

Área temática: Gestão Socioambiental - Estratégia e Sustentabilidade

Título do trabalho: Implicações Estratégicas da Responsabilidade Social Corporativa

#### **AUTORES**

##### **SIMONE BARAKAT ARTUSO**

Universidade de São Paulo  
simonebarakat@gmail.com

##### **EDISON FERNANDES POLO**

Universidade de São Paulo  
polo@usp.br

#### Resumo:

Apesar da crescente evidência do tema da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), não é possível encontrar uma definição comum ou um conjunto de princípios centrais da RSC. Pesquisadores ainda discutem o que significa ser socialmente responsável ou mesmo se as empresas devem ter responsabilidades sociais. Diversos autores têm defendido que a RSC somente será boa para os negócios se for usada de forma estratégica. Diante dessa discussão, o presente estudo tem por objetivo fazer uma análise crítica das principais teorias de RSC e evidenciar a discussão acerca das implicações estratégicas da RSC, à luz da RBV e da Teoria da Firma. Alguns obstáculos foram mostrados para evidenciar que utilizar a RSC para gerar vantagem competitiva exige considerações a respeito da natureza dos recursos que a empresa possui, da relação das atividades de RSC com a atividade principal da empresa, da disposição dos consumidores em pagar um preço prêmio por características e atributos de RSC e da capacidade da empresa em gerar valor reputacional e inovativo através da RSC. A partir da análise foram levantadas hipóteses que podem ser testadas em futuros estudos por pesquisadores interessados no tema.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Estratégia, RBV.

#### Abstract:

Despite the growing evidence of the field of Corporate Social Responsibility (CSR), there is not a common definition or a set of core principles of CSR. Researchers are still debating what it means to be socially responsible and if the companies should have social responsibilities. Several authors have argued that CSR will only be good for business if used strategically. Given this discussion, this study aims to make a critical analysis of the main theories of CSR and highlight the discussion about the strategic implications of CSR, in light of RBV and the Theory of the Firm. Some obstacles have been shown to demonstrate that using CSR to generate competitive advantage requires considerations about the nature of the resources that the company owns, the relationship of CSR activities with the company's main activity, the willingness of consumers to pay a price premium for characteristics and attributes of CSR and the company's ability to create value through innovative reputational through CSR. From the analysis, it was raised hypotheses that can be tested in future studies by researchers interested in the subject.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Strategy, RBV

## 1. INTRODUÇÃO

Poucos assuntos na área de Administração de Empresas despertam tanta controvérsia e contestação como a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Há tantas definições para o termo que até agora não existe um forte consenso para o seu significado (MCWILLIAMS, *et al.*, 2006). Carroll (1999) fornece uma extensa visão de algumas dessas definições, as quais mostram uma grande variedade de pressupostos sobre o que deve abanger a responsabilidade da empresa. Milton Friedman (1970) afirma que a única responsabilidade social da empresa é aumentar seus lucros, enquanto que Keith Davis (1973) argumenta que a RSC requer considerações sobre questões que vão além dos requisitos econômicos, técnicos e legais da firma.

De Bakker *et al.* (2005) analisaram mais de 500 artigos sobre RSC dos últimos 30 anos e concluíram que o campo está em crescente desenvolvimento, porém ainda não é possível evidenciar um maior refinamento e operacionalização dos conceitos gerais centrais. Da mesma forma, Lockett *et al.* (2006) concluíram de um estudo da literatura sobre RSC, em um período de dez anos, que o conhecimento sobre RSC pode melhor ser descrito como “em um estado contínuo de emergência”. Segundo esses autores, o campo não é caracterizado pelo domínio de uma abordagem teórica, pressupostos e métodos particulares, é um campo sem um paradigma.

É notável a crescente atenção dada a RSC nas arenas dos negócios, na sociedade civil e no governo. Em geral, pode-se observar uma proliferação de consultorias e serviços dedicados a RSC, bem como um número crescente de padrões e certificadores que visam à institucionalização das práticas de RSC globalmente. Dentro das empresas, a RSC adquiriu status organizacional distintivo e programas, relatórios e outras formas de comunicação relacionadas ao tema foram criados. De acordo com o relatório da KPMG (2011), 95% das 250 maiores empresas mundiais emitem relatórios sobre suas atividades de responsabilidade corporativa. A pesquisa destaca ainda os números evidenciados no Brasil, onde 88% das empresas divulgam dados sobre responsabilidade corporativa para os mercados.

