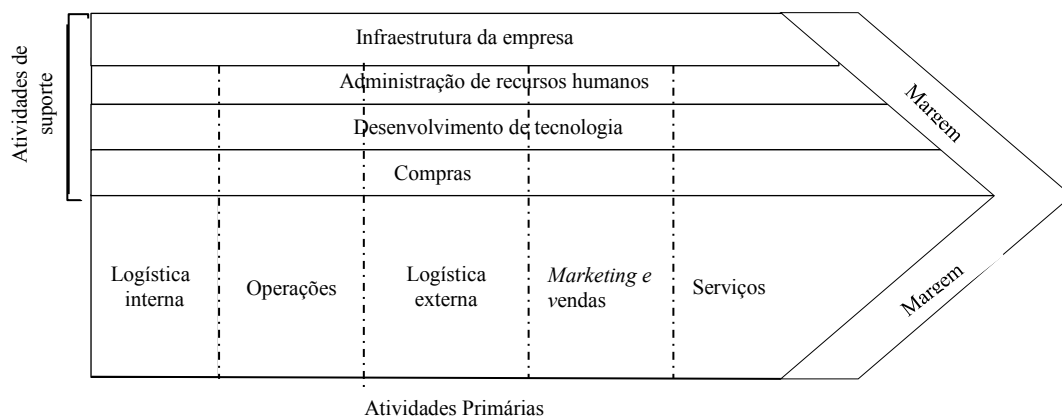
O autor acredita que essa uma tipologia de estratégias possa ser suficientemente ampla, de forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria. Segundo ele as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas (PORTER, 1986).

De modo geral, as estratégias genéricas servem para auxiliar nos processos de formulação, avaliação, seleção e adoção das estratégias mais adequadas, de acordo com os objetivos a serem atingidos. Sua escolha deve ser precedida pela análise das cinco forças de ameaças ambientais, que relacionam as ameaças mais comuns que as empresas enfrentam e as condições onde essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes (PORTER, 1986).

Além disso, conforme destaca Porter (1985, pg. 36) “a meta de qualquer estratégia genérica” é “criar valor para os compradores” como lucro. Dessa forma, a cadeia de valores, outro modelo desenvolvido por Porter (1985), mostra o valor total e consiste de atividade de valor e margem.

As atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas que uma empresa desempenha. São blocos de construção por meio dos quais uma empresa cria produtos valiosos para seus compradores. A margem, no lado direito da figura, indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor (PORTER, 1985).

O modelo da cadeia de valor trata do conjunto de atividades que adicionam valor a um produto ou serviço desde as etapas iniciais de seu planejamento e produção até o atendimento ao consumidor final (PORTER, 1985). Este modelo sugere que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte, como uma forma sistemática de examinar todas as atividades que uma empresa desempenha e como elas interagem entre si, para analisar as fontes de vantagem competitiva.



**Figura 9:** A cadeia de valor genérica.  
**Fonte:** Porter (1979). In: MINTZBERG *et al.*, 2007. p.115).

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos amplos, atividades *primárias* e atividades *de suporte*. As atividades primárias, listadas na parte de baixo do modelo, estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem logística de entrada (recebimento, armazenagem, etc.) operações, logística de saída, marketing e vendas e serviço, são as atividades envolvidas na criação física do produto e em sua venda e transferência para o comprador, e também na assistência pós-venda (PORTER, 1985).

As atividades de suporte apoiam as atividades primárias e a si próprias, fornecendo materiais adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções em toda a empresa. Elas incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão de infraestrutura da empresa (inclusive finanças, contabilidade, administração geral, etc.) (PORTER, 1985).

A cadeia de valor é a lista de atividades que uma empresa desempenha para desenvolver, produzir e vender seus produtos e serviços. Ela é um instrumento que auxilia os gestores a perceber e analisar as atividades de relevância estratégica, permitindo a identificação de fontes de vantagem competitiva, através da execução de atividades de valor com custo mais baixo ou com maior qualidade que seus concorrentes (PORTER, 1985).

Este modelo, segundo Magretta (2012) foi desenvolvido para melhor explicar as questões relacionadas à vantagem competitiva, que para Porter consiste fundamentalmente em criar valor e fazê-lo de modo diferente do da concorrência. “Devidamente entendida, a vantagem competitiva permite acompanhar a exata relação entre o valor que se cria, a forma como ele é criado (a cadeia de valor) e o desempenho resultante (lucros e perdas)” (MAGRETTA, 2012, pg. 23).

## **2.8.2 O Modelo da Visão Baseada em Recursos**

Outra corrente de pensamento, que se propõe a discutir estratégia e vantagem competitiva é a Visão Baseada em Recursos (VBR) - (Resource-Based View - RBV). A VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Para Grant (1991) na VBR a vantagem competitiva está enraizada na empresa e são as capacidades e habilidades gerenciais para reunir esses ativos (capacidades e recursos) para produzir desempenho superior que determinam a vantagem competitiva.

De acordo com Rugman e Verbeke (2002) vários autores destacam que a obra *The theory of the growth of the firm*, publicada em 1959, pela economista Edith Penrose, contribuiu para a conceituação inicial da visão baseada em recursos, na medida em que concebeu a empresa como um conjunto de recursos e investigou os efeitos das habilidades e capacidades internas das empresas que podem levar a um desempenho superior.

Em seu estudo, Penrose examinou porque as empresas se diversificam e defendeu a ideia de que as firmas se diferem em seus recursos, e de que estes são explorados pelas firmas através de suas estruturas organizacionais (RUGMAN e VERBEKE, 2002).

Penrose afirmou que as empresas extraem suas vantagens das imperfeições do mercado, defendendo que a singularidade provê a base para o desenvolvimento corporativo, o que significa que, ao criar produtos únicos, as empresas também desenvolvem capacidades únicas, ou seja, recursos (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Com base no pensamento de Penrose (1959), autores como Wernerfelt (1984), Barney (1986), Dierickx e Cool (1989) e Hamel e Prahalad (1990, 1995) desenvolveram modelos da visão baseada em recursos em torno das competências internas das empresas (GRANT, 1991).

O primeiro autor a desenvolver as ideias de Penrose no campo da estratégia foi Birger Wernerfelt (MINTZBERG *et al.*, 2000). Em sua obra intitulada “*A resource-based view of the firm*”, de 1984, Wernerfelt sugeriu a substituição da abordagem defendida pelo modelo das cinco forças de Porter, analisando a empresa sob o ponto de vista dos recursos em vez dos produtos. Dez anos mais tarde, em 1995, Wernerfelt fez uma reflexão sobre a repercussão da VBR no campo da estratégia, reconhecendo que suas ideias não haviam se disseminado até 1990, atribuindo a Hamel e Prahalad os créditos pela difusão da abordagem da VBR nos estudos em estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2000).

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), Hamel e Prahalad, assim como Wernerfelt, dirigem seu foco à sustentação e ao desenvolvimento das capacidades internas das empresas – a visão “de dentro para fora”, em oposição ao posicionamento e à visão de Porter, “de fora para dentro”.

Hamel e Prahalad (1995) concebem a empresa como um conjunto de competências, ressaltando que a estratégia de uma empresa não deve ser baseada nos seus recursos atuais, e sim na capacidade que a empresa ou seus concorrentes têm em dinamizar tais recursos.

Segundo os autores, os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, mas, em geral, os tangíveis são mais passíveis de imitação, enquanto os intangíveis (conhecimento, reputação



organizacional, etc.), são mais difíceis de imitar e, portanto, possuem maior chance de gerar uma vantagem competitiva para a organização (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995) explicam que a principal vantagem competitiva no futuro se concentra no desenvolvimento de competências essenciais, que abram as portas para diversos produtos e mercados. Para eles, a empresa deve se preocupar, não apenas com a gestão das competências que já possui, mas também com sua expansão e com a aquisição de novas competências.

Para estes autores, competência essencial é o conjunto de habilidades e tecnologias, integradas de tal forma, que permitem oferecer determinado benefício ao cliente e geram vantagem competitiva à empresa à qual pertencem (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Para uma competência ser essencial, segundo Hamel e Prahalad (1995), ela deve ser percebida e valorizada pelo cliente; deve proporcionar a diferenciação da empresa junto a seus concorrentes (deve ser única ou muito superior à mesma competência de outras organizações) e deve permitir expansão para novos produtos, serviços ou aplicações.

Mintzbert *et al.* (2000), destacam que além dos trabalhos de Wernerfelt e Hamel e Prahalad, Jay Barney também desenvolveu a visão baseada em recursos transformando-a em uma teoria completa.

Em seu estudo publicado em 1991, Jay Barney delineou a noção de recursos como os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc., controlados por uma empresa, que possibilitam que ela crie e siga estratégias eficazes. Ele classificou-os em: recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Barney (1995) ressalta que o trabalho desenvolvido por Michael Porter (1980, 1985) concentra-se em modelos e estruturas para analisar oportunidades e ameaças ambientais, entretanto, o entendimento completo das fontes de vantagem competitiva também exige a análise das forças e fraquezas internas de uma empresa.

A importância de integrar análise interna com análise ambiental pode ser vista segundo Barney (1995) ao avaliar casos de muitas empresas que obtiveram vantagens competitivas – apesar dos ambientes não atraentes, com altas ameaças e baixas oportunidades, nos quais operavam.

O autor informa que as explicações para tais vantagens competitivas devem incluir os atributos internos das empresas – suas forças e fraquezas – como fontes de vantagem competitiva. Esses atributos internos são chamados de recursos e capacidades (BARNEY, 1995).

Os recursos no modelo VBR, são definidos como “ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”; as capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como “ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla” (BARNEY e HESTERLY, 2011, pg. 58).

Barney (1995) recorda que a vantagem competitiva sustentada não pode ser criada simplesmente ao avaliar oportunidades e ameaças ambientais, conduzindo a empresa apenas para ambientes com altas oportunidades e baixas ameaças. Para o autor, criar vantagem competitiva sustentada depende de recursos e capacidades únicos que uma empresa traz para a concorrência em seu ambiente, e para descobrir esses recursos e aptidões, os executivos devem olhar para dentro de suas empresas buscando recursos valiosos, raros e cuja imitação seja cara, e depois explorar esses recursos em toda a organização.

Para auxiliar nesta análise, Jay Barney estipulou quatro critérios para a empresa saber quais recursos são estratégicos, isto é, se oferecem os maiores benefícios sustentados em face da concorrência: valor, raridade, imitabilidade e substitutibilidade (MINTZBERG *et al*, 2000).

Tais critérios deram origem ao modelo conhecido como VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização), caracterizado como uma ferramenta para analisar as forças e fraquezas internas de uma empresa. Esse modelo lança quatro questões sobre os recursos e as capacidades de uma empresa para avaliar seu potencial competitivo (BARNEY e HESTERLY, 2011):

1) A questão do valor é: os recursos e as capacidades da empresa agregam valor, permitindo que ela explore oportunidades e/ou neutralize ameaças? Segundo Barney (1995) ao responder à pergunta sobre valor, os executivos associam a análise de recursos e capacidades internas com a análise ambiental de oportunidades e ameaças. Os recursos das empresas não têm valor em um vácuo, ao contrário, têm valor apenas quando exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças.

(2) A questão da raridade: Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosos? Para Barney (1995) saber que os recursos e as

capacidades de uma empresa são valiosos é uma consideração inicial importante para entender as fontes internas de vantagem competitiva. Porém, se um determinado recurso ou aptidão é controlado por diversas empresas concorrentes, então esse recurso tem poucas chances de ser fonte de vantagem competitiva para qualquer uma delas. Ao contrário, recursos valiosos, mas comuns, são fontes de paridade competitiva. Entretanto, conforme destaca Barney (1995), mesmo que os recursos e as capacidades devam ser raros entre empresas concorrentes para que sejam fonte de vantagem competitiva, isso não significa que recursos comuns, mas valiosos, não sejam importantes.

(3) A questão da imitabilidade: as empresas sem recursos ou aptidões enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los comparadas com as empresas que já os possuem? Segundo Barney (1995), os recursos raros e valiosos só podem gerar vantagem competitiva sustentada se as firmas que não possuem esses recursos, não puderem obtê-los.

(4) A questão da organização: a empresa está organizada para explorar todo o potencial competitivo de seus recursos e aptidões? A potencial vantagem competitiva de uma empresa, de acordo com Barney (1995), depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades. Porém, para perceber totalmente esse potencial, a empresa também deve ser organizada para explorar seus recursos e capacidades.

Para Barney e Hesterly (2011), a VBR baseia-se em duas premissas fundamentais: (a) heterogeneidade de recursos - empresas distintas podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, ainda que estejam competindo no mesmo setor. Heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras; (b) imobilidade de recursos - algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras, visto que pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e certas capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los.

Barney e Hesterly (2011) ressaltam que uma maneira de identificar os recursos e as capacidades valiosos de uma empresa é examinar sua cadeia de valor. Recursos valiosos e comuns (não raros) podem ser fontes de paridade competitiva. Logo, deixar de investir nesses recursos pode significar desvantagem competitiva. Recursos valiosos e comuns podem ser, no mínimo, uma fonte de vantagem competitiva temporária. Já os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

O modelo VRIO pode ser usado para identificar implicações competitivas dos recursos e das capacidades de uma empresa; podem auxiliar a distinguir se são uma fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável, e até que ponto constituem forças ou fraquezas (BARNEY e HESTERLY, 2011).

## **2.9 Gestão Estratégica da RSC**

Nos tópicos anteriores foram abordadas, separadamente, as questões relacionadas à evolução do tema e das teorias sobre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, bem como, as características gerais do processo de gestão estratégica e das principais teorias sobre estratégia competitiva. Todavia, mesmo tendo sido tratados separadamente, destaca-se que existe uma forte conexão entre estes temas.

Conforme demonstrado pelo levantamento bibliográfico, a visão clássica do papel das empresas perante a sociedade, que por muito tempo resumiu-se a funções como gerar bens, prestar serviços e maximizar lucros passou, nas últimas décadas, a ser definida a partir de novos enfoques e responsabilidades.

Gioielli (2012) destaca que as mudanças no cenário econômico, político e social, entre elas a revolução da informação, a globalização, o crescente aumento da consciência ambiental planetária e o agravamento dos problemas sociais, fez surgir na sociedade uma série de necessidades emergentes, fazendo crescer a pressão para que as empresas assumam a responsabilidade pelo impacto social e ambiental de suas operações.

Com tais pressões sociais e ambientais, as ações de RSC que inicialmente possuíam um enfoque apenas filantrópico, mesmo tendo trazido e continuando a trazer benefícios coletivos muito importantes, tornaram-se insuficientes para responder aos desafios e responsabilidades aos quais as empresas estão submetidas.

Com isso, o meio acadêmico e as empresas passaram a perceber que a responsabilidade social corporativa compreende uma gestão responsável do negócio, levando em conta, fundamentalmente, as necessidades e interesses de todos os seus stakeholders.

Ao mesmo tempo, observou-se que o atendimento a essas necessidades emergentes gera novas oportunidades para as empresas, possibilitando a criação de valor social e para o negócio. Assim, a RSC e a sustentabilidade são temas que têm passado a fazer parte das

discussões no campo da estratégia de negócios das empresas, especialmente daquelas que procuram tornar seu negócio mais coerente com o novo cenário e desafios globais.

Harrison (2005) destaca que quando a empresa é capaz de considerar em seu planejamento os diversos públicos por ela afetados, a estratégia competitiva da organização se torna mais sólida, possibilitando à empresa obter um desempenho superior em longo prazo.

Do mesmo modo, autores, como Hart e Milstein (2004) e Porter e Kramer (2006) argumentam que a opção pela sustentabilidade e por um enfoque estratégico de RSC pode não só contribuir para a resolução de problemas sociais e ambientais, mas também para gerar riqueza no longo prazo. Para esses autores, entretanto, o simples engajamento empresarial em atividades consideradas socialmente responsáveis não garante a geração de benefícios para as empresas. Para eles a RSC somente leva à criação de valor para a empresa e para a sociedade simultaneamente, se tiver caráter estratégico e estiver alinhada com a estratégia organizacional.

A RSC estratégica, segundo McWilliams e Siegel (2011), pode ser compreendida como qualquer atividade responsável que permita à empresa atingir vantagem competitiva sustentável. Para estes autores, se bem formulada e alinhada aos objetivos organizacionais, a RSC pode contribuir para a geração de valor e vantagem competitiva (MCWILLIAMS e SIEGEL, 2011).

Com base neste enfoque, destacam-se a seguir alguns modelos aplicados à RSC com enfoque estratégico, particularmente os desenvolvidos por Hart e Milstein (2004) referente à criação de valor sustentável e os modelos de RSC estratégica, desenvolvidos por Porter e Kramer (2002; 2006; 2011), com o objetivo de analisar como a RSC pode ser integrada à estratégia de negócios das empresas.

No contexto deste estudo, utilizou-se o modelo de Porter e Kramer (de 2006) sobre a abordagem estratégica de RSC, como base para aplicação da pesquisa em campo.

### **2.9.1 O Modelo da Criação de Valor Sustentável (CVS)**

Hart e Milstein (2004) propuseram o modelo da Criação de Valor Sustentável (CVS). Para estes autores, uma empresa sustentável “é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável” (HART e MILSTEIN, 2004, pg. 66).

Este modelo tem origem nos fundamentos da Visão Baseada em Recursos (VBR) e na Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN), extensão desta primeira ao passo em que esta inclui os recursos naturais como elementos essenciais para criação e manutenção de vantagem competitiva das empresas (NOBRE e RIBEIRO, 2013).

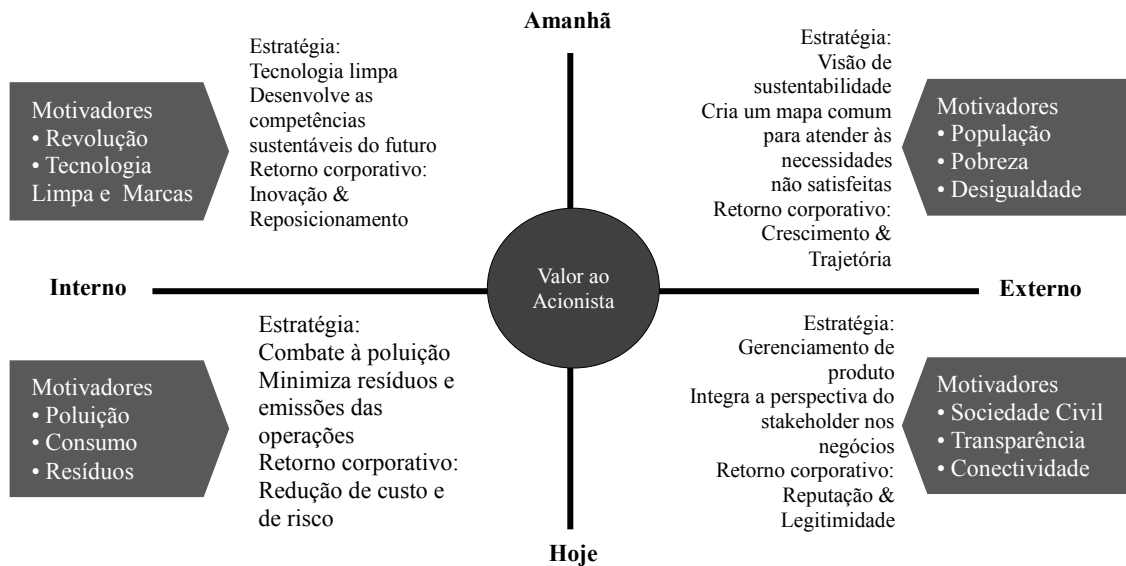
Na lógica da VBRN, Hart (1995) indicou que a empresa pode desenvolver três capacidades estratégicas baseadas em questões ambientais:

- **Prevenção da poluição:** visa prevenir os resíduos e as emissões, e está associada a custos mais baixos. Relaciona-se às possibilidades de inovação em processos, trazendo como resultado uma operação mais eficiente e com menos desperdícios, proporcionando por vezes, uma vantagem relativa de custo em comparação aos concorrentes.
- **Gerenciamento dos produtos:** Inclui toda a cadeia de valor dos sistemas de produtos da empresa. Envolve a capacidade para minimizar o uso de materiais não renováveis, evitar o uso de materiais tóxicos e utilizar recursos renováveis de acordo com sua taxa de abastecimento. Envolve também a capacidade de integração com stakeholders.
- **Desenvolvimento sustentável:** diz respeito ao crescimento da empresa no longo prazo, ao mesmo tempo em que envolve questões econômicas e sociais e visa causar menos danos ambientais, de modo a produzir de uma maneira que possa ser mantida no futuro.

Hart e Milstein (2004) enfatizam que os desafios globais associados à sustentabilidade, vistos a partir da ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e a, simultaneamente, direcionar o valor ao acionista. Com base nessa premissa os autores propuseram o modelo da Criação de Valor Sustentável (CVS) como um conjunto de quatro estratégias principais que, quando simultaneamente adotadas e praticadas, podem contribuir significativamente para a melhoria do desempenho econômico, social e ambiental das empresas. O modelo da CVS consiste em um plano de quatro quadrantes, associado a uma estratégia específica, como ilustrado na Figura 10.

O eixo horizontal do modelo destaca os ambientes interno e externo da organização, e o eixo vertical distingue focos de curto e longo prazo da organização. O quadrante inferior esquerdo representa aspectos de desempenho essencialmente internos e semelhantes em natureza: redução de custos e riscos. Este aspecto evidencia que, a menos que a empresa

consiga operar eficientemente e reduzir seus riscos proporcionalmente a seus retornos, o valor ao acionista será destruído. Assim, os autores sugerem que as empresas enderecem o desafio social referente ao combate à poluição, gerando ganhos econômicos e ambientais com a redução da pegada ecológica da empresa (HART e MILSTEIN, 2004).



**Figura 10:** Modelo de Criação de Valor Sustentável (CVS).

**Fonte:** Hart e Milstein (2004).

No mesmo eixo, no quadrante direito estão focadas as dimensões de desempenho que são semelhantes em natureza, mas é ampliado para incluir *stakeholders* externos à empresa – fornecedores e clientes na cadeia de valor imediata, bem como órgãos de regulação, comunidades, ONG's e a mídia, instâncias que legitimam as operações da empresa. Essa dimensão contém o desafio de reputação e legitimidade sendo que a resposta deve vir com o maior envolvimento da empresa com seus públicos de interesse, gerando resultados em conectividade e transparência.

Os autores ressaltam que “uma inclusão criativa desses interesses pode estimular uma posição diferenciada para a empresa, levando a um aumento de reputação e de legitimidade além da redução de custos e de risco por incorporar os pontos de vista de diversos *stakeholders*” (HART e MILSTEIN, 2004, pg. 67).

No quadrante superior esquerdo do modelo, dá-se enfoque à criação de produtos e serviços futuros, relacionando-se também à inovação e reposicionamento de produto. Internamente, isso significa desenvolver e adquirir as habilidades, competências e tecnologias

produtivas menos agressivas ao meio ambiente que posicionem a empresa para o crescimento futuro.

Sem esse foco em inovação tecnológica, a empresa pode ter dificuldades para criar um novo fluxo de produtos e serviços necessários para garantir sua prosperidade no futuro. A criação de valor ao acionista depende então da habilidade que a empresa tem para desconstruir criativamente suas capacidades em favor das inovações futuras (HART e MILSTEIN, 2004).

No quadrante superior direito estão focadas as dimensões externas associadas ao desempenho futuro. Para os autores, as expectativas críveis de crescimento futuro são a chave para a geração de valor ao acionista; o que depende da capacidade da empresa em articular uma clara visão sobre qual será seu caminho e sua trajetória de crescimento. Esta dimensão também está ligada ao desafio de crescimento e trajetória dos negócios e poderia ser conectada ao desafio social dos mercados inclusivos (de inclusão da base da pirâmide), permitindo aos negócios alcançarem novos mercados com produtos adequados aos novos consumidores (HART e MILSTEIN, 2004).

De acordo com os autores, a adoção dessas quatro estratégias em conjunto proporcionará maiores benefícios e vantagens para a empresa, à comunidade e ao meio ambiente.

## **2.9.2 Modelos de RSC Estratégica de Porter e Kramer**

As proposições desenvolvidas por Porter e Kramer (2002; 2006 e 2011) sugerem estratégias para criar vantagens competitivas a partir das demandas e expectativas sociais, sobretudo, no longo prazo.

Os autores (2006) apontam que a responsabilidade social corporativa é cada vez mais importante para os gestores empresariais e que, no entanto, seu conceito e suas justificativas continuam obscuros (PORTER e KRAMER, 2006). Segundo eles, apesar dos avanços nesta área, ainda são poucas as empresas que integram as questões sociais à estratégia empresarial de uma maneira que reforce a vantagem competitiva de seus negócios, além disso, a falta de discussão destes temas em conjunto não permite que as empresas percebam as melhores oportunidades para contribuir com a sociedade.



Porter e Kramer também fazem uma crítica aos modelos usualmente adotados de RSC, enfatizando que normalmente, as contribuições sociais das empresas são difusas e dispersas e refletem crenças e valores pessoais de executivos ou funcionários, em vez de estarem vinculadas a objetivos sociais ou empresariais bem formulados (PORTER e KRAMER, 2002).

Segundo os autores (2002), a maior parte das iniciativas de responsabilidade social se concentra sobre a tensão entre as empresas e a sociedade, em vez de concentrar-se em sua interdependência. Eles destacam que há quatro motivações que impulsionam as empresas a desenvolverem ações de responsabilidade social:

- i) Obrigação moral: Diz respeito a fazer o que é certo. Significa que a obtenção do sucesso comercial deve honrar valores éticos considerados pela sociedade, garantindo respeito às pessoas, às comunidades e ao meio ambiente;
- ii) Sustentabilidade: Leva em conta que as necessidades das atuais gerações devem ser atendidas, porém, sem comprometer os recursos existentes para as gerações futuras;
- iii) Licença para operar: Compreende a obtenção de aceitação para as operações empresariais, visto que toda empresa necessita de permissões de governos, comunidades e de diversos *stakeholders* para desenvolver seus negócios; e
- iv) Reputação: Considera a promoção da imagem da companhia e a melhoria da estima da organização, objetivando fortalecer a marca e valorizar suas ações.

O resultado é, muitas vezes, uma miscelânea de ações de responsabilidade social empresarial descoordenada e atividades filantrópicas desconectados da estratégia da empresa, sem qualquer impacto significativo em nível social, e sem maiores contribuições para a competitividade da empresa em longo prazo (PORTER e KRAMER, 2006).

No modelo desenvolvido em 2002, caracterizado como filantropia estratégica (ou investimento social estratégico), publicado por meio do artigo “*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*” Porter e Kramer enfatizam que a empresa pode valer-se de iniciativas filantrópicas com enfoque estratégico para melhorar seu contexto competitivo.

Eles afirmam que focar no contexto competitivo permite à empresa alavancar suas potencialidades no apoio de ações sociais, e contribuir com a sociedade de maneira estruturada. Tal atitude implica em um alinhamento das metas sociais com o *core business* da

empresa, de modo a aprimorar as perspectivas comerciais de longo prazo, maximizando o potencial das ações (PORTER e KRAMER, 2002).

