

IMPLICAÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ENSAIO TEÓRICO

Silvio Parodi Oliveira Camilo¹
PPGDS-UNESC
parodi@unesc.net

Andrei Giovanni Maia²
Universidade Federal de Santa Maria-UFSM
andreiгом@gmail.com

Wlamir Gonçalves Xavier³
Eastern New Mexico University – College of Business
wlamirxavier@gmail.com

RESUMO

Este trabalho apresenta perspectivas teóricas da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como base para avaliar suas implicações na estratégia organizacional. O estudo compreende as principais correntes de pensamento da RSC e procura integrá-las às abordagens da estratégia porteriana, da visão baseada em recursos - *Resource-Based-View* (RBV) e da reputação como recurso estratégico. Ao discutir possíveis implicações da RSC nas abordagens estratégicas organizacionais, este estudo utilizou como procedimento metodológico o ensaio teórico, justamente no sentido de propor novos avanços as discussões que integram os campos da RSC e da estratégia. Como resultado, vê-se possível a convergência entre os objetivos empresariais e o atendimento das demandas sociais que contribuam ou mesmo potencializem resultados essenciais aos negócios, por meio de estratégias organizacionais responsáveis. Reformulações na estratégia empresarial podem estar alinhadas às questões éticas, econômicas e de políticas internas da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade social, Estratégia, Recursos estratégicos, Negócios e sociedade, Reputação empresarial.

IMPLICATIONS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE ORGANIZATIONAL STRATEGY: AN ESSAY THEORETICAL

ABSTRACT

This paper presents theoretical perspectives of Corporate Social Responsibility (CSR) as a basis to assess its implications on organizational strategy. The study comprises the main CSR currents of thought and seeks to integrate them into approaches of the Porter strategy, resource-based view - *Resource-Based-View* (RBV) and reputation as a strategic resource. To discuss possible implications of CSR in organizational strategic approaches, this study used as methodological approach the theoretical test, just to propose new advances discussions that integrate CSR fields and strategy. As a result, one sees possible convergence between business objectives and meet the social demands that contribute or even leverage essential to business results through responsible organizational strategies. Reformulations in business strategy can be aligned with the ethical, economic and internal policies of the organization.

KEYWORDS: Social responsibility, Strategy, Strategic resources, Business and society, Business reputation.

¹ Pós-doutorado em Ciências Contábeis-PPGC-UFSC. Doutorado em Administração e Turismo (UNIVALI). Mestrado em Administração e Negócios, com ênfase em estratégia empresarial (PUC/RS). Pós-graduação em Finanças das Empresas, em nível de especialização (UFRGS). Graduado em Administração de Empresas pela FAPCCA. Graduação em Ciências Contábeis pela UNISINOS. Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais pela UNISINOS. Graduação em Ciências Econômicas (UNISUL). Estudante de Filosofia (UNISUL).

² . Doutorado em Administração e Turismo pela UNIVALI. Mestrado em Administração pela UNIVALI. Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE, Especialista em Administração Financeira, Contábil e Controladoria pela UNIVILLE.

³ Pós-doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas- EAESP. Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí com estágio de pesquisa na Wharton School, Universidade da Pensilvânia (2009/2010) e na Universidade de Paris Dauphine, França. Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina, especialização em administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e graduação em Engenharia Química pelo Instituto Militar de Engenharia.

INTRODUÇÃO

Nos últimos 40 anos a perspectiva da responsabilidade social corporativa (RSC) vem acompanhando a rápida expansão do sistema produtivo. Cada fase do contexto histórico das sociedades capitalistas contribuiu para o delineamento das correntes teóricas da responsabilidade social corporativa. Com o avanço dos estudos sobre o tema, tais correntes teóricas fluíram de uma concepção econômica da organização (FRIEDMAN, 1962), para uma concepção moral e social, concentrando-se na corrente estratégica da organização socialmente responsável, daí a necessidade de integrar as políticas sociais à administração estratégica (CARROLL; HOY, 1984). Portanto, dentre as principais correntes teóricas que buscam compreender os problemas sociais concernentes às questões da gestão social está a abordagem estratégica ou *Social Issues Management* (KREITON, 2004).

Essa escola se interessa por investigar os conflitos nas relações difusas entre as firmas e o campo social e enfatiza que há necessidade recíproca entre as corporações e a sociedade, e por isso, entende que essa dependência mútua deve se tornar saudável (PORTER; KRAMER, 2006). Lidar com os poderes e as relações de dependência e interdependência no âmbito social é questão recorrente às organizações.

Investigar como e se as firmas podem associar e utilizar a RSC para conquistar vantagem competitiva sustentável é uma questão importante (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006). Há relevantes estudos neste campo, que aliam a responsabilidade social e estratégia organizacional, discutem e apresentam novas vertentes teóricas e evidências empíricas, sugerindo maior atenção dos pesquisadores (DEY; SIRCAR, 2012; GANESCU, 2012; MORETTI; FIQUEIREDO, 2007; ORLITZKY; SHEN, 2013; SINGER, 2013; TANG; HULL; ROTHENBERG, 2012). Faria e Sauerbronn (2008) salientam a relevância da revisão dos conceitos da RSC e de sua interação com estudos organizacionais e estratégia, apontando como desafio a necessidade de se produzir mais debates e a devida adequação desse tema ao contexto do Brasil. Diante dessas recomendações, o principal objetivo deste estudo é discutir as possíveis implicações da RSC nas abordagens estratégicas organizacionais e propor novos avanços em termos de pesquisas.

Devido aos aspectos interpretativos do ambiente organizacional, certas teorias ou fenômenos envolvem elevado grau de subjetividade. Os estudos organizacionais que envolvem subjetividade, exigem metodologias que permitam lidar com a complexidade dos fenômenos para o desenvolvimento teórico e filosófico. Este trabalho é na forma de ensaio de teórico. Conforme Boava, Macedo e Sette (2012, p. 10), “o ensaio é um importante caminho para a produção autônoma de conhecimento, que não se prende a formalismos e amarras que tradicionalmente existe no fazer ciência”. O ensaio teórico possibilita ao pesquisador maior liberdade para expor suas compreensões e reflexões em relação aos fenômenos estudados. Para Santos (2007) os ensaios são abordagens científicas em que o autor desenvolve sua proposta de pesquisa sobre certo tema ou problema sem perder o rigor científico.

