

Diciembre 2018 - ISSN: 1696-8352

UMA TIPOLOGIA PARA ANÁLISE DO POSICIONAMENTO SOCIAL E DESEMPENHO FINANCEIRO

Carlos Frank Elias Calil,
Progesys International¹

Fábio de Oliveira Paula,
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlos Frank Elias Calil y Fábio de Oliveira Paula (2018): "Uma tipologia para análise do posicionamento social e desempenho financeiro", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (diciembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/analise-posicionamento-social.html>

RESUMO

A responsabilidade social vem sendo apresentada como um tema de crescente relevância no cenário empresarial, sendo frequentemente apontada como de suma importância na estratégia competitiva das empresas. Nos últimos 50 anos, este tema vem sendo objeto de atenção por parte de diversos pesquisadores, notadamente nos Estados Unidos e Europa, embora estudos brasileiros sejam cada vez mais comuns. Diversos estudos vêm sendo realizados desde a década de 1970, para verificar a existência de uma possível relação entre desempenho financeiro e desempenho social das firmas. Porém, esses estudos se mostram em grande parte inconclusivos. Existem diversas possíveis razões para isso. Diversos pesquisadores apontam as diferenças metodológicas e de medidas utilizadas nestes estudos como um fator que dificulta tanto a comparabilidade entre os resultados obtidos, quanto o desenvolvimento da pesquisa nesta área. Este artigo tem o propósito de proporcionar uma maior convergência dos estudos futuros, através da introdução de uma abordagem baseada na proposição de uma tipologia que possa classificar de forma genérica o posicionamento social das empresas e de proposições baseadas nela, permitindo a posterior análise do desempenho financeiro obtido pelos diferentes grupos de firmas formados. Por fim, o artigo propõe uma forma de operacionalização da tipologia proposta, incluindo o método adequado.

Palavras-chave: Estratégia; Responsabilidade social; Desempenho financeiro; Tipologia

UNA TIPOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO SOCIAL Y EL RENDIMIENTO FINANCIERO

RESUMEN

La responsabilidad social se ha presentado como un tema cada vez más relevante en el escenario empresarial, que a menudo se cita como muy importante en la estrategia competitiva de las

¹ Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Pesquisador Autônomo e Engenheiro de Gestão de Projetos na Progesys International

² Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Professor Assistente no Instituto de Administração e Gerência (IAG) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

empresas. Durante los últimos 50 años, este tema ha sido objeto de atención por muchos investigadores, especialmente en los Estados Unidos y en Europa, aunque los estudios brasileños son cada vez más comunes. Se han realizado varios estudios desde la década de 1970 para verificar una posible relación entre el desempeño financiero y el desempeño social de las empresas. Sin embargo, estos estudios son en gran medida no concluyentes. Hay varias razones posibles para esto. Varios investigadores han señalado las diferencias en los métodos y medidas utilizados en estos estudios como factores que obstaculizan tanto la comparabilidad de los resultados como el desarrollo de la investigación en esta área. El objetivo de este artículo es permitir una mayor convergencia de estudios futuros, al introducir un enfoque basado en la proposición de una tipología que pueda clasificar de manera genérica el posicionamiento social de las empresas y las propuestas basadas en él, permitiendo el posterior análisis del desempeño financiero obtenido por los diferentes grupos de empresas formadas. Finalmente, el artículo propone una forma de operacionalizar la tipología propuesta, incluido el método apropiado.

Palabras clave: Estrategia; Responsabilidad social; Desempeño financiero; Tipología

A TYPOLOGY FOR ANALYSIS OF SOCIAL POSITIONING AND FINANCIAL PERFORMANCE

ABSTRACT

Social responsibility has been presented as an increasingly relevant topic in the business scenario, often being cited as very important in the competitive strategy of the firms. Over the past 50 years this topic has been subject of attention by many researchers, notably in the United States and in Europe, although Brazilian studies are increasingly common. Several studies have been conducted since the 1970s to verify a possible relationship between financial performance and social performance of the firms. However, these studies are largely inconclusive. There are several possible reasons for this. Several researchers have pointed out the differences in methods and measures used in these studies as factors that hamper both the comparability the results and the development of research in this area. This article aims to enable a greater convergence of future studies, by introducing an approach based on the proposition of a typology that can classify in a generic way the social positioning of companies and propositions based on it, allowing the subsequent analysis of the financial performance obtained by the different groups of firms formed. Finally, the article proposes a way of operationalizing the proposed typology, including the appropriate method.