Neste modelo os autores se valem do modelo de vantagem competitiva proposto anteriormente por Porter para definir as bases em que o engajamento da empresa em ações sociais poderia ser revertido em resultados estratégicos. No modelo são identificados quatro elementos do contexto competitivo da empresa que influenciam a sua produtividade. Porter e Kramer (2002) argumentam que os melhores resultados serão obtidos se as ações filantrópicas da empresa estiverem focadas em algum desses quatro elementos:

- condições dos *inputs*: reforço à formação de trabalhadores, auxiliando no incremento científico e tecnológico, contribuindo na melhoria da infraestrutura física, fortalecendo processos de gestão transparentes e preservando a disponibilidade de recursos naturais;
- condições da demanda: fortalecimento do mercado local com tamanho e potencial de consumo, oferecendo produtos adequados à necessidade da comunidade e atendendo as exigências da clientela;
- contexto de competição e rivalidade: fomento a um ambiente competitivo ético, mais produtivo e transparente; e
- indústrias correlatas e de apoio: investimento em fornecedores locais e infraestrutura que atendam ao seu setor de atuação.

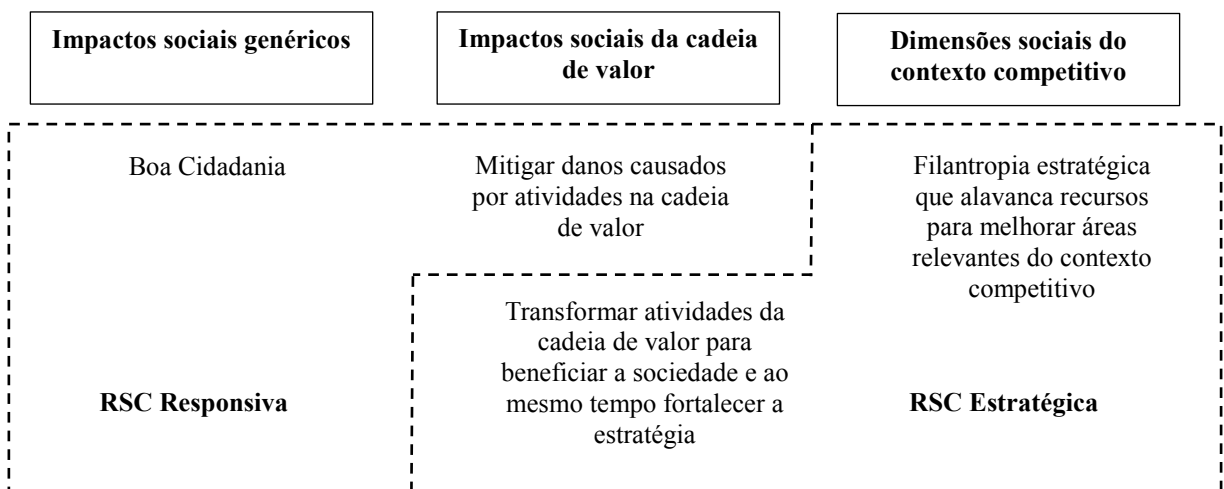
Porter e Kramer (2002) apontam que o estágio de filantropia corporativa menos avançada é aquela no qual os modelos são guiados por motivações sociais exclusivamente beneméritas, e as doações são dispersas e de pouco valor. A filantropia mais evoluída, por sua vez, será aquela que estiver mais focada no contexto competitivo de longo prazo e que seja capaz de maximizar o valor social e econômico dos recursos investidos pela empresa, sinalizando, portanto, seu caráter estratégico. Desta maneira, a empresa estaria gerando vantagens competitivas ao mesmo tempo em que promoveria benefícios sociais (PORTER e KRAMER, 2002).

Na visão dos autores, ao analisar os elementos do contexto competitivo, a empresa pode identificar as áreas em que o valor social coincide com o econômico e que podem beneficiar a sua própria competitividade e do seu polo, buscando o benefício social combinado com o econômico. Eles sugerem ainda, que é possível aproximar benefícios sociais e empresariais, afirmando que a empresa possui conhecimento e recursos que as

tornam mais eficiente que outros setores na solução de problemas sociais relacionados à sua missão (PORTER e KRAMER, 2002).

No ano de 2006 os mesmos autores apresentaram outro modelo, buscando classificar as questões sociais que afetam a empresa. Para eles tais questões sociais podem ser segmentadas em responsabilidade social responsiva e responsabilidade social estratégica. A primeira refere-se à atuação como bom cidadão corporativo, mitigando os impactos adversos da atividade da empresa. A segunda implica em fazer algo distinto dos adversários, ocorre quando a empresa coloca uma dimensão social em sua proposta de valor, integrando o impacto social de sua atividade à sua estratégia de negócios (HAMZA e DALMARCO, 2013).

O modelo divide-se em três categorias, conforme demonstrado na figura 11: a) impactos sociais genéricos; b) impactos sociais da cadeia de valor; e c) dimensões sociais do contexto competitivo (PORTER e KRAMER, 2006).



**Figura 11:** Envolvimento corporativo na sociedade: uma abordagem estratégica  
**Fonte:** Porter e Kramer (2006, pg. 86).

No modelo apresentado, 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 caracterizam 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 (PORTER e KRAMER, 2006).

No campo dos impactos sociais genéricos, a RSC responsiva envolve dois elementos. O primeiro deles é a boa cidadania, no sentido de que a empresa deve manter boas relações com o governo e com as pessoas da comunidade em que está inserida, e monitorar as ações desenvolvidas ao longo do tempo, assim como seus resultados (PORTER e KRAMER, 2006).

No espaço dos impactos sociais da cadeia de valor, a ação de mitigar danos causados por atividades da cadeia caracteriza-se como um desafio operacional (PORTER e KRAMER, 2006). Hamza e Dalmarco (2013) esclarecem que muitas empresas usam listas padronizadas de riscos de suas operações, como a do GRI, embora o ideal fosse mapear sistematicamente e de forma mais profunda o seu negócio específico, e então desenvolver um processo para fazer a gestão dos riscos.

Por fim, na categoria das dimensões sociais do contexto competitivo sobressai-se a RSC estratégica, a qual busca uma posição única para a empresa, diferenciando-a de seus concorrentes, por meio do desenvolvimento de iniciativas cujos benefícios sociais e econômicos sejam grandes e distintos.

Essa dimensão agrega dois importantes elementos: i) a transformação das atividades da cadeia de valor, que de acordo com Porter e Kramer (2006), quanto mais próximo o aspecto social tratado for do negócio da empresa, maiores serão as oportunidades para integrar os recursos da empresa e beneficiar a sociedade; ii) a filantropia estratégica, que ocorre quando a empresa coloca uma dimensão social em sua proposta de valor, integrando o impacto social de sua atividade à sua estratégia de negócios.

Porter e Kramer (2006) esclarecem que nenhuma empresa pode resolver todos os problemas da sociedade sozinha, nem arcar com os custos que isso acarretaria. Entretanto, cada empresa pode se concentrar em questões que tenham alguma interseção com sua área de atuação, de modo a avaliar oportunidades de geração de valor compartilhado, ou seja, para criação de benefícios que sejam relevantes para a sociedade assim como, para a empresa.

Os autores indicam ainda, que questões sociais genéricas para uma determinada empresa podem se constituir em um potencial impacto na cadeia de valor de outra, ou mesmo, parte importante do contexto competitivo de uma terceira, dependendo, por exemplo, de sua área de atuação ou localidade (PORTER e KRAMER, 2006). Por isso, eles sugerem que as

questões sociais sejam divididas nas três categorias propostas no modelo e analisadas à luz do potencial impacto gerado, de acordo com a realidade de cada empresa.

Por esse motivo, conforme defendem os autores, categorizar e classificar questões sociais é apenas um meio para se atingir um fim, que é criar uma pauta social empresarial explícita e afirmativa, que vá além das expectativas da comunidade, buscando oportunidades para promover benefícios sociais e econômicos, simultaneamente. Uma pauta social com tais características não se limita à reparação de danos, mas busca meios para reforçar a estratégia empresarial com o avanço de condições sociais (PORTER e KRAMER, 2006).

Com este modelo, os autores enfatizam que a incorporação das ações de RSC no planejamento dos negócios pode ser uma boa fonte de oportunidades, inovações e vantagem competitiva, embora também ressaltem que as discussões sobre RSC ainda são muito fragmentadas, e que falta maior conexão entre este tema e as teorias acerca da estratégia competitiva.

Além das propostas apresentadas em 2002 e 2006, Porter e Kramer apresentaram um novo modelo em 2011, conhecido como “*Creating Shared Value*”, ou, Criação de Valor Compartilhado (CVC). A ideia de valor compartilhado, apresentada inicialmente em 2006, foi aprofundada e apresentada neste novo modelo, como uma nova abordagem para tratar da integração entre as ações empresariais da dimensão socioambiental e a estratégia competitiva.

De acordo com esta proposta a empresa deve se concentrar em ações que tenham alguma interseção com sua área de atuação. Os autores ressaltam que, em geral, quanto maior o vínculo da questão social com sua atividade, maior a oportunidade de alavancar recursos em benefícios da sociedade (PORTER e KRAMER, 2011).

O modelo da CVC envolve a criação de valor econômico de forma a também criar valor para a sociedade, por meio do atendimento às suas necessidades e desafios. Porter e Kramer (2011) explicam que para gerar valor compartilhado as empresas devem reconectar o sucesso da companhia com o progresso social.

Para eles, a CVC é distinta das concepções tradicionais de RSC e possibilita que se utilizem as atividades da empresa para alcançar simultaneamente a geração de benefícios sociais e econômicos, superando o velho conflito entre RSC e maximização do retorno ao acionista. Para isso, a empresa deve se concentrar em ações que tenham alguma interseção com sua área de atuação (PORTER e KRAMER, 2011).

A CVC leva em conta que o mercado é definido não só pelas necessidades econômicas convencionais, mas também pelas necessidades da sociedade. Considera também que problemas sociais, com frequência, geram custos internos para a organização e que o enfrentamento de tais situações não eleva necessariamente o custo da empresa, visto que esta pode inovar com o emprego de novas tecnologias, métodos, operações e abordagens de gestão, obtendo como resultado o aumento de produtividade e a expansão de seus mercados (PORTER e KRAMER, 2011).

De acordo com Porter e Kramer (2011) a Criação de Valor Compartilhado pode ser viabilizada a partir de três possibilidades: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa.

A reconcepção de produtos e mercados diz respeito ao reconhecimento, por parte da empresa, dos desafios e necessidades sociais que estão ou poderiam estar associados ao seu negócio, de modo a melhor atendê-los. Assim, ao se conectarem aos desafios e necessidades sociais, as empresas perceberão uma série de oportunidades para desenvolver novos produtos, se diferenciar e conquistar novos mercados que atendam a determinadas necessidades sociais e gerem lucros. Porter e Kramer (2011) ressaltam que ao atender necessidades em mercados subatendidos, com a reformulação de produtos e métodos de distribuição distintos, o que pode ocorrer é o desencadeamento de inovações fundamentais com aplicação também em mercados tradicionais.

Redefinir a produtividade relaciona-se à inovação na cadeia de valor da empresa dirigida à minimização de custos e aumento dos benefícios. Porter e Kramer (2011) sustentam que muitos problemas sociais e ambientais com os quais a sociedade se depara e muitas das chamadas externalidades, acarretam um custo interno para a empresa, mesmo na ausência de regulamentação ou taxação de recursos, minando a rentabilidade e competitividade dos negócios. Áreas como logística, compras, distribuição, produtividade do trabalhador ou localização, são exemplos citados pelos autores em que isso pode ocorrer.

Em 1995, Porter e Van Der Linde já afirmavam que, mesmo em contextos em que a regulamentação ambiental, por exemplo, é mais rígida, a empresa pode se beneficiar de inovações introduzidas em sua cadeia de valor, podendo conquistar uma redução de custos de tal modo que os retornos obtidos seriam suficientes para cobrir os custos acarretados pela introdução das inovações. Um exemplo disso seria a introdução de novas tecnologias e

abordagens para minimizar os custos de tratamento da poluição, que em geral, convertem insumos poluentes em algo de valor para a firma.

De acordo com esses autores, uma maior preocupação com a questão ambiental pode gerar inovação tanto nos processos, quanto nos produtos ofertados pela empresa. Nas inovações de processo é possível desenvolver maneiras de aproveitar melhor as matérias primas ou de reutilizá-las. Nas inovações no produto, é possível introduzir mudanças que tornam o produto mais seguro ou menos custoso (PORTER e VAN DER LINDE, 1995).

Porter e Van Der Linde (1995) destacam ainda que, alternativamente, a inovação pode ser do tipo que previne a poluição, reduzindo custos e desperdícios e favorecendo o aumento da produtividade.

No contexto do valor compartilhado, portanto, reimaginar a cadeia de valor de maneira estratégica, identificando e atacando problemas sociais e ambientais com processos de inovação distribuídos ao longo da cadeia, pode consistir em uma boa alternativa para gerar valor para a sociedade e também valor econômico para os negócios (PORTER e KRAMER, 2011).

Por fim, montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa, conforme sugerem Porter e Kramer (2011) se concentra no fortalecimento de clusters nas localidades de atuação das empresas. Os autores sustentam a ideia de que nenhuma empresa é autossuficiente, sendo influenciada pela infraestrutura e demais companhias no seu entorno. Por isso, ao potencializar estes clusters e, ao mesmo tempo, preencher lacunas ou corrigir falhas nas condições estruturais em torno do cluster, a empresa estaria gerando benefícios sociais que podem se converter rapidamente em vantagem competitiva para os negócios.

Neste trabalho, optou-se por não utilizar o modelo da CVC como referência para a pesquisa de campo, visto que, na literatura acadêmica foram encontrados poucos casos de aplicação prática do modelo, especialmente, em contextos similares ao que se propôs o presente estudo.

Diante disso, o modelo desenvolvido por Porter e Kramer (2006), foi considerado o mais adequado para dar suporte à pesquisa ora proposta. Ele é utilizado como base para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa de campo, a fim de averiguar se as práticas de RSC desenvolvidas pelas empresas incluídas neste estudo possuem enfoque estratégico, bem como para identificar como a RSC pode ser integrada às estratégias delineadas pelas empresas, na busca de diferencial competitivo.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos selecionados para este estudo, bem como o detalhamento e justificativa do método adotado para a pesquisa empírica.

A metodologia científica trata de método e ciência e vai além da criação dos procedimentos a serem utilizados na pesquisa, indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo (FONSECA, 2002). Consiste no “estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas” (FONSECA, 2002, pg. 11).

Silverman (2009, pg. 331) afirma que “a pesquisa também tem uma implicação para o modo como os fenômenos tornam-se disponíveis para a análise da ciência social”. Neste contexto, segundo Hamza (2009, pg. 144), a pesquisa visa “proporcionar um procedimento racional e sistemático com o objetivo de fornecer respostas a problemas formulados pelo pesquisador, por meio do uso de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

A metodologia adotada para este trabalho se baseia em abordagens complementares. No Capítulo 2 recorreu-se à revisão bibliográfica para delinear entendimentos possíveis para o fenômeno da RSC e sua relação com a estratégia competitiva, ressaltando no plano teórico, abordagens que facilitam ou influenciam um possível alinhamento entre ambas. No capítulo 4, a abordagem apresentada é a empírica, recorrendo-se a dados coletados em trabalho de campo, com base principalmente, no modelo de Porter e Kramer de 2006, sobre o enfoque estratégico de RSC, para a interpretação de casos relacionados ao fenômeno investigado.

Neste trabalho a aplicação dos métodos de investigação tem o intuito de responder à problemática da pesquisa, com o objetivo de identificar como a RSC pode ser integrada às estratégias delineadas pelas empresas, na busca de diferencial competitivo.

A descrição dos procedimentos para o desenvolvimento do estudo, apresentados neste capítulo, aborda o método da pesquisa, os critérios de seleção dos casos analisados e a descrição dos instrumentos para coleta, análise e tratamento dos dados.



### 3.1 O Método da Pesquisa

De acordo com Strauss e Corbin (2008, pg. 17) enquanto a metodologia consiste em “uma forma de pensar sobre a realidade social e estudá-la”; o método trata do “conjunto de procedimentos e técnicas para coletar e analisar dados”, ele fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto. Esses autores abordam também a codificação no processo de pesquisa, como “os processos analíticos por meio dos quais os dados são divididos, conceitualizados e integrados para formar a teoria”.

Desse modo, considerando a complexidade dos elementos e inter-relações que compõem o campo de estudos da RSC, conforme identificado na revisão bibliográfica, observou-se a necessidade de realizar um estudo qualitativo, em maior profundidade, para que seja possível analisar e comparar o que se apresenta nas abordagens teóricas com as práticas que se estabelecem no campo da RSC nas organizações, procurando-se identificar convergências entre tais iniciativas e as estratégias competitivas empresariais.

Assim, no que diz respeito aos objetivos a que se propõe, aplica-se a este estudo o **método de pesquisa do tipo exploratório**; quanto ao processo, adota-se o **enfoque qualitativo**, por meio da estratégia de **estudo de casos múltiplos**.

Strauss e Corbin (2008) ressaltam que os métodos qualitativos devem ser utilizados para descobrir e compreender o que está por trás de cada fenômeno sobre o qual pouco ou nada se sabe. Para estes autores a investigação qualitativa tem três componentes fundamentais: os dados, que podem advir de várias fontes, sendo a entrevista e a observação as mais comuns; os processos de análise ou interpretação, chamados codificação, que incluem técnicas para conceitualizar os dados e conduzir a comentários interpretativos que podem ser ou não de natureza teórica; e os relatórios, escritos e orais, da investigação.

**Quadro 11:** Lista preliminar de aspectos da pesquisa qualitativa

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropriabilidade de métodos e teorias</li> <li>• Perspectivas dos participantes e sua diversidade</li> <li>• Reflexividade do pesquisador e da pesquisa</li> <li>• Variedade de abordagens e de métodos na pesquisa qualitativa</li> </ul>
---

**Fonte:** Flick (2009, pg. 23).

Considera-se a partir disto, que o enfoque qualitativo permitirá ao estudo empírico capturar em profundidade e com rigor científico o significado do fenômeno da RSC no campo das atividades empresariais, bem como, seus significados e suas possíveis convergências com as práticas e estratégias competitivas.

### 3.1.1 Delineamentos de Pesquisa

Sampieri *et al.* (2006, pg. 154) orientam que depois de escolher o enfoque a ser adotado (quantitativo, qualitativo ou misto) e definido o tipo inicial de pesquisa, deve-se pensar em qual é a maneira mais prática e concreta para responder às questões de estudo e de atender aos seus objetivos ou interesses, o que implica em selecionar, desenvolver ou adotar um “modelo”, plano ou estratégia de pesquisa.

Assim, como o campo de pesquisa sobre RSC e suas implicações sobre a estratégia competitiva é uma área de conhecimento ainda em construção, além de definir o enfoque qualitativo e adotar o estudo exploratório como base para este estudo, adota-se ainda o modelo de pesquisa não experimental, do tipo observação participante.

### 3.1.2 Pesquisas Exploratórias

Diversos autores que tratam do tema da metodologia de pesquisa classificam os tipos de pesquisa em: “estudos exploratórios, descritivos e explicativos”. Outros consideram também os de tipo “correlacionais” (SAMPIERI *et al.* 2006, pg. 98).

Neste trabalho a escolha do estudo exploratório foi considerada a mais apropriada para atender ao objetivo da pesquisa empírica, pois se busca aqui uma maior familiarização com o problema abordado, além da clarificação de conceitos, em especial das proposições que relacionam a RSC às questões de estratégia competitiva nas organizações.

Segundo Sampieri *et al.*, (2006, pg. 59) os estudos exploratórios são úteis quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, serve dentre outros fins, para que se possa familiarizar melhor com determinado fenômeno, para identificar conceitos ou variáveis promissoras, para estabelecer prioridades sobre pesquisas futuras, ou para sugerir afirmações e postulados. São estudos que “servem para preparar o campo”, enquanto que os estudos descritivos, em geral, fundamentam as pesquisas correlacionais que, por sua vez, proporcionam informações para dar continuidade aos estudos explicativos, que geram um entendimento e são bem estruturados (SAMPIERI *et al.*, 2006).

Para estes autores, em poucas ocasiões o estudo exploratório constitui um fim em si mesmo, geralmente ele determina tendências, identifica áreas, ambientes, contextos e situações de estudo, relações potenciais entre variáveis; ou estabelece o tom para pesquisas posteriores mais rigorosas.

### 3.1.3 O Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa

Segundo Yin (2001, pg. 21-24) há cinco principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais: “experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso”. Cada uma dessas estratégias representa uma maneira diferente de se coletar e analisar dados empíricos, seguindo sua própria lógica. Além disso, cada estratégia apresenta suas próprias vantagens e desvantagens.

De acordo com o autor, para obter o máximo de uma estratégia de estudo, é necessário conhecer essas diferenças a partir de uma visão pluralística, ou seja, pode-se utilizar cada estratégia por três propósitos: exploratório, descritivo ou explanatório (YIN, 2001).

Segundo ele, o que diferencia as estratégias não é a visão mais comum que dispõe as diversas estratégias de pesquisa hierarquicamente, mas sim, três outras condições: a) o tipo de questão de pesquisa proposto; b) a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e; c) o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001).

O quadro 12 demonstra como estas condições de relacionam às estratégias de pesquisa.

**Quadro 12.** Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da questão da pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza acontecimentos Contemporâneos?</b>
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim /não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

**Fonte:** Yin (2001, p.24).

Para este trabalho adotou-se, portanto, o estudo de caso como estratégia de pesquisa, com opção por análise de casos múltiplos. A escolha desse método tem o intuito de responder perguntas do tipo “como e por que”, além de favorecer a compreensão de um fenômeno social complexo tal qual é o tema abordado neste estudo.

Flick (2009) ressalta que o objetivo dos estudos de caso é a descrição exata ou a reconstrução de um caso:

O termo “caso” deve ser entendido aqui de uma forma bastante ampla. Pode-se adotar, como tema de uma análise de caso, pessoas, comunidades sociais (por exemplo, famílias), organizações e instituições (por exemplo, uma casa de repouso). O problema principal, então, será identificar um caso significativo da questão para a questão de pesquisa e esclarecer o que mais compete a esse caso e quais abordagens metodológicas são necessárias a sua reconstrução (FLICK, 2009, pg. 135).

Segundo Yin (2001) e Eisenhardt (1989), o estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos contemporâneos inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e que fornece conhecimentos aprofundados sobre o tema investigado.

O estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, pg. 32). Este modelo é útil quando se deseja entender um fenômeno social complexo, visto que pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

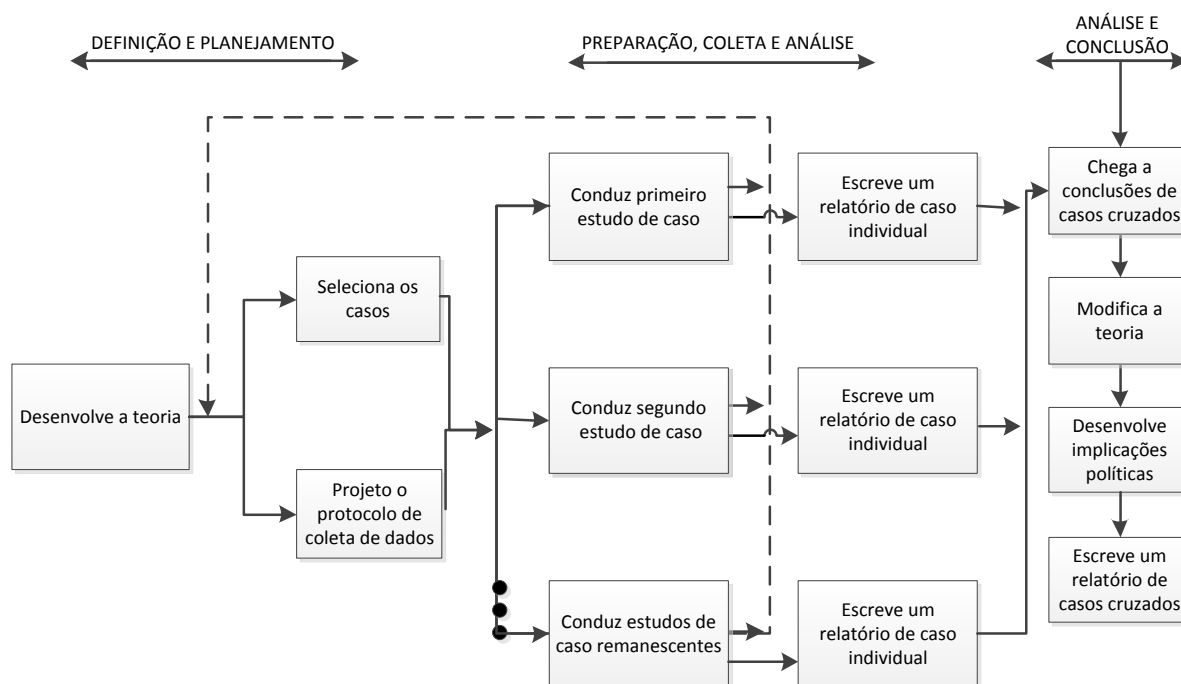
Yin (2001, pg. 61) também explica que há quatro tipos de projetos para estudos de casos, delineados na matriz 2 x 2 apresentada na Figura 12 a seguir. “A matriz presume que estudos de caso único e de casos múltiplos refletem situações de projeto diferentes e que, dentro desses dois tipos, também pode haver unidades unitárias ou múltiplas de análise”.

Segundo esta matriz, os quatro tipos de projetos são: Projetos de caso único (holísticos); Projetos de caso único (incorporados); Projetos de caso múltiplo (holísticos); e Projetos de caso múltiplo (incorporados).

	Projetos de caso único	Projetos de caso múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	<b>TIPO 1</b>	<b>TIPO 3</b>
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	<b>TIPO 2</b>	<b>TIPO 4</b>

**Figura 12:** Tipos básicos de projetos para os estudos de caso  
**Fonte:** Yin (2001, p. 61).

Uma característica do estudo de caso é a variação de análise que pode vir a existir na pesquisa, sendo que o pesquisador poderá optar pela análise de um caso único ou múltiplo. A utilização de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem (YIN, 2001).



**Figura 13:** Método de estudo de caso  
**Fonte:** Yin (2001, p. 73).

Segundo Yin (2001), assim como nos estudos de caso único, nos múltiplos cada evento em particular ainda pode ser holístico ou incorporado, ou seja, um estudo de casos múltiplos pode consistir em casos múltiplos holísticos ou de casos múltiplos incorporados. A diferença entre esses dois projetos depende do tipo de fenômeno que está sendo estudado.

Conforme o autor, qualquer utilização de projetos de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem, e os casos devem funcionar de uma maneira semelhante aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica) previstos explicitamente no princípio da investigação (YIN, 2001).

A replicação neste caso não quer dizer necessariamente que cada estudo de caso necessita ser holístico ou incorporado. Os casos individuais, dentro de um projeto de estudo de casos múltiplos, podem ser qualquer um dos dois. Quando se utiliza um projeto

incorporado, na verdade, cada estudo de caso pode incluir a coleta e a análise de dados quantitativos, incluindo a utilização de levantamentos em cada caso (YIN, 2001).

Os estudos múltiplos, segundo Eisenhardt (1989) são considerados mais convincentes e robustos porque permitem, além da análise individual, a análise entre os casos. Enquanto as análises individuais consolidam as informações de cada caso; as análises entre os casos identificam padrões, fornecendo elementos para a construção de hipóteses e o desenvolvimento de teorias.