Para alcançar este objetivo, na primeira parte deste estudo, realizou-se uma abordagem histórica da RSC e foram apresentados seus principais conceitos e correntes teóricas, a segunda parte, aproxima a RSC à abordagem estratégica e, por fim, a terceira apresentou as implicações da RSC integrou as correntes teóricas da RSC e suas implicações na estratégia. Na última seção são apresentadas as considerações finais. Em termos metodológicos, o estudo se caracteriza com uma pesquisa bibliográfica, em forma de ensaio teórico, cujo o propósito, a partir da integração de teorias, é levantar *insights* e instigar pesquisas futuras. Ao final lança um conjunto de questões de pesquisa.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Esta seção contém breve revisão histórica da RSC no âmbito internacional, assim como os estudos precursores desse tema e seus avanços no Brasil.

Abordagem Histórica da RSC

O campo da responsabilidade social das organizações remonta ao final do século XIX e início do século XX (ALVES, 2003) e ressurgiu após a Primeira Guerra Mundial, por meio de fatos isolados, ocorridos nos Estados Unidos da América durante o final da década de 1910 (ALVES, 2003). A década de 1930 é marcada pela crise americana que se estendeu até 1933 e afetou a economia mundial, causando a queda brusca da produção, falência de empresas, o desemprego em massa, a redução de salários, lucros e preços (SANDRONI, 1999).

O desequilíbrio do modelo capitalista, fundamentado na doutrina liberal, provoca um grande impacto tanto econômico como social. Em 1936 os fundamentos da teoria econômica de Keynes apontam para a necessidade da intervenção estatal nos mercados e sugerem a incapacidade da

teoria econômica clássica em retomar o equilíbrio econômico (VASCONCELLOS; GARCIA, 2008). Assim, a teoria econômica de Keynes, certamente, pode ser considerada a primeira grande tentativa de evitar ou reduzir os efeitos devastadores provenientes dos excessos das grandes indústrias na economia e na sociedade.

Nos anos de 1940 surge o neoliberalismo como uma tentativa de adaptar os princípios do pensamento liberal às necessidades do capitalismo moderno. Neste período (1939-1945), desenvolveu-se a Segunda Guerra Mundial, cerceando a expansão dos mercados no contexto internacional. Somente com o final da Segunda Grande Guerra que houve a expansão da produção industrial. Por meio do planejamento e da organização dos processos produtivos e do aumento da oferta de mão-de-obra, menos onerosa, as indústrias aumentaram a produção e reduziram seus custos, permitindo, com isso, que um número crescente de consumidores tivesse acesso aos seus produtos. Como consequência da produção em escala, evidenciou-se o aumento do consumo (lei da oferta e procura) que, por sua vez, contribuiu para a acumulação de capital altamente concentrado nas mãos dos proprietários dos meios de produção. O poder concentrado nos negócios e a ausência de responsabilidade por parte das empresas, nas décadas seguintes, levaram aos primeiros trabalhos direcionados às questões sociais.

A década de 1950 representa a ampla adoção do neoliberalismo frente à expansão industrial, marcada, principalmente, pela formação de corporações multinacionais. Justamente foi o marco inicial de uma análise mais criteriosa da responsabilidade social. A publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, em 1953, “[...] representou a mais notável literatura dos anos de 1950” (CARROLL, 1999, p. 269). Nessa obra seminal, patrocinada pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América, Bowen (1957) salienta que a responsabilidade social relaciona-se a obrigação dos homens de negócios em adotarem orientações e tomarem decisões compatíveis com as necessidades e valores sociais.

A ênfase excessiva aos resultados meramente econômicos, principalmente nas décadas de 1960 e 1970, produziu impactos sociais e ambientais negativos em muitos países capitalistas, impactos estes atribuídos, em sua maior parte, às ações irresponsáveis das organizações. Diante dos efeitos deste aumento de produção e consumo, sem limites de exploração, constatou-se o consequente aumento da poluição da atmosfera, de rios e mares e do solo em diversos níveis, da exploração da mão-de-obra operária e da concentração do capital controlado por poucas pessoas. A partir do momento em que as ações irresponsáveis das organizações e seus efeitos passaram a ser questionadas por pesquisadores, e criticadas pela sociedade, as empresas gradativamente mudaram suas posturas, mesmo que por trás existisse o interesse econômico. As ações iniciais de organizações responsáveis foram baseadas em princípios de “filantropia e governança” (CARROLL, 1999). Segundo Barbosa e Lehfeld (2003), as atividades filantrópicas são consideradas ações sem fins lucrativos, que ocorrem por meio de doações pessoais ou corporativas e a governança entende-se, na sua essência, como a busca do aperfeiçoamento comportamental das pessoas e das instituições.

Igualmente, nessas décadas, surgiram nos Estados Unidos da América (EUA), os primeiros debates sobre a necessidade do comportamento ético e socialmente responsável das corporações. Essa posição hegemônica americana é atribuída a centralidade e a potencialidade do capital, daí o interesse sobre as questões éticas das empresas e por representar o centro de conflitos entre as empresas e a sociedade (KREITLON, 2004).

Nessas discussões teóricas, se denota o apelo às empresas para que, além de atenderem seus interesses econômicos, se comprometam com o bem-estar social e com o ambiente natural. Carroll (1999) destaca que a partir da década de 60 a RSC tornou-se importante, notadamente com o trabalho de Keith Davis. Em torno desse período, dentre os críticos da responsabilidade social das empresas destaca-se Theodore Levitt que em 1958, publica na *Harvard Business Review* seu artigo *The Dangers of Social Responsibility*, no qual adverte que “o trabalho do governo não é da ‘empresa’, e o trabalho das empresas não é do ‘governo’.” (LEVITT, 1958, p. 47). Em 1962, Milton Friedman, publica seu livro *Capitalism and Freedom*, onde salienta que “a objeção mais proeminente para RSC era o argumento econômico clássico [...]” (LEE, 2007, p. 58). No ano de 1970, Friedman reforça seu posicionamento com a publicação de seu artigo *The social responsibility of business is to increase its profits*, pelo *New York Times Magazine*, ao sugerir análise por meio de trabalhos empíricos sobre responsabilidade social das empresas (FRIEDMAN, 1970).

Friedman (1970) critica a ideia de que a empresa deva ter uma função social, enfatizando que a única responsabilidade de uma empresa é a de usar adequadamente os recursos, obter lucros crescentes, competir sem fraudes, de forma livre de acordo com as leis vigentes. Seu posicionamento sustenta-se no liberalismo econômico de Adam Smith, onde somente as ações dos indivíduos podem ser responsáveis e economicamente racionais, sendo que as empresas devem buscar o lucro para os

acionistas. Se os interesses fossem direcionados aos acionistas e a sociedade, haveria um problema de agência, gerando benefícios adicionais aos agentes, que usariam a responsabilidade social na obtenção vantagens próprias (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006). Isto também se caracteriza como um fator limitador das propostas sobre a RSC.