Outro indicador da institucionalização da RSC é o surgimento de investimentos socialmente responsáveis ou *Socially Responsible Investments* (SRI), a fim de atender a um crescente número de investidores que desejam aplicar seus recursos em empresas consideradas socialmente responsáveis, pois acreditam que essas empresas estejam mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. O primeiro grande grupo a incorporar o conceito de responsabilidade corporativa em seus produtos foi o *Dow Jones*, com a criação do *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), em 1999, nos Estados Unidos. Em países emergentes, o primeiro índice de sustentabilidade empresarial foi criado em 2003 pela Johannesburg Stock Exchange (JSE), na África do Sul. E, no Brasil, essa tendência teve início em 2005, com a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) pela BM&FBOVESPA.

O crescente destaque dado à RSC também se reflete no campo acadêmico. Um número considerável de contribuições tem sido publicado nos chamados periódicos da “corrente principal” (LOCKETT *et al.*, 2006), como *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *California Management Review* e *Harvard Business Review*. A aceitação, pela “corrente principal”, da RSC como um campo do conhecimento acadêmico não se aplica somente aos periódicos americanos, mas também a algumas das revistas de teoria das organizações mais críticas da Europa, como *Organization Studies* e *Organization*, as quais começaram a publicar mais pesquisas relacionadas à RSC. (LOCKETT *et al.*, 2006).

Apesar da crescente evidência do tema da RSC, não é possível encontrar uma definição comum ou um conjunto de princípios centrais da RSC. Pesquisadores ainda discutem o que significa ser socialmente responsável ou mesmo se as empresas devem ter responsabilidades sociais (CRANE *et al.*, 2008). Pesquisadores empíricos têm sido igualmente incapazes em concordar se RSC é boa ou não para os negócios – questão que provavelmente tem dominado a pesquisa em RSC nos últimos trinta anos (CRANE *et al.*, 2008). Diversas pesquisas foram feitas para comparar o desempenho socioambiental com o desempenho financeiro das empresas, porém os resultados encontrados são ambíguos. Enquanto algumas encontraram desempenho superior para empresas consideradas mais responsáveis, outras não encontraram diferenças e, ainda, outras encontraram desempenho inferior (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2006; CRANE *et al.*, 2008). A inconsistência desses achados pode estar relacionada à inconsistência na própria definição de RSC e nas diferentes formas usadas para medir o desempenho empresarial.

Diversos autores (HART, 1995, 1997; PORTER; KRAMER, 2002, 2006; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000, 2006; MCWILLIAMS *et al.*, 2011; HUSTED; SALAZAR, 2006) têm defendido que a RSC somente será realmente boa para os negócios se for usada de forma integrada com a estratégia da empresa.

Diante dessa discussão, o presente estudo tem por objetivo fazer uma análise crítica das principais teorias contemporâneas de RSC, e evidenciar a discussão acerca das implicações estratégicas da RSC, à luz da RBV e da Teoria da Firma, fundamentando-se em autores que se dedicam ao tema e publicam em periódicos especializados no assunto e em revistas considerados da “corrente principal” dos estudos em Estratégia.

## 2. MAPEAMENTO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DE RSC

Garriga e Melé (2004) distinguiram quatro grupos principais de teorias de responsabilidade social corporativa: 1) Performance Social Corporativa, baseada na sociologia; 2) Teoria do valor ao acionista, que veio de uma teoria particular da economia, chamada por alguns autores de “fundamentalismo”; 3) Teoria dos *Stakeholders*, baseada em perspectivas éticas; e 4) Cidadania Corporativa, cujas raízes estão em estudos políticos. O primeiro grupo foca no poder social da corporação e sua responsabilidade na arena política associada ao seu poder. O segundo grupo foca em economia, em que a corporação é vista como um mero instrumento para criação de riqueza. O terceiro grupo foca na integração social, incluindo teorias que consideram que os negócios deveriam integrar demandas sociais. Finalmente, o quarto grupo de teorias foca em ética, incluindo teorias que consideram que a relação entre empresas e sociedade deve ser permeada por valores éticos. Garriga e Melé (2004) classificaram as teorias considerando o foco principal de cada uma, mas ressaltaram que em alguns casos essa tarefa não é tão simples, uma vez que teorias parecem focar em mais de um aspecto e há alguma conexão entre elas.