Keywords: Strategy; Social responsibility; Financial performance; Typology

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social tem sido apresentada como um tema de crescente relevância no cenário empresarial, sendo apontada como “uma variável importante na estratégia competitiva das empresas e na avaliação do seu desempenho” (BORGES, 2001). A literatura em administração tem reconhecido a responsabilidade social como um importante dever das corporações (QUINN et al., 1987). Nos últimos 50 anos este tema vem sendo objeto de atenção por parte dos pesquisadores, notadamente nos Estados Unidos e na Europa. Segundo Drucker (1954), ações de responsabilidade social têm implicações estratégicas no longo prazo, influenciando o sucesso das operações da firma. No Brasil o tema ganhou força principalmente na década de 1990, sendo catalisado através da fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, e de ações do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), com sua grande contribuição na promoção do Balanço Social das empresas.

O debate sobre responsabilidade social nas empresas pode ser considerado quase tão antigo quanto as próprias noções de empresas e negócios, tendo assumido aspectos diferentes na medida em que o papel e a influência das empresas na sociedade vêm se transformando simultaneamente com as conquistas da sociedade no campo social (BORGES, 2001). Diversos pontos são citados na literatura como fatores motivacionais para que as empresas desempenhem atividades ligadas à responsabilidade social. Podemos citar como exemplos a minimização da ação reguladora do governo, a redução das reações e opiniões públicas adversas aos negócios, a promoção da aceitação positiva da organização e a melhoria da sua posição competitiva em relação aos rivais (MURRAY; MONTANARI, 1986). Estudos vêm apontando que os consumidores expressam a tendência a pagar mais por produtos produzidos de forma ética (AUGER et al., 2003). O uso do marketing social empresarial apoiando as causas sociais defendidas pelas empresas sugere criar um

diferencial competitivo através da imagem corporativa (LICHTENSTEIN et al., 2000 apud HOEFLER; KELLY, 2002). Assim sendo, a discussão acerca do assunto passa de um caráter meramente social para uma esfera econômico-financeira, colocando em contraponto o interesse dos acionistas e o interesse dos stakeholders.

Segundo Mohr e Webb (2005), empresas com foco no curto prazo optariam por uma gestão alinhada com os interesses dos acionistas, enquanto que empresas com perspectivas em longo prazo estariam mais propensas a se alinhar com as necessidades dos stakeholders, considerando-se que o retorno financeiro de algumas iniciativas sociais (orientadas aos stakeholders) pode levar algum tempo para se materializar. A avaliação do investimento social da empresa como uma variável importante na sua estratégia competitiva e na avaliação do seu desempenho, assim como o retorno esperado através destas ações, encontra eco em estudos de estratégia, podendo ser classificado nas tipologias estratégicas como diferenciação ou enfoque (PORTER, 1986) ou diferenciação por imagem (MINTZBERG, 1988). Nos Estados Unidos, diversos estudos vêm sendo realizados desde a década de 1970, para verificar a correlação entre o desempenho financeiro e o desempenho social das empresas. O conceito de desempenho social das empresas, inclusive, é utilizado nos Estados Unidos desde os meados da década de 1970 (WOOD, 1991). Estes estudos buscam desde embasar a eficácia do retorno do investimento social realizado pelas empresas, até verificar os possíveis riscos e benefícios do investimento em empresas socialmente responsáveis, bem como examinar o seu desempenho no mercado financeiro. No Brasil parece existir uma tendência na exploração do caráter ideológico e emocional da responsabilidade social, que vem aos poucos sendo modificado. Podemos citar como exemplo deste processo de mudança, a criação do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa, que tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial.

Porém, não se encontram estudos avaliando os resultados das práticas de responsabilidade social no desempenho das firmas. Existe uma grande dificuldade no Brasil em saber se o cliente efetivamente valoriza tais ações e escolhe a empresa por causa delas, em detrimento dos concorrentes menos socialmente responsáveis, o que poderia das às primeiras um melhor desempenho financeiro. Por esse motivo, este artigo tem como objetivo propor uma abordagem para a avaliação do desempenho financeiro das empresas baseada na proposição de uma tipologia que possa classificar de forma genérica o posicionamento social das mesmas, permitindo a posterior análise do desempenho obtido pelos diferentes grupos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