No que se refere às tensões entre os interesses dos indivíduos e das organizações, destaca-se o estudo de Chester Barnard que em sua principal obra *As funções do executivo*, enfatizou que as organizações são meios para a satisfação de objetivos individuais e que a função central do executivo é promover a cooperação dos indivíduos por meio de incentivos e recompensas sem coerção (MOTTA; VASCONCELLOS, 2003). O estudo de Barnard influenciou outros relevantes estudos como a teoria das decisões de Herbert A. Simon e a RSC de Freeman. A influência dos estudos Barnard na abordagem da RSC de Freeman está no princípio de contribuição-incentivo aplicado pelos gestores, ou seja, princípio no qual a organização tem como função promover o equilíbrio entre as contribuições e os incentivos que desenvolvam o potencial dos indivíduos, o que representa uma visão mais positiva de gestores que apóiam a RSC (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006).

Cunhada por Freeman (1984), esta nova visão dos gestores, denominada Teoria dos *stakeholders* afirma que existem componentes atuantes que precisam ser satisfeitos pelas empresas, pois, seus resultados podem ser influenciados por componentes como os trabalhadores, clientes, fornecedores e a comunidade local. Frente às diversas abordagens e as discussões teóricas sobre empresas socialmente responsáveis durante as décadas do século XX, o fato é que a RSC institucionalizou-se durante os anos 1980 sob a forma de três escolas de pensamento a serem apresentadas na terceira seção deste estudo, a saber: a *Business Ethics*, a *Business & Society*, e a *Social Issues Management*. (KREITLON, 2004).

Com a difusão dos conceitos e a definição das escolas de pensamento, diversos modelos de análise e aplicação da RSC são propostos por pesquisadores, o que leva a um considerável aumento destas abordagens, principalmente nos anos de 1990. O desenvolvimento deste diversos modelos de responsabilidade social permitiu a aplicação dos conceitos numa escala nunca antes vista, atingindo o ápice na segunda metade de 1990. Em destaque, há uma relação direta entre os aspectos econômicos conjunturais e a importância da função social das corporações. As graves oscilações de conjuntura econômica, com o conseqüente aumento do desemprego e de greves, movimentos civis, crise do petróleo, além do crescimento das multinacionais e do redirecionamento do controle organizacional para as mãos de diretores e gerentes, formam o complexo cenário econômico-social mundial no qual se desenvolvem os mais intensos debates a respeito da responsabilidade social (KREITLON, 2004).

Assim, a primeira década do século XXI, reforçou a abordagem da responsabilidade social das organizações sem perder de vista a perspectiva estratégica, ou seja, mesmo tendo como objetivos a maximização de seus fatores econômico-financeiros, as organizações precisam lastrear suas decisões e ações nos princípios da responsabilidade social.

Abordagem Histórica da RSC no Brasil

Os estudos mais criteriosos de responsabilidade social no Brasil, mesmo tardio em relação aos norte americanos, seguiram o ritmo de crescimento econômico do país. Além dos fatores limitantes internos ao crescimento econômico, devido ao perfil agrícola dominante, o país sofreu os impactos econômicos negativos da crise de 1929, da Segunda Guerra Mundial, do golpe militar de 1964 e da crise do petróleo em 1970. Conforme Gremaud *et al.* (1997), foi na década de 1950, com a implantação de outros setores produtivos como a indústria pesada é que se modificou o padrão de acumulação de capital no país. É a partir deste momento que as bases industriais possibilitam o crescimento do país que se estendeu até 1964. Dos ajustes de uma política de estabilização realizada entre 1964 e 1967, onde predominou a estagnação econômica, surgiu no período de 1968 a 1973 o “milagre econômico” sinalizando elevadas taxas de crescimento e o relativo controle inflacionário (GREMAUD *et al.*, 1997).

Todavia, mesmo com o crescimento econômico brasileiro nas décadas de 1950 e 1960, os anos seguintes foram marcados pela ditadura militar, que controlou as atividades intelectuais do país, restringindo a liberdade de expressão e conseqüentemente às pesquisas científicas sobre a responsabilidade social. O período que se iniciou em março de 1964 e se estendeu até 1984 caracterizou-se pelo autoritarismo no campo político e por oscilações no quadro econômico, passando do “milagre” brasileiro para a grande crise dos anos 80 (GREMAUD *et al.*, 1997, p. 167). Dentro deste contexto histórico, segundo Alves (2003, p. 38), “os anos de crise econômica de 1980 marcaram a introdução nos países da América Latina, ainda que tardia devido à conjuntura econômica desfavorável, das primeiras idéias sobre responsabilidade social da empresa”.

Apesar da publicação da obra de Howard Bowen no Brasil em 1957, os conceitos de empresa socialmente responsável passam a ser mais amplamente difundidos somente no início de 1980. Contudo, os primeiros registros direcionados às ações responsáveis das empresas foram elaborados em 1965 pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE), descritos em “uma carta que estabelece para seus membros, alguns princípios focados na função social que as empresas detêm e que devem realizar em nome da classe trabalhadora e da comunidade como um todo” (BARBOSA; LEHFELD, 2003, p. 17). Como outro importante referencial sobre questões políticas e sociais no meio empresarial, destaca-se o Fórum dos Líderes Empresariais que resultou no Documento dos Oito em 1978, direcionado às questões de interesse da época como a abertura democrática e direitos políticos; o documento dos doze, em 1983, cujo pontos centrais foram as questões relacionadas a ingerência do Estado na Economia, e em 1997 o documento denominado Cidadania e Riqueza Nacional, cujo enfoque a necessidade do resgate social como gerador de prosperidade da economia (BARBOSA; LEHFELD, 2003).

Quanto aos trabalhos científicos precursores da abordagem da responsabilidade social no Brasil, destacam-se, em 1979, o de Fernando Prestes Motta (1979), que trata do *controle social nas organizações e das condutas formais e institucionalizadas dos atores sociais*; e o de Ernesto Lima Gonçalves e Benoît Six (1979) que aborda a *prática do balanço social na empresa e a necessidade de participação de uma comissão encarregada medir por meio de indicadores, o grau de satisfação dos empregados com as atividades empresariais*. Em 1984, destaca-se a dissertação de mestrado de João Eduardo Prudêncio Tinoco (1984), sob o título de *Balanço social: uma abordagem socioeconômica da contabilidade*, abordagem que vê o balanço social como instrumento de gestão de informações econômicas e sociais mais transparentes sobre as atividades empresariais.