### 2.1 Teoria da Performance Social Corporativa

A teoria da Performance Social Corporativa é entendida como a configuração, na organização empresarial, de princípios de responsabilidade social, processos de respostas a exigências sociais e políticas, programas e resultados tangíveis, que refletem a relação da empresa com a sociedade (WOOD, 1991). Essa teoria sustenta que as

empresas, além das responsabilidades econômicas e legais, também possuem responsabilidades com os problemas sociais causados pelos negócios ou por outros motivos. Isso inclui exigências éticas e ações discricionárias ou filantrópicas realizadas pelas empresas em favor da sociedade. Em outras palavras, melhorar a performance social significa alterar o comportamento organizacional para produzir menos danos e resultados mais benéficos para a sociedade (WOOD, 1991)

A fim de determinar responsabilidades específicas, muitos autores insistem na importância de prestar atenção a expectativas da sociedade em relação a empresa e a necessidades sociais. Entre outros argumentos da PSC, é dito que os negócios possuem poder e poder requer responsabilidade. É enfatizado também que a empresa ficaria vulnerável caso sua performance fosse contrária às expectativas das pessoas que constituem o ambiente social da empresa (DAVIS, 1975). A reputação da empresa é relacionada também a aceitação da comunidade na qual ela opera. Não obstante, as consequências econômicas em longo prazo para a empresa, as quais nem sempre são fáceis de medir, não são a principal consideração para muitos autores, que apontam que assumir responsabilidades sociais não é considerada primeiramente uma questão econômica, mas uma questão social e ética: ser responsável é fazer a coisa certa. (GARRIDA; MELÉ, 2004)

O modelo da PSC é 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. Essa teoria parece apenas dar uma face mais humana ao capitalismo, porém separando completamente ética e economia. (GARRIDA; MELÉ, 2004)

## 2.2 Teoria do Valor ao Acionista

A teoria do Valor ao Acionista afirma que a única responsabilidade social dos negócios é gerar lucros e seu principal objetivo é aumentar o valor econômico da empresa para seus acionistas. A empresa somente poderia se engajar em outras atividades sociais caso fossem exigidas por lei ou se contribuíssem para maximização do valor ao acionista. Essa teoria está fundamentada na teoria econômica neoclássica, a qual está primeiramente preocupada com maximização da utilidade do acionista. O principal representante dessa visão é Milton Friedman que, em seu famoso artigo publicado na *New York Times Magazine* em 1970, 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)

O argumento principal dos que defendem essa corrente é enfatizar a eficiência desse modelo para criar valor. Para eles, administrar uma empresa através da maximização do valor ao acionista não consiste somente em aumentar a riqueza dos acionista mas também atingir um melhor desempenho econômico de todo o sistema. Essas condições promovem o incentivo a inovação, redução de custos e preços, produtos com valor econômico agregado e capital para futuros investimentos. Além disso, argumentam que o sistema de impostos permite que parte da riqueza gerada seja dividida com a sociedade através da mediação do governo, que com ações e leis apropriadas poderia resolver os problemas de desigualdades e outros problemas gerados pelo mercado. (LAZONICK; O'SULLIVAN, 2000).

Na prática, a maximização do valor ao acionista frequentemente reflete lucros de curto prazo, como redução em despesas com pessoal. Há evidências que o sucesso econômico no longo prazo não pode ser atingido a menos que os gestores considerem não apenas os

interesses dos acionistas, mas também os interesses dos funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e outros grupos ligados às atividades da empresa— os chamados *stakeholders* (CLARKSON, 1995). Dessa forma, as principais críticas a essa teoria se referem à estreita visão que é dada aos seres humanos, limitada a liberdade de escolha e interesse próprio, à visão atomizada da sociedade e à concepção das atividades da empresa como independentes da sociedade. (GARRIDA; MELÉ, 2004)

### 2.3 Teoria dos Stakeholders

Ao contrário da Teoria dos Acionistas, a Teoria dos *Stakeholders* leva em consideração os indivíduos ou grupos que possuem ligação com a empresa. A definição de *stakeholder* mais conhecida e utilizada foi criada por Freeman (1984, p. 46), que afirma que *stakeholder* significa “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Nessa visão a empresa é gerida com a finalidade de gerar benefícios para seus clientes, fornecedores, proprietários, funcionários e comunidades locais, além de manter a sobrevivência da empresa (JONES, 1980). Essa teoria pode ser considerada como uma teoria de RSC, uma vez que fornece um modelo normativo para responsabilidade da empresa perante a sociedade.