No caso do presente estudo, optou-se pela realização de um estudo de casos múltiplos, com análise de unidade única, de acordo com o Tipo 3 (holístico) proposto por Yin (2001). Este tipo de pesquisa é a alternativa que melhor se adapta às características do estudo proposto. Por meio dela, será possível analisar em profundidade as características das estratégias corporativas da dimensão socioambiental das empresas pesquisadas.

Sobre as características deste método de pesquisa, Eisenhardt (1989) esclarece que em estudos de casos utilizam-se amostras teóricas e não amostras estatísticas. Por isso, cada caso deve ser escolhido para replicar ou estender uma teoria emergente, assim como para completar categorias teóricas. Nessa lógica, o objetivo da amostra teórica é escolher um caso em que a teoria emergente possa ser replicada ou estendida, assim, faz sentido que sejam escolhidos casos em que o processo de interesse seja facilmente observável.

Diante disto, os casos analisados neste trabalho procuraram atender aos seguintes requisitos:

- Empresas com relevância em seu mercado de atuação;
- Empresas que realizam ações no campo da responsabilidade socioambiental;
- Empresas de diferentes setores de atuação;
- Empresas situadas no estado de Goiás;
- Empresas que apresentem receptividade quanto à proposta da pesquisa.

Para o estudo aplicado foram investigados dois casos, junto às seguintes empresas:

1. Caramuru Alimentos – empresa nacional. Principal grupo brasileiro no processamento de soja, milho, girassol e canola. Possui presença em quatro estados brasileiros e sede localizada em Itumbiara (Goiás);

2. Pontal Engenharia Construções e Incorporações LTDA – empresa nacional, do setor da construção civil, com sede instalada no município de Goiânia (Goiás), citada com uma das 250 micro e pequenas empresas que mais crescem no Brasil, conforme pesquisa realizada pela Deloitte – Exame PME (2014).

Estas empresas foram selecionadas para compor a pesquisa tendo em vista que, além de atender aos requisitos anteriormente mencionados (relevância em seu mercado de atuação; realizar ações de RSC; ser de setores distintos uma da outra; possuir sede em Goiás, manter receptividade para a pesquisa), ambas foram relacionadas na publicação da Revista Cores, da FIEG, no ano de 2011, como exemplos de empresas que já desenvolviam ações neste campo, conforme relatos publicados, relacionados à segunda edição da pesquisa sobre o estágio das práticas de RSC desenvolvida pela FIEG no ano anterior (2010).

Além do estudo de caso também foram realizados levantamentos de fontes secundárias (documentos das empresas, dados estatísticos dos setores das empresas estudadas, etc.) e observação informal de objetos, comportamentos e fatos de interesse para o estudo.

### **3.2 Coleta e Tratamento dos Dados**

De acordo com o modelo exposto na figura 14, o método do estudo de caso exige a formulação de um protocolo de estudo de caso para a coleta dos dados. Sobre este tema Yin (2001, pg. 89) destaca que:

Um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. É desejável possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas é essencial se você estiver utilizando um projeto de casos múltiplos. O protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso [...].

O protocolo deve apresentar as seguintes seções: visão geral do projeto de estudo de caso; procedimentos de campo; questões do estudo de caso; guia para o relatório final (YIN, 2001).

No presente estudo, a primeira etapa da investigação foi composta por revisão de literatura para sustentação teórica do estudo e elaboração do marco teórico. A partir dessa primeira etapa a abordagem exploratória foi aprofundada com o estudo de casos múltiplos, onde a coleta dos dados se deu por meio de entrevistas em profundidade, realizadas pela autora da dissertação.

A pesquisa foi baseada no modelo de Porter e Kramer (2006) sobre o enfoque estratégico de RSC. Por esse modelo, Porter e Kramer (2006) buscaram classificar as questões sociais que afetam as empresas. Eles as classificaram em responsabilidade social responsiva e responsabilidade social estratégica. A primeira referindo-se à atuação como bom cidadão corporativo e mitigando os impactos adversos da atividade da empresa. A segunda com implicações em fazer algo distinto dos adversários e com a proposição de uma dimensão social na proposta de valor da organização.

Assim, com base em Porter e Kramer (2006), desenvolveu-se uma matriz de referência para identificação e análise da abordagem de RSC, conforme apresentado no quadro 13, bem como para auxiliar na aplicação do modelo durante o estudo de caso.

A matriz está estruturada a partir das duas dimensões (RSC Responsiva e RSC Estratégica) e das três categorias propostas no modelo de Porter e Kramer (2006) (impactos sociais genéricos; impactos sociais da cadeia de valor; e dimensões sociais do contexto competitivo), apresentando um desdobramento para indicar os objetivos da investigação em cada nível de análise.

A matriz também faz a correlação dos possíveis resultados das ações realizadas pela empresa tanto para os negócios quanto para a sociedade, em cada nível do modelo. Para cada nível/categoria, por fim, foram listadas questões norteadoras, de modo a melhor orientar o processo de pesquisa e analisar em profundidade as possíveis ações desenvolvidas em cada nível estratégico pela organização.

O delineamento das questões norteadoras foi feito levando-se em conta, além das referências de Porter e Kramer (2006), as contribuições de outros cinco modelos teóricos destacados na revisão de literatura.

A utilização de tais referências foi feita com a intenção de complementar o modelo original de Porter e Kramer (2006), de modo a sanar aspectos em que o mesmo se demonstrou insuficiente para o contexto da análise proposta.

O modelo original é simples e pragmático e contribui para a análise de uma abordagem mais estratégica da responsabilidade social por meio do enquadramento dos temas sociais afetos à empresa nas três categorias anteriormente citadas: as questões genéricas, os impactos sociais da cadeia de valor e as dimensões sociais do contexto competitivo. Em sua proposta, Porter e Kramer (2006) recomendam que as empresas identifiquem esses temas e os selecionem conforme as estratégias de suas divisões de negócio e o potencial impacto que



podem gerar. Todavia, o que se observou é que a estrutura do modelo original não apresenta um esquema formal de sequencia de atividades e ações que auxilie neste processo de diagnóstico.

Assim, se buscou nos modelos identificados na revisão de literatura, elementos que pudessem ampliar o modelo e sanar tais lacunas. Propôs-se com isso a organização da matriz de referência, com indicação das questões norteadoras para facilitar a identificação de tais temas e atividades desenvolvidas pelas empresas. A matriz foi estruturada com base em uma lógica de diagnóstico de necessidades comunitárias, de gestão da cadeia de valor e das funções administrativas, bem como, para identificação dos stakeholders relacionados ao campo de atuação da empresa.

Os modelos utilizados e sua contribuição para esta proposta estão destacados a seguir:

1. O modelo da cadeia de valor: para avaliação das áreas de provável impacto e ação (logística, operações, marketing e vendas, serviços, infraestrutura, recursos humanos, compras e administração geral);
2. A Teoria dos *Stakeholders*: para avaliação das possibilidades de ação junto às partes interessadas (comunidade, público interno, clientes, fornecedores, órgãos de regulamentação, imprensa, etc.);
3. Criação de Valor Sustentável (CVS): para avaliação das variáveis internas e externas que de modo geral, se relacionam com o ambiente de negócios (condições dos inputs; condições da demanda; contexto de competição e rivalidade e indústrias correlatas e de apoio);
4. *Tiple Bottom Line* (TBL): para verificação de abordagens que contemplem os aspectos econômico, social e ambiental de influência das ações da empresa;
5. Criação de Valor Compartilhado (CVC): para avaliar se as ações do campo socioambiental desenvolvidas pelas empresas possuem relação com o seu *core business*, bem como, se há casos de inovação na cadeia de valor, de reconcepção de produtos e mercados; ou ainda, estabelecimento de alianças estratégicas.

Os instrumentos de coleta de dados adotados foram o roteiro de entrevista semiestruturado a partir do qual foram feitas análises não estatísticas para o aprofundamento do objeto em estudo; levantamento de dados secundários e observação direta informal.

Como unidades de análise, foram entrevistados colaboradores das áreas encarregadas pela condução das ações de responsabilidade social nas empresas pesquisadas, com o intuito de observar a consistência das abordagens utilizadas sobre RSC na organização, bem como, para identificar possíveis evidências das implicações estratégicas de tais ações para a competitividade da empresa.

O protocolo do estudo de caso está inserido no Apêndice A.

**Quadro 13:** Matriz de referência para identificação e análise da abordagem de RSC

Dimensões do modelo utilizado		Níveis	Objetivos	Resultados das ações para a empresa	Resultados das ações para a sociedade	Questões norteadoras
RSC Responsiva	Impactos sociais genéricos	Boa cidadania	Identificar relações mantidas pela empresa e ações realizadas ou apoiadas com incidência social, porém, sem influência significativa sobre a competitividade da empresa no longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior visibilidade</li> <li>• Gerenciamento da reputação</li> <li>• Manutenção das relações com stakeholders e sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte às necessidades imediatas de comunidades carentes</li> <li>• Fortalecimento institucional de entidades sociais</li> <li>• Fortalecimento de ações socioambientais desenvolvidas por organizações da comunidade</li> <li>• Valorização cultural</li> <li>• Conscientização ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa promove, participa ou contribui com campanhas sócio assistenciais na comunidade?</li> <li>• A empresa promove, participa ou contribui com projetos esportivos, culturais ou ambientais nas comunidades de entorno ou na sociedade em geral?</li> <li>• A empresa apoia e/ou financia organizações da sociedade civil no desenvolvimento de suas atividades?</li> <li>• A empresa realiza atividades promocionais e publicitárias com enfoque socioambiental?</li> <li>• A empresa promove ou incentiva iniciativas de voluntariado com seus colaboradores?</li> <li>• A empresa disponibiliza fundo específico para investimento social ou mantém instituto ou fundação de apoio?</li> </ul>
	Impactos sociais da cadeia de valor	Mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor	Identificar ações relacionadas à gestão das operações internas e à sustentabilidade na cadeia de valor, com efeitos sobre o aumento da produtividade e na redução de custos, riscos e impactos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento da reputação</li> <li>• Manutenção da licença para operar</li> <li>• Redução dos custos logísticos e operacionais</li> <li>• Minimização das externalidades negativas e aumento dos impactos positivos</li> <li>• Redução da pegada ecológica da empresa</li> <li>• Aumento da eficiência na utilização de recursos naturais</li> <li>• Melhoria do acesso da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservação dos recursos naturais e redução da poluição</li> <li>• Melhoria do atendimento</li> <li>• Melhoria dos produtos e serviços</li> <li>• Maior segurança para os trabalhadores</li> <li>• Qualificação da mão de obra</li> <li>• Geração de trabalho e renda</li> <li>• Inclusão social e produtiva das comunidades de entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa desenvolve iniciativas para o tratamento ou descarte adequado dos resíduos gerados em seu processo produtivo?</li> <li>• A empresa adota alguma medida para o controle da poluição causada por veículos próprios?</li> <li>• A empresa adota tecnologias ou sistemas de qualidade para o processo de gestão da produção que auxiliem na redução do desperdício e uso eficiente de recursos?</li> <li>• A empresa adota medidas de segurança no trabalho e gestão de riscos?</li> <li>• A empresa desenvolve programas de treinamento e formação para seus colaboradores?</li> <li>• A empresa adota ações de saúde laboral e qualidade de vida no ambiente de trabalho?</li> <li>• A empresa mantém relação e diálogo com sindicatos?</li> <li>• A empresa possui ouvidoria ou sistema de atendimento/ canais de comunicação com clientes, fornecedores e sociedade?</li> </ul>

				força de trabalho • Melhoria da cadeia de fornecimentos		• A empresa prioriza a contratação de trabalhadores das comunidades de entorno? • A empresa possui código de ética/valores?
RSC Estratégica	Impactos sociais da cadeia de valor	Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia	Identificar ações desenvolvidas pela empresa que abordem problemas sociais e ambientais com processos de inovação distribuídos ao longo da cadeia, gerando valor para a sociedade e também valor para os negócios.	• Prevenção da poluição • Redução dos custos logísticos e operacionais • Melhoria da infraestrutura de distribuição • Maior produtividade • Fornecimento seguro • Melhoria da qualidade • Melhoria da rentabilidade • Certificações • Maior transparência • Legitimidade • Produtos mais competitivos • Inovação	• Uso de energia reduzido • Redução do uso da água • Redução do uso de matérias-primas • Fortalecimento das habilidades e competências laborais • Melhoria dos produtos e serviços • Aumento na geração de emprego e renda • Inclusão social e produtiva • Fortalecimento da economia local • Melhoria da governança	• A empresa adota fontes alternativas de energia, produtos com menor impacto ambiental ou promove a reutilização de recursos? • A empresa promove a conscientização de seus funcionários e clientes para o uso racional de recursos ou descarte adequado de resíduos? • A empresa incorpora a diversidade como valor organizacional? • A empresa adota medidas em observação a questões de não discriminação, combate ao trabalho forçado ou trabalho infantil na seleção de seus fornecedores? • A empresa prioriza a seleção de fornecedores com boa conduta ambiental? • A empresa promove iniciativas de inclusão de pessoas com deficiência em sua equipe ou para o atendimento a clientes? • A empresa desenvolve ações que beneficiam os dependentes de seus colaboradores? • A empresa possui normas instituídas com relação à transparência e políticas anticorrupção? • A empresa investe em ações de P&D com foco na inovação de seus produtos e serviços a partir da perspectiva socioambiental? • Os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa criam benefícios sociais, como alimentos mais saudáveis, produtos mais acessíveis (base pirâmide) ou produtos ecologicamente corretos? • A empresa possui uma área específica encarregada das ações de RSC? • As abordagens de RSC são difundidas na organização? Como as áreas funcionais são envolvidas? • A empresa utiliza indicadores/relatórios para medir e comunicar seu desempenho econômico, ambiental e social?

			<p>Identificar casos de necessidades não satisfeitas que tenham sido aproveitadas pela empresa, impulsionando oportunidades de receitas incrementais e lucros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior participação de mercado</li> <li>• Valorização da marca</li> <li>• Desenvolvimento de novos mercados</li> <li>• Produtos mais competitivos</li> <li>• Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos e serviços mais acessíveis</li> <li>• Melhoria das condições sociais e/ou ambientais</li> <li>• Desenvolvimento de mercados inclusivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa já desenvolveu algum produto ou serviço como resposta a demandas sociais básicas (saúde, alimentação, moradia, comunicação, crédito etc.) com produtos e modelos de comercialização acessíveis aos consumidores com poucos recursos?</li> <li>• Isso representou receita incremental e lucros?</li> </ul>
Dimensões sociais do contexto competitivo	Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar áreas relevantes do contexto competitivo	Identificar ações desenvolvidas pela empresa que fortalecem o negócio e criam valor social, afetando a natureza da competitividade nos locais em que a empresa opera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Fornecimento seguro</li> <li>• Melhoria do acesso da força de trabalho</li> <li>• Maior rentabilidade</li> <li>• Estabelecimento de parcerias e clusters de apoio</li> <li>• Oportunidades para pesquisa e inovação</li> <li>• Valorização da marca</li> <li>• Fortalecimento da cadeia de valor</li> <li>• Maior competitividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento às necessidades básicas;</li> <li>• Aumento na geração de emprego e renda</li> <li>• Inclusão social e produtiva</li> <li>• Redução do uso de matérias-primas e recursos energéticos</li> <li>• Desenvolvimento local</li> <li>• Inovação e sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A dimensão social (questões sociais básicas, como por exemplo: consumo x melhor nutrição; etc.) estão presentes na proposta de valor da empresa?</li> <li>• O enfoque de sustentabilidade ou de performance socioambiental está inserido na visão da empresa?</li> <li>• As práticas de RSC desenvolvidas pela empresa possuem vínculo com sua atividade principal (core business)?</li> <li>• As atividades de RSC da empresa levam em conta problemas sociais e ambientais internos e externos à organização que podem afetar o desempenho do negócio?</li> <li>• Essas práticas contribuem para a geração de benefícios econômicos e sociais grandes e distintos, no médio e longo prazo?</li> <li>• A empresa é certificada ou reconhecida por órgãos de regulamentação e controle em alguma categoria relacionada ao seu ramo de negócios e/ou atuação social? (selos, certificações, ISOs)</li> <li>• A empresa participa de comitês, grupos de trabalho ou outros coletivos relacionados a discussão de temas sociais e ambientais?</li> <li>• A empresa promove ações de formação e fortalecimento de produtores e fornecedores locais?</li> <li>• A empresa promove outras ações de fortalecimento do cluster local?</li> </ul>	

Fonte: Elaborado a partir de Porter e Kramer (2006).

### 3.2.1 Fonte de Dados

A coleta de dados seguiu basicamente os três princípios indicado por YIN (2001, pg. 119-129):

- a) Utilização de múltiplas fontes: evidências de duas ou mais fontes, convergindo sobre os mesmos fatos ou descobertas (triangulação de dados);
- b) Criação de uma base de dados: uma estrutura formal de evidência, distinta do relatório final do estudo de caso. Pode ser composta por notas, documentos, tabelas e narrativas;
- c) Encadeamento de evidências: vínculos explícitos entre as questões formuladas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Baseou-se também nas principais fontes de evidências, seguindo novamente as orientações de Yin (2001, pg. 107-119) para o processo de coleta de dados, conforme segue:

1. Documentação: correspondências, relatórios de eventos, documentos administrativos, estudos ou avaliações formais da empresa, jornais e outras publicações;
2. Registros em arquivo: listas de nomes ou outros itens, mapas, tabelas, dados de levantamentos, registros pessoais, etc;
3. Entrevistas: podem ser feitas de forma espontânea; ou focal, em que a entrevista é feita por um curto período de tempo, de maneira informal; ou ainda na forma de um levantamento formal;
4. Observação direta: no momento da visita de campo ao local do estudo de caso;
5. Observação participante: modalidade em que o pesquisador pode assumir diferentes funções dentro do estudo de caso;
6. Artefatos físicos: alguma evidência física que se pode coletar ou observar como parte de uma visita de campo e utilizar na pesquisa.

### 3.2.2 Análise dos Dados

Para a análise dos dados, foram seguidas as recomendações propostas por Eisenhardt (1989) para estudos de casos:

1. Levantamento dos dados relativos aos casos;
2. Identificação de padrões entre os dados.
3. Comparação dos coletados com a literatura existente.

A pesquisa empírica baseou-se em proposições teóricas como estratégia geral, e utilizou-se o método de adequação ao padrão e análise de conteúdo para análise dos dados obtidos.

Os dois casos foram analisados à luz dos modelos teóricos existentes sobre RSC, assim como à luz das teorias que tratam das estratégias empresariais competitivas, com aplicação direta do modelo de RSC estratégica de Porter e Kramer (2006).

A proposta foi analisar os elementos que orientam a formulação das estratégias de responsabilidade social nas empresas pesquisadas de modo a identificar possíveis sinergias e enquadramentos com os modelos teóricos, bem como identificar como as empresas pesquisadas vêm evoluindo na incorporação das práticas de RSC às suas estratégias de negócio.

#### **4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta a descrição do objeto e dos sujeitos investigados, os dados e discussões da pesquisa empírica, assim como, os resultados das análises realizadas.

O estudo empírico foi iniciado com a identificação das empresas para aplicação do estudo, a partir dos critérios já destacados no capítulo 3. Posteriormente, as duas empresas selecionadas foram contatadas para apresentação da proposta da pesquisa e agendamento das entrevistas, as quais foram realizadas na sede de cada uma das empresas, em Itumbiara e em Goiânia, no mês de fevereiro de 2015.

O roteiro de pesquisa foi composto com base na Matriz de Referência para Identificação e Análise da Abordagem de RSC (quadro 13), aportando ainda elementos para a caracterização do ambiente de negócios e das estratégias competitivas delineadas pelas empresas.

Na Caramuru Alimentos a entrevista foi realizada com a Coordenadora de Gestão da Qualidade, área à qual a divisão de responsabilidade social da empresa está vinculada. Esta colaboradora está há 21 anos na instituição, sendo a responsável direta pelas ações de responsabilidade social, com o apoio da equipe técnica da divisão temática. A entrevista teve o acompanhamento também, da assistente administrativa que atua na divisão de responsabilidade social. Esta colaboradora trabalha na empresa há quatro anos.

Na Pontal Engenharia a entrevista foi realizada com o gestor de obras e qualidade da empresa. Este colaborador é engenheiro civil e engenheiro de segurança e atua na instituição há 18 anos, dos quais, 12 são à frente da área de RSC.

O estudo também reuniu informações de materiais complementares, como relatórios, notícias publicadas e informação veiculada no portal institucional das empresas como subsídio de pesquisa.

Os dados coletados foram categorizados então, com base no modelo proposto por Porter e Kramer (2006) e na matriz elaborada para o estudo de caso. Aos dados consolidados aplicaram-se análises individuais, consolidando informações de cada caso, bem como análises entre os casos na tentativa de identificar semelhanças. Os resultados estão descritos nos tópicos que seguem.



## 4.1 Contextualização das Empresas Pesquisadas e do Ambiente de Negócios

O objetivo dos dois primeiros conjuntos de itens elencados no roteiro de entrevista foi o de identificar as principais características de cada empresa, de seu ambiente de operação e sobre o posicionamento e estratégias de negócios adotadas.

As informações coletadas estão apresentadas em blocos distintos para cada empresa, conforme segue.

### 4.1.1 Caramuru Alimentos

As informações que seguem descritas foram sistematizadas a partir da entrevista realizada com a coordenadora de gestão da qualidade da Caramuru Alimentos, bem como de dados extraídos do portal institucional na internet, do Balanço Social e do Relatório de Sustentabilidade 2013 da empresa.

A Caramuru Alimentos é o principal grupo brasileiro no processamento de soja, milho, girassol e canola. A empresa está presente no Brasil com atividades de exportação para a Europa, Ásia e África.

A missão da Caramuru Alimentos inclui em seu escopo o enfoque das partes interessadas, conforme pode ser observado em sua definição: “Fornecer alimentos, insumos, biocombustíveis e serviços com qualidade, atendendo às necessidades de clientes e consumidores, gerando valores à sociedade, fornecedores, colaboradores e acionistas” (CARAMURU, 2013).

A descrição de seus valores inclui: “Ética; confiança e respeito mútuo; simplicidade e transparência no relacionamento; valorização e desenvolvimento de colaboradores; disciplina e profissionalismo; ousadia e criatividade; perseverança; e respeito ao meio ambiente” (CARAMURU, 2013).

Sua visão inclui o enfoque em princípios de sustentabilidade, conforme apresentado no Projeto Caramuru 2018<sup>2</sup>, na definição que segue:

---

<sup>2</sup> De acordo com dados do Relatório de Sustentabilidade (2013) da empresa, o Projeto Caramuru 2018 foi lançado em 2012 e tem como principais objetivos gerar, avaliar e implantar propostas de mudanças na empresa em níveis estratégico, tático e operacional, constituindo-se em uma iniciativa de grande importância para o aumento da produtividade, cumprimento da Visão 2018 e manutenção da posição diferenciada da organização nos mercados nacional e internacional nos próximos anos. Entre outros tópicos, o projeto contempla principalmente a revisão de processos, o crescimento sustentável, a agregação de valor, o aumento da margem e de escala e a redução de custos.

Ser um Grupo Empresarial reconhecido por: Atender clientes e consumidores com produtos e serviços de qualidade; Operar *commodities* diferenciadas; Gerar valor em produtos de consumo com marca forte; Ter logística forte; Investir na capacitação contínua de seus colaboradores e oferecer desafios para o seu desenvolvimento; Atuar nacionalmente e internacionalmente; Utilizar processos de gestão e produção com tecnologia atualizada; Manter consistente histórico de rentabilidade e crescimento; e Atuar a partir de princípios de sustentabilidade ambiental e social (CARAMURU, 2013).

De origem familiar, a Caramuru Alimentos foi fundada em 1964 na cidade de Maringá (PR), atuando inicialmente, com beneficiamento de arroz e em seguida com o processamento de milho. Nesta época a empresa adotava o nome de seu fundador, Múcio de Souza Rezende, sendo mais conhecida como Máquina Caramuru.

Com o avanço dos negócios e com o aumento da importância da empresa no setor moageiro, iniciaram-se as incorporações e a empresa passou a ser denominada Produtos Alimentícios Caramuru, época em que foi expandida para a cidade de Apucarana – PR. Posteriormente, em 1975, a empresa instalou-se também no Centro Oeste, com a abertura da unidade produtiva de Itumbiara, no estado de Goiás.

De acordo com o registro histórico disponível no portal institucional da Caramuru, os anos entre 1980 e 1990 foram determinantes para o grupo firmar presença no seu campo de atuação, aproximando-se do setor rural, com 52 armazéns gerais distribuídos em Goiás, Mato Grosso e Paraná. No ano 2000, a razão social da empresa foi alterada para Caramuru Alimentos, com a abertura do armazém XL no Porto de Santos - São Paulo.

Destaca-se que no ano de 2004, a empresa implantou a Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), projetada para tratar todos os efluentes líquidos do complexo industrial de Itumbiara, com capacidade para processar 50.000 litros/hora de água industrial reutilizável, deixando de retirar da natureza o mesmo volume, com reaproveitamento total da água tratada nas próprias fábricas, nas torres de resfriamento, na limpeza de pisos e em jardinagem. As estações ainda processam os esgotos sanitários das unidades, reduzindo a zero as emissões de resíduos para a rede pública.

Além disso, em 2007, a Caramuru passou a integrar o Programa Nacional de Produção e uso de Biodiesel (PNPB), implantando também a unidade de produção de biodiesel em São Simão - GO a partir de óleos vegetais, com o objetivo de agregar valor e diversificar a produção e, ao mesmo tempo, reduzir os impactos ambientais ao promover a substituição de combustíveis fósseis derivados de petróleo por fontes de energia limpa e renovável.

Atualmente, a Caramuru está presente com indústrias em três estados brasileiros: Paraná (em Apucarana), Goiás (em Itumbiara, São Simão e Ipameri) e Mato Grosso (em Sorriso); e ainda com Terminais Portuários - por meio da operação em parceria com outras empresas – em: São Paulo (no Porto de Santos) e Espírito Santo (no Porto de Tubarão). Sua matriz está instalada no município de Itumbiara – GO.