Somente em meados da década de 1990 é que as empresas passaram a reconhecer tais conceitos e adotá-los, pois, foi neste período “[...] que as empresas e a sociedade passam a perceber a responsabilidade social da empresa como um tema merecedor de maior atenção e que vem ganhando rápido destaque nacional” (ALVES, 2003, p. 38). Segundo Passador (2002), as primeiras manifestações envolvendo empresários, comunidade, políticos e meios de comunicações só aconteceram em 1996, com o trabalho de Herbert José de Souza (conhecido como Betinho), fundador do IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Em 1998 é fundado o Instituto Ethos como iniciativa de um grupo de empresários visando ajudar os empresários brasileiros na compreensão e incorporação dos conceitos de empresa socialmente responsável (DAHER *et al.*, 2007).

Nos primeiros anos do século XXI muitas obras que tratam sobre ética e responsabilidade social no Brasil têm sido publicadas. Dentre as mais utilizadas destacam-se Robert Henry Srour (2000) que apresenta estudos sobre a ética e o poder e a cultura das organizações, Melo Neto e Fróes (2001) com sob o título *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*; e Patrícia Ashley (2003) que oferece uma visão geral e crítica do tema RSE.

É de se ressaltar que levantamentos bibliométricos como os realizados por Aramburú, Antunes e Closs (2007) e por Moretti e Figueiredo (2007), apontaram o aumento do número de artigos publicados no Brasil sobre a RSC a partir dos anos de 1990. Mesmo assim, estudos no país merecem maior profundidade. Isto confirma certa defasagem nos estudos acadêmicos sobre responsabilidade social empresarial do país, apesar da importância do tema, no âmbito acadêmico, social e organizacional. Além disso, observa-se que os estudos sobre a responsabilidade social empresarial, no Brasil, têm adotado os conceitos e modelos desenvolvidos por pesquisadores norte americanos, principalmente em relação às três correntes do pensamento, a *Business Ethics*, a *Business & Society* e a *Social Issues Management*. Destaca-se que essa última corrente compreende às concepções sociais relacionadas às estratégias das corporações.

CONCEITOS E CORRENTES TEÓRICAS DE RSC E SUAS RELAÇÕES COM A ESTRATÉGIA

Durante o século XX, muitas definições de responsabilidade social corporativa foram sugeridas e algumas correntes teóricas se consolidaram com o passar das décadas. Tais definições e correntes teóricas representam a compreensão histórica do contexto e das experiências vivenciadas pelas sociedades industriais. Por este motivo, o item 3.1 apresenta resumidamente, as perspectivas teóricas da RSC direcionando o estudo à sua abordagem estratégica.

3.1 Perspectivas Teóricas da Responsabilidade Social Corporativa

O conceito de responsabilidade social de Bowen é um marco nos estudos da perspectiva teórica da RSC, pois, instigou outros estudos e conceitos alternativos. O conceito de Bowen

esclarece que “a responsabilidade social se refere às obrigações dos homens de negócios em adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade” (BOWEN, 1953 *apud* CARROLL, 1999, p. 270). Em convergência ao conceito de Bowen, surgem na década de 1970, os conceitos de autores como McGuire (1963), Davis, Blomstrom (1966) Eilbert e Parket (1973), Sethi (1975) e Jones (1980), conceitos estes que trazem em sua essência a idéia de responsabilidade social como uma obrigação da empresa, cujas ações devem ir além dos fatores econômicos e legais. Estes autores representam a corrente dos estudiosos que se posicionaram a favor da RSC.

Contudo, sob outra perspectiva, há uma corrente teórica que afirma ser a responsabilidade social uma grande irresponsabilidade empresarial. Um dos principais representantes desta corrente é Milton Friedman (1970), ao defender que o único compromisso da empresa deve ser com o crescimento econômico e com o lucro dos acionistas, partindo do princípio de que ao atender as questões econômicas de forma justa a empresa já estará atendendo a dimensão social.

Dentre os diversos conceitos, um dos que possui maior amplitude por englobar vários aspectos numa única abordagem é o conceito proposto por Carroll (1979, p. 500) ao salientar que “a responsabilidade social das empresas trata das expectativas econômica, legal, ética e discricionária que a sociedade tem sobre a organização em determinado momento”. A conceituação de Carroll (1979) tornou-se uma das mais conhecidas entre os pesquisadores e diferencia-se dos conceitos convergentes ao de Bowen, principalmente porque ao invés de reforçar que responsabilidade social empresarial é uma obrigação, salienta a necessidade de reconhecer e atender múltiplas expectativas da sociedade.

Diante dos distintos posicionamentos teóricos, foi possível a identificação de características específicas das abordagens que possibilitaram a classificação em correntes teóricas. Guimarães (1984) apresenta três correntes da responsabilidade social, entre elas a tradicional, a dos benefícios sociais e a progressista. Segundo Guimarães (1984), a primeira corrente é a tradicional, na qual a única função da empresa é gerar lucros e dividendos para os acionistas, como afirmam Levitt (1958) e Friedman (1970), ou ainda, como sustenta Samuelson (1966), somente as empresas monopolísticas poderiam desenvolver programas sociais, transferindo seus gastos ao consumidor. A segunda corrente é a dos benefícios sociais, cujo enfoque está na defesa do benefício social realizado por uma empresa acima do seu benefício econômico e, por fim, a terceira corrente é a progressista, corrente com maior número de adeptos, que reconhece o lucro como legítimo, mas que, por outro lado, deve-se exigir uma postura social da empresa.

Na mesma linha de classificação das correntes teóricas de responsabilidade social empresarial Kreitlon (2004) também identificou três, entre elas: a) abordagem normativa ou *Business Ethics* na qual a empresa e suas atividades estariam sujeitas ao julgamento ético; b) abordagem contratual ou *Business & Society* que apoiasse nos pressuposto de que a empresa e a sociedade são partes do mesmo sistema, estão ligadas por um contrato social e está sujeita ao controle da sociedade como propõe a teoria dos *stakeholders* de Freeman e, por fim; c) abordagem estratégica ou *Social Issues Management* que se baseia em três argumentos de caráter utilitário.

Como primeiro argumento, salienta que ao antecipar-se às transformações de valores sociais, a empresa poderá tirar proveito das oportunidades de mercado. No segundo, enfoca que o comportamento socialmente responsável pode garantir à empresa uma vantagem competitiva. Por fim, destaca que a proatividade possibilita à empresa antecipar-se às novas legislações ou mesmo evitá-las. Observa-se que a abordagem contratual citada no artigo de Kreitlon (2004) converge com a corrente dos benefícios sociais citada por Guimarães (1984), assim como a abordagem estratégica converge com a corrente progressista. Apenas entre a corrente tradicional citada em Guimarães (1984) e a abordagem normativa citada em Kreitlon (2004), não se verifica proximidade. Assim, entre as correntes da RSC destaca-se a corrente da estratégia, cuja tendência de maior enfoque, ao longo das últimas cinco décadas, é confirmada no quadro 1, conforme descrito no artigo de Min-Dong Paul Lee (2007, p. 58).