Essa teoria pode ser considerada eticamente superior à teoria do valor ao acionista por considerar os direitos e interesses legítimos dos *stakeholders*, e não apenas o que é requerido por lei. Além disso, contribui para um conceito menos vago de RSC, ao abordar interesses e práticas concretas e ao visualizar responsabilidades a grupos específicos afetados pelas atividades das empresas. (CLARKSON, 1995). Outro ponto forte da teoria, é que não é somente uma teoria ética, desconectada da administração dos negócios, mas uma teoria relacionada ao sucesso dos negócios.

Alguns críticos dessa teoria afirmam que ela não fornece funções específicas e objetivas para as empresas, uma vez que balancear os interesses dos *stakeholders* abandona uma base objetiva para avaliar as ações dos negócios. Além disso, a teoria permite várias interpretações e cada interpretação nos fornece um diferente grupo de *stakeholders* e salienta a importância de diferentes valores, direitos e interesses. Assim, interpretações de diferentes *stakeholders* levariam a diferentes distribuições de benefícios e deveres. (GARRIDA; MELÉ, 2004)

### 2.4 Teoria da Cidadania Corporativa

O termo cidadania vem da ciência política e contém a ideia geral de fazer parte de uma comunidade. Dessa forma, a teoria da cidadania corporativa 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”. O conceito central de cidadania é participação ao invés de direitos individuais. Essa teoria está mais focada em deveres, responsabilidades e possíveis parcerias das empresas com grupos da sociedade e instituições. (MATTEN; CRANE, 2005)

Na década de 1990, o conceito de cidadania corporativa ganhou força e atraiu a atenção de empresas devido, principalmente, ao processo de globalização e ao grande poder das empresas multinacionais, uma vez que o conceito de cidadania corporativa possui um apelo global. Porém, não existe ainda uma teoria completa sobre Cidadania Corporativa,

apesar dos trabalhos de alguns pesquisadores (WOOD; LOGSDON, 2002; MATTEN; CRANE, 2005) que tentam desenvolver conceitos e teorias normativas.

As principais críticas a essa teoria se referem principalmente ao conceito em si, que é muito difuso e pode incluir diversos tópicos, como parceria público-privada, práticas corporativas éticas, contribuições corporativas, voluntariado corporativo e gestão corporativa de marca, imagem e reputação. Outra crítica a essa abordagem é que não agrega nada novo para o entendimento da relação entre empresa e a sociedade. (GARRIDA; MELÉ, 2004)

O Quadro 1 traz um resumo das principais teorias mapeadas de RSC, suas origens, ideias principais e principais autores.

**Quadro 1. Principais Teorias da Responsabilidade Social Corporativa.**

Teoria de RSC	Ciência de Origem	Ideia Principal	Principais Autores
Performance Social Corporativa	Sociologia	“Assumir responsabilidades sociais não é uma questão primeiramente econômica, mas sim uma questão social e ética”.	Davis (1973); Wood (1991).
Teoria do valor ao acionista	Economia	“A única responsabilidade dos negócios é gerar lucros aos seus acionistas”.	Friedman (1970); Lazonick e O’Sullivan (2000).
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Ética	“A empresa é gerida com a finalidade de gerar benefícios para seus clientes, fornecedores, proprietários, funcionários e comunidades locais, além de manter sua sobrevivência”.	Jones (1980); Freeman (1984); Clarkson (1995).
Cidadania Corporativa	Ciências Políticas	“A empresa, como parte da sociedade, deve agir como uma “boa cidadã”.	Wood e Logsdon, (2002); Matten e Crane (2005).