Cada unidade trabalha nas áreas e com a capacidade instalada, conforme segue descrito no quando 14:

**Quadro 14:** Unidades e Terminais – áreas de atuação e capacidade instalada

<b>Unidade</b>	<b>Área</b>	<b>Capacidade</b>
Itumbiara (GO)	Processamento de soja	Armazenagem de grãos: 66.000t Processamento de soja: 1.700t/dia Produção de óleo refinado: 600t/dia Envase de óleos saborizados PET 250ml e 500ml Envase de óleos saborizados lata 200ml e 500ml Capacidade: 3.000 garrafas-latas/hora Sopro e envase garrafas PET 900ml, 750ml e 500 ml Capacidade: 36.000 garrafas/hora
	Processamento de milho	Armazenagem de grãos: 12.000t Processamento de milho: 24.000t/mês Degerminação: 960t/dia Produção pré-cozido: 5.000t/mês Indústria colorífico: 400t/mês Produção de pipoca (empacotada e micro-ondas): 1.770t/mês Empacotamento de produtos MIX: 1.560t/mês
	Extração de óleos especiais – soja, milho, girassol e canola	Capacidade: 500t/dia
	Lecitina de soja	Capacidade: 500t/mês
São Simão (GO)	Processamento de soja	Armazenagem de grãos: 98.000t Processamento: 1.800t/dia Geração energia elétrica: 2,1 MWh Lecitina de soja: 500t/mês
	Produção de biodiesel	Biodiesel: 225 milhões de litros/ano Glicerina: 14.000t/ano
Ipameri (GO)	Produção de biodiesel	Capacidade: 225 milhões de litros/ano Glicerina: 20.000t/ano Armazenagem de soja: 120.000t
Apucarana (PR)	Processamento de milho	Armazenagem de grãos: 51.000t Processamento de milho: 15.000t/mês Indústria pré-cozido: 1.500t/mês Degerminação de milho: 600t/dia
	Processamento de gérmen de milho	Processamento de gérmen: 12.000t/mês
Sorriso (MT)	Processamento de soja	Armazenagem de grãos: 48.000t Processamento de soja: 1.200t/dia Lecitina de soja: 360t/mês Processamento de Proteína Concentrada de Soja SPC: 590t/dia

Terminal Portuário Porto de Santos (SP)	Armazenagem	Armazém XL Capacidade de armazenagem: 65.000t de grãos e/ou farelo de soja Terminal XXXIX Capacidade de armazenagem: 135.000t de grãos e/ou farelo de soja Participação da Caramuru: 50%
Terminal Hidroviário São Simão (GO)	Armazenagem	Hidrovia Paranaíba-Tietê-Paraná  Terminal I – Fábrica e Transbordo Carregamento de soja e farelo de soja Capacidade de expedição: 500t/hora  Terminal II – Transbordo Carregamento de soja e milho Capacidade de expedição: 400t/hora  Navegação Terceirizada <i>Chata Graneleira</i> Projeto construtivo e detalhamento: TORQUE Capacidade de carga: 1.500t
Terminal Hidroferroviário Pederneiras (SP)	Armazenagem	Sistema de descarga hidroviário Capacidade: 500t/hora  Sistema ferroviário de carregamento Capacidade: 500t/hora   Capacidade estática: 60.000t 5 locomotivas GE-C30 - 120 vagões
Terminal Hidrorodoviário Anhembi (SP)	Armazenagem	Capacidade de armazenamento: 20.000t Capacidade de descarga hidroviária: 500t/hora Capacidade de expedição rodoviária: 400t/hora

**Fonte:** Adaptado a partir do Relatório de Sustentabilidade da Caramuru (2013).

De acordo com dados do Relatório de Sustentabilidade da Caramuru (2013), além das unidades e terminais destacados no quadro 14, a empresa também opera por meio de 24 armazéns próprios (01 no Paraná, 03 no Mato Grosso e 20 em Goiás – totalizando 24 diferentes municípios) e 60 armazéns alugados ou contratados (38 em Goiás e 22 no Mato Grosso, em 39 diferentes municípios).

A empresa atua no segmento de *commodities*, biodiesel, produtos de consumo – com as marcas Sinhá, Sinhá Vitae, Bontrato e Dois Amores – e nos segmentos animal e industrial.

De acordo com a entrevistada, uma das estratégias de diferenciação adotadas pela empresa é a atuação no segmento NON GMO, soja não geneticamente modificada. Segundo ela, a Europa especialmente, é bastante rigorosa na entrada de produtos transgênicos, e por isso, o mercado europeu se constitui em um dos principais clientes da Caramuru neste segmento.

Além disso, dentro da estratégia adotada pela Caramuru, de trabalhar com os produtores e incentivar a agricultura não convencional, a empresa tornou-se conhecida no

mercado europeu por trabalhar com o que se chama de “rastreadabilidade”, que significa que deste o plantio até a entrega final do produto, existe acompanhamento para garantir que o produto seja não geneticamente modificado. A procura por esse tipo de produto no mercado nacional, conforme foi informado, não é muito destacada, mas no mercado internacional este é um diferencial.

Ainda dentre os aspectos destacados durante a parte inicial da entrevista, foi ressaltado que os produtos processados a partir do milho na indústria de Itumbiara são destinados ao atendimento do mercado interno brasileiro; os grãos processados, na unidade de São Simão são destinados à exportação, através do Rio Tietê Paraná ou por meio do sistema rodoviário e ferroviário; a produção da unidade de Apucarana atende, especialmente, os mercados do nordeste brasileiro e da África (exportação de fubá), e que o Biodiesel, produzido na unidade de Ipameri destina-se integralmente a atender o contrato de fornecimento mantido no âmbito do Programa Nacional de Produção e uso de Biodiesel (PNPB).

Atualmente, a unidade de Ipameri opera apenas com o segmento do Biodiesel, conforme informado, exista a expectativa de que até o segundo semestre de 2015 seja inaugurada a fábrica para processamento de soja naquele município.

No que diz respeito ao seu tamanho, a Caramuru é considerada de grande porte. Ela emprega aproximadamente 2.797 colaboradores, dos quais 2.268 são homens e 529 são mulheres. Esses dados foram extraídos do Balanço Social Anual (2013) publicado pela Caramuru. Com base nesse mesmo relatório, observa-se que o faturamento da empresa nos últimos anos têm ultrapassado os três bilhões de reais, conforme se constata a seguir:

**Tabela 1:** Faturamento Anual

Ano	Milhões de R\$	Milhões de US\$
2011	2.270	1.355
2012	3.019	1.541
2013	3.245	1.507
2014*	3.535	1.473

**Fonte:** Balanço Social Caramuru (2013)

\* Previsão Caramuru

Os principais clientes da empresa são cooperativas e atacadistas situados no mercado nacional e também no internacional, na Europa, Ásia e África.

Segundo a entrevistada, alguns dos pontos críticos de sucesso para manter-se competitiva no mercado são:

- Trabalhar a gestão de custo, em todos os níveis – esse é um dos principais fatores que permite à empresa operar e manter-se competitiva. Neste item ressalta-se a importância do dinamismo e eficiência do setor de origem da empresa, responsável pela viabilização e negociação das matérias primas que a empresa precisa. A ação desta área envolve agilidade e eficiência na negociação do preço da matéria prima e atendimento às estratégias de processo que a empresa adota;
- O Programa NON GMO – este é um dos segmentos de destaque no portfólio de produtos operados nas unidades de São Simão-GO e Sorriso-MT e representa diferencial competitivo para a empresa. De acordo com as informações disponibilizadas no portal institucional da Caramuru, o Programa NON GMO tem o objetivo de garantir a qualidade e certificar a fabricação de produtos não transgênicos. Por meio do sistema de rastreabilidade, todo o processo produtivo deste tipo de soja é verificado, desde a origem das sementes, acompanhamento, plantio, desenvolvimento vegetativo das plantas e da colheita, armazenagem, logística, processamento nas indústrias, transporte, até a entrega do produto final. Este programa é adotado como estratégia de crescimento por meio da agregação de valor em *commodities* diferenciadas (soja, lecitina e farelo de soja);
- Eficiência logística – este é um critério que influencia diretamente a competitividade da empresa. Com foco na elaboração de uma rota multimodal, o fluxo do Grupo Caramuru se tornou uma referência nacional, com grande capacidade de operações, interligando fábricas, produtores, terminais e armazéns por meio de um sistema que engloba hidrovias, rodovias, ferrovias, portos e vias marítimas. Hoje, a empresa possui 84 armazéns localizados em pontos estratégicos e é uma das maiores usuárias da hidrovia Tietê-Paraná para o escoamento de sua produção para exportação. O uso do modal ferroviário representa a retirada de aproximadamente 170 carretas por dia das estradas brasileiras, além de uma economia de até 20% no custo final dos produtos. Segundo a entrevistada, com a crise hídrica no estado de São Paulo, a modalidade hidroviária foi prejudicada, o que fez com que a empresa tivesse que emergencialmente sair da via modal para a rodoviária;
- Gestão de processos – essencial na minimização de riscos e monitoramento de resultados.

De acordo com a entrevistada a Caramuru busca posicionar-se no mercado por meio de uma oferta diversificada de produtos, motivo pelo qual a empresa atua em cinco grandes

segmentos, ofertando inclusive, produtos diferenciados e buscando sempre inovar em qualidade.

Dentre os produtos mais diferenciados ofertados atualmente pela empresa, a entrevistada destacou o biodiesel e os produtos NON GMO (os farelos de soja Hipro -mínimo de 48% de proteína -, Pellets - mínimo de 46% de proteína - e de casca Hi-Fiber; e a proteína concentra de soja – SPC).

É válido destacar que, segundo a Cert ID Brasil<sup>3</sup> (empresa certificadora na área de soja não-transgênica) a desconfiança de que os produtos transgênicos possam causar danos à saúde e ao meio ambiente, fez com que muitos mercados o rejeitem ou exijam a rotulagem. Assim, por exigência do mercado consumidor, principalmente da União Europeia, surgiram as leis de rotulagem para que o consumidor possa ser alertado e optar por não consumir produtos geneticamente modificados. Com isso, o produto convencional, ou não-transgênico, teve seu valor de mercado aumentado, proporcionando vantagens comerciais e de posicionamento estratégico no mercado como produto de maior qualidade.

#### **4.1.2 Pontal Engenharia Construções e Incorporações LTDA**

As informações que seguem descritas foram sistematizadas a partir da entrevista realizada com o Gestor de Obras e Qualidade da Pontal Engenharia, bem como de dados extraídos do portal institucional da empresa na internet e publicações a respeito da instituição.

A Pontal Engenharia Construções e Incorporações LTDA é uma construtora localizada na cidade de Goiânia-GO. A empresa, de origem familiar, foi fundada em 1986 e atualmente, opera exclusivamente em Goiânia no ramo de construção civil e incorporação de edifícios residenciais.

A valorização dada às questões de sustentabilidade e responsabilidade social se destaca na proposta de valor da empresa, conforme pode ser observado pela definição de seus princípios e valores, missão e visão<sup>4</sup>:

- Missão: Construir um mundo melhor, entregando empreendimentos com qualidade e responsabilidade, realizando sonhos de viver e morar bem.
- Visão: Ser referência em sustentabilidade e qualidade na construção civil.

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://cert-id.com.br/certification/nao-transgenicos/>. Acesso em 23 de fevereiro de 2015.

<sup>4</sup> Disponível em <http://www.pontalengenharia.com.br/institucional> . Acesso em 24 de fevereiro de 2015.

- Valores: Ética; Transparência; Cidadania; Solidariedade; Honestidade; Integridade; Respeito ao próximo; Responsabilidade; Comprometimento com a preservação ambiental, com a Saúde e Segurança no Trabalho e com Qualidade de Vida.

A empresa também destaca em seu portal institucional a compreensão atribuída a alguns dos princípios adotados:

- Ética: Agir com ética e transparência;
- Foco no cliente: Satisfazer as necessidades do cliente;
- Integridade: Respeitar a liberdade de expressão e de associação dos colaboradores;
- Sustentabilidade: Assegurar o desenvolvimento sustentável;
- Foco na redução de custos e dos recursos naturais: Buscar otimização e/ou redução de custos e recursos naturais, evitando desperdício;
- Foco na eficiência: Alcançar a qualidade dos produtos com o uso racional dos recursos naturais;
- Preservar o meio ambiente e a saúde e segurança no trabalho: Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e da comunidade;
- Transparência: A Pontal Engenharia realiza prestação responsável de contas e busca que seus parceiros também façam garantindo a transparência de seus negócios.

A Pontal Engenharia é considerada uma empresa de médio porte<sup>5</sup>. A empresa emprega atualmente, cerca de 120 colaboradores diretos (dos quais aproximadamente 5% são do sexo feminino), conforme dados repassados pelo entrevistado. Sua receita líquida nos anos de 2011, 2012 e 2013 ultrapassou os 18 milhões de reais, conforme destacado na tabela 2:

**Tabela 2:** Receita Líquida Anual

R\$ (Mil)			Crescimento %	
2011	2012	2013	2011-2013	Anual
18.317	18.513	25.148	37,3	17,2

**Fonte:** Relatório da pesquisa “As PMEs que mais crescem no Brasil”, Deloitte – Exame PME (2014).

<sup>5</sup> De acordo com a classificação adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), segundo a qual enquadram-se na categoria médio porte, empresas com receita operacional bruta anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões. Disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html). Acesso em 22 de fevereiro de 2015.



De acordo com dados da 9ª Edição da Pesquisa “As Pequenas e Médias Empresas que mais crescem no Brasil”, elaborado pela Deloitte e Exame PME, divulgados na edição 76 de agosto de 2014, da revista Exame PME, a Pontal Engenharia está entre as 250 pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil. A tabela 2 indica o percentual de crescimento anual da empresa no período de 2011 a 2013, que a destaca na 155ª colocação no ranking entre todas as empresas listadas e na 9ª posição, entre as 10 empresas da região Centro Oeste e Norte incluídas no estudo.

Além do ranking, a publicação revela visões e tendências sobre um tema que tem ganhado destaque e que figura no contexto das discussões sobre RSC: a qualidade de vida e o bem-estar no ambiente de trabalho, tema este que também ganha destaque entre as ações de RSC desenvolvidas pela Pontal Engenharia, conforme segue registrado nos próximos tópicos.

De acordo com o estudo, no que se refere ao oferecimento de programas de benefícios e práticas de saúde e bem-estar, a realidade trazida por essas empresas emergentes que mais crescem, as coloca cada vez mais próximas do que é feito nas organizações de grande porte. Estas empresas têm vislumbrado o oferecimento de benefícios, que incluem lazer e qualidade de vida, apoio à educação continuada, profissionalização dentre outras ações, como uma vantagem estratégica para a atração e a retenção dos melhores talentos que farão a diferença em seu crescimento (DELOITTE; EXAME PME, 2014).

Do mesmo modo, tais empresas têm observado que o atendimento a regulamentações trabalhistas e previdenciárias é fator imprescindível para garantir transparência e competir com maior equidade e qualidade. De acordo com o estudo, tais ações têm grande impacto para a reputação organizacional, visto que empresas reconhecidas pelos seus públicos de interesse como detentoras de práticas sustentáveis tornam-se preferidas por seus potenciais clientes e mais aptas a captar recursos no mercado, e a obter maior valor em processos de fusões, aquisições, vendas ou abertura de capital (DELOITTE; EXAME PME, 2014).

No contexto do posicionamento e das estratégias adotadas pela empresa, destaca-se que os maiores clientes da Pontal Engenharia em nível de negócio, são pessoas do mercado goianiense das classes A e B, profissionais liberais, famílias, servidores públicos e um pequeno percentual de investidores, interessados no produto ofertado pela Pontal: condomínios residenciais verticais.

Ao ser indagado sobre quais são os fatores críticos de sucesso para o negócio da empresa, o entrevistado falou sobre a qualidade e a sustentabilidade no produto e no processo, que para a Pontal, são decisivos para a competitividade de seus produtos e serviços.

“Antigamente as pessoas entendiam que você precisava de qualidade, era necessário ter um bom produto. Quando a gente passou de gestão da qualidade para gestão integrada a gente estendeu o conceito de qualidade, o que significa então que eu tenho qualidade com o meio ambiente, qualidade com as pessoas, qualidade com o produto. Neste sentido, pra ter um bom produto, com qualidade, ele tem que ser bem feito, tem que ser construído com segurança no trabalho, com respeito às pessoas, com responsabilidade social, protegendo o meio ambiente. Isso é o conceito amplo de sustentabilidade, no produto e no processo, e a parte da sustentabilidade a gente transfere não só a que todo mundo enxerga, a ambiental, a social, mas a gente também pensa muito no econômico. Então, quando eu coloco o projeto de captação de água da chuva, eu estou protegendo o meio ambiente, estou gerando economia para o morador que está usando essa água e deixando de pagar por ela, e ao mesmo tempo estou contribuindo com a cidade. Então, ao invés de eu jogar a água da chuva na cidade, eu consumo e o excesso dela vai para poços de infiltração, então, ao usar no prédio, nós geramos economia para o morador e o excesso ao não jogar pra rua, recarrega o lençol freático e combate a enchente na cidade, é uma cadeia de valor...”

O entrevistado enfatizou que critérios de qualidade são condicionantes de compra e que aspectos de sustentabilidade, cada vez mais estão sendo percebidos e valorizados pelos clientes, de modo que inovações e investimentos em produtos agregados com valor socioambiental já estão começando a ser fator decisivo para compra. Ele destacou também que, atualmente, a empresa já tem conseguido vender, levemente, da média para cima do mercado e que, apesar de investir em tecnologias focadas em aspectos de sustentabilidade em suas construções (ex. energia solar, sistema de captação de água da chuva, etc.), a empresa não repassa os custos ambientais para o cliente. A empresa tem conseguido alcançar o melhor retorno no seu produto, mesmo competindo de forma desigual, visto que vende o produto na mesma faixa de valor de seus concorrentes, que em geral, não oferecem os mesmos diferenciais que a Pontal oferta.

Segundo o entrevistado, dentre os diferenciais pensados pela empresa está o acesso a financiamento via instituições financeiras, não para financiar a obra, mas para criar condições melhores de aquisição para o cliente.

Já no contexto das áreas de negócio e departamentos da empresa considerados mais diferenciados e eficazes para a estratégia competitiva da organização, destacam-se as áreas de engenharia e a gestão integrada.

Conforme se observou durante a entrevista, a empresa é bastante proativa na adoção de tecnologias e sistemas de gestão com foco na melhoria de produtos, processos e do comportamento organizacional.

Em 2004 a empresa foi certificada em duas normas de padrão de qualidade, a NBR ISO 9001 (internacional) e a PBQP-H SIAC (nacional). A estruturação de um sistema de gestão de qualidade e a mudança de postura causada pela implantação do mesmo viabilizaram

a implantação, em 2007, de um Sistema Integrado de Gestão (SIG), abrangendo também os sistemas ambiental, de responsabilidade social e de saúde e segurança.

No ano de 2010, após a estruturação e implantação das primeiras ações do SIG a empresa conquistou, simultaneamente, a certificação em cinco normas de padrão internacional: NBR ISO 9001, PBQP-H SIAC Nível A, NBR ISO14001, OHSAS 18001 e a NBR 16001, tornando-se a primeira construtora brasileira a receber esse conjunto de certificações.

Segundo o entrevistado, ao pensar os produtos e processos a partir de um sistema integrado de gestão, a empresa consegue tratar melhor as necessidades das partes interessadas. Ele destacou que o conceito de clientes para a empresa considera os seguintes pontos: o próprio cliente, o fornecedor, o colaborador, a comunidade e o poder público, o meio ambiente e, inclusive, a própria Pontal.

“Se você vem adquirir um produto, eu não posso pensar só no que você quer. Porque às vezes, o que é bom para um cliente não é bom para o colaborador, não é bom para o meio ambiente. Então talvez não seja possível atender de uma só vez todas as partes, mas você pode criar um senso comum que seja razoável e que transforme em resultado bom pra todos. É o que o diretor chama aqui na empresa de ponto de equilíbrio: Eu tenho que compor os interesses e necessidades dessas partes e transformar isso em resultados positivos”.

Ao ser indagado sobre quais são os produtos ou serviços mais diferenciados ofertados pela empresa, o entrevistado destacou que a empresa “vende apartamentos”. No entanto, a empresa transfere a este produto os seus princípios e agrega a ele valor econômico, social e ambiental. O que é mais diferenciado, segundo ele, é que a empresa consegue ter um produto menos agressivo ao meio ambiente e que transfere renda para as pessoas. Além disso, a empresa também conta com uma equipe fidelizada, que ajuda a garantir a qualidade de seus serviços.

Foi citado como exemplo de diferenciação, o fato de que todos os empreendimentos construídos pela Pontal têm loja de conveniência dentro do condomínio, o que na visão da empresa, contribui para a diminuição do tráfego de carros na cidade; gera mais conforto e segurança, porque as pessoas não precisam sair o tempo todo para comprar as coisas imediatas do dia a dia; e gera renda, porque o aluguel da loja é contabilizado para a conta do condomínio, de modo a diminuir o montante a ser pago por cada morador, gerando assim, uma cadeia virtuosa, nos aspectos social, ambiental e econômico.

Além disso, no caso do investimento em energia solar nos edifícios construídos pela Pontal, por exemplo, o custo que a empresa tem por investir nessa tecnologia não é transferido

para o cliente, mas a empresa investe porque entende que é necessário. Segundo o entrevistado, o sistema de energia solar instalado hoje em um condomínio, é capaz de gerar uma economia global anual de quase R\$ 100 mil, ao passo em que o custo para sua instalação gira em torno de R\$ 300 mil. Diante disso, investir em diferenciais com valor socioambiental, cada vez mais, vai ser critério de desempate: “Uma parcela pequena de clientes já está mudando o perfil de consumo. Água da chuva o cliente já vem procurar, energia solar ainda não”.

Em relação ao posicionamento adotado pela empresa em relação ao ambiente competitivo o entrevistado destacou por fim, que a Pontal oferta produtos com valor agregado, superior ao de seus concorrentes, mantendo preços acessíveis; ao mesmo tempo oferta itens diferenciados e que visam atender necessidades especiais de seus clientes.

Segundo ele, o princípio da construtora, defendido pelo dono da empresa é que “eu não quero ser a maior, mas dentro do que eu puder, eu quero fazer o melhor, para mim e para as pessoas”.

Como exemplo do posicionamento adotado, destacou que, devido ao fato do perfil de consumo ter mudado nos últimos anos, a empresa tem investido em itens como: fraldário nos espaços de convivência do condomínio, espaço de apoio para mudanças, vaga de estacionamentos para portadores de deficiência (próximas aos elevadores), banheiros acessíveis, rampas, coberturas estendidas na garagem para o cliente não se molhar; vagas de garagem avulsas, bicicletários, lojas de conveniência, espaço para coleta de óleo de cozinha, espaço para gerador de energia, sistema de energia solar, vaso sanitário com duas válvulas e sistema de captação de água da chuva para uso nos sanitários.

“Antes a gente queria ter muita coisa com espaços menores, hoje a gente está pensando em ter espaços melhores, que sejam mais confortáveis, que sejam mais adequados ao uso... e conseguimos fazer isso tudo numa faixa competitiva de mercado. A relação custo benefício para o cliente e para a empresa é interessante”.

Na opinião do entrevistado, deveria haver mais incentivo, inclusive por parte das políticas públicas, para o investimento em novas tecnologias que levem em conta critérios socioambientais. Ele citou como exemplo, um projeto de lei que estava em avaliação em Goiânia e que, aparentemente, não foi votado, a respeito do IPTU Verde. Tratava-se de uma iniciativa por meio da qual, residências e condomínios que adotassem sistemas de aquecimento solar, reutilização e infiltração de água, por exemplo, poderiam obter incentivos por meio de desconto no valor do IPTU. Pela projeção realizada pela empresa, seriam obtidos resultados excelentes para o condomínio.

O entrevistado informou também, que mesmo nos prédios construídos pela empresa há 10 anos, já há uma tubulação instalada para aproveitamento de água de reuso (chuveiro e lavatório). Porém, esse sistema não está ativado, pois a empresa ainda não encontrou uma tecnologia em que pudessem confiar, ou a tecnologia é muito cara ou a qualidade não é a que a empresa espera.

## **4.2 Sobre a Abordagem de RSC**

O terceiro conjunto de itens elencados no roteiro de entrevista teve por objetivo identificar os aspectos gerais da abordagem de responsabilidade social corporativa adotada pelas empresas pesquisadas.

Este item responde aos objetivos específicos “a” e “b” e, parcialmente ao objetivo “d” deste trabalho que tratam de:

- Verificar quais são os elementos que orientam a formulação das estratégias de responsabilidade social nas empresas pesquisadas;
- Analisar como as empresas percebem as abordagens de RSC no seu negócio;
- Identificar como as empresas pesquisadas reconhecem seu papel na sociedade.

As informações coletadas estão apresentadas em blocos distintos para cada empresa, conforme segue.

### **4.2.1 Sobre a Abordagem de RSC na Caramuru**

Abrindo as perguntas desta parte da pesquisa, foi perguntado à entrevistada qual é a sua compreensão de RSC. A abordagem apresentada enfatizou aspectos importantes do processo de gestão e monitoramento das ações de RSC.

A entrevistada comentou que embora a empresa já desenvolva há vários anos ações no campo socioambiental, este enfoque mais abrangente de Responsabilidade Social “Corporativa” ainda está em processo de consolidação na instituição:

“Em 2013 a Caramuru iniciou o trabalho de RSC a partir de uma parceria desenvolvida com o SESI, sobre investimento social privado, com isso, passamos a olhar de forma mais crítica para o nosso negócio, para a estrutura e o ambiente de atuação da empresa. A partir deste trabalho nós iniciamos um processo mais estruturado de ação, com um olhar ampliado sobre toda a empresa e que inclui a definição de indicadores, para medir os resultados daquilo que buscamos com as ações desenvolvidas, de modo a estabelecer um link com o negócio da empresa”.

A Metodologia do Investimento Social Privado é um modelo de gerenciamento de projetos que tem o objetivo de ampliar a atuação da empresa na região pela descentralização de competências. O resultado é maior envolvimento da comunidade e ampliação da capacidade de coordenação por parte do Escritório de Responsabilidade Social. A Caramuru iniciou este trabalho entre 2012 e 2013, a partir da metodologia utilizada pelo SESI Goiás, desenvolvendo as Diretrizes de Gerenciamento de Projetos da Área de Responsabilidade Social que visam estabelecer os procedimentos a serem cumpridos durante as fases de planejamento, desenvolvimento, monitoramento e controle e fechamento de projetos. Segundo a entrevistada esta metodologia ainda está em processo de estruturação na empresa.

As ações de responsabilidade social praticadas pela empresa, conforme foi destacado, foram motivadas pelo desejo do próprio presidente da empresa que mobilizou sua equipe e informou que gostaria de fazer algo em favor da educação e do desenvolvimento humano, queria realizar algum trabalho com escolas, com comunidades próximas da Caramuru, para demonstrar o quanto eles são importantes para a Caramuru e o quanto a empresa é importante para a sociedade. Foi assim que surgiu o “Projeto Aprendendo Com Você”, no ano de 1998.

Este Projeto é uma parceria entre o Grupo Caramuru com as escolas municipais Alexandre Arcipretti, localizada no bairro Nossa Senhora da Saúde, em Itumbiara (GO), Vinícius de Aquino Ramos, no Parque dos Buritis Três, também em Itumbiara (GO), e Fábio Henrique da Silva, no bairro Residencial Garcia, em Apucarana (PR). Por meio dessa iniciativa são promovidas melhorias, reformas e atividades extracurriculares, tais quais, capoeira, dança, música e jiu-jítsu, esportes – este último junto com o projeto Atletas do Futuro, desenvolvido em parceria com o SESI (CARAMURU, 2013).

Além disso, são aportados recursos de modo a contribuir para a recuperação física e funcional das instituições e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores. O Programa tem foco no combate à evasão escolar e na geração de melhores oportunidades para crianças e jovens das comunidades de entorno da Caramuru. Os benefícios para a empresa são percebidos por meio do fortalecimento do capital humano nas comunidades onde a Caramuru atua, bem como do treinamento de seus colaboradores que têm a oportunidade de atuar como voluntários no programa e, por conseguinte, na construção de um mundo melhor (CARAMURU, 2013).

Pelo que se pôde perceber, o principal esforço das ações de responsabilidade social na empresa se concentram, especialmente, em torno do Projeto Aprendendo com Você.

A entrevistada relatou que as primeiras atividades de responsabilidade social foram desenvolvidas pela empresa há 17 anos.