Conforme descrito no quadro 1, a partir da década de 1990, há um direcionamento dos estudos da responsabilidade social para questões estratégicas da organização. Essa aproximação é evidenciada com o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders*. Quando associada ao desempenho financeiro das empresas, a aproximação entre o *stakeholder* e a gestão estratégica sugere a redução do nível de incerteza em relação à RSC. Com isso, a RSC passou a ser vista como vantagem competitiva das corporações. A tendência estratégica na abordagem da responsabilidade social também se verifica no Quadro 2, descrito por McWilliams, Siegel e Wright (2006).

Décadas	Principais Publicações	Tema dominante	Ligação com DFE - Desempenho Financeiro das Empresas	Motivação	Nível de incerteza com a RSC
1950 a 1960	Bowen (1953)	Obrigações éticas e sociais das empresas	Sem ligação	Controle externo da empresa	Muito Alto
1970	Wallich e McGowan (1970)	Culto ao interesse próprio	Ligação solta	Reconciliação dos dois lados opostos do debate	Alto
1980	Carroll (1979); Wartick e Cochran (1985); Wood (1991)	Modelo de desempenho social da empresa	Mais justa, mas estática	Modelo de construção pragmático e abrangente	Médio
1990	Freeman (1984); Clarkson (1995); Jones (1995); Hart (1997)	Aproximação entre <i>stakeholder</i> e gestão estratégica	Ligação justa	Viabilidade (teste empírico e implementação) e vantagem competitiva	Baixo

Quadro 1 – Tendências do pensamento da Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: Lee (2007, p. 58, tradução nossa)

Ao se observar o quadro 2, é possível classificar e integrar a RSC a outras perspectivas: a) **perspectiva gerencial**, composta a partir da Teoria da Agência representada por Friedman (1970), Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) e Jones (1995) e Teoria dos *Stewardships* representada por Donaldson e Davis (1991); b) **perspectiva da sustentabilidade**, formada pela Teoria Institucional de Jennings e Zandenberg (1995) e c) **perspectiva estratégica** fundamentada na visão da Empresa Baseada em Recursos (RBV) abordada por Hart (1995) e McWilliams *et al.* (2002).

Aut or(es)	Natureza da perspectiva(s) teórica(s)	Argumento-chave/resultado
Friedman (1970)	Teoria da Agência	RSC é indicativo de comportamento tendencioso por parte dos gerentes, e assim, reduz a riqueza dos acionistas.
Freeman (1984)	Teoria do <i>Stakeholder</i>	Gerentes deveriam costurar suas políticas para satisfazer os numerosos componentes, não somente acionistas. Incluem-se nestes <i>stakeholders</i> , empregados, clientes, fornecedores e organizações de comunidade local.
Donaldson e Davis (1991)	Teoria do <i>Stewardship</i>	Há uma moral imperativa para os gerentes “fazerem a coisa certa”, sem levar em conta como tais decisões afetam desempenho da empresa.
Donaldson e Preston (1995)	Teoria do <i>Stakeholder</i>	Entiza as dimensões morais e éticas da teoria do <i>stakeholder</i> , como também as empresas caso se envolvam com a RSC
Jones (1995)	Teoria do <i>Stakeholder</i>	As empresas envolvidas em repetidas transações com <i>stakeholders</i> baseiam-se na confiança e cooperação, têm um incentivo para serem honestas desde que tal comportamento seja benéfico para a empresa.

Hart (1995)	Visão da empresa baseada em recurso (RBV)	Para certas companhias, a responsabilidade ambiental e social pode constituir um recurso ou capacidade de conduzir a uma vantagem competitiva sustentável.
Jennings e Zandbergen (1995)	Teoria Institucional	Instituições tem um papel importante na formação de consensos dentro de uma empresa que se considera uma organização ecologicamente sustentável.
Baron (2001)	Teoria da Firma	O uso da RSC para atrair consumidores socialmente responsáveis é referido como RSC estratégica, no sentido de que as empresas gerem um bem público juntamente com o marketing/estratégia de negócios.
Feddersen e Gilligan (2001)	Teoria da Firma	Ativistas e ONG's podem ter um importante papel na redução de informações assimétricas referente a RSC, por parte dos consumidores.
McWilliams e Siegel (2001)	Teoria da Firma	Apresenta uma provisão, uma perspectiva de demanda sobre RSC, insinuando que a nível de RSC ideal da empresa pode ser determinado pela análise de custo-benefício.
McWilliams <i>et al.</i> (2002)	Visão da empresa baseada em recurso (RBV)	Estratégias de RSC, quando suportadas por uma estratégia política, pode ser usada para criar vantagem competitiva sustentável.
Waldman (2004)	Teoria da Firma / Teoria da Liderança Estratégica	Certos aspectos da liderança do CEO podem afetar a tendência da firma envolver-se com RSC. Companhias dirigidas por CEO's intelectualmente estimulados, fazem a RSC, mais estratégica, do que as empresas concorrentes.

Quadro 2 – Artigos teóricos seleccionados sobre Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: McWilliams, Siegel e Wright (2006, p. 7, tradução nossa).

Em destaque, segundo Ashley e Soares (2001, p. 4), “grande parte da literatura sobre RSC dedica-se a considerações de estratégias de empresas para a implementação da responsabilidade social nos negócios, refletindo-se sobre a oferta de seus produtos no mercado”. Em adição a esta perspectiva estratégica, outras teorias se associam, tais como a Teoria da Firma com Baron (2001), Feddersen e Gilligan (2001), McWilliams e Siegel (2002) e a Teoria da Firma e Teoria da Liderança Estratégica cujo principal representante é Waldman *et al.* (2004).

Os Quadros 1 e 2 permitem, portanto, confirmar o avanço dos estudos sobre a responsabilidade social das empresas em direção a uma perspectiva estratégica. As várias visões teóricas ampliam a compreensão do ambiente e das escolhas organizacionais sob o campo da responsabilidade social. Denota-se a possibilidade de integração entre os interesses corporativos, direcionados a maximização da riqueza, e o ambiente social, como um fator estratégico empresarial.