### 3. IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DA RSC

#### 3.1 RSC à luz da *Resourced Based View*

A teoria de que a RSC pode ser usada de forma estratégica pela empresa pode ser analisada através da lente da Visão Baseada em Recursos ou *Resourced Based View* (RBV). A RBV surgiu de uma frustração com o paradigma estrutura-conduta-desempenho da organização industrial, que afirmava que o sucesso da empresa era determinado exclusivamente pelo seu ambiente externo. Os teóricos dessa nova visão consideravam que o paradigma da Organização Industrial era irrealista e limitado, e se voltaram ao trabalho de Penrose (1959) para criar uma nova explicação para o desempenho das empresas. Wernerfelt (1984), Barney (1986), Dierickx e Cool (1989) e Prahalad e Hamel (1990) construíram a visão baseada em recursos em torno das competências internas das empresas. Para essa teoria, a vantagem competitiva está enraizada dentro da empresa. As capacidades ou competências e habilidades gerenciais para reunir esses ativos para produzir desempenho superior determinam a vantagem competitiva. (GRANT, 1991)

A geração de vantagem competitiva ocorre pela implementação de uma estratégia que agregue valor e gere benefícios para uma empresa, sem que outra concorrente simultaneamente o faça. A vantagem competitiva pode ser atingida por meio dos recursos internos, ou de conjuntos de recursos internos da firma. Para conseguir a vantagem competitiva, os recursos devem ser: 1) valiosos – aqueles que exploram as oportunidades e neutralizam as ameaças do ambiente da firma; 2) raros – aqueles escassos e que não estão presentes em nenhuma empresa concorrente ou potencialmente concorrente; 3) imperfeitamente imitáveis – aqueles que não podem ser imitados; e 4) insubstituíveis – aqueles que não possuem equivalente estratégico (BARNEY, 1991). A RSE pode ser considerada um recurso interno da empresa e, através das definições de Barney (1991) para gerar vantagens competitivas, as ações de RSE devem ser valiosas, raras, inimitáveis e insubstituíveis.

Hart (1995) afirma que a teoria da RBV considera uma série de recursos potenciais e tem uma lógica que é mais convincente e mais completa do que as tentativas anteriores de explicar a vantagem competitiva, porém, ela ignora a interação entre a organização e seu ambiente natural. A partir dessa afirmação, o autor propôs a *Natural-Resource-Based-View* da empresa (NRBV), na qual o ambiente natural pode criar restrições sobre as tentativas da organização de criar vantagem competitiva sustentável. O autor afirma que a tendência é de que a estratégia e a vantagem competitiva estejam baseadas cada vez mais em atividades econômicas ambientalmente sustentáveis.

A NRBV argumenta que existem três principais capacidades estratégicas: a prevenção da poluição, o gerenciamento de produtos e o desenvolvimento sustentável. A prevenção da poluição visa prevenir os resíduos e as emissões, e está associada a custos mais baixos. A gestão de produtos expande o escopo da prevenção da poluição para incluir toda a cadeia de valor ou "ciclo de vida" dos sistemas de produtos da empresa. Finalmente, uma estratégia de desenvolvimento sustentável visa causar menos danos ambientais e produzir de uma maneira que possa ser mantida no futuro, além de envolver questões econômicas e sociais. (HART; DOWELL, 2011)

Russo e Fouts (1997) afirmam que a RBV oferece aos pesquisadores uma ferramenta para refinar a análise de como a política social da empresa influencia o “*bottom line*” por duas razões. Primeiro, a visão baseada em recursos tem um forte foco no desempenho como variável chave. E segundo, da mesma forma que a literatura de responsabilidade social, a visão baseada em recursos reconhece explicitamente a importância de conceitos intangíveis, como *know-how*, cultura corporativa e reputação. Essas complementaridades teóricas oferecem uma oportunidade significativa para destacar a relação entre desempenho socioambiental e desempenho econômico.

### 3.2 RSC à luz da Teoria da Firma

Utilizando o modelo da RBV, McWilliams e Siegel (2001) propuseram um modelo de teoria da firma de maximização dos lucros para RSC. Esses autores criaram um modelo simples em que duas companhias produzem produtos idênticos, porém uma delas possui um atributo ou característica social adicionada ao seu produto, o que é, potencialmente, valorizada por alguns consumidores ou por outros *stakeholders*. Nesse modelo, os gestores analisam o custo-benefício para determinar o nível de recursos que serão alocados para esse atributo ou característica. Eles avaliam a demanda para RSC e o custo para satisfazer essa demanda. Nessa abordagem, a RSC se torna compatível com a visão de Friedman, pois o nível ótimo de resultado social, em cada situação, é calculado para maximizar o valor ao acionista. (HUSTED; SALAZAR, 2006)