“O ensejo inicial foi criar oportunidades para que as crianças ficassem o maior tempo possível na escola. As ações desenvolvidas desde o início pelo Projeto Aprendendo com Você, se assemelham muito com o que se pratica hoje como tempo integral nas escolas, por meio da oferta de atividades extracurriculares variadas que oportunizam ao aluno o seu desenvolvimento integral. O foco destas ações se concentra na Educação, no desenvolvimento das pessoas”.

A entrevistada destacou ainda que o Projeto Aprendendo com Você, utiliza indicadores próprios para o monitoramento das ações: Evasão, reprovação e rendimento escolar (notas).

Acerca das definições sobre RSC utilizadas pela empresa, ela informou que a Caramuru não adota nenhuma definição específica para responsabilidade social, entretanto, utilizam o slogan “construindo juntos”. Segundo ela, o papel da empresa na sociedade é fomentar o desenvolvimento.

A Caramuru fomenta o desenvolvimento em várias áreas: com o comércio, com as escolas, com as universidades... A própria sociedade espera da Caramuru este apoio para fortalecer o desenvolvimento local. É por isso que nós acreditamos que ao investir no fortalecimento do capital social, ou seja, ao preparar pessoas para o futuro, ajudamos a criar condições para que a comunidade se desenvolva melhor e, se a comunidade estiver bem, a Caramuru também vai colher bons frutos.

Na Caramuru, as ações de RSC são conduzidas por uma divisão específica de RSC, integrada à Coordenação de Gestão da Qualidade, dentro da Diretoria de Recursos Humanos. A área possui orçamento próprio, sendo que a empresa destina verba, em orçamento anual, para doações filantrópicas (diferente de patrocínios, que estão vinculados às questões de marca e são tralhados por outra área da organização). Além disso, a empresa também adota modelo de colaboração ou parceria com organizações da comunidade, a exemplo da parceria mantida com a Junior Achievement, para projetos de capacitação e formação empreendedora juvenil, e com o Serviço Social da Indústria (SESI) com o Projeto Atletas do Futuro.

Os principais públicos envolvidos nas ações de RSC desenvolvidos pela Caramuru são os colaboradores, escolas, crianças e adolescentes, o governo local, os fornecedores (pequenos produtores – dentro do programa de agricultura familiar), as famílias dos colaboradores, a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), o Centro Especializado em Ecoterapia (CRESCER) e a Cooperativa de catadores de materiais recicláveis (Projeto Estação Reciclar).

As questões e temas mais abordados nas práticas de RSC desenvolvidas pela empresa são: Educação, empreendedorismo, cidadania, meio ambiente, cultura (dança, capoeira), esporte (Atletas do Futuro), saúde e temas de interesse geral sobre questões econômicas e sociais gerais, desenvolvidos com os colaboradores e fornecedores – pequenos produtores.

A entrevistada ressaltou que inicialmente, o tema central das atividades (Educação) foi definido pelo presidente da empresa e que a partir de então, com o aprimoramento das ações do Projeto Aprendendo com Você (que possui um programa pré-definido) a definição de novos temas e áreas para atuação vem sendo realizada pela diretoria de RH junto com a Coordenação de Gestão da Qualidade.

Todas as ações de RSC são divulgadas pela empresa por meio do Relatório de Sustentabilidade e do Balanço Social. Além do próprio relatório que fica disponível no site da instituição, as informações também são socializadas com o público interno da empresa por meio do Jornal “Caramuru entre Nós” e de outras iniciativas como o Arraiá de Itumbiara (festa tradicional em que a empresa mobiliza voluntários; faz divulgação de suas ações e trabalha para arrecadar recursos para entidades sociais do município).

O monitoramento das ações e resultados socioambientais é feito com base no modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), bem como, por meio de indicadores do Projeto Aprendendo com Você (evasão, reprovação e rendimento escolar).

A entrevistada informou que a empresa faz a divulgação dos resultados das ações de RSC e que tais informações geram subsídios importantes à tomada de decisão na empresa, mesmo que o tema da RSC ainda não esteja formalmente integrado ao processo de definição das estratégias competitivas da organização, dentro de seu planejamento estratégico.

Para ela, as principais dificuldades encontradas para implementar as iniciativas no campo socioambiental, especialmente no caso da Caramuru, são as questões culturais e a diversidade regional, no contexto dos locais onde a empresa está inserida: “O que dá certo em um lugar não necessariamente vai dar em outro. Por isso, a área de RSC tem o desafio de integrar as atividades realizadas pela Caramuru em função das variáveis regionais”.

#### **4.2.2 Sobre a Abordagem de RSC na Pontal Engenharia**

A respeito da compreensão a respeito do tema RSC, assim como no caso anterior, a abordagem apresentada pelo entrevistado enfatizou aspectos importantes do processo de gestão e monitoramento das ações de RSC.



Para o entrevistado, RSC é o papel que a empresa tem com a sociedade, diferente do estado e diferente de ONGs, papel este que deve trazer benefícios para as pessoas, mas sem paternalismos.

“Para nós RSC se confunde muito com sustentabilidade. A gente traz o aparato ambiental, social e econômico, mas ao mesmo tempo a gente cobra os resultados. Por exemplo, se a gente faz uma doação a gente cobra o resultado... Diferentemente de filantropia (filantropia é muito pontual), para nós as ações tem que ter continuidade. Elas precisam ter planejamento, resultado e continuidade...”

Como exemplo disso foi citada a parceria mantida entre a Pontal Engenharia com a Agência Municipal de Meio Ambiente de Goiânia (AMMA) e o Jardim Botânico de Goiânia – Amália Hermano Teixeira, por meio do Projeto Primavera, onde além do apoio financeiro e institucional, a empresa dedicou apoio técnico para auxiliar o Jardim Botânico a conquistar, em 2012, o enquadramento na categoria C, em acordo com o Art. 5 da Resolução 213 de 03/11/2003 do Ministério do Meio Ambiente, que determina que os jardins botânicos sejam classificados em três categorias denominadas "A", "B" e "C". Este apoio também foi fundamental para que no ano de 2014 o Jardim Botânico mudasse de categoria, agora para a B, ampliando os benefícios ofertados à comunidade. Essa conquista foi resultado dos objetivos traçados e dos resultados constantemente monitorados no contexto da parceria firmada.

De acordo com o entrevistado, a RSC praticada pela Pontal está pautada na obrigação moral, valores e princípios de seus proprietários, bem como, na busca de uma posição diferenciada da empresa em seu ambiente competitivo.

A respeito deste segundo aspecto, ele destacou que no contexto das ações socioambientais, de qualidade e segurança que a empresa desenvolve, ela poderia fazer tudo o que faz sem certificação, no entanto, a empresa compreendeu que seria importante que tais ações tivessem fé pública. “Ao passar por auditoria, alguém atesta que o que a empresa diz ela realmente faz. A gente queria que alguém contasse essa história, alguém que não fôssemos nós”.

Ele relatou ainda que no ano de 2010, quando a empresa recebeu a certificação em cinco normas, decidiu-se que seria interessante mobilizar a imprensa, enquanto formadora de opinião, para fortalecer a discussão em torno do tema da RSC. Para tal, a empresa articulou uma ação junto aos órgãos de imprensa durante o Festival Internacional de Cinema e Vídeo Ambiental (FICA), realizado na Cidade de Goiás. Segundo ele, o resultado não alcançou as expectativas da empresa, pois se percebeu que, mesmo entre os órgãos de imprensa,

importantes formadores de opinião, a compreensão sobre RSC ainda era bastante limitada, por vezes, atrelando-se unicamente à questão ambiental. No mesmo ano, a Pontal recebeu o prêmio CREA de meio ambiente, e foi a partir deste momento que se passou a prestar mais atenção no que se falava sobre RSC.

Assim, a empresa identificou a oportunidade de participar de premiações como estratégia para divulgar o tema. A estratégia de comunicação inclui participar e concorrer em premiações, de modo a abrir espaços para que a RSC ganhe visibilidade e seja discutida. Para a empresa não era e não é interessante ficar sozinha. O entrevistado destacou que no início, quando a Pontal exigia a adequação de seus fornecedores às questões legais (apresentação das licenças ambientais, por exemplo) muitos deles preferiam não vender para a Pontal para não precisar se adequar às normas. Por isso, a empresa constatou que era necessário trazer mais gente, para mudar a cadeia de valor.

A participação em premiações, certificações, palestras em universidades, no SENAI, em salas de aula, o trabalho com o Jardim Botânico, a abertura da empresa às pesquisas de alunos de graduação e pós-graduação, abriu muitas portas para a empresa. Segundo ele, a integração entre empresa e universidade é uma via de mão dupla, gera informação para a empresa e ao mesmo em que o aluno se forma ele gera ativo para o conhecimento científico e consegue dizer “o meu conhecimento tem aplicação”.

“Hoje quem conta a história não somos nós, mas as pessoas ficam sabendo e podem vir até nós e ver que o que dizem é verdade, tem rastreabilidade”, afirmou o entrevistado.

A Pontal Engenharia desenvolve ações no campo socioambiental, há vários anos. Se considerar o enfoque filantrópico, conforme destacado, desde 1999. Nesta época, as principais ações eram doações de cestas básicas. Entretanto, com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade em 2003, criou-se um amplo plano para a atuação da empresa no campo social, o qual ainda hoje é utilizado.

Posteriormente, em 2007 um novo plano foi desenvolvido, voltado às ações com enfoque ambiental. Este plano já foi reformulado duas ou três vezes, porque segundo o entrevistado, o contexto ambiental se apresenta mais dinâmico do que o social. Para ele, na medida em que o conhecimento aumenta, a percepção das pessoas sobre as questões ambientais também aumenta.

Ele destaca que quando a empresa começou seu trabalho no campo da RSC, foi realizado um *brainstorming* para identificar as variáveis, pontos críticos e ações relevantes. Posteriormente, quando iniciaram a implantação do sistema de gestão integrada em 2008, certificado em 2010, não se tinha muita referência, para a atuação no contexto de um sistema

integrado. Então, utilizaram referências metodológicas como a ferramenta 5W2H, para definir o que fazer, como fazer, de que forma fazer, e isso gerou um plano de ação. “Hoje a empresa tem um plano de futuro e ainda vai levar uns 3 a 5 anos para colocar tudo o que foi planejado em prática”.

Foi perguntado ao entrevistado se a empresa adota alguma definição própria de RSC, ao que ele informou que para a Pontal Engenharia, RSC significa:

“Atender aos interesses e necessidades das partes interessadas, achar o ponto de equilíbrio, ampliar o nosso conceito de qualidade. É muito focado na sustentabilidade. Para nós é o que mais representa isso, RSC é equivalente a sustentabilidade, no processo e no produto. A gente quer que na operação o produto seja sustentável e também quer que os processos sejam sustentáveis. A gente quer gerar menos passivo e mais ativo.”

Para a Pontal o papel da empresa é:

“Agir como um agente catalizador de mudança positiva na sociedade. Ser um ser que promove essa mudança, uma mudança de comportamento de perfil de consumo, uma mudança de consciência socioambiental. O dono da empresa sempre fala assim “transformar os princípios em prática”, então a gente tem que transformar os princípios em ação. A gente cumpre muito esse papel. Porque todo mundo sabe o que precisa fazer, às vezes as pessoas se preocupam muito em como fazer, mas às vezes elas não sabem nem porque vão fazer. Então nós temos que moldar esse conceito. Ao transformar ideias em prática a gente muda as pessoas pelo exemplo”.

O entrevistado ressaltou que a empresa tem um ciclo muito dinâmico, por isso a Pontal atua com foco no cliente, na melhoria contínua e na gestão por processos. Segundo ele, a ISO 9001 força a organização a buscar resultados e um exemplo desse esforço para a Pontal é que a empresa está há 12 anos sem acidentes de trabalho e sua última ação trabalhista ocorreu em 1998.

Na Pontal Engenharia a RSC faz parte da área de gestão integrada. A empresa trabalha, ela mesma, as questões de RSC, com orçamento próprio, e também estabelece parcerias com outras organizações da sociedade para o desenvolvimento de projetos específicos. Na Pontal a RSC é um braço da gestão integrada e as ações são reportadas diretamente ao dono da empresa, como subsídio à tomada de decisão em nível estratégico. Além disso, a área de RSC conta com uma equipe multidisciplinar que inclui profissionais da área de engenharia, gestão de pessoas, legislação ambiental e legislação em segurança.

“O Gestor de qualidade está acima dos gestores de obra e só abaixo dos diretores da empresa, para garantir que todas as pontas sejam cumpridas: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, saúde e segurança. Está acima para garantir que as ações sejam planejadas e executadas”.

Dentre os principais beneficiados pelas ações de RSC desenvolvidas pela Pontal estão os clientes e consumidores, os colaboradores, familiares dos colaboradores, os fornecedores, o

governo, outras empresas do mesmo ramo, a comunidade do entorno da empresa, a sociedade em geral e a própria Pontal Engenharia, informou o entrevistado.

Os principais temas abordados nas ações de RSC realizadas pela empresa incluem: Satisfação do consumidor, meio ambiente, educação, profissionalização, esporte e lazer, cidadania, saúde e qualidade de vida, e saúde e segurança do trabalho.

Esses temas, bem como as estratégias para sua implementação, são definidos pela direção da empresa junto com o comitê do Sistema Integrado de Gestão (SIG). As decisões baseiam-se em pesquisa de satisfação de cliente interno, onde se identificam quais são as necessidades, especialmente as imediatas. A partir disso tenta-se definir o ponto de equilíbrio, por exemplo: necessidades de treinamento dos funcionários.

Além disso, as decisões dirigidas ao contexto externo são pautadas no que se percebe fora. A empresa tenta modernizar, observa o mercado e as tendências. Participando dos eventos e premiações, a empresa tem contato com material moderno e experiências de gestão mais avançadas do que as utilizadas por empresas de pequeno e médio porte, informou o entrevistado. Segundo ele, a Pontal trabalha com estratégias que empresas de porte grande adotam, mesmo sendo de porte pequeno a médio.

Ele destacou ainda, que as agências financiadoras têm exigido cada vez mais o atendimento a requisitos de sustentabilidade (ex. aproveitamento de água, de energia solar), e que a Pontal iniciou este trabalho a 10 ou 15 anos atrás, de forma pioneira no seu setor de atuação, por isso, para eles, quando a legislação chega a transição é tranquila, pois o enfoque adotado é preventivo.

A respeito da comunicação e envolvimento das áreas organizacionais com as ações de RSC, na Pontal Engenharia as propostas e as ações de RSC vão sendo divulgadas junto às áreas funcionais da empresa na medida em que vão sendo realizadas, de forma a equilibrar as expectativas geradas com a capacidade executiva da organização dado que o plano de RSC da empresa possui hoje, cerca de 100 ações planejadas, para execução durante o ciclo de cada empreendimento. Algumas destas iniciativas são cíclicas (capacitação de esposas dos colaboradores, por exemplo) e outras são permanentes, a exemplo do projeto de ergonomia e do projeto de formação dos colaboradores (escola dentro da obra) que iniciou com a alfabetização e já está na fase de conclusão do nível fundamental.

O entrevistado informou que as ações de RSC estão planejadas a partir de um programa contínuo, o qual é executado em etapas. A empresa não divulga balanço social ou

relatório de sustentabilidade anual, entretanto, os resultados de cada ação são monitorados e divulgados em diferentes mídias, boletins internos e no portal institucional da empresa na internet.

O monitoramento dessas ações é feito por meio de indicadores próprios definidos dentro do plano de ação, com o auxílio de ferramentas como o 5W2H, a Planilha de Objetivos Metas e Indicadores e outras métricas associadas (ex. número de pessoas, quantidade de resíduos por metro quadrado construído, etc.). Os resultados são reportados ao nível estratégico gerencial de forma integral, para análise e tomada de decisão. Aos níveis inferiores da organização são reportados a título de conhecimento.

As principais dificuldades encontradas para implementar as iniciativas no campo socioambiental, conforme informado, consistem nas resistências relacionadas à mudança de mentalidade (nos níveis interno e externo), nas dificuldades de acesso ao conhecimento e à falta de incentivo. Foi citado como exemplo o fato de que, quando iniciaram os trabalhos com gestão da qualidade, em 2003 e 2004, o que se pretendia era mudar a qualidade de vida dentro da obra. Com as ações realizadas, os colaboradores passaram a ver que a qualidade de vida deles melhorava, então se tornaram os protetores das ações.

“A gente foi primeiro em quem conduz a riqueza da empresa: o funcionário que tá dentro dela. Se ele quiser desperdiçar ele desperdiça, se ele quiser preservar, preserva. Então ao transformar o resultado para o colaborador a empresa melhorou o seu resultado. Por isso ficou mais fácil”.

Quando o colaborador ingressa na Pontal Engenharia ele recebe treinamento em saúde e segurança no trabalho e sobre política integrada. Com isso, a empresa fideliza clientes. Hoje a Pontal tem colaboradores com mais de vinte anos, em um mercado cuja característica principal é a alta rotatividade. Mesmo os colaboradores terceirizados (temporários) acabam sendo fidelizados e, de obra em obra, voltam a trabalhar com a Pontal, informou o entrevistado.

Ele relatou ainda, que as resistências foram maiores no ambiente externo do que no interno. Em 2010, quando a empresa conquistou as cinco certificações, não havia modelo para consultar, não tinha auditor que trabalhasse com as cinco normas e a certificadora não tinha todo o pacote de certificação. Além disso, o mercado ainda não era totalmente receptivo, havia rejeição por parte de concorrentes e fornecedores. “Foi um trabalho de formiguinha, de insistência e muita resiliência”.

### **4.3 Sobre as Práticas de RSC das Empresas Pesquisadas**

O quarto conjunto de itens elencados no roteiro de entrevista foi delineado a partir das dimensões propostas no modelo de Porter e Kramer (2006), com o apoio da Matriz elaborada durante o estudo.

Tais questionamentos tiveram por intuito buscar evidências ao que se propôs nos objetivos “c” e “d” (parcialmente respondido no bloco anterior) deste trabalho, que tratam de:

- Identificar elementos de convergência entre as práticas de RSC e a estratégia de negócios das empresas pesquisadas (verificando em que estágio se concentra com maior destaque essas práticas - mais responsivas ou mais estratégicas);
- Verificar como essas empresas vêm evoluindo na integração destes temas (RSC e estratégia de negócios), de modo a identificar evidências de como a RSC é integrada às estratégias delineadas pelas empresas, na busca de diferencial competitivo.

As informações coletadas estão apresentadas a seguir, em três blocos, conforme as dimensões de análise do modelo:

- a. RSC Responsiva – Impactos Sociais Genéricos - Boa Cidadania
- b. RSC Responsiva - Impactos Sociais da Cadeia de Valor - Mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor
- c. RSC Estratégica - Impactos Sociais da Cadeia de Valor - Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia
- d. RSC Estratégica - Dimensões Sociais do Contexto Competitivo - Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar áreas relevantes do contexto competitivo

#### **4.3.1 RSC Responsiva - Boa Cidadania**

No primeiro nível do modelo de Porter e Kramer (2006), relacionado à RSC Responsiva, encontram-se as práticas de Boa Cidadania. A RSC Responsiva significa agir como um bom cidadão corporativo, em sintonia com as preocupações sociais existentes junto às partes interessadas, e mitigando efeitos adversos existentes na cadeia de valor da empresa.

As práticas de boa cidadania, segundo Porter e Kramer (2006) são aquelas que, embora sejam ações importantes para a sociedade e possam gerar resultados positivos, não desempenham resultados significativos para a atividade principal da empresa.

Em geral, trata-se de questões sociais genéricas que podem ser importantes para a sociedade, mas não são significativamente afetadas pelas operações da empresa nem influenciam a competitividade empresarial no longo prazo.

Boa cidadania, segundo os autores, é algo que as empresas precisam desenvolver. Muitas organizações locais com trabalhos importantes dependem de contribuições corporativas, ao mesmo tempo, o envolvimento da empresa com questões sociais relevantes na comunidade pode ser fator gerador de orgulho para seus colaboradores (PORTER e KRAMER, 2006).

É válido destacar, no entanto, que as melhores iniciativas de cidadania corporativa envolvem muito mais do que fazer doações, elas estabelecem metas claras e mensuráveis, que possibilitam à empresa e à comunidade acompanhar os seus resultados ao longo do tempo (PORTER e KRAMER, 2006).

No contexto das empresas pesquisadas, esse enfoque pôde ser observado em duas das principais ações citadas, tanto pela Caramuru (Projeto Aprendendo Com Você), quanto pela Pontal Engenharia (Projeto Primavera), por tratarem-se de ações relevantes, com objetivos claros e bem definidos, com metas e indicadores de verificação que permitem o acompanhamento contínuo de seus resultados.

Iniciativas eficazes de cidadania empresarial como estas, em geral são as mais lembradas pelos clientes, podem fortalecer o engajamento das partes interessadas e melhorar as relações com os governos locais e outros grupos importantes para a empresa, fortalecendo a visibilidade e a reputação organizacional. Além do mais, os colaboradores da empresa podem sentir orgulho em participarem de tais ações.

Cabe destacar, de todo modo, que não importa o quão benéficas sejam as ações deste nível, seu efeito sobre o negócio e a competitividade da empresa continuará sendo limitado.

Em relação às práticas de boa cidadania desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, observou-se uma grande variedade de ações envolvendo, principalmente, temas como meio ambiente, educação, saúde e esportes, conforme destacado a seguir.

**Quadro 15:** Práticas de Boa Cidadania desenvolvidas pelas empresas

<b>RSC Responsiva – Impactos Sociais Genéricos</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Práticas de Boa Cidadania</b>
Caramuru Alimentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mobiliza campanhas internas de doação de sangue e medula óssea em ações promovidas por outras instituições;</li> <li>2. Promove campanhas para promoção da saúde do trabalhador por meio da área de saúde e segurança da Caramuru (temas como gripe, tabagismo, etc.)</li> <li>3. Realiza doação de livros e materiais escolares</li> <li>4. Participa e apoia a Caminhada da Saúde promovida pela Unimed</li> <li>5. Promove e apoia ações de plantio de mudas</li> <li>6. Participa e apoia o evento Arraiá de Itumbiara (exposição e venda de produtos – os lucros são revertidos para entidades assistenciais)</li> <li>7. Realiza eventos em datas comemorativas (dia das crianças, dia do meio ambiente, etc.)</li> <li>8. Disponibiliza espaço para divulgação do trabalho e de campanhas promovidas por outras instituições e ONGs</li> <li>9. Realiza doação mensal à APAE, para fomento ao projeto de mobiliário adaptado para pessoas com disfunção neuromotora;</li> <li>10. Realiza doação ao Instituto Crescer para apoio ao projeto de Ecoterapia</li> <li>11. Apoia e participa das iniciativas de capacitação em empreendedorismo da Junior Achievement</li> <li>12. Realiza distribuição de kits escolares para filhos de colaboradores, Eventos (dia da criança)</li> <li>13. Promove o projeto Lutar por um futuro melhor – aulas de Jiu-jítsu (parceria Pioneer Sementes)</li> <li>14. Promove o Projeto Atletas do Futuro (prática esportiva - parceria SESI)</li> <li>15. Promove o projeto Coral Caramuru</li> <li>16. Promove o Projeto Aprendendo com Você</li> <li>17. Realiza inserções publicitárias com enfoque ambiental (símbolo de reciclagem em embalagens e do FSC no relatório de sustentabilidade)</li> <li>18. Participa de ações do Dia do voluntariado quando convidado</li> <li>19. Promove programa próprio de voluntariado corporativo</li> </ol>
Pontal Engenharia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doações espontâneas, particulares do dono da empresa a entidades sócio assistenciais (ex. hospital do câncer, etc.)</li> <li>2. Doação de materiais de construção para reforma da moradia dos colaboradores</li> <li>3. Promove e apoia concursos de redação em temáticas sócio ambientais</li> <li>4. Participa e apoia plantio de árvores</li> <li>5. Participa e apoia eventos ambientais (ex. semana do meio ambiente)</li> <li>6. Promove e participa do Projeto Primavera (com Jardim Botânico e AMMA)</li> <li>7. Apoia ações desenvolvidas por Universidades, Jardim Botânico/AMMA, SESI</li> <li>8. Realiza apoio (esporádico) a ONGs</li> <li>9. Realiza inserções publicitárias com enfoque ambiental no site, informativos do setor, veículos de comunicação (especialmente TV quando convidados a falar sobre RSC, crise de água e energia, gestão de resíduos, etc.) material publicitário dos empreendimentos (diferenciais de sustentabilidade, gestão certificada)</li> <li>10. Incentiva o voluntariado corporativo (apoia uma escola de Goiânia há 15 anos - ações são feitas com a participação de colaboradores)</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Dentre as ações de boa cidadania desenvolvidas pela Caramuru foram destacadas durante a entrevista, três iniciativas:

1. O projeto Aprendendo com Você, desenvolvido pela parceria do Grupo Caramuru com escolas municipais, para a promoção de melhorias, reformas e atividades extracurriculares, contribuindo com recursos para a recuperação física e funcional das



instituições e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores, conforme já descrito anteriormente. De acordo com informações publicadas no portal institucional da empresa, “mesmo fazendo esse investimento de forma solidária, a Caramuru tem um grande benefício: seus colaboradores são treinados e tem, a oportunidade de atuar como voluntários na construção de um mundo melhor”;

2. A parceria mantida com a Junior Achievement – esta parceria viabiliza, desde 2007, a realização de programas educativos para adolescentes do ensino fundamental e médio da região de Itumbiara, Ipameri, São Simão, Apucarana e Santos. Os colaboradores são capacitados de acordo com o programa de sua escolha e participam como voluntários em sala de aula, doando parte de seu tempo para transmitir conhecimento e experiência aos estudantes de praticamente todas as escolas de ensino fundamental e médio da rede pública e privada dos municípios envolvidos. Nas capacitações são trabalhados temas como: Economia Pessoal; As Vantagens de Permanecer na Escola; Vamos Falar de Ética e Introdução ao Mundo dos Negócios; Miniempresa; Habilidades para o Sucesso; Empresário Sombra - do ensino médio; e Nosso Mundo. O Balanço Social (2013) da Caramuru apresenta os números relacionados a esta ação:

**Tabela 3:** Dados das Ações Junior Achievement com a Caramuru

<b>Programas da Junior Achievement</b>	
Escolas atendidas	22
Voluntários que atuaram	99
Horas disponibilizadas por voluntários	1.628
Alunos beneficiados pelos programas da JA	2.382
Custos relacionados ao Projeto da JA	R\$ 92.250

**Fonte:** Balanço Social Caramuru (2013)

3. O Programa de Voluntariado corporativo mantido pela empresa, por meio do qual, os colaboradores de todas as Unidades podem dispor de 12 horas mensais de sua carga horária de trabalho, para atuar em ações voluntárias de sua escolha. Segundo a entrevistada, a média de voluntários que participam do programa anualmente, chega a ultrapassar 100 pessoas, com mais de mil e quinhentas horas de atividades desenvolvidas.

Dentre as ações de boa cidadania desenvolvidas pela Pontal Engenharia, foi dado destaque durante a entrevista ao Projeto Primavera, desenvolvido pela empresa em parceria com a Agência Municipal de Meio Ambiente de Goiânia (AMMA) e o Jardim Botânico de Goiânia – Amália Hermano Teixeira.

De acordo com informações disponíveis no portal institucional da empresa, este projeto foi iniciado em setembro de 2011, com a inauguração do Museu Carpológico e já em 2012 gerou como resultado, o enquadramento do Jardim Botânico na categoria C e mais recentemente, à categoria B. Seu objetivo é recompor áreas de vegetação degradadas no próprio Jardim Botânico e em outros locais do município.