ESTRATÉGIA NAS CORPORAÇÕES

Nessa seção, se discute os fundamentos da estratégia a partir das correntes do pensamento econômico. Em seguida, a visão porteriana que proporcionou nova consideração ao modelo denominado *Structure-Conduct-Performance* (SCP). A ocorrência de uma posição organizacional em vantagem competitiva é resultante da implementação de estratégias de criação de valor. Essas estratégias vencedoras se sustentam quando protegidas dos demais competidores, e a construção sólida de determinados atributos que sejam valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Com isso, se busca integrar a visão baseada em recursos com a RSC. Essas estratégias podem constituir certa reputação à firma, tornando-a mais permeável em relação ao bem-estar-social.

Fundamentos da Estratégia

Com o trabalho seminal de Edith Penrose (1959) a firma, sob nova perspectiva, passou a ser vista como uma organização dinâmica e em crescimento. Enfatizou que a complexidade e a diversidade organizacional podem ser estudadas sob diversas formas de abordagens “sociológica,

organizacional, engenharia, ou econômica” (p. 10). Esta nova conotação à teoria da firma proporcionou mais atributos a sua análise. A noção de que as firmas são heterogêneas em termos de recursos e capacidades (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) e, por isso, têm desempenhos distintos, tem recebido atenção na literatura corrente. Diferenças de resultados entre empresas do mesmo setor ou de grupos estratégicos, visto que possuem as mesmas oportunidades, têm sido investigados pela academia.

Pesquisar as diferenças das organizações (RICHARD, 1991) e como obter vantagem competitiva contínua, é do interesse permanente de pesquisadores que se dedicam os estudos organizacionais e a estratégica. A competição com base em recursos propõe combinação interna (empresa) e externa (setor) na arena de competição, procurando explicar como os recursos da firma impulsionam seu desempenho, num ambiente competitivo dinâmico (COLLIS; MONTGOMERY, 2000). Nesse sentido, há um pressuposto de que as firmas são diferentes por que criam, mantêm, desenvolvem e exploram oportunidades, de maneira distintiva. As diferenças de estratégias planejadas, concebidas e empreendidas geram distintividades entre as competidoras, formando recursos e capacidades idiossincráticos (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD & HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Wernerfelt (1984) ao sugerir a necessidade de ampliar o olhar da estratégia para outros tipos de recursos, combinação de capacidades operacionais ou como se pode criar estruturas e sistemas para melhor executar estratégias, apontou as dificuldades práticas envolvidas na identificação dos recursos, diferentemente de produtos, fáceis de identificar. Os métodos de avaliação das firmas e as influências de mercado foram explicados por duas correntes dominantes do pensamento econômico. A corrente principal (*mainstream*), denominada de Organização Industrial (OI) ou Economia Industrial (EI), propôs o modelo denominado estrutura-conduta-performance (ECP) (CONNER, 1991; McWILLIAMS; SMART, 1993; VASCONCELOS; CYRINO, 2000), donde a **estrutura** setorial afeta a **conduta** das firmas e essa determina a **performance**. Noutra visão, liderada pelo pensamento de Joseph Schumpeter, neo-schumpeteriana, os estudos foram centrados na acumulação de capacidades, na dinâmica da criação de riqueza das empresas e dos setores industriais, afastando a centralidade do modelo baseado no equilíbrio de mercado (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Justamente em razão da OI não oferecer fundamentações adequadas as diferenças de performance entre as firmas de uma mesma indústria, Porter (1980) desenvolveu um modelo teórico que compreendia aspectos endógenos e escolha da firma.

Visão Porteriana

Michael Porter, com base no modelo de Mason e Bain, propôs novas formas de análise e concepção ao campo da administração estratégica, relacionando a importância à estrutura industrial (PENG, 2008). Ao modelar o consagrado “modelo das cinco forças” (PORTER, 1980), asseverou que as forças externas à indústria afetam todas as empresas daquele contexto. Ambas as ações afetam a rentabilidade da indústria, as exercidas pelas forças competitivas da indústria e as decisões das próprias firmas.

Por isso as diferentes habilidades das empresas para identificar as fontes e lidar com esse conjunto de forças é que são determinantes à obtenção de rentabilidade acima da dos competidores (supranormal). Barney (1991) entendeu que a proposta de Michael Porter descreveu atributos de uma indústria atrativa e sugeriu que as oportunidades fossem maiores, e ameaças menores, neste tipo de indústria. Em adição, sugeriu que as firmas deveriam analisar o ambiente competitivo, após, fazer escolhas estratégicas e adquirir os recursos necessários para implementar as estratégias.

Na visão Porteriana (1980), a heterogeneidade dos recursos é considerada efêmera no âmbito da firma na indústria ou da firma no grupo estratégico, pois, seria facilmente imitável ou transacionável, tornando as firmas homogêneas entre si, por isso, Porter, as considerada altamente móveis. Entretanto, como as firmas administram internamente e desenvolvem as diferentes habilidades para criar novas capacidades e mantê-las, em face das mudanças ambientais, as tornam diferenciadas (BARNEY; 2001).

Em acréscimo as considerações anteriores, a vantagem competitiva é considerada quando a implementação de estratégia de criação de valor não está sendo simultaneamente implementada por outros competidores. A vantagem competitiva sustentável é os competidores são inibidos a duplicar os benefícios desta estratégia. Reinhardt (1998) considera que para uma empresa se dedicar a uma só estratégia, obtendo, com isso, um retorno anormal, deve ser capaz de impedir os concorrentes de imitá-la.

McWilliams, Siegel e Wright (2006) destacaram que a teoria da empresa sob a perspectiva da RSC tem várias implicações estratégicas. A primeira é que a RSC pode ser um elemento integrante da atividade da empresa e de diferenciação em nível de estratégias corporativas. Assim, deve ser considerada como uma forma de investimento estratégico. Mesmo quando não está diretamente ligada às características de um produto ou processo de produção, a RSC pode ser vista como uma forma de criar ou manter reputação. Uma segunda implicação estratégica de uma perspectiva teórica é a de que uma empresa pode aplicar a lógica *Resource-Based-View* (RBV) para a RSC, no sentido em que é possível desenvolver um conjunto de padrões de investimentos em empresas e indústrias num processo mais responsivo.

Ações de RSC previamente planejadas podem gerar recursos valiosos de diferenciação, aumentando ou mantendo a reputação da empresa no meio ambiente social e econômico (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Dentre esses modelos, passam a receber ênfase aqueles que relacionam a estratégia com responsabilidade social das organizações, pois, consideram a reputação da organização como vantagem competitiva.