São encontradas diversas definições para a conceituação de estratégia na literatura. Essas definições variam em termo de complexidade e foco, abrangendo tanto a forma como a empresa se posiciona no ambiente competitivo, seus objetivos, forças e até mesmo enfatizando questões mais subjetivas como as características psicológicas da estratégia (BARNEY, 2001). Barney (2001) cita algumas definições para estratégia, concebidas ao longo do tempo. Para Von Neumann e Morgenstern (1944), estratégia é definida como um plano completo para especificar quais escolhas tomar, em todas as situações possíveis. Chandler (1962) a define como sendo o estabelecimento dos goals e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingi-los. Para Steiner e Miner (1977), trata-se da formulação da missão, propostas e objetivos básicos da organização, das políticas e programas estratégicos para atingi-los e os métodos necessários para assegurar que as estratégias foram implementadas para este fim. Glueck (1980) define estratégia como um plano compreensivo, unificado e integrado, desenhado para garantir que os objetivos básicos da empresa serão atingidos. Mintzberg e McHugh (1985) a definem como um padrão em um curso de ações e decisões. Para Hatten e Hatten (1988), trata-se de uma forma para o alcance dos objetivos organizacionais. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (1997), trata-se de um conjunto coordenado e integrado de comprometimentos e ações, concebidas para explorar as competências essenciais e conquistar vantagem competitiva. Barney (2001) define estratégia como sendo a teoria da firma sobre como competir com sucesso. Porter (1986) destaca que a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores básicos que são divididos em termos dos limites internos e externos da firma. Dentro dos limites internos estão os pontos fortes e fracos da empresa, que reúnem seu perfil de ativos e suas qualificações em relação à concorrência (recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca etc.), assim como os valores pessoais, que dizem respeito às motivações e às necessidades dos seus principais

executivos e de outros indivíduos responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem, principalmente, o impacto sobre a empresa de fatores como a política governamental e os interesses sociais. Esses quatro dados expostos, segundo Porter (1986), devem ser considerados antes da empresa desenvolver um conjunto realista de metas e políticas. Alguns autores acreditam na existência de conjuntos de estratégias suficientemente abrangentes que podem ser utilizados por qualquer empresa, em qualquer indústria, em qualquer estágio de desenvolvimento (HAMBRICK, 1983; HERBERT; DERESKY, 1987). Alinhado a este pensamento, foram criados por diversos autores, diferentes modelos de tipologias estratégicas para conceituar e operacionalizar a relação entre os grupos estratégicos e o seu respectivo desempenho. Dentre as diferentes tipologias desenvolvidas, apresentamos aqui, a título de exemplificação, um resumo das tipologias concebidas por Porter (1986) e Miles e Snow (1978).

Porter (1986) sugere uma tipologia composta por três estratégias genéricas: i) liderança no custo total, ii) diferenciação, e iii) enfoque. A estratégia de liderança no custo total consiste na busca e alcance da liderança no custo total em uma indústria. Esta estratégia exige a busca por uma escala de produção eficiente, redução de custos pelo ganho de experiência e controle rígido de custos e despesas. Ainda segundo Porter (1986), uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. A estratégia de diferenciação se refere à criação de um produto ou serviço considerado único no âmbito de toda a indústria. Isso pode se dar através de projeto, imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. A empresa deve se diferenciar em termos de uma ou mais dimensões (PORTER, 1986). A estratégia de enfoque se dá na escolha de um determinado nicho de clientes, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A estratégia de enfoque visa, ao contrário das estratégias de custo e diferenciação, atender a um alvo determinado, para o qual toda a política da empresa deve ser desenvolvida. Nesta estratégia, existe a premissa de que a empresa seria capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Mesmo que a empresa não atinja baixo custo ou diferenciação, do ponto de vista do mercado como um todo, ela pode atingir uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico (PORTER, 1986). Ainda segundo Porter (1986), existiria o meio termo (*stuck-in-the-middle*), caracterizado pela empresa que fracassa em desenvolver sua estratégia em uma das três direções. A esta empresa é quase garantida uma baixa rentabilidade.