O Projeto financia a pesquisa e a obtenção de sementes e mudas, com ênfase para as existentes na área do Jardim Botânico, árvores frutíferas, espécies nativas raras ou ameaçadas de extinção do bioma Cerrado, e através de módulos de produção de plantas ornamentais e medicinais, de coleções de espécies regionais, medicinais e ornamentais. O Projeto Primavera tem atuação social (com crianças e idosos), ambiental e cultural.

O projeto inicialmente, visava plantar mudas de árvores em quantidade equivalente de madeira à que foi consumida nas obras da Pontal Engenharia, com intuito de zerar seu passivo ambiental e neutralizar as emissões de CO<sub>2</sub> da empresa (sob este aspecto inclusive, contribui para mitigar impactos de sua cadeia de valor). No entanto, a parceria gerou resultados importantes e foi estendida. Atualmente, são produzidas cerca de 150 mil mudas, que são destinadas para outros parques e regiões da comunidade de Goiânia.

O Jardim Botânico Amália Hermano Teixeira engloba uma área de preservação de 100 hectares na capital do estado, que guarda parte da biodiversidade da vegetação de Goiás, especialmente do Cerrado. O espaço é aberto também a outras vegetações do Brasil e do mundo, e ao ensino e à pesquisa técnico-científica, através da manutenção de coleções científicas e de Educação Ambiental, fornecendo informações para o desenvolvimento de atividades sustentáveis, além da educação do público. A parceria tem mostrado resultados efetivos. As sementes coletadas e as mudas formadas são plantadas no próprio bosque ou doadas para reflorestar outras áreas do município. A excursão agendada de escolas e a visitação de estudantes da vizinhança tem aumentado e o Jardim Botânico recebe milhares de pessoas todo ano, cumprindo uma função educativa.

De acordo com o entrevistado da Pontal Engenharia, as ações realizadas no âmbito do Projeto Primavera geram relatórios mensais e anuais. O objetivo da empresa é gerar condições e fortalecer a capacidade do Jardim Botânico se manter de forma sustentável.

### 4.3.2 RSC Responsiva - Mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor

Ainda no primeiro nível do modelo de Porter e Kramer (2006) – RSC Responsiva - enquadram-se as ações voltadas para mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor da empresa. Tais ações são aquelas que amenizam efeitos adversos atuais ou previstos das operações e processos realizados pela empresa e, essencialmente, caracterizam-se como desafios operacionais.

Assim, conforme destacam Porter e Kramer (2006), visto que há uma lista inumerável de possíveis impactos da cadeia de valor para cada unidade de negócios, muitas empresas têm adotado em suas abordagens uma lista de verificação para as ações de RSC, utilizando conjuntos padronizados de riscos sociais e ambientais, a exemplo dos indicadores da *Global Reporting Initiative* (GRI), que apresenta uma lista com mais de cem questões sobre RSC, para diferentes indústrias. O mesmo ocorre com os sistemas de certificação e gestão de riscos, que apresentam roteiros para que a empresa possa melhor guiar suas ações e se adequar aos diversos padrões e normas.

Por meio da análise da cadeia de valor a empresa pode identificar os impactos sociais e ambientais decorrentes de sua atuação e definir as melhores práticas para lidar com cada situação. O maior desafio, no entanto, é antecipar impactos que ainda não são bem reconhecidos, antes que a empresa sofra pressão social externa.

Neste nível de análise, as ações desenvolvidas pelas empresas pesquisadas apresentaram um grande enfoque nas questões relacionadas ao tratamento de resíduos, com iniciativas bastante proativas inclusive, na gestão de riscos (ambas possuem certificação OHSAS 18001) e no tratamento de temas ligados à saúde laboral, qualificação e qualidade de vida dos colaboradores, conforme pode ser conferido no quadro 16.

**Quadro 16:** Práticas que auxiliam a mitigar danos causados por atividades na cadeia de valor

<b>RSC Responsiva – Impactos Sociais da Cadeia de Valor</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor</b>
Caramuru Alimentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza coleta seletiva interna</li> <li>2. Faz tratamento de efluentes (em todas as unidades industriais)</li> <li>3. Realiza mapeamento da geração e destinação de resíduos</li> <li>4. Possui central de resíduos interna</li> <li>5. Compõe o Projeto Estação Reciclar</li> <li>6. Desenvolve programa de integração de colaboradores onde são trabalhadas as questões ambientais e de conduta ética</li> <li>7. Realiza acompanhamento e medição da emissão de poluentes de frota própria</li> <li>8. Mede a eficiência operacional de seus sistemas e processos por meio de ferramentas como o DDO - Diagnóstico de Desempenho Operacional (com análise mensal); Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) – com análise mensal (mensura uso de energia, combustível, etc.);</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. A unidade industrial de soja, em Itumbiara é certificada no sistema de gestão integrada (ISO 14001, ISO 9001 e OHSAS 18001)</li> <li>10. Aplica método de Levantamento de Perigos e Riscos – LPR e de Levantamento de Necessidades de Treinamento para os colaboradores - LNT(desenvolvida pelo RH)</li> <li>11. Mantém Políticas de valorização de recursos humanos (assistência médica, odontológica, farmácia, auxílio alimentação, seguro de vida, bolsa de estudos, empréstimos consignados, previdência privada, Participação em Lucros e resultados)</li> <li>12. Desenvolve programa de ergonomia</li> <li>13. Realiza a SISMAQ - Semana interna de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade</li> <li>14. Promove Workshops com colaboradores e fornecedores</li> <li>15. Desenvolve projeto de Inclusão digital com seus colaboradores</li> <li>16. Apoia e promove a participação de colaboradores em cursos técnicos do Pronatec</li> <li>17. Mantém Canais de atendimento: SAC através do 0800 e o Canal Anônimo (para reclamações externas)</li> <li>18. Prioriza a contratação de trabalhadores de entorno e realiza processos seletivos internos</li> <li>19. Possui Comitê de Ética</li> <li>20. Possui Código de Ética</li> </ol>
Pontal Engenharia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza coleta seletiva</li> <li>2. Realiza Gestão de resíduos (tipo A – Projeto Produção mais limpa e Sustentável com Resíduo Zero)</li> <li>3. Realização doação dos resíduos de madeira para outras empresas (pizzarias, olarias, etc.) que a usam como matéria prima;</li> <li>4. Faz regulagem dos motores dos veículos (usa eventualmente, ferramenta do anel de Ringelmann)</li> <li>5. Mantém projeto de paginação de alvenaria/piso (peças moduladas para evitar desperdício)</li> <li>6. Adota produtos de qualidade para evitar desperdício e obter melhores resultados</li> <li>7. Possui certificação para gestão de riscos (OHSAS 18001)</li> <li>8. Mantém programas de admissão, de integração, políticas e princípios, e de treinamento para colaboradores</li> <li>9. Desenvolve programa valorização de colaboradores dentro do processo de gestão integrada que inclui dentre outras ações: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biblioteca no canteiro de Obras (com o SENAI)</li> <li>- Cursos de qualificação e aperfeiçoamento (com SENAI e SINDUSCON)</li> <li>- Projeto escola na obra (Cursos de formação - alfabetização e ensino fundamental)</li> <li>- Projeto de inclusão digital</li> <li>- Espaço de lazer e descanso nos canteiros de obra</li> <li>- Atendimento médico e odontológico</li> <li>- Dia da saúde com medição de indicadores (glicemia, IMC)</li> <li>- Palestras com temas de interesse -AIDS, câncer, dengue, etc.</li> <li>- Alimentação balanceada com acompanhamento de nutricionista</li> <li>- Plantio de horta no canteiro de obras</li> <li>- Empréstimos pessoais em casos de emergências</li> </ul> </li> <li>10. Desenvolve ações de Saúde laboral: Programa de ergonomia, dia da saúde, ginástica laboral e tai chi chuam (este último é cíclico)</li> <li>11. Mantém relação e diálogo com sindicatos da categoria</li> <li>12. Disponibiliza e-mail específico para assistência técnica</li> <li>13. Mantém canal de Contato (site) para demandas da comunidade</li> <li>14. Disponibiliza manual do Proprietário com informações sobre os sistemas implantados e sobre coleta seletiva;</li> <li>15. Prioriza a contratação de colaboradores do entorno sempre que possível, pois nem sempre há mão de obra disponível nas localidades dos empreendimentos</li> <li>16. Possui código de ética para colaboradores</li> <li>17. Possui código de ética para fornecedores</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Durante a entrevista na Caramuru Alimentos, a entrevistada informou que todas as metodologias relacionadas aos sistemas de certificação são trabalhadas em nível corporativo, o que significa que, mesmo que uma Unidade não seja certificada, ela adota os mesmos princípios e práticas que as demais Unidades Industriais já certificadas (Exemplo: metodologia OHSAS 18001).

Em relação às práticas desenvolvidas pela Caramuru, listadas no quadro 16, além do projeto das Estações de Tratamento de Efluentes, já descrito anteriormente, destacam-se aqui alguns detalhes do Projeto Reciclar que tem o objetivo de promover a consciência ambiental, a inclusão social e o descarte correto dos resíduos, gerando renda para os catadores de materiais recicláveis.

A iniciativa surgiu do resultado do diagnóstico feito pela Caramuru, que buscou a parceria da prefeitura local e de outras empresas e instituições para desenvolver o projeto, o qual já vem trazendo benefícios para a comunidade de Itumbiara (GO).

Segundo a entrevistada, por meio da metodologia do investimento social privado foi realizado um diagnóstico com a comunidade de Itumbiara para saber sobre o que mais fazia falta: o item mais apontado por todos foi reciclagem, motivo pelo qual a empresa ampliou as atividades do projeto Reciclar, para implantar a Estação Reciclar.

O projeto Estação Reciclar é uma iniciativa desenvolvida por meio da parceria entre a Caramuru com um grupo de empresas, Prefeitura Municipal de Itumbiara e a Associação de Catadores Estação Reciclar. O projeto tem como objetivos consolidar o serviço de coleta seletiva prestado pela Associação de Catadores Estação Reciclar, gerando renda para seus associados e auxiliar o município no cumprimento das diretrizes da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

A Caramuru foi a responsável pela construção de um galpão com aproximadamente 1.500 m<sup>2</sup> destinado à Associação. No local será realizada a triagem de materiais recicláveis. O Grupo Caramuru apoiou ainda a consolidação da estruturação jurídica da Associação. Os benefícios deste tipo de atividade para o negócio são o fortalecimento do cluster local, bem como, a conservação dos recursos naturais, dos quais a empresa também depende para poder operar.

Os materiais recicláveis encaminhados à Estação Reciclar passam por um processo de triagem, realizado pela Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis. Após isso, são

vendidos pela associação para empresas de reciclagem, transformando-se em uma fonte de renda para estes trabalhadores, informou a entrevistada.

Em relação às ações desenvolvidas na Pontal Engenharia, conforme destacado pelo entrevistado, o projeto Produção Mais Limpa e Sustentável com Resíduo Zero garante que todo o resíduo do tipo A (tijolos, reboco, etc.) seja triturado e se produza novos tijolos e blocos a partir destes resíduos.

Este projeto constitui uma inovação técnica que contribui com o meio ambiente e a cidade, com boas práticas de sustentabilidade em argamassas, revestimentos e alvenaria, apresentando uma solução prática para a gestão dos resíduos sólidos, por meio de um modelo produtivo focado no gerenciamento e aproveitamento desses resíduos, que visa eliminar o desperdício e promover a melhoria contínua.

De acordo com informações disponíveis no portal institucional a empresa, para diminuir a geração e o descarte de resíduos classe A (entulho de construção), a construtora repensou seu método construtivo, mudando a alvenaria de vedação convencional com bloco cerâmico para alvenaria em bloco de concreto produzido na obra. Assim, o resíduo de bloco de concreto e dos demais produtos a base de cimento (argamassas e concretos) são triturados e reaproveitados como agregado miúdo, inclusive na produção de novos blocos de concreto, diminuindo as perdas e permitindo o máximo de aproveitamento deste resíduo como matéria prima.

Com isso, a empresa contribui para o desenvolvimento sustentável com a aplicação da logística reversa, e auxilia na prolongação da vida útil dos aterros sanitários, ao mesmo tempo em que garante economias significativas em seus empreendimentos.

O entrevistado da Pontal destacou que essa tecnologia foi desenvolvida em parceria com uma universidade. Hoje a empresa consegue resultados melhores com a utilização de resíduos do que com a matéria prima natural.

Ele destacou ainda que, enquanto a média nacional é de 150kg de resíduos por metro quadrado, com a coleta seletiva no início da gestão integrada esse montante baixou para 130kg, hoje a empresa trabalha na média de 41 a 68kg por metro quadrado, reduzindo mais de dois terços o descarte de materiais. Segundo o entrevistado, o material reutilizado se converte em valor: “Contribui com a vida útil do aterro sanitário e ao converter em areia, diminui o uso da matéria prima natural, a economia média por obra chega a 300 mil reais”.

### 4.3.3 RSC Estratégica -Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia

A RSC Estratégica, segundo o modelo de Porter e Kramer (2006), envolve a escolha de uma posição única – trata de fazer as coisas de forma diferente dos concorrentes, de uma forma que reduza custos, ou, melhor sirva a um determinado conjunto de necessidades dos clientes. Estes princípios, segundo os autores, também se aplicam à relação entre empresa e sociedade.

Nesta lógica, muitas oportunidades para inovações pioneiras para beneficiar tanto a sociedade e a competitividade própria de uma empresa podem surgir por meio da oferta de produtos diferenciados, que levem em conta as necessidades socioambientais, ou, por meio da transformação de atividades na cadeia de valor.

O quadro 17 apresenta as práticas desenvolvidas pelas empresas e que, neste nível, contribuem para a geração de benefícios sociais e ambientais, ao mesmo tempo em que fortalecem a estratégia da empresa.

**Quadro 17:** Práticas desenvolvidas pelas empresas que transformam atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia

<b>RSC Estratégica – Impactos Sociais da Cadeia de Valor</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia</b>
Caramuru Alimentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adota fontes alternativas de energia (queima de biomassa – bagaço de cana) – em breve utilizarão a cana energia no abastecimento de caldeiras. Pretende trabalhar com co-geração de energia. Usa lenha de fontes renováveis</li> <li>2. Faz reutilização de água por meio das Estações de tratamento de efluentes</li> <li>3. Realiza ações de conscientização de funcionários sobre questões socioambientais por meio de Workshops de qualificação e da SISMAQ – Semana interna de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade</li> <li>4. Adota cláusula contratual referente ao combate ao trabalho escravo e trabalho infantil</li> <li>5. Exige licenças ambientais de seus fornecedores</li> <li>6. Mantém espaços acessíveis na empresa (rampas, aberturas largas, banheiros acessíveis, elevadores)</li> <li>7. Garante a transparência de suas ações com a divulgação de resultados mensalmente, em todos os níveis organizacionais</li> <li>8. Está iniciando ações para co-geração de energia na Unidade do Mato Grosso</li> <li>9. Desenvolve o programa NON GMO</li> <li>10. Alguns produtos ofertados pela empresa criam benefícios sociais distintos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais Acessíveis: farináceos, óleos comestíveis,</li> <li>- Mais Saudáveis : proteínas texturizadas (mais fibras), óleos especiais (ex. óleos com Ômega 3)</li> <li>- Respeita o meio ambiente - biodiesel</li> </ul> </li> <li>11. Utiliza indicadores do modelo do Balanço social IBASE e Relatório de Sustentabilidade para comunicar seus resultados. Informou que está se preparando para utilizar a metodologia do GRI</li> </ol>
Pontal Engenharia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adotou inovações em seus empreendimentos quanto aos seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> <li>- uso de energia solar nos chuveiros</li> <li>- sistema de aproveitamento de água da chuva</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaso com duas descargas</li> <li>- Aproveitamento de água de ar condicionado</li> <li>- Poços de infiltração</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Projeto resíduo zero – faz o aproveitamento de resíduos</li> <li>3. Realização ações de conscientização dos colaboradores por meio de informativos e treinamentos específicos</li> <li>4. Adota Cláusula de renúncia ao trabalho escravo e infantil</li> <li>5. Exige todas as licenças ambientais para os prestadores de serviços (se não tiverem, a empresa capacita o fornecedor para ele se licenciar ou então procura outro fornecedor)</li> <li>6. Mantém cadastro de fornecedores ambientais e sociais (boas referências)</li> <li>7. Adota aspectos de acessibilidade nos empreendimentos: rampas, vagas acessíveis, banheiros acessíveis, aberturas maiores (há quatro ou cinco anos, algumas habitações podem ser adaptadas), área de transferência, vaga de deficiente e idoso em frente ao elevador</li> <li>8. Desenvolve ações com familiares de colaboradores <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentiva o programa Menor Aprendiz</li> <li>- Realiza formação para as esposas dos colaboradores – em parceria com a Associação das donas de casa - em temas como: economia de água e energia, aproveitamento de alimentos, armazenamento de grãos, etc.</li> </ul> </li> <li>9. Possui política integrada de gestão, código de ética e termo de entendimento de contrato que abordam aspectos relacionados ao posicionamento da empresa quanto à transparência e combate à corrupção</li> <li>10. Utiliza indicadores próprios de monitoramento e gestão. Os Indicadores Ethos são utilizados como ferramenta de comparação com outras empresas do mesmo setor. Não publica relatório de sustentabilidade.</li> </ol>
--	--

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Pelo que se pôde observar na relação de itens elencados no quadro 17, ambas as empresas têm buscado desenvolver produtos diferenciados que levem em conta as necessidades socioambientais. Ao mesmo tempo, têm implementado ações no contexto interno e externo à empresa, focadas na transformação de atividades da cadeia de valor.

Dentre os vários itens detalhados pelos entrevistados durante as visitas, a título de exemplo, destaca-se aqui algumas informações acerca de um dos produtos diferenciados, ofertados pela Caramuru e das inovações socioambientais implementadas pela Pontal em seus empreendimentos, os quais, segundo informações anteriormente destacadas, tem contribuído para a geração de ativos econômicos, sociais e ambientais para estas empresas.

Um dos produtos comercializados pela Caramuru que levam em conta questões socioambientais é o Biodiesel. De acordo com dados publicados no portal institucional da empresa, desde 2006, a Caramuru trabalha com este produto.

A produção começou com um investimento na unidade de São Simão (GO) de R\$ 42,8 milhões, financiados pelo BNDES, com o aporte dois anos depois de mais R\$ 12 milhões, ampliando sua capacidade para 225 milhões de litros anuais. Também com o apoio do BNDES, a Caramuru expandiu sua produção com a implantação da unidade industrial de Ipameri (GO). A empresa empregou R\$ 54 milhões e somou à sua capacidade mais 625m<sup>3</sup> de biodiesel por dia e mais 225 milhões de litros anuais.



Com duas fábricas, a Caramuru processa hoje 450 milhões de litros por ano, atendendo totalmente às exigências e especificações de qualidade da Agência Nacional do Petróleo (ANP) e gerando mais de 150 empregos diretos e mil indiretos. Além disso, a empresa aproveita os subprodutos do biodiesel produzindo glicerina, oleína, tocoferol e ácido graxo. Para o meio ambiente, esses números fazem a diferença. O biodiesel possui um teor de enxofre mais de 100 vezes menor que o diesel do petróleo, emite em sua queima 48% menos monóxido de carbono e ainda apresenta um ponto de fulgor superior, permitindo condições de transporte e armazenagem mais seguras.

Na Pontal Engenharia, segundo o que foi relatado na entrevista e com base em Hoffmann *et al.* (2012), as principais inovações que levam em conta questões socioambientais, aplicadas nos empreendimentos da empresa são:

- a. Aquecimento de água por energia solar- sistema de energia solar desenvolvido pela empresa com maior eficácia e qualidade, reduz a quantidade complementar de energia a gás necessária. Sistema que gerou patente para empresa e economia de energia elétrica nos apartamentos, em torno de 25 a 30%;
- b. Aproveitamento da água da chuva- a água dos telhados é captada e armazenada em reservatórios específicos e distribuída por tubulação independente, para usos em bacias sanitárias dos apartamentos e na área comum em torneiras de jardins e limpeza. Gera uma economia aproximada de 30% no período chuvoso;
- c. Aproveitamento da água do ar condicionado- é coletada por meio de tubulação independente e armazenada no reservatório de água da chuva, gera economia de aproximadamente 2%;
- d. Caixa de retenção- o reservatório inferior de água da chuva funciona como caixa de retenção, segurando a água no edifício para que não seja jogada nas vias e redes públicas promovendo o combate às enchentes;
- e. Poços de infiltração- o excedente de água da chuva não aproveitado na caixa de retenção e que ultrapassa a sua capacidade é destinado ao solo para que seja infiltrado promovendo a recarga do lençol freático e combatendo enchentes.

#### 4.3.4 RSC Estratégica - Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar áreas relevantes do contexto competitivo

Para investigar se as ações de RSC desenvolvidas pelas empresas fortalecem o negócio e criam valor social, afetando a natureza da competitividade nos locais em que a empresa opera, foi aplicado o último conjunto de perguntas do roteiro de entrevista.

De acordo com Porter e Kramer (2006) as ações de Filantropia Estratégica são as que têm maior impacto para o negócio principal das empresas, e a análise das entrevistas mostrou que, apesar de itens como os sistemas de certificação e estratégia de participação em comitês e conselhos, presente em ambas as empresas, as ações praticadas por elas neste nível são distintas, o que aponta que cada empresa possui uma estratégia própria, e que adequa suas ações de RSC à mesma.

De todo modo, em face da natureza e quantidade das ações listadas neste nível, observa-se que ambas as empresas ainda carecem de maior integração entre as ações de RSC à sua estratégia competitiva.

**Quadro 18:** Práticas desenvolvidas pelas empresas no campo da “Filantropia estratégica”

<b>RSC Estratégica – Dimensões Sociais do Contexto Competitivo</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar áreas relevantes do contexto competitivo</b>
Caramuru Alimentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adota sistema de gestão integrada (SGI)</li> <li>2. Possui as Certificações ISO 9001/ISO 14001 e OHSAS 18001, Proterra e Selo Social</li> <li>3. Participa de Conselhos, associações e Comitês temáticos               <ul style="list-style-type: none"> <li>- CORES (FIEG)</li> <li>- Comitê de Meio Ambiente da FIEG</li> <li>- ABIA (Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos)</li> <li>- ABIOVE – Associação Brasileira de Indústrias de Óleos Vegetais</li> </ul> </li> <li>4. Fomenta o trabalho desenvolvido pela Associação de Catadores Estação Reciclar</li> <li>5. Mantém o Programa NON GMO com ações de rastreabilidade e fortalecimento da agricultura convencional</li> <li>6. Faz o acompanhamento das famílias integradas à agricultura familiar</li> <li>7. Realiza do Rally dos Assentamentos</li> </ol>
Pontal Engenharia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adota sistema integrado de gestão (SIG) e possui certificação em cinco categorias: NBR ISO 9001:2008; NBR ISO 14001:2005; OHSAS 18001:2007; NBR 16001:2004 e PBQP-H SiAC Nivel A</li> <li>2. Integra o Conselho de Responsabilidade Social da FIEG (CORES), O Grupo Encontros Construtivos e a Comunidade da construção – ABCP)</li> <li>3. Realiza treinamento de fornecedores que inclui a integração em princípios e código de ética</li> <li>4. Apoia ações de pesquisa por meio parceria mantida com UFG (fortalece o cluster local)</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

➤ *Aspectos gerais destacados na entrevista com a Caramuru Alimentos*

No que diz respeito à integração entre as ações de RSC e as estratégias competitivas da empresa, a entrevistada da Caramuru Alimentos destacou que este é um processo que ainda está em fase de desenvolvimento na organização. Ela relatou, todavia, que as ações de RSC da empresa levam em conta problemas sociais e ambientais internos e externos à organização que podem afetar o desempenho do negócio. Como exemplo, citou o fator desenvolvimento humano, ressaltando que o Projeto Aprendendo com Você Melhora a educação e fortalece o capital social, essencial para o desenvolvimento comunitário local, o que no longo prazo, também contribui para a formação de capital humano para a empresa.

Ela ressaltou ainda que, por meio da metodologia do investimento social privado, trabalhada junto com o SESI, esse enfoque mais estratégico entre as ações de RSC e o negócio da empresa pode ser mais bem visualizado, permitindo uma melhor tomada de decisão em relação ao que é importante para os negócios e para a sociedade simultaneamente.

Uma das iniciativas de destaque neste sentido pode ser considerada o Programa NON GMO praticado pela empresa. A partir do desenvolvimento de *commodities* diferenciadas, a Caramuru fortaleceu sua atuação no segmento da soja não transgênica (NON GMO). Todos os produtos NON GMO (SPC, lecitina e farelo de soja) passam por um rigoroso processo de controle e são habilitados pelas mais exigentes certificações, incluindo Kosher (nome dado ao conjunto de leis dietéticas do judaísmo) e Halal (a legislação alimentar dos muçulmanos), que atestam a qualidade, os padrões de higiene e o sistema de produção dos alimentos.

Além disso, a divulgação das técnicas e processos, produtivos e com qualidade elevada, é demonstrada ao produtor por meio da realização de dias de campo, áreas demonstrativas e o tour de soja convencional, em que os produtores são levados a conhecer as áreas próximas à sua propriedade. Palestras sobre tecnologia de produção também são ministradas constantemente aos produtores e técnicos, garantindo a especialização no cultivo de soja convencional.

Destaca-se que o Programa NON GMO possui um rigoroso sistema de rastreabilidade – Hard IP, que realiza uma série de auditorias e inspeções em cada etapa do processo produtivo, desde a origem das sementes, acompanhamento, plantio, desenvolvimento

vegetativo das plantas e da colheita, armazenagem, logística, processamento nas indústrias e transporte até a entrega do produto final no Brasil e no mundo<sup>6</sup>.

A Caramuru, conforme destacado pela entrevistada, adota um Sistema de Gestão Integrada (SGI), para aprimorar os processos da empresa, da qualidade, do desempenho ambiental, da segurança e saúde ocupacional e da segurança de alimentos.

Os Princípios da Política do Sistema de Gestão Integrada (SGI), segundo dados publicados no Relatório de Sustentabilidade (2013) da Caramuru são:

- Fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes e consumidores, às legislações aplicáveis e a outros requisitos assumidos pela empresa;
- Cumprir os princípios das boas práticas de fabricação e segurança de alimentos;
- Atualizar constantemente a tecnologia envolvida nos processos, produtos e serviços, melhorando continuamente a performance do Sistema de Gestão Integrada;
- Prevenir a poluição minimizando a geração de resíduos, emissões atmosféricas e efluentes;
- Prevenir lesões e doenças identificando, eliminando e/ou reduzindo os riscos significativos à saúde e à segurança de seus colaboradores diretos e/ou indiretos;
- Capacitar permanentemente seus colaboradores;
- Remunerar adequadamente o capital investido.