A perspectiva da teoria da firma para RSC tem diversas implicações estratégicas. Primeiro, a RSC pode ser integrada nas estratégias de diferenciação da empresa, tanto no nível do negócio como no nível da corporação. Dessa forma, deve ser vista como uma forma de investimento estratégico. Mesmo quando não é diretamente atrelada a uma característica de um produto ou a um processo de produção, a RSC pode construir ou manter a reputação da empresa. A segunda implicação estratégica dessa perspectiva é que a lógica da RBV pode ser aplicada a RSC, uma vez que é possível estabelecer previsões de padrões de investimentos em RSC entre empresas e entre indústrias. (MCWILLIAMS *et al.*, 2006)

O uso da RSC para diferenciação de produto ocorre quando a maioria dos consumidores prefere um produto a outro. Por exemplo, mantendo-se todas as outras características iguais, a maioria dos consumidores prefere um veículo que utiliza menos combustível. No contexto da RSC, isso ocorre quando é claro na mente do consumidor que o produto com a característica de RSC é melhor do que o produto sem essa característica. Por exemplo, a versão híbrida do *Accord Honda* gera menos poluição do que o *Accord Honda* padrão, então é claro para maioria dos consumidores que o modelo híbrido é melhor do que o modelo padrão, e alguns desses consumidores estarão dispostos a pagar um preço prêmio pelo carro híbrido. Esse tipo de diferenciação pode fortalecer ou manter a reputação da empresa, além de permitir que ela atenda a uma demanda de mercado específica. (MCWILLIAMS *et al.*, 2006)

Utilizando o modelo de análise de custo-benefício, Husted e Salazar (2006) propuseram uma questão de pesquisa: é melhor as empresas agirem estrategicamente em relação à RSC do que serem coagidas a fazer esses investimentos? Os autores analisaram as condições sob as quais as empresas podem maximizar os lucros e melhorar a performance social. Para isso, eles formaram três cenários: altruísta, egoísta e estratégico. O altruísta descreve os casos em que a empresa tem a vontade sincera de agir com responsabilidade social, sem a preocupação de como essas atividades afetam o *bottom-line*. O egoísta ocorre quando a empresa age de uma maneira socialmente responsável somente quando é coagida por regulamentação ou outros fatores. E, finalmente, o uso estratégico da RSC ocorre quando há claros benefícios para a empresa. Os autores usaram análise microeconômica para determinar o nível ótimo de resultados sociais que resultam de cada um desses três casos. Eles demonstraram que a sociedade e a empresa se beneficiam mais quando as empresas usam a RSC de forma estratégica do que quando são coagidas a fazer tais investimentos.

#### 4. DESAFIOS PARA O USO ESTRATÉGICO DA RSC

Enquanto os atributos gerados pela RSC podem ser facilmente avaliados, é muito difícil para a maioria dos consumidores avaliar se as operações internas da empresa estão de acordo com seus padrões morais e políticos. O nível de assimetria de informação pode ser mediado através da própria firma ou de ativistas (MCWILLIAMS *et al.*, 2006). Muitas empresas publicam relatórios anuais sobre responsabilidade social (KPMG, 2011), porém consumidores podem ver essas informações como enviesadas, uma vez que é filtrada pelos gestores da própria empresa. Nesse contexto, os ativistas podem exercer um papel importante, fornecendo aos consumidores informações em que eles possam se basear para escolher empresas responsáveis (FEDDERSON; GILLIGAN, 2001).

Deve-se ressaltar que a empresa que se engaja em uma estratégia de RSC, apenas poderá obter retornos acima da média se for capaz de prevenir que seus competidores

imitem sua estratégia (REINHERDT, 1998), o que é difícil em mercados competitivos, uma vez que as atividades de RSC são transparentes. Porém, diversos autores (HART, 1995, 1997; PORTER; KRAMER, 2002, 2006; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000, 2006, 2011; HUSTED; SALAZAR, 2006) têm mostrado que retornos acima da média da indústria podem resultar de diferenças na base de recursos socioambientais das firmas. Neste caso, os gestores possuem recursos ou capacidades únicas que lhes permitem empregar estratégias sociais lucrativas que são difíceis de imitar.