A RSC Como um Recurso Importante

Na abordagem da RBV, a administração estratégica centra-se sobre os atributos da firma, como fonte de rendas que são custosos para copiar (CONNER, 1991). Os recursos internos, aqueles geradores de vantagem competitiva sustentável, estão alicerçados em quatro atributos nucleares da RBV (BARNEY, 1991): a) devem ser **valiosos**, pois somente recursos que agregam valor geram vantagens competitivas, seja explorando oportunidades ou neutralizando entrantes; b) devem ser **raros**, incomuns entre os competidores correntes e potenciais; c) devem ser de **imitação imperfeita**, onde os competidores teriam dificuldade para imitá-lo; e d) devem ser **insubstituíveis**, ou de difícil substituição estratégica semelhante, para os recursos dotados de valiosidade, mas que não são raros muito menos de imitação imperfeita.

Os recursos podem ser imperfeitamente imitáveis - barreiras à imitação (PENG, p.77) - por uma combinação de três fatores: c1) quando a habilidade da firma para obter o recurso é dependente da sua condição histórica, do caminho percorrido através da acumulação de experiência - dependência da trajetória (*path dependency*) -, sugerindo a interdependência de eventos desenvolvidos ao longo do tempo; c2) quando a ligação entre o posse dos recursos pela firma e a vantagem competitiva sustentável tem causalidade ambígua (*causally ambiguous*), sendo de difícil identificação; c3) uma razão final para que os recursos possam ser imperfeitamente imitáveis é que eles podem ser fenômenos sociais muito complexos (*social complexity*), resultantes de relações pessoais internas e externas da firma.

Ações de RSC previamente planejadas podem gerar recursos valiosos de diferenciação, aumentando ou mantendo a reputação da empresa no meio ambiente social e econômico (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Dentre esses modelos, passam a receber ênfase aqueles que relacionam a estratégia com responsabilidade social das organizações, pois, consideram a reputação da organização como vantagem competitiva.

A Reputação como Recurso Estratégico

A reputação vem recebendo crescente atenção da administração estratégica, reconhecida com um recurso intangível importante pode conduzir as organizações à vantagem competitiva sustentável (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; DEEPHOUSE; 2000). A preocupação das empresas com toda a sociedade pode influenciar positivamente em seus julgamentos. A participação social e política são determinantes, facilitando a capacidade de operar. Nesse sentido, os gerentes podem contribuir positivamente na reputação, administrando e desenvolvendo as relações com os *stakeholders*: consumidores, investidores, empregados e a sociedade em geral (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Assim como, as ações dos investidores institucionais e dos meios de comunicação atuam fortemente para a condição da reputação das firmas.

Gestores podem demonstrar sua preocupação social, contribuindo para causas ambientais, desenvolvendo produtos não poluentes, estendendo igualdade de oportunidades emprego, criando fundações, colocando as mulheres e sócios minoritários no *board of Directors* (LYDENBERG; MARLIN; STRUB, 1987). Uma firma que tenha previamente adquirido reputação na prestação de informações credíveis sobre vários aspectos do seu negócio, torna-se mais propensa a suceder a um regime de auto-certificação do que uma empresa sem reputação (REINHARDT, 1998). Em adição, diz que se essa reputação engloba uma preocupação de qualidade ambiental e, em seguida, os

consumidores provavelmente estarão muito mais confiantes nas declarações unilaterais sobre os atributos ambientais dos produtos.

Deephouse (2000) apresentou estudo empírico no setor bancário comercial, na região metropolitana de Minneapolis- St. Paul, Minnesota, U.S.A., dados de 1988-1992, sugerindo significância na relação entre performance e a reputação. Adicionando que a reputação favorável é um ativo intangível que incrementa a performance da firma. Por outro lado, Porter e Kramer (2006) advogam que as proposições correntes da RSC, a obrigação moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação, não oferecem direções a escolhas estratégicas. Por exemplo, consideram que a reputação é utilizada por muitas empresas para justificar determinadas iniciativas de RSC, pautadas na melhoria de imagem, reforço da marca, elevação do moral e até mesmo valorização da firma. Aduzem que as justificações são frágeis, pois, não orientam os líderes nas escolhas corporativas. Todavia, entendem que a integração entre empresa com as necessidades sociais é importante. Destacando que as empresas não têm priorizado interesses em questões sociais, recomendam que, especialmente, haja esforços na integração com processos operacionais. A busca da convergência entre os objetivos empresariais e o atendimento as demandas sociais, pode ser um importante caminho a ser discutido e gerenciado.

A literatura mais recente tem sugerido alinhar questões estratégicas a políticas de internas das organizações, discutindo-se ética, reputação, políticas e direcionamento econômico (DEY; SIRCAR, 2012; ORLITZKY; SHEN, 2013; SINGER, 2013). Pois, há evidências que organizações desenvolvem programas longitudinais concernentes a RSC, independentemente do contexto, são mais consistentes na formulação de estratégias para a sustentabilidade dos negócios (GANESCU, 2012; TANG; HULL; ROTHENBERG, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa pretende ampliar as discussões teóricas da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), por meio de uma visão histórica, e aproximá-la da visão estratégica. Em que pese à distinção entre os interesses essenciais corporativos e as necessidades sociais, a sustentabilidade de ambos pode ser desenvolvida propiciando benefícios mútuos. As diferentes abordagens apresentadas, *Business Ethics*, *Business & Society* e *Social Issues Management*, de certa maneira, demonstram que em face das transformações sociais é possível que as firmas entabulem estratégias responsáveis sem perderem de vista a *core competence*.

As práticas sistemáticas de governança estratégica da RSC no longo prazo, podem oportunizar o desenvolvimento de habilidades das corporações para extrair o melhor proveito dessas ocasiões. Com isso, os recursos estratégicos associados aos aspectos sociais contribuem para ampliar e sustentar o feixe de recursos e capacidades da organização. A heterogeneidade de recursos estratégicos, em razão da singularidade, permite a criação de vantagem competitiva distintiva, e, por sua vez, oportunizando a obtenção de valor ao acionista. As corporações, no processo decisório, podem antever implicações econômicas, morais, de sustentabilidade, legais e na reputação, nos processos de escolhas estratégicas.

Inclusive, por meio dos princípios da RSC as organizações podem evitar o excessivo dirigismo governamental, impondo e desenvolvendo iniciativas sociais. No caso Brasil, tendo em vista a impotência do Estado para fazer frente às demandas de ordem social, o caminho natural é a ampliação do nível de exigência no âmbito legal. O voluntarismo estratégico pode amenizar esse impacto das pressões normativas. A legitimidade da reputação social das corporações pode importar em efeitos positivos na performance, formando-se benefícios comuns, sociais e empresariais. O estudo demonstra que é possível a convergência entre os objetivos empresariais e o atendimento as demandas sociais, empreendendo estratégias responsáveis sem afetar a essência dos negócios. Além disso, os recursos estratégicos associados aos aspectos sociais podem contribuir para a criação de valores corporativos importantes, com implicações positivas no desempenho das firmas.