As certificações estão distribuídas pelas Unidades da Caramuru, conforme segue:

**Quadro 19:** Certificações Caramuru

Unidade	Instrumento	Escopo
Unidade de Itumbiara – GO (soja)	ISO 9001:2008 ISO 14001:2004 OHSAS 18001:2007	Pesquisa e desenvolvimento, produção e venda de: farelo de soja, lecitina de soja, óleos brutos de soja, milho, girassol e canola; óleo degomado de soja; refino e envase de óleos de soja, milho, girassol, canola e óleos compostos e saborizados, na planta industrial de óleos vegetais da Caramuru de Itumbiara.
	HACCP Segurança alimentar (Food)	A produção de farelo de soja, óleo degomado, óleo bruto e óleo refinado, a produção de farelo, óleo bruto e óleo de girassol refinado, óleos compostos com sabor, aromatizados ou não, desde o recebimento de matérias-primas para o transporte de produtos acabados, identificando os riscos relacionados com segurança alimentar.
	GMP+B2 (2010) Segurança alimentar (Feed)	Produção para farelo de soja
	GMP+B3_TRADER	Comercialização de farelo de soja para o mercado externo

<sup>6</sup> Disponível em [http://www.caramuru.com/institucional/?page\\_id=145](http://www.caramuru.com/institucional/?page_id=145). Acessado em 24/02/2015.

Unidade de Itumbiara – GO (milho)	HACCP	Produtos de milhos ensacados (sacaria de ráfia ou big bag) produzidos na linha de milho beneficiado, moagem e granulados desde o recebimento do milho até a expedição do produto final na unidade de Itumbiara – GO.
Unidade de São Simão – GO	HACCP	Produção de farelo de soja, óleo de soja degomado e lecitina de soja, com controle dos perigos relativos à segurança dos alimentos.
	GMP+B2	Produção de farelo de soja.
Unidade de Sorriso – MT	HACCP	Produção de óleo degomado de soja, farelo de soja, lecitina de soja e concentrado proteico de soja (SPC).
	GMP+B2	Produção de farelo de soja e Concentrado proteico de soja (SPC).
Unidade de Apucarana – PR	HACCP	Fabricação de farinhas de milho, grits, canjição, canjicas, fubás, creme, flocos e empacotamento de amido de milho, do recebimento de matérias-primas à expedição de produtos acabados, com identificação dos perigos relativos à segurança de alimentos.
	ISO 9001:2008	Desenvolvimento de produto, fabricação e comercialização de farinhas de milho, gritz, canjição, canjicas, fubás, creme, flocos e empacotamento de amido de milho, produzidos na unidade de Apucarana-PR.
Unidade de Santos – SP (Terminal XXXIX e Armazém XL)	SGI - ISO 9001:2008 - ISO 14001:2004 OHSAS 18001:2007	Operação Portuária: recebimento, armazenamento e expedição de produtos de origem vegetal a granel.
	GMP+B3	Operação Portuária: recepção, armazenamento e carregamento de farelo de soja.
Unidade de Santos– SP (Armazém XL)	HACCP	Operação Portuária: recepção, armazenamento, embarque de soja em grãos, farelo de soja hipro e farelo de polpa cítrica peletizado, com identificação dos perigos relativos à segurança alimentar.
Unidade de Santos– SP (Terminal XXXIX)	HACCP	Operação Portuária: recepção, armazenamento, embarque de soja em grãos, farelo de soja hipro e milho em grãos, com identificação dos perigos relativos à segurança alimentar.
Unidades Pederneiras e Anhembi – SP	GMP+B3	Escopo parte física: armazenamento e transbordo de matérias-primas. Escopo parte livre: recepção, armazenamento e expedição de farelo de soja.

**Fonte:** Elaborado a partir do Relatório de Sustentabilidade (2013) da Caramuru.

Além destas certificações, em 2006, a Caramuru ainda aderiu ao ProTerra, uma certificação voluntária, em atendimento a requisitos de seus clientes internacionais. O ProTerra é um programa de certificação que consiste em um padrão internacional de ética, responsabilidade social e sustentabilidade a todas as etapas da produção agrícola, transporte, armazenagem e processamento industrial (CARAMURU, 2013).

Segundo dados divulgados no Relatório de Sustentabilidade (2013) da empresa, a Caramuru foi uma das pioneiras do segmento alimentício na aplicação do programa, desenvolvido pela Cert ID Certificadora Ltda, hoje administrado pela Fundação ProTerra, estabelecida na Holanda em 2011.

O ProTerra promove a capacitação e a transferência de tecnologia em vários níveis, buscando a preservação dos recursos naturais, bem como o respeito aos direitos humanos e

trabalhistas. Ao cumprir os rigorosos procedimentos e normas do programa, a empresa certificada garante o reconhecimento internacional de uma gestão socioambiental responsável.

Dentre outros requisitos, a certificação ProTerra determina o cumprimento de normas relacionadas à sustentabilidade ambiental, indicando que devem ser preservadas as florestas úmidas, matas ciliares, áreas alagadiças, pântanos, encostas acentuadas, áreas de alto valor para a conservação do meio ambiente e áreas indígenas (CARAMURU, 2013).

Tanto a produção como os produtos da Caramuru derivados da soja NON GMO são certificados. Para isso, as unidades de produção são inspecionadas e centenas de produtos auditados. Este compromisso envolve também a parceria da Caramuru com produtores rurais e fornecedores de matérias-primas, para que sejam respeitados todos os quesitos do plano de rastreabilidade implantado pela empresa.

Assim, a produção NON GMO da Caramuru é certificada pelo ProTerra, pelo Programa de Certificação Não-OGM (certifica a rastreabilidade) e pelo selo Cert ID Não-OGM (Ética, Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental).

De acordo com a entrevistada, a Caramuru participa como membro efetivo do Conselho de Responsabilidade Social da FIEG (CORES), do Comitê de Meio Ambiente da FIEG, da Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos (ABIA), e da Associação Brasileira de Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE).

Ao ser questionada sobre a adoção de iniciativas que envolvam seus fornecedores, a entrevistada informou que dentro das linhas de trabalho que incluem a agricultura familiar, a Caramuru realiza o acompanhamento direto das famílias seguindo as diretrizes do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) para a manutenção do Selo Combustível Social.

O Selo Combustível Social foi conquistado no ano de 2007 devido ao fato de que a produção da Caramuru está integrada ao Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) do Governo Federal, o qual foi lançado em 2004 e tem o objetivo de introduzir cada vez mais o biocombustível na matriz energética do país e promover o desenvolvimento socioeconômico regional (CARAMURU, 2013).

Entre as normas estabelecidas pelo PNPB, se destacam a definição de um modelo tributário específico e o incentivo à agricultura familiar, concretizados no Selo Combustível Social conquistado pela Caramuru.

Uma das determinações do programa é que parte da matéria-prima da produção de biodiesel seja adquirida com agricultores familiares. A Caramuru não só cumpre essa exigência como também realiza um trabalho diferenciado de inserção social e econômica dos assentados pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

De acordo com os dados do Relatório de Sustentabilidade (2013) da empresa, tanto a unidade de Ipameri como a de São Simão são certificadas, o que confere à Caramuru o importante status de empresa socialmente responsável. O Selo permite também condições especiais nos tributos PIS/Pasep e Cofins; a participação de 80% do biodiesel negociado nos leilões públicos da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP); e facilidades de financiamento junto a bancos.

Segundo dados disponíveis no Relatório (2013) da Caramuru, dentre as ações desenvolvidas com estes agricultores familiares consta o Rally dos Assentamentos, um evento que tem o objetivo de mostrar o trabalho feito com os pequenos produtores, que hoje somam 16 assentamentos e 350 famílias de assentados incluídos no processo produtivo da empresa, recebendo assistência técnica e apoio financeiro.

Por fim, a respeito de como a comunidade interage com a empresa e como percebe as iniciativas de RSC desenvolvidas pela Caramuru, a entrevistada informou que a empresa é tida como referência pela comunidade, seja como referência para trabalho, seja para apoio, pois a comunidade sabe que a empresa é comprometida com as causas sociais.

Na opinião da entrevistada as iniciativas de RSC desenvolvidas pela empresa contribuem para o aumento da sua competitividade no mercado porque existe o reconhecimento da comunidade a respeito das ações desenvolvidas pela empresa neste campo.

➤ *Aspectos gerais destacados na entrevista com a Pontal Engenharia*

Iniciando o último bloco da pesquisa, perguntou-se ao entrevistado da Pontal se as práticas de RSC desenvolvidas pela empresa possuem vínculo com sua atividade principal. Para ele as ações desenvolvidas pela construtora no campo da RSC possuem vínculo com sua atividade principal, visto que a construtora busca trabalhar com o conceito de construir com sustentabilidade, no processo e no produto. Ele ressaltou, no entanto, que para que tenham real impacto junto ao negócio, é preciso ser dinâmico, aprender e fazer de forma planejada, mas imediata.

Perguntou-se também se as atividades de RSC da empresa levam em conta problemas sociais e ambientais internos e externos à organização que podem afetar o desempenho do negócio. Foi informado que para definir quais ações de RSC a empresa vai desenvolver, ela identifica tanto as demandas, quanto as tendências de mercado, com a análise ambiental dos problemas envolvidos e que precisam de solução. A empresa atua na prevenção ao passivo (ambiental, social, trabalhista, saúde e segurança no trabalho).

Com este enfoque, os produtos gerados pela construtora, com atenção aos aspectos socioambientais, geram ativos duradouros, com economia e benefícios para o resto da vida.

A respeito de seu processo de gestão e das certificações, conforme mencionado anteriormente, a Pontal Engenharia adota uma política integrada de gestão. Para tanto, implantou e mantém um Sistema Integrado de Gestão (SIG) que visa atender às normas que fundamentam sua essência (NBR ISO 9001:2008; NBR ISO 14001:2005; OHSAS 18001:2007; NBR 16001:2004 e PBQP-H SiAC Nivel A).

**Quadro 20:** Certificações Pontal Engenharia

<b>Norma</b>	<b>Definição</b>
NBR ISO 9001:2008	Sistema de gestão da qualidade
NBR ISO 14001:2005	Sistema de gestão ambiental
OHSAS 18001:2007	Sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional
NBR 16001:2004	Sistema de gestão de responsabilidade social
PBQP-H SiAC Nivel A	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat - SIAC, Nível A

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O tema destacado na política integrada de gestão da Pontal é “Construir com qualidade e responsabilidade”. Esta política norteia todo o sistema, seus procedimentos, objetivos, metas e ações. Na empresa os princípios e objetivos que alicerçam o sistema são: buscar a satisfação dos clientes; melhorar continuamente seus produtos, processos e a eficácia do sistema; prevenir a poluição, os impactos sociais adversos e os riscos à saúde e segurança no trabalho; atender à legislação aplicável referente aos aspectos ambientais, aos aspectos sociais e da saúde e segurança no trabalho; qualificar os colaboradores e fornecedores; promover o crescimento econômico da construtora associado às ações de cidadania e promover a ética e o desenvolvimento sustentável<sup>7</sup>.

Além das certificações é válido destacar que a empresa acumula uma lista com cerca de 30 premiações e reconhecimentos por seu trabalho desenvolvido no campo da RSC e da sustentabilidade, dentre as quais destaca-se:

<sup>7</sup> Política Integrada de Gestão da Pontal Engenharia. Disponível <http://www.pontalengenharia.com.br/admin/assets/uploaded/politicasing.pdf>. Acesso em 25 de fevereiro de 2015.



- O 1º lugar no Prêmio ECO 2014 na modalidade estratégia, liderança e inovação para a sustentabilidade e também na modalidade práticas de sustentabilidade;
- 1º Lugar nacional Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho, PSQT-2012 na Categoria Média Empresa, modalidade Desenvolvimento Socioambiental;
- 1º Lugar Prêmio Chico Mendes – 2012 na categoria Gestão Sócioambiental Responsável;
- 1º Lugar Prêmio CBIC de Responsabilidade Social – 2011 na categoria Empresa.
- Empresa vencedora do Edital Sesi/Senai de Inovação 2011 com o projeto de ergonomia.

A relação mais completa das premiações está disponível no portal institucional da empresa.

A Pontal também participa como membro efetivo do Conselho de Responsabilidade Social da FIEG (CORES), e também integra dois outros grupos: o Encontros Construtivos e a Comunidade da construção – ABCP. O Grupo Encontros Construtivos consiste em um grupo de construtoras goianas certificadas na ISO 9001 e PBQP-H, que se reúnem ordinariamente desde 2011 com o objetivo de discutir e compartilhar boas práticas e buscar alternativas para os problemas enfrentados, relacionados à Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e/ou Responsabilidade Social. A ABCP é um movimento nacional que busca integrar a cadeia produtiva e aumentar o desempenho dos sistemas à base de cimento.

Ao ser questionado sobre a adoção de iniciativas que envolvam seus fornecedores, o entrevistado informou que a empresa realiza treinamento na obra para fornecedores terceirizados que incluem a integração aos princípios da empresa e disseminação do código de ética, além de fomentar a mudança do perfil de consumo para fornecedores, o que já foi comentado nos textos anteriores.

No contexto das parcerias e projetos mantidos, destaca-se que a Pontal mantém parceria com a Universidade Federal de Goiás, por meio da qual, apoia o desenvolvimento de uma pesquisa que está em andamento que investiga o uso do saco de cimento como fonte de fibra para incorporação ao reboco, com o objetivo de combater o efeito de tração das paredes. Ao mesmo tempo em que esta parceria fortalece o campo da pesquisa na Universidade,

também favorece o negócio da empresa que se abre para inovações que podem beneficiar a melhoria de seus processos e produtos, relatou o entrevistado.

Por fim, ao ser questionado sobre como a comunidade interage com a empresa e como percebe as iniciativas de RSC desenvolvidas pela Pontal, o entrevistado citou que a comunidade percebe-a de forma positiva. “A empresa é reconhecida localmente, é indicada por outras instituições e mantém uma boa relação de fidelização com seus clientes”. Além disso, os meios de comunicação com frequência procuram a Pontal para tratar de temas relacionados à segurança, meio ambiente e RSC.

Na opinião do entrevistado as iniciativas de RSC desenvolvidas pela empresa contribuem para o aumento da sua competitividade no mercado, contribuem para a velocidade de vendas, lucratividade e para a entrega de um produto de qualidade superior, com diferenciais de sustentabilidade.

#### **4.4 Considerações sobre os Resultados Obtidos**

Percorrido o caminho de pesquisa considera-se que o trabalho conseguiu responder todos os objetivos propostos para o trabalho, conforme demonstrado a seguir.

Para facilitar a leitura das análises realizadas nos próximos parágrafos deste tópico, optou-se por fazer referência à empresa Caramuru como Empresa 1 e à Pontal Engenharia como Empresa 2, seguindo a ordem em que foram entrevistadas.

Com o levantamento das principais características das duas organizações e do posicionamento adotado por cada uma delas em seu ambiente de negócios, foi possível constatar que de fato, ambas são empresas de grande relevância nos segmentos em que atuam, e que, além disso, têm trazido contribuições importantes para o fortalecimento do enfoque socioambiental na análise dos negócios.

As duas empresas atuam em setores estratégicos para a economia do país, empregam uma quantidade importante de trabalhadores, considerando o porte de cada uma e apresentam receitas significativas, tal é que a empresa 2 consta entre as 250 pequenas e médias empresas que mais crescem no país, conforme citado anteriormente.

Ao buscar diversificar sua oferta (empresa 1) ampliando seu escopo para ofertar produtos ecologicamente mais adequados (ex. biodiesel e produtos NON GMO) a empresa acaba conquistando vantagens competitivas importantes frente à concorrência, tendo em vista, especialmente, as necessidades emergentes da sociedade cada vez mais focadas em critérios

de sustentabilidade, conforme destacado na literatura nas considerações de Gioielli (2012). Do mesmo modo, ao antecipar-se frente à concorrência (empresa 2), oferecendo produtos com valor agregado (ex. apartamentos com sistemas de captação de água e energia solar), mantendo preços acessíveis e atendendo as necessidades especiais de seus consumidores, a empresa consegue conquistar posições diferenciadas em seu mercado de atuação, o que é congruente com o que foi demonstrado na literatura nas considerações de Porter e Kramer (2002; 2006; 2011).

Neste contexto, em congruência com o que se buscava no objetivo “b” deste trabalho (analisar como as empresas percebem as abordagens de RSC no seu negócio) observou-se que a abordagem de RSC adotada pelas duas empresas indica a percepção de que o tema é algo importante para os negócios, tem enfoque em processo (tem abordagem sistêmica e faz uso de indicadores de monitoramento) e possui relação com sustentabilidade.

Compreende-se, pelo cruzamento das informações coletadas, que o enfoque de RSC adotado pelas empresas é explícito, ou seja, a forma como a organização responde às questões de RSC não é reativa, ao contrário, mesmo atendendo a regulamentações e normas, as empresas empreendem de forma proativa algumas iniciativas de responsabilidade social que são importantes no contexto social, econômico e ambiental, por vezes, buscando conscientemente identificar questões importantes e antecipar-se às legislações conforme destacado na fala do entrevistado da empresa 2.

Em sincronia com o que se buscava identificar no objetivo “a” do estudo (verificar quais são os elementos que orientam a formulação das estratégias de RSC nas empresas pesquisadas) constatou-se que os elementos que orientam a formulação das estratégias de responsabilidade social em ambas as empresas estão pautados, sobretudo, em princípios, valores e no comprometimento moral de seus proprietários e dirigentes. Na empresa 2, todavia, além de basear-se nos princípios de seu proprietário as iniciativas de RSC também se direcionam, de maneira consciente, para a construção de uma posição diferenciada da empresa no seu ambiente competitivo, o que pôde ser constatado por meio dos relatos do entrevistado daquela empresa.

Cabe destacar que, embora este não seja um objeto perseguido pela empresa 1 de forma explícita em sua abordagem de RSC, os relatos da pessoa encarregada do tema na instituição permitiram compreender que a empresa tem buscado novas metodologias e enfoques que podem servir de referência para subsidiar a consolidação e aprofundamento da

maneira como o tema é tratado, de modo a também conquistar melhores resultados para o negócio por meio destas ações.

Observou-se que as duas empresas pautam o tema da sustentabilidade e do compromisso com as partes interessadas em suas declarações de princípios e visão de negócio. No caso da empresa 2, de modo específico, a valorização dada às questões de sustentabilidade e responsabilidade social se destaca na proposta de valor da empresa, sendo que em sua definição de RSC informada, há enfoque para a manutenção das ações em curto, médio e longo prazo para uma entrega perene de valor às partes interessadas.

Ao se analisar como as empresas percebem as abordagens de RSC internamente e como elas vêm evoluindo na incorporação de práticas de RSC ao seu negócios (objetivos específicos “b” e “d”), verificou-se que internamente, na empresa 1, a abordagem de RSC é mais explorada no nível dos impactos sociais genéricos do que nos impactos da cadeia de valor ou das dimensões sociais do contexto competitivo, muito embora, a empresa já desenvolva várias iniciativas bastante significativas nestes dois últimos níveis, pelas diversas áreas que compõem a empresa e que de algum modo, poderiam ser trabalhadas de forma mais próxima com a área de RSC para potencializar seu impacto para a reputação e visibilidade da empresa, bem como para a maximização de benefícios na entrega de valor às partes interessadas e ao próprio negócio.

Na empresa 2, a abordagem de RSC é percebida integrada ao escopo de negócios da empresa. O enfoque dado ao sistema de gestão integrada e à maneira como as ações são planejadas, monitoradas e consideradas nos processos decisórios, evidenciam que a empresa percebe os potenciais impactos de suas iniciativas de RSC, em níveis que vão além da geração de impactos sociais genéricos.

Ao mesmo tempo, é válido destacar que ambas as empresas reconhecem que o papel da empresa na sociedade é importante e ultrapassa a fronteira da geração de riqueza no aspecto puramente econômico. Para a entrevistada da empresa 1 o papel da instituição é o de promover o desenvolvimento em várias áreas e, no contexto das principais ações de RSC que hoje ela desenvolve (Projeto Aprendendo com Você), é o de preparar pessoas para o futuro.

Para a empresa 2, o papel da organização é o de ser um agente catalizador de mudanças, que incluem, dentre outros aspectos, mudança de perfil de consumo e de consciência socioambiental. Tais abordagens mantém sinergia com o que foi explicitado na revisão bibliográfica sobre o conceito do *Triple Bottom Line*, (ou o tripé da sustentabilidade)

que enfatiza que as empresas existem para gerar riqueza, mas que a contribuição mais direta que elas podem fazer para o desenvolvimento sustentável é a de criar valor econômico, social e ambiental no longo prazo.

Verificou-se também que em ambos os casos as questões trabalhadas pelas iniciativas de RSC pelas empresas envolvem problemas sociais e ambientais, internos e externos à organização e, de modo geral, conseguem atingir os principais *stakeholders* da empresa.

Ao se categorizar as ações de RSC desenvolvidas pelas empresas, com base no modelo proposto por Porter e Kramer (2006) e no aporte teórico que deu origem à matriz de referência, foi possível por fim, identificar elementos de convergência entre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e a estratégia de negócios de empresas pesquisadas, ao passo em que se observaram experiências de como essas duas empresas vêm evoluindo na incorporação das práticas de RSC às suas estratégias de negócio (respondendo ao objetivo específico “c”).

Observou-se, por exemplo, que o maior volume de ações identificadas nas duas empresas, concentra-se no nível da RSC Responsiva, que significa agir como um bom cidadão corporativo, em sintonia com as preocupações sociais existentes junto às partes interessadas, e mitigando efeitos adversos existentes na cadeia de valor da empresa. No entanto, as duas empresas também possuem iniciativas no campo da RSC Estratégica, tanto no nível da transformação de atividades da cadeia de valor, quanto no nível das dimensões sociais do contexto competitivo, mesmo que de forma mais tímida neste último campo.

No nível das ações de Boa Cidadania desempenhadas pelas empresas, foi possível confirmar que se tratam de ações relevantes para a sociedade, mas que não são significativamente afetadas pelas operações da empresa e nem influenciam a competitividade empresarial no longo prazo, o que não significa, entretanto, que a empresa não deva desenvolvê-las ou apoiá-las.

Deste nível duas iniciativas, (Projeto Aprendendo Com Você, na empresa 1 e Projeto Primavera, na empresa 2) desempenham papel de destaque no portfólio das iniciativas divulgadas, por tratarem-se de ações relevantes, com objetivos claros e bem definidos, com metas e indicadores de verificação que permitem o acompanhamento contínuo de seus resultados.

São ações como essas que, conforme descrito na matriz de referência, alcançam resultados como maior visibilidade para o negócio, auxiliam no gerenciamento da reputação

da empresa e fortalecem as relações com *stakeholders*, ao passo em que dão suporte a necessidades imediatas das comunidades em que a empresa está inserida, fortalece institucionalmente outras organizações e entidades sociais e contribui com a conscientização socioambiental, dentre outras possibilidades.

Ainda no nível da RSC Responsiva, mas adentrando no contexto das ações desenvolvidas para mitigar impactos da cadeia de valor, observou-se que as duas empresas dedicam bastante atenção às questões ambientais e sociais que se relacionam especialmente, com o público interno da organização.

Na empresa 1, inclusive, a entrevistada destacou que dentro da Coordenação de Gestão da Qualidade (à qual está vinculada a divisão de RSC) há uma divisão específica encarregada da temática ambiental e que isso possibilita aprofundar as ações que se relacionam à mitigação de impactos na cadeia de valor. Segundo ela, é interessante quando se amplia o olhar sobre o que a empresa faz, incluindo todas as interfaces possíveis para a RSC e analisando-as de maneira integrada.

Na empresa 2, a integração entre as diversas áreas (ambiental, social e econômica) nos níveis interno e externo, é evidente e ficou demonstrada nos relatos do entrevistado de forma clara. Nesta empresa, os dados gerados pelas ações de RSC geram dados que são cruzados com as prioridades do negócio e, a partir disso, são definidos os projetos que são considerados relevantes para serem trabalhados, segundo relato do entrevistado.

Neste nível, dentre os resultados mais prováveis, para o negócio constam: o gerenciamento da reputação da empresa, a manutenção de licença para operar, a redução de custos logísticos e operacionais, a minimização das externalidades negativas e aumento dos impactos positivos. Para a sociedade os resultados prováveis, evidenciados também nas falas dos entrevistados são a maior conservação dos recursos naturais, a melhoria da oferta dos produtos e serviços ofertados, a maior geração de trabalho e renda e a maior inclusão social e produtiva das comunidades de entorno.

No nível da RSC Estratégica, observou-se que as duas empresas vêm evoluindo na incorporação das práticas de RSC à sua estratégia de negócios. Na empresa 1, este enfoque ainda é mais tímido e não percebido no contexto das atribuições da divisão de RSC.

Este nível possui duas dimensões, a da transformação das atividades na cadeia de valor e a das dimensões sociais do contexto competitivo, que inclui o enfoque da “filantropia estratégica” conforme descrito por Porter e Kramer (2006).

No campo da transformação das atividades na cadeia de valor, a empresa 1 desenvolveu (ou está desenvolvendo) casos interessantes de inovações para adoção de fontes alternativas de energia (ex. biomassa, co-geração de energia) e de desenvolvimento de produtos mais acessíveis (ex. os farináceos), mais saudáveis (as proteínas texturizadas e os óleos especiais) e que ecologicamente são menos agressivos (biodiesel). A empresa 2 por sua vez, já tem histórico de protagonismo ao trazer para o seu negócio os princípios de sustentabilidade, a exemplo do projeto Produção Mais Limpa e Sustentável com Resíduo Zero e da incorporação aos seus empreendimentos de tecnologias para: uso de energia solar, captação da água da chuva, etc.

As duas empresas adotam políticas de gestão integrada que favorecem o acompanhamento detalhado das diversas iniciativas ligadas à RSC, pelas áreas estratégicas da empresa e pelo próprio comitê do SIG. Os planos de controle e monitoramento destes sistemas servem como mecanismo para avaliar as áreas em que há avanços e outras que ainda exigem ações de melhoria, contribuindo com a evolução das agendas em cada área.

No campo da “filantropia estratégica”, considerada por Porter e Kramer (2006) como as ações que têm maior impacto para o negócio principal das empresas, a análise das entrevistas mostrou que, apesar de itens como os sistemas de certificação, a participação em comitês e conselhos e as parcerias para fortalecimento do cluster local, presente em ambas as empresas, as ações praticadas por elas neste nível ainda são bastante tímidas, considerando-se a importância e a amplitude de seu negócio.

Destaca-se que as duas empresas adotam sistemas de gestão integrada, com várias certificações, sendo que na empresa 2, inclusive, uma contempla a área específica de RSC, gerando subsídios relevantes para a integração entre RSC e a estratégia de negócios.

Na empresa 1, tais certificações contribuem também para ampliar a eficiência da atuação da empresa, bem como para aumentar a confiabilidade junto a seus clientes. Destaca-se também que a busca por outras metodologias como a do Investimento Social Privado e a do GRI, por exemplo, demonstram a preocupação da organização em evoluir na adoção de ferramentas de gestão para a RSC, para que a sustentabilidade continue sendo incorporada nas diferentes áreas de negócio e possa avançar.

Na empresa 2, embora as práticas neste último nível também ainda sejam singelas, há evidências de uma maior integração entre as práticas de RSC e a estratégia de negócios da organização. Por meio do sistema de gestão integrada, a empresa define suas metas, formula

suas estratégias e define seus indicadores, levando em conta os critérios socioambientais da área de RSC. A partir daí, conforme relatos do entrevistado, os resultados das ações geram informações que subsidiam a tomada de decisão em nível estratégico, gerando um círculo virtuoso que amplia a atuação socioambiental da empresa, gera ativos para a sociedade e para o meio ambiente e ao mesmo tempo fortalece seus negócios.

Com estas experiências e com a aplicação do modelo destacado na literatura, constata-se que é possível integrar as ações de RSC às estratégias de negócios das empresas, no entanto, faz-se necessário uma boa dose de planejamento, visão sistêmica e integração.