De acordo com Porter e Kramer (2006), as abordagens dominantes de RSC são muito fragmentadas e desvinculadas da empresa e de suas políticas, ocultando muitas das grandes oportunidades para que a empresa beneficie a sociedade. Geralmente, a RSC e a estratégia empresarial são abordadas separadamente, mas podem ser trabalhadas em conjunto, a fim de maximizar tanto resultados econômicos como resultados sociais. As ações de RSC podem gerar vantagens competitivas se utilizadas de maneira adequada pelas empresas, e existe uma relação positiva entre as ações de responsabilidade social estratégica e a geração de vantagens competitivas. (HUSTED; ALLEN, 2001).

Porter e Kramer (2006) explicam que existe uma interdependência entre a empresa e a sociedade, já que as atividades da cadeia de valor das companhias impactam diretamente as comunidades em que estas operam, podendo gerar consequências positivas ou negativas. A empresa deve considerar as necessidades das partes interessadas no negócio no momento em que realiza o planejamento de suas estratégias, pois esse fato garantiria um retorno positivo para seus investidores. A empresa pode utilizar iniciativas sociais para melhorar seu contexto competitivo, ou seja, a qualidade do ambiente de negócios nos locais em que a organização opera. Desse modo, focar no contexto permite à empresa alavancar suas potencialidades no apoio de ações de RSE e contribuir com a sociedade de maneira estruturada. Para isso, as ações da empresa devem estar diretamente ligadas ao seu core business, pois, desta forma, existe a maximização do potencial das ações (PORTER; KRAMER, 2002).

Husted e Allen (2001) utilizaram ferramentas e conceitos da estratégia empresarial para formular modelos de estratégia sociais. Para esses autores, a estratégia social corporativa deve estar vinculada a quatro elementos: 1) estrutura da indústria; 2) recursos internos da firma; 3) ideologia e valores organizacionais; e 4) relacionamento com *stakeholders*.

Conforme notado por Fombrun *et al.* (2000), a atividade socialmente responsável possibilita à empresa reforçar sua ligação com a comunidade local e com os empregados. A construção do capital reputacional também melhora as condições de negociar contratos mais atrativos para a empresa junto a fornecedores e ao governo, além de possibilitar, em determinadas situações, a prática de preços prêmios para os produtos da empresa e diminuição dos custos de capital. Os autores se referem às atividades de responsabilidade social como criadoras ou mantenedoras do capital reputacional através da criação de vantagem competitiva, aprimorando a capacidade da empresa em atrair e manter recursos e minimizando os riscos de perdas reputacionais.

Para Molteni (2006), a responsabilidade social é parte integrante da estratégia empresarial, já que esta pode auxiliar a gestão corporativa a encontrar soluções inovadoras, baseadas nas expectativas dos *stakeholders*. O autor propõe um modelo de inovação baseado em RSC, afirmando que esta pode ser um fator criativo no desenvolvimento da competitividade. No entanto, enquanto estes desafios exigem inovação, a maioria das empresas continua a se concentrar em estratégias incrementais como eco eficiência, prevenção da poluição e gestão de produtos. Tais estratégias incrementais de sustentabilidade simplesmente não são suficientes, e empresas e

estudiosos de administração são desafiados, cada vez mais, a desenvolver estratégias que realmente resolvam o problema social e ambiental. (HART; DOWELL, 2011)

Através do mapeamento e da análise realizados é possível, então, levantar as seguintes hipóteses:

H1: Ações de RSC geram vantagem competitiva à empresa se estiverem baseadas em recursos internos da empresa, que sejam valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis.

H2: Atributos de RSC incorporados aos produtos e serviços geram valor à empresa se o consumidor estiver disposto a pagar um valor a mais por eles.

H3: Ações de RSC geram vantagem competitiva à empresa se estiverem relacionadas ao *core business* da empresa.

H4: Ações de RSC geram valor à empresa através do aumento ou manutenção da reputação organizacional.