Futuros estudos poderão investigar as percepções sociais aliando decisões estratégicas, em nível de RSC, a desempenho. Empresas com forte correlação entre práticas sociais e performance superior podem ser analisadas em profundidade, para ampliar a compreensão das variáveis determinantes. Indagações suplementares poderão ser investigadas no campo teórico e empírico. A relação de exogenia ou endogenia entre a RSC e a estratégia ainda merece mais estudos. Afinal, a responsabilidade social favorece o desenvolvimento de estratégias ou ela é determinada por estratégias? Como as empresas com experiência de sucesso criam e desenvolvem os processos sociais estratégicos? Outro tema importante é a visão processual das estratégias vencedoras em nível social conjugadas a organizacional.

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Estudos de Pesquisas em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GECOMD-UNESCO) e a Propex-UNESCO por incentivar e financiar, por meio do EDITAL Nº 204/2013, o Programa de Grupos de Pesquisa 2014-2016.

REFERÊNCIAS

- ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, Jan./Fev./Mar. 2003.
- ARAMBURÚ, J. V.; ANTUNES, E. D. D.; CLOSS, L. Q. o modo de fazer pesquisa sobre responsabilidade sócio-ambiental no Brasil contribui para o desenvolvimento sustentável? ix **ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, Curitiba, Nov., 2007.
- ASHLEY, P.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A de. Um modelo conceitual para incorporação da responsabilidade social à governança das relações negócio-sociedade. **ENANPAD**, 2001.
- BARBOSA, E. R. N.; LEHFELD, N. A. de S. **O exercício da responsabilidade social**: um novo modelo de gestão? VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, p. 28-31, Oct. 2003.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. Resource-Based Theories of Competitive Advantage a ten-year retrospective on the Resource-Based View. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- CARROLL, A. A three dimensional model of corporate performance. **Academy of Management Review**, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility. **Business & Society**, vol. 38, n. 3, September, p. 268-295, 1999.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, vol. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.
- CARROLL, A. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, September, 2007.
- COLLINS, D.; MONTGOMERY, C. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: Harvard Business Review. **Estratégia corporativa**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- CONNER, K. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, 17, 121, 1991.
- DAHER, W. M.; OLIVEIRA, M. C.; CALS, B. O.; PONTE, V. M. R. **Responsabilidade social corporativa segundo o modelo de Hopkins**: um estudo do setor energético do nordeste brasileiro. RGSA, v. 1, n. 1, p. 31-46, Jan./Abr. 2007.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- DEEPHOUSE, D. L. Media Reputation as a Strategic Resource: an integration of mass communication and Resource-Based Theories, **Journal of Management**, v. 26, n. 6, p. 1091-1112, 2000.
- DEY, M.; SIRCAR, S. Integrating Corporate Social Responsibility Initiatives with Business Strategy: A Study of Some Indian Companies. **IUP Journal of Corporate Governance**. Vol. 11 Issue 1, p36-51, Jan. 2012.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 33, n. 12, Dez. 1989.
- EISENHARDT, K. M.; MATIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 21, p. 1105-1121, Oct./Nov. 2000.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, 42(1):07-33, Jan./Fev. 2008.
- FOMBRUM, C.; SHANLEY, M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.
- FREEMAN, E. **A stakeholder theory of the modern corporation**. In: DIENHART, John W. *Business, Institutions and Ethics*. New York: Oxford University Press, 2000.

- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is increase its profits. N.Y.: **New York Times Magazine**, Set. 1970.
- _____. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- GANESCU, M. C. Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. **Theoretical & Applied Economics**, Vol. 19 Issue 11, p91-106, Nov. 2012.
- GREMAUD, A. P.; SAES, F. A.; TONETO JÚNIOR, R. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GUIMARÃES, H. W. M. **Responsabilidade social da empresa**: uma visão histórica da sua problemática. RAE, Rio de Janeiro, p. 211-219, Out./Dez. 1984.
- 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.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.) **Economia Industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LEE, M. P. **A review of the theories of corporate social responsibility**: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, issue 1, p. 53-73, 2007.
- LEVITT, T. **The dangers of social responsibility**. *Harvard Business Review*, sep./oct., p. 41 – 50, 1958.
- LYDENBERG, S. D.; MARLIN, A. T.; STRUB, S. O. Rating America's Corporate Conscience. **Business & Society Review**, p. 27-31, 1987.
- ORLITZKY, M.; SHEN, J. Corporate Social Responsibility, Industry, and Strategy. **Industrial & Organizational Psychology**, Vol. 6 Issue 4, p346-350, Dec. 2013.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. **Journal of Management Studies**, Jan. 2006.
- McWILLIAMS, A.; SMART, D. L. The Resource-Based View of the Firm Does It Far Enough in Shedding the Assumptions of the S-C-P Paradigm? **Journal of Management Inquiry**. vol. 4, p. 309-316, Dec. 1995.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F.; SETTE, R. S. Contribuições dos ensaios teóricos para os estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba, **Anais eletrônicos...** Curitiba: 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2012/2012_ENEO239.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2015.
- MORETTI, S. L. A.; FIGUEIREDO, J. C. B. Análise Bibliométrica da Produção sobre Responsabilidade Social das Empresas no ENANPAD: evidências de um discurso monológico. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007, 16 p. CD-ROM.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- PASSADOR, C. S. **A Responsabilidade social no Brasil**: uma questão em andamento. VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal, 2002.
- PENG, M. W. **Estratégia Global**. Thompson. 2008.
- PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E.; K., M. R. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, **Harvard Business Review**, p. 78-92, 2006.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, Mai./Jun. 1990.
- REINHARDT, F. Environmental Product Differentiation: implications for corporate strategy, **California Management Review**, v. 40, p. 43-73, 1998.
- RICHARD, N. Why Do Firms Differ, and How Does It Matter? **Strategic Management Journal**, Winter, 12, p. 61-74, 1991.
- SAMUELSON, P.A. In the collected scientific papers of Paul A. Samuelson. 1966, p. 1291.
- SANDRONI, P. **Dicionário de Economia**. São Paulo, SP: Best Seller, 1999.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SINGER, A. E. Corporate political activity, social responsibility, and competitive strategy: an integrative model. **Business Ethics: A European Review**, Vol. 22 Issue 3, p308-324, July 2013.

TANG, Z.; HULL, C. E.; ROTHENBERG, S. How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR-Financial Performance Relationship. **Journal of Management Studies**, Vol. 49 Issue 7, p1274-1303, Nov. 2012.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, Out./Dez. 2000.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

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