A partir da análise destas duas empresas, constatou-se que para uma empresa integrar a RSC à estratégia competitiva, de modo a gerar benefícios para a sociedade e para o negócio, será necessário que se faça uma boa análise de toda a cadeia de valor, de modo a categorizar e classificar as questões sociais importantes para a empresa e a sociedade, criando uma pauta social empresarial explícita e afirmativa, que vá além das expectativas da comunidade, buscando oportunidades para promover benefícios sociais e econômicos, simultaneamente. Uma pauta social com tais características, conforme destacaram Porter e Kramer (2006) não deve se limitar à reparação de danos, mas também deve buscar meios para reforçar a estratégia empresarial com o avanço de condições sociais.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto do presente estudo centrou-se no tema da RSC e sua integração às estratégias de negócios, como meio para a obtenção de diferencial competitivo.

O estudo iniciou com a análise das questões relacionadas à evolução do tema e das teorias sobre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Para tal, realizou-se uma ampla revisão da literatura a fim de analisar o crescimento da importância das ações da dimensão socioambiental desenvolvidas por empresas, e de sua relação com a discussão acerca da sustentabilidade e da competitividade.

Em seguida foram estudadas as características gerais do processo de gestão estratégica e das principais teorias sobre estratégia competitiva, onde foram analisados em maior profundidade alguns modelos sobre estratégia de negócios, propostos por diferentes autores (modelo das cinco forças, das estratégias genéricas e da cadeia de valor e modelo da Visão Baseada em Recursos).

Por fim, foram estudados alguns dos principais modelos disponíveis na literatura que tratam do enfoque estratégico de RSC, tendo sido utilizado como base para a aplicação da pesquisa empírica o modelo de Porter e Kramer (de 2006) sobre a abordagem estratégica de RSC.

Conforme demonstrado pelo levantamento bibliográfico, a visão clássica do papel das empresas perante a sociedade, que por muito tempo resumiu-se a funções como gerar bens, prestar serviços e maximizar lucros, evoluiu e passou a ser definida a partir de novos enfoques e responsabilidades.

Estas novas responsabilidades levam em conta o crescente aumento da consciência ambiental planetária e o agravamento dos problemas sociais, que contribuem para o surgimento de uma série de necessidades emergentes na sociedade, fazendo crescer a pressão para que as empresas assumam a responsabilidade pelo impacto social e ambiental de suas operações.

Com tais pressões sociais e ambientais, as ações de RSC que inicialmente possuíam um enfoque apenas filantrópico, mesmo tendo trazido e continuando a trazer benefícios coletivos muito importantes, tornaram-se insuficientes para responder aos desafios e responsabilidades aos quais as empresas estão submetidas.

Com isso, ampliaram-se os estudos que tentam identificar e compreender as implicações estratégicas da RSC sobre a competitividade das organizações, visto que se percebeu que o atendimento a certas necessidades emergentes gera novas oportunidades para as empresas, possibilitando a criação de valor social e para o negócio.

Assim, a RSC e a sustentabilidade tornaram-se parte das discussões no campo da estratégia de negócios das empresas, especialmente daquelas que procuram tornar seu negócio mais coerente com o novo cenário e desafios globais.

Destaca-se, no entanto, conforme visto na literatura que o simples engajamento empresarial em atividades consideradas socialmente responsáveis não garante a geração de benefícios para as empresas. A RSC somente leva à criação de valor para a empresa e para a sociedade simultaneamente, se tiver caráter estratégico e estiver alinhada com a estratégia organizacional.

Ao final da revisão de literatura, foi proposta uma matriz de referência para identificação e análise da abordagem de RSC, com base no modelo que trata do enfoque estratégico de RSC proposto por Porter e Kramer (2006). Para complementar e enriquecer o estudo foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de pesquisa exploratória, do tipo estudo de casos múltiplos, em duas empresas sediadas no estado de Goiás, uma do setor da construção civil e outra atuante no ramo de processamento de soja, milho, girassol e canola.

Com as entrevistas realizadas foi possível analisar as ações desenvolvidas pelas empresas à luz do modelo adotado para a pesquisa, identificando-se evidências de como a RSC é e pode ser integrada às estratégias delineadas por empresas, na busca de diferencial competitivo, em conformidade com o que se almejava no objetivo geral deste trabalho.

Após as análises pôde-se constatar que as empresas pesquisadas possuem ações de RSC estratégicas que muitas vezes não são largamente divulgadas ao seu público-alvo, ou que, por não serem trabalhadas de forma integrada na organização, nem sempre são percebidas como parte do campo da RSC.

Além disso, observou-se que as empresas têm vislumbrado o oferecimento de benefícios que incluem lazer e qualidade de vida, apoio à educação continuada, profissionalização dentre outras ações, como uma vantagem competitiva para a atração e a retenção dos melhores talentos que farão a diferença em seu crescimento.

O estudo também demonstrou que a adesão a iniciativas voluntárias de regulação, certificação e auditoria, mostra uma preocupação das empresas em ir além das exigências

legais. As duas empresas atuam em segmentos onde as pressões com relação aos impactos socioambientais de suas operações podem ser significativas, no entanto, a postura proativa adotada lhes auxilia a se manterem em conformidade com as questões legais, antecipando-se a novas regulamentações e eventuais pressões externas.

Entre as empresas analisadas, foi possível verificar que ambas possuem ações nas quatro etapas propostas por Porter e Kramer (2006). Pela extensão e diversidade das ações desenvolvidas, nota-se que ambas procuram, em maior ou menor grau, integrar as ações de RSC ao negócio principal, conforme discutido por Porter e Kramer (2006). Ainda assim, percebe-se uma boa oportunidade de maior integração das práticas de RSC à estratégia competitiva das empresas.

### **5.1 Limitações e Contribuições do Estudo**

O estudo realizado na presente dissertação traz contribuições para a academia e para as organizações do campo empresarial, no que tange ao estudo sobre a integração entre RSC e estratégia competitiva. Contribui com a sistematização de referenciais teóricos relevantes sobre o contexto histórico e as principais abordagens de RSC, bem como sobre o processo de gestão estratégica, com modelos de referência que integram estes dois temas (RSC e Estratégia). Além disso, contribui para ampliar o conhecimento sobre as implicações estratégicas da RSC para os negócios. No entanto, é importante destacar que tal estudo possui limitações.

A principal limitação é que se trata de um estudo exploratório, com o objetivo de ampliar o conhecimento acerca do tema, por isso, não possibilita generalização dos resultados encontrados. A análise dos casos estudados sugere que o modelo utilizado é adequado para identificar e analisar a abordagem de RSC, considerando seu enfoque estratégico. Mas estudos em empresas de portes e segmentos distintos podem trazer novas contribuições à proposta aqui apresentada.

Sugere-se que estudos futuros sejam conduzidos para aplicação do modelo em empresas de outros segmentos e de portes distintos. Recomenda-se também a realização de estudos que contemplem a análise da percepção dos públicos beneficiados pelas ações de RSC desenvolvidas pelas empresas, bem como, estudos voltados para a mensuração real dos benefícios informados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Norma Brasileira ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 2010.** Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp), acessado em 10/12/2014.
- ALBUQUERQUE, J. L. (org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2009.
- ALIGLERI, L. Gestão estratégica da responsabilidade social em supermercados: uma proposta para o processo de engajamento. **I Congresso Latino Americano de Varejo.** São Paulo: FGV-EAESP, 2008.
- ALMEIDA, M. C. A Função Social da Empresa na Sociedade Contemporânea: perspectivas e prospectivas. **ARGUMENTUM - Revista de Direito.** UNIMAR, n. 3, p. 141-152, 2003.
- ANDREWS, K.R. O Conceito de Estratégia Corporativa (1980). In: MINTZBERG et al. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados.** Porto Alegre: Artmed. 2007.
- ANSELMO, E. TOLEDO, G. L. Marketing estratégico: estratégias de crescimento e competitiva um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. **VI Seminários em Administração.** São Paulo: FEA-USP, 2003.
- ANSOFF, H I. **A Nova estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARTUSO, S.B.; POLO, E.F. **Implicações Estratégicas da Responsabilidade Social Corporativa.** XV SEMEAD. Outubro de 2012.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. **In: Encontro da ANPAD, 24.** Anais. Florianópolis, p. 7-22, ANPAD, 2000.
- ASHLEY, P.A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.** 2ª Edição, São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- BALANÇO SOCIAL. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>, acessado em 20/11/2014.
- BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental. Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARNEY, J. B. Buscando Vantagem Competitiva Internamente, 1995. In: MINTZBERG et al. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados.** Porto Alegre: Artmed. 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BNDS. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html). Acessado em 22/02/2015.

BRUNDTLAND, G. H. (Org.). **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. UN Documents, 1987. Disponível em <http://www.undocuments.net/wced-ocf.htm>, acessado em 14/06/2014.

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002, 296 p.

CARAMURU. **Balanco Social**. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade**. 2013.

\_\_\_\_\_. **Texto Institucional**. Disponível em: [http://www.caramuru.com/institucional/?page\\_id=145](http://www.caramuru.com/institucional/?page_id=145) Acessado em 20/02/2015.

CARROL, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**. v.4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A.B. HOY, F. Integrating Corporate Social Policy Into Strategic Management. **Journal of Business Strategy**. Vol. 4, nº. 3, p. 48-57, 1984.

CARROLL, A. B. A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford: Oxford University Press. Vol. 1, p. 19-46, 2008.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**. Vol. 38, n.3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**. 2010.

CERT-ID. **Não Transgênicos**. Disponível em <http://cert-id.com.br/certification/nao-transgenicos/>. Acesso em 23 de fevereiro de 2015.

CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. The Corporate Social Responsibility Agenda. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford: Oxford University Press. p. 3-15, 2008.

DAVIS, K. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? **Business Horizons**, 1967.

DeBAKKER, G.A. GROENWEGEN, P. DEN HOND, F. A Bibliometric analysis of 30 years of research and theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. **Business and Society**. Vol. 44, n.3, p. 283-317, 2005.

DELOITTE; EXAME PME. **As Pequenas e Médias Empresas que mais crescem no Brasil**. Ed. 76 Ago/2014, pg.

DRUCKER, P. **O Melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

ECCLES, R.G.; KRZUS, M.P. **Relatório Único: Divulgação integrada para uma estratégia sustentável**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**. Vol. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J. Governance for Sustainability. In: **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 14, n. 6, 522-529, 2006.

- FIEG, Federação das Indústrias do Estado de Goiás. **CORES: a revista de responsabilidade socioambiental da FIEG**. Goiânia, GO. Edição 7, ano 4, jan/jun, 2011.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Apostila. Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem-Informática Educativa. Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**. Vol. 25, n. 3, 88p, Spring 1983.
- FREIRE, R.; SOUZA, M.J.B.; FERREIRA, E. Responsabilidade Social Corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais. **In V SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende: AEDB, 2008.
- FRIEDMAN, M. The Social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**. Setembro, p. 122-126, 1970.
- GALBRAITH, J.R. Estratégia e planejamento organizacional, (1983) **In: MINTZBERG et al. O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. Porto Alegre: Artmed. 2007.
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**. Vol. .53, n.1, p.51-71, 2004.
- GIL. A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIOIELLI, R. L. P. **Empresa, Sociedade e Comunicação: Debates e Tendências na Transição Pós-moderna. 2012. Tese (Doutorado em Meios e Processos Audiovisuais)**. Escola de Comunicações e Artes. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2012.
- GOMES, F.P.; MEYER JR., V. Formação de Estratégias: Uma Análise Sob as Lentes da Teoria da Complexidade. **Anais do V Encontro de estudos em estratégia**. Porto Alegre: ANPAD, 2011.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. **California Management Review**. Vol. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. (10ª ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Objetivo Estratégico, 1989, **In: MINTZBERG et al. O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. Porto Alegre: Artmed. 2007.
- HAMZA, K. M. **Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial. Tese (Doutorado em Administração)**. Universidade de São Paulo (USP): São Paulo, 2009.
- HAMZA, K.M; DALMARCO, D.A.S. Integração entre Estratégia Competitiva e Práticas de Responsabilidade Social Corporativa: um estudo exploratório nos cinco maiores supermercados brasileiros. **Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA)**. São Paulo, vol. 6, n. 3, p. 78-95, set./dez., 2013.
- HARRISON, Jeffrey. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430p.

HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **Academy of Management Review**. Vol. 20, p. 986-1014, 1995.

HART, S. L. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. **Harvard Business Review**. Vol. 75(1): p. 66, 1997.

HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. Criando Valor Sustentável. **RAE Executivo**. Vol.3, nº2 Maio/Jul, pg. 65-79, 2004.

HART, S.L. **O Capitalismo na Encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HOFFMANN, G.C.; MARQUES, N.P., GALVÃO, W.A.; CASTRO, M.C.A.A.A. Importância da Implantação de um Sistema Integrado de Gestão (SIG) para Obtenção de Selos e Certificações Ambientais no Ramo da Construção civil- estudo de caso com uma empresa de construção civil de Goiânia-GO. **In: VIII Congresso Nacional De Excelência Em Gestão**. Jun/2012

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. 78 p.

KREITLON, M. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. **In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28, Curitiba, 2004**. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.

KREITLON, M. P. **O discurso da responsabilidade social empresarial ou a lógica e a retórica da legitimação: um olhar sobre o campo do petróleo. Tese (Doutorado em Administração)**. Escola de Administração da UFBA. Universidade Federal da Bahia: Salvador, 2008.

LARA, F.F. Análise Bibliográfica dos Indicadores de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social Corporativa. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade – RMS**. São Paulo, v. 4, n. 3, p. 67-86, set./dez., 2014.

LEE, M.D.P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**. Vol. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.

MACEDO, N.M.M.N. Considerações acerca da Responsabilidade Social Empresarial: um estudo a partir de sua evolução histórica. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**. Resende: AEDB, 2013.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. São Paulo: 1ª ed. HSM Editora, 2012.

MAINARDES, E. W. FERREIRA, J. RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**. V.14, n.3, p.278-298, 2011.

MATTEN, D. MOON, J. ‘Implicit’ and ‘explicit’ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**. V. 33, n. 2, pg.404-424, 2008.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**. Vol. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S; WRIGHT, P.M. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. **Journal of Management Studies**. Vol. 43, n.1, p. 1-18, 2006.

- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**. Vol. 37, n.5, p. 1480-1495, 2011.
- MELÉ, D. Corporate social responsibility theories. In: CRANE, A.; MCWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (eds). **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford: Oxford University Press, p. 47-82, 2008.
- MINTZBERG, H. Cinco Ps para Estratégia, 1987, in **In: MINTZBERG et al. O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.
- MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J.B. GHOSHAL, S. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. Porto Alegre: Artmed. 2007. 496p.
- NOBRE, F.S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. **RAC**. Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 499-517, jul/ago, 2013.
- PEREIRA, H.V. **A Função Social da Empresa. Dissertação (Mestrado em Direito)**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.
- PEREIRA, M. F. AGAPITO, F. Afinal, como se formam as estratégias? **Faces (FACE/FUMEC)**. Vol. 16, p. 56-68, set/dez, 2007.
- PONTAL ENGENHARIA. **Texto institucional**. Disponível em: <http://www.pontalengenharia.com.br/institucional> . Acessado em 24/02/2015.
- \_\_\_\_\_. **Política Integrada de Gestão da Pontal Engenharia**. Disponível <http://www.pontalengenharia.com.br/admin/assets/uploaded/politicasisg.pdf>. Acessado em 25 de fevereiro de 2015.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. 1979. **In: MINTZBERG et al. O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. Porto Alegre: Artmed. 2007.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. De Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa, 1987. **In: MINTZBERG et al. O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- PORTER, M. E. VAN DER LINDE, C. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. **The Journal of Economic Perspectives**. Vol. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**. Vol. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 11ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.



- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of philanthropy. **Harvard Business Review**., Vol. 80, n. 12, p. 56-69, 2002.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**. Vol. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**. jan/fev, 2011.
- PRADO, L.S. VENTURA, C.A.A. MARTINELLI, D.P. Responsabilidade social estratégica e relacionamento com stakeholders: uma proposição sistêmica. **Revista Gestão e Conhecimento**. Poços de Caldas, Minas Gerais: Edição especial, 2012.
- RUGMANN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of the strategic management. **Strategic Management Journal**. Vol. 23, p. 769-780, 2002.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2006.
- SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- SOUSA, A. C. C. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.
- STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa. Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª Edição. Porto Alegre, Artmed, 2008.
- TOLEDO, G. L. RUBAL, Jacques Melul. Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva em marketing - um estudo de caso de lançamento de produto em uma organização prestadora de serviço. **In: Anais VI ° SEMEAD 2003**. São Paulo, 2003.
- VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WOOD, D.J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**. Vol. 16, p. 66-73, 1991.
- WRIGHT, P. KROLL, M. J. PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZANOTI, L.A.R. **A Função Social da Empresa Como Forma de Valorização da Dignidade Da Pessoa Humana**. Dissertação (Mestrado em Direito). Programa de Mestrado em Direito da Universidade de Marília: Marília, 2006.
- ZANOTI, L.A.R. **Empresa na ordem econômica: princípios e função social**. Curitiba: Juruá, 2009.

## **APÊNDICES**

1. APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO
2. APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

### I. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

O objetivo do projeto de estudo de caso é analisar as práticas de responsabilidade social corporativa, conduzidas por empresas instaladas em Goiás. Tal investigação terá caráter exploratório e qualitativo, e se utilizará da técnica de estudo de caso múltiplo holístico. O intuito é identificar os elementos que orientam a formulação das estratégias de responsabilidade social nas empresas pesquisadas, de modo a analisar como a RSC pode ser integrada à estratégia competitiva das empresas.

As unidades de análise serão os colaboradores das áreas: Comunicação e Marketing, Meio Ambiente, Gestão da qualidade ou diretamente Responsabilidade Social, por serem as áreas de contato, ou, normalmente encarregadas da articulação das ações de RSC.

O estudo de casos múltiplos, com análise holística, é o tipo de pesquisa que melhor se adapta às características do estudo proposto. Por meio dela, será possível analisar em profundidade as características das estratégias corporativas da dimensão socioambiental das empresas pesquisadas.

Diante disto, os casos a serem analisados neste trabalho procuram atender aos seguintes requisitos:

- Empresas de destacada relevância em seu mercado de atuação;
- Empresas que realizam ações no campo da responsabilidade socioambiental;
- Empresas de diferentes setores de atuação;
- Empresas situadas no estado de Goiás;
- Empresas que apresentem receptividade quanto à proposta da pesquisa.

As empresas foram selecionadas para compor a pesquisa tendo em vista que, além de atender tais requisitos, também estivessem relacionadas na publicação da Revista Cores, da FIEG, no ano de 2011, como exemplos de empresas que já desenvolviam ações neste campo, conforme relatos divulgados relacionados à segunda edição da pesquisa sobre o estágio das práticas de RSC, desenvolvida pela FIEG no ano anterior (2010).

## II. Procedimentos de Campo

- Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de casos múltiplos do tipo holístico (unidade única de análise) nas empresas foco do estudo de caso.
- As unidades de análise serão gerentes, coordenadores ou analistas, das áreas encarregadas pela articulação das ações de RSC nas empresas pesquisadas.
- Fontes de evidência: entrevista dirigida, levantamento de dados secundários e observação direta informal.
- Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista.

## III. Responsável pela pesquisa

- Pesquisadora: Neusa Maria Ravaroto

## IV. Guia para o Relatório Final

1. **Análise de dados:** Para a análise dos dados, serão seguidas as recomendações propostas para este tipo de pesquisa: i) Levantamento dos dados relativos aos casos; ii) Identificação de padrões entre os dados; iii) Comparação dos coletados com a literatura existente.

2. **Apresentação do relatório final:** apresentação escrita dos dados coletados, das análises realizadas e das conclusões relevantes.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Dados do Entrevistado

Cargo:

Área:

Tempo na área:

Tempo na empresa:

### Parte I: Caracterização da Empresa e do Ambiente de Negócios

1. Em qual/quais ramo(s) a empresa atua?
2. Há quanto tempo a empresa foi criada? Qual é sua origem? (nacional/multinacional)
3. Quais regiões de atuação da empresa? (países, estados, municípios...)
4. Qual é o tamanho da empresa em relação ao seu faturamento e número de colaboradores?

### Parte II: Sobre as estratégias competitivas

5. Em quais mercados a empresa atua? (Ex. habitação popular, condomínios, alimentos, energia, etc.)
6. Quem são os principais clientes da empresa?
7. Quais áreas de negócio/departamentos da empresa podem ser consideradas mais diferenciadas e eficazes para a sua estratégia competitiva?
8. Quais são os produtos ou serviços mais diferenciados ofertados pela empresa?
9. Qual é o posicionamento adotado pela empresa em relação ao ambiente competitivo?

### Parte III: Sobre a abordagem de RSC

10. O que você compreende por RSC?
11. Como você caracteriza a RSC praticada pela empresa?
12. Há quanto tempo a empresa desenvolve ações de RSC?
13. Qual você acredita que seja o papel da empresa na sociedade?
14. Sobre a questão orçamentária para RSC e sua estruturação, qual dos modelos de gestão a seguir é adotado pela empresa?
  - ( ) Destina verba, em orçamento anual, para doações, patrocínios e/ou contribuições filantrópicas
  - ( ) Terceiriza as ações de RSC por meio da contratação de agência de publicidade
  - ( ) Possui instituto/fundação própria para o qual destina verba anual

- ( ) Trabalha ela própria as suas ações de RSC, com área específica encarregada deste tema, sem orçamento próprio
- ( ) Trabalha ela própria as suas ações de RSC, com área específica encarregada deste tema, com orçamento próprio
- ( ) Adota modelo de colaboração ou parceria com organizações da comunidade
15. Quais são os principais públicos envolvidos nas ações de RSC desenvolvidos pela empresa?
16. Quais são as principais questões/temas abordados nas práticas de RSC desenvolvidas pela empresa?
17. Quem define os temas e ações de RSC da empresa (qual nível organizacional)? Quais critérios são usados nessa definição?
18. As propostas e as ações de RSC são divulgadas na empresa? Como as áreas funcionais são envolvidas?
19. A empresa realiza algum tipo de monitoramento e avaliação de resultados de suas ações de RSC? Como?
- A que nível organizacional são reportados os resultados?
  - Como estes resultados são utilizados dentro da empresa?
20. Quais são as principais dificuldades encontradas para implementar as iniciativas no campo socioambiental?

#### **Parte IV: Em relação às práticas de RSC**

##### **Impactos Sociais Genéricos - Boa Cidadania**

21. A empresa Promove, Participa ou Contribui com campanhas, atividades ou projetos sócio assistenciais, esportivos, culturais ou ambientais na sociedade? (ex. Campanhas solidárias em geral: arrecadação de roupas, alimentos, materiais escolares, livros, e brinquedos; eventos; plantio de mudas, etc.)
22. A empresa apoia e/ou financia o desenvolvimento de atividades de ONGs? (Ex. Hospitais, centros de reabilitação, etc.). De que maneira isso acontece?
23. A empresa realiza atividades promocionais e publicitárias com enfoque socioambiental? Quais?
24. A empresa promove ou incentiva iniciativas de voluntariado corporativo junto aos seus colaboradores? De que forma?

**Impactos Sociais da Cadeia de Valor - Mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor**

25. A empresa desenvolve iniciativas para o tratamento ou descarte adequado dos resíduos gerados em seu processo produtivo? (Ex. coleta seletiva, tratamento de efluentes, estações de descarte, etc.)
26. A empresa faz algo para controlar a poluição causada por veículos próprios?
27. A empresa adota tecnologias ou sistemas de qualidade para o processo de gestão da produção que auxiliem na redução do desperdício e uso eficiente de recursos?
28. A empresa adota medidas de segurança no trabalho e gestão de riscos?
29. A empresa desenvolve programas de treinamento e formação para seus colaboradores?
30. A empresa desenvolve ações de saúde laboral e qualidade de vida no ambiente de trabalho?
31. A empresa mantém relação e diálogo com sindicatos?
32. A empresa possui ouvidoria ou sistema de atendimento/canais de comunicação com clientes, fornecedores e sociedade?
33. A empresa prioriza a contratação de trabalhadores das comunidades de seu entorno/do entorno de seus empreendimentos?
34. A empresa possui código de ética e disseminação de valores?

**Impactos Sociais da Cadeia de Valor - Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo fortalecer a estratégia**

35. A empresa adota fontes alternativas de energia, adota produtos com menor impacto ambiental ou promove a redução ou a reutilização de recursos?
36. A empresa promove a conscientização de seus funcionários e clientes para o uso racional de recursos ambientais ou descarte adequado de resíduos (ex. uso racional de sacolas, descarte adequado de embalagens, separação de resíduos sólidos, economia de água, etc.)? Se sim, quais ações são realizadas?
37. A empresa incorpora a diversidade como valor organizacional? Se sim, como isso é feito?
38. A empresa adota medidas em observação a questões de não discriminação, combate ao trabalho forçado ou trabalho infantil na seleção de seus fornecedores?
39. A empresa prioriza a seleção de fornecedores com boa conduta ambiental e/ou social?
40. A empresa promove iniciativas de inclusão de pessoas com deficiência em sua equipe (produção) ou para o atendimento a clientes? (Ex. vagas de trabalho para pessoa portadora de deficiência, vagas preferenciais nos espaços de uso comum, atendimento preferencial, etc.)
41. A empresa desenvolve ações que beneficiam os dependentes de seus colaboradores?

42. A empresa possui normas instituídas com relação à transparência e políticas de boa governança?
43. A empresa investe em ações de P&D com foco na inovação de seus produtos e serviços a partir da perspectiva socioambiental?
44. Os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa criam benefícios sociais, como alimentos mais saudáveis, produtos mais acessíveis (base pirâmide) ou produtos ecologicamente corretos?
45. A empresa já desenvolveu algum produto ou serviço como resposta a demandas sociais básicas (saúde, alimentação, moradia, comunicação, crédito etc.) com produtos e modelos de comercialização acessíveis aos consumidores com poucos recursos? Se sim, isso representou receita incremental e lucros?
46. A empresa utiliza indicadores e relatórios para medir e comunicar seu desempenho econômico, ambiental e social?

**Dimensões Sociais do Contexto Competitivo - Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar áreas relevantes do contexto competitivo**

47. As práticas de RSC desenvolvidas pela empresa possuem vínculo com sua atividade principal (core business)?
48. As atividades de RSC da empresa levam em conta problemas sociais e ambientais internos e externos à organização que podem afetar o desempenho do negócio?
49. Essas práticas contribuem para a geração de benefícios econômicos e sociais grandes e distintos, no médio e longo prazo?
50. A empresa é certificada ou reconhecida por órgãos de regulamentação e controle em alguma categoria relacionada ao seu ramo de negócios e/ou atuação social? (selos, certificações, ISOs)
51. A empresa participa de comitês, grupos de trabalho ou outros coletivos externos relacionados à discussão de temas sociais e ambientais? (ex. comitês temáticos, conselhos de políticas públicas, etc.)
52. A empresa promove ações para formação e/ou qualificação de fornecedores locais?
53. A empresa promove outras ações de fortalecimento do cluster local?
54. Como a comunidade interage com a empresa e como percebe as iniciativas de RSC desenvolvidas?
55. Você acredita que as iniciativas de RSC desenvolvidas pela empresa contribuem para o aumento da sua competitividade no mercado? Como?