## 5. CONCLUSÕES

As discussões acerca das definições sobre RSC, suas teorias e suas implicações no desempenho dos negócios continuarão. As questões centrais da RSC, tais como para que serve um negócio e qual a contribuição deste para a sociedade, são tão antigas quanto os negócios em si. O campo do conhecimento que RSC representa é amplo e diverso, abrangendo debates a partir de muitas perspectivas, disciplinas e posições ideológicas. Está localizado em uma intersecção de muitas disciplinas e, mesmo em Administração de Empresas, é abordado a partir de muitas subdisciplinas como estratégia, marketing, contabilidade, operações e comportamento organizacional. Notavelmente, os trabalhos em RSC tem também, cada vez mais, originado de outras fontes, como direito, economia, ciências políticas, geografia, sociologia, história, entre outras. Isso traz à literatura uma diversidade de perspectivas teóricas, abordagens conceituais e tradições empíricas, que não levam a um consenso sobre conceitos críticos, porém, enriquecem e inspiram o debate.

Este trabalho teve como objetivo fazer um levantamento crítico das principais teorias contemporâneas de RSC e analisar a RSC sob a perspectiva da estratégia da empresa, através da RBV e da Teoria da Firma. Essa abordagem busca conciliar o desempenho socioambiental e o desempenho financeiro da empresa.

Alguns obstáculos foram mostrados para evidenciar que utilizar a RSC para gerar vantagem competitiva às empresas não é tão simples e exige considerações a respeito da natureza dos recursos que a empresa possui, da relação das atividades de RSC com a atividade principal da empresa, da disposição dos consumidores em pagar um preço prêmio por características e atributos de RSC e da capacidade da empresa em gerar valor reputacional e inovativo através da RSC.

A partir da análise foram levantadas hipóteses que podem ser testadas em futuros estudos por pesquisadores interessados no tema.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, v. 32, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v. 8, n.3, p. 268-295, 1999.
- CLARKSON, M. B. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v. 92, p. 105-108, 1995.
- CRANE, A.; MCWILLIAMS, A. MATTEN, D. MOON, J. SIEGEL, D. The corporate Social Responsibility Agenda. In: \_\_\_\_\_. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press: New York, 2008.
- DAVIS, K. The case for and against Business assumption of Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, v.16, n.2, p.312-322, 1973.
- DAVIS, K. Five Propositions for Social Responsibility. *Business Horizons*, n. 18, n. 3, p. 19-24, 1975.
- 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*, v. 44, n.3, p. 283-317, 2005.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, v. 35, p. 1504-1511, 1989.
- FEDDERSEN, T.; GILLIGAN, T. Saints and markets: activists and the supply of credence goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, v.10, p. 149-71, 2001.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, M. 'The social responsibility of business is to increase its profits'. *New York Times Magazine*, v. 13, 1970.
- FOMBRUN, C; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M.L. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.
- GARRIDA,E.;MELÉ,D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 986-1014, 1995.
- HART, S. L. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, v. 75(1): p. 66, 1997.
- HART, S. L; DOWELL, G. A. Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, v. 37, n.5, p. 1464-1479, 2011.
- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Toward a model of corporate social strategy formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division, *Academy of Management Conference*, August, 2001.
- HUSTED, B. W; SALAZAR, J.D.J. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 1, p. 75-91, 2006.
- JONES, T.M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, v.22,n.2, p. 59-67, 1980.

- KARNANI, A. Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion. *California Management Review*, v. 53, n. 2, p. 69-86, Winter 2011.
- KPMG. International Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2011. Disponível em < <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>>. Acesso em: 15/03/2012.
- LAZONICK, W. ; O’SULLIVAN, M. Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governace. *Economy and Society*, v. 29, n. 1, p.13-35, 2000.
- LOCKETT, A.; MOON, J.; VISSER, W. Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 1, p. 115-36, 2006.
- MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, p.166-179, 2005.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1480-1495, 2011.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S; WRIGHT, P.M. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, v. 43, n.1, p. 1-18, 2006.
- MOLTENI, M. The social-competitive innovation pyramid. *Corporate Governance*, v. 6, n. 4, 2006.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 12, p. 57-68, 2002.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- REINHARDT, F. L. 1998. Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy. *California Management Review*, v. 49, p. 43-73, 1998.
- RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 534-559, 1997.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WOOD, D.J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, n. 16, p. 66-73, 1991.
- WOOD, D.J; LOGSDON, J.M. Business Citizenship: From individuals to Organizations’. *Business Ethics Quarterly* (special issue on Ethics and Entrepreneurship), n. 3, p.59-94, 2002.