Miles e Snow (1978) identificaram quatro estratégias viáveis, baseadas na capacidade de uma organização em mudar seus produtos ou mercados: i) defensores, ii) prospectores, iii) analisadores, e iv) reativos. Defensores seriam organizações que se engajam em pouco ou nenhum desenvolvimento de novos produtos ou mercados, ocupando nichos seguros em suas indústrias e competindo basicamente por preço, qualidade ou serviço. Teriam por característica funcional um grande esforço orientado à racionalização em produção, logística e serviços, assim como simples mecanismos de coordenação, processo de tomada de decisão centralizado e grande influência dos executivos de finanças e produção. Prospectores seriam os pioneiros em desenvolvimento de produtos e mercados. Estes teriam a tendência a oferecer constantes inovações em suas linhas de produtos, competindo através da busca por novas oportunidades de mercado. As empresas aqui classificadas apresentariam complexos mecanismos de comunicação e coordenação, processo de tomada de decisão participativo e descentralizado e grande influência dos executivos de marketing e desenvolvimento de produtos. Analisadores seriam tipos intermediários. Estão acima dos defensores e abaixo dos prospectores no que tange à mudança e estabilidade. Em relação às características funcionais, também combinariam as tendências de ambas as outras estratégias. Já o quarto tipo de organização, os Reativos, possui um padrão de ajuste ao seu ambiente, inconsistente e instável. O ciclo adaptativo dos reativos normalmente consiste em respostas inapropriadas às mudanças ambientais e incertezas, tendo como consequência um desempenho pobre. Miles e Snow ressaltam que os reativos teriam um tipo de estratégia residual, que se alçaria quando uma das outras três estratégias fossem praticadas de forma imprópria. As causas mais prováveis para que uma organização se torne reativa seria a falta de uma clara articulação da estratégia pela alta administração, a falta de uma adequação estrutural e processual da organização pela alta administração, visando permitir a execução da estratégia escolhida e a tendência na alta administração em manter a estrutura e a estratégia corrente da organização, a despeito das mudanças ambientais.

2.2 Desempenho

Explicar as diferentes fontes de desempenho entre empresas tem sido uma questão chave, tanto teórica quanto empírica, no campo da gestão estratégica (HAWAWINI et al., 2003). Os adeptos da visão estrutural da indústria (Structure-Conduct-Performance - SCP) defendem que os fatores da indústria devem ser os principais determinantes do desempenho da empresa, enquanto que os defensores da visão baseada em recursos (Resource-Based View - RBV) advogam que o ambiente interno da empresa direciona a vantagem competitiva. Segundo Barney (2001), a estratégia pode ser definida como uma forma para a empresa competir com sucesso. Esse sucesso seria traduzido na conquista de vantagem competitiva. Empresas que conquistam vantagem competitiva sobrepujariam empresas com paridade competitiva ou desvantagem competitiva. Desta forma, pode-se concluir que o desempenho passa a ser uma questão central no estudo e na prática da estratégia. Barney (2001) sugere uma classificação de três tipos de desempenho: uma empresa pode alcançar desempenho normal, quando o valor que ela gera com os recursos empregados é exatamente igual ao valor esperado pelos investidores; desempenho abaixo do normal, quando ela gera menos valor que o valor esperado; e desempenho acima do normal, quando ela gera valor acima do esperado pela utilização dos recursos por ela empregados. Esta diferença positiva entre o valor esperado e o valor percebido é chamada de lucro econômico.

Existem diversas formas de se medir o desempenho da empresa. Grande parte delas é apoiada em demonstrações financeiras. Segundo Marques (2004), em função da presença de ambiguidades na classificação conceitual, houve o surgimento de medidas de desempenho derivado de resultados, ativos e outras informações contidas nos relatórios periódicos (fluxo de caixa operacional, LAJIDA, lucro bruto operacional, entre outros). Ainda segundo Marques (2004), os modelos integrados (abordagem de Fleuriet-Kehdy-Blanc, abordagem de Copeland-Koller-Murrin, abordagem de Stewart) também produzem um expressivo número de indicadores para a avaliação do desempenho. Barney (2001) coloca que a forma mais popular de medição de desempenho das empresas se dá através do uso de medidas contábeis, em função da sua disponibilidade pública e difusão de grande porção de informação sobre a operação das empresas. Apesar da grande popularidade e aceitação, a medição do desempenho através de medidas contábeis possui limitações. Segundo Barney (2001), problemas como a tendência da gerência em colocar viés nos números (através da escolha deliberada de métodos contábeis para avaliar estoques, taxas de depreciação, entre outros) principalmente quando seu bônus depende destas medidas, o foco no curto prazo e a falha em contabilizar recursos intangíveis (como por exemplo, relacionamento com clientes e fornecedores, valor da marca, entre outros), pode restringir a sua efetividade. Ainda segundo Barney (2001), existem outras formas de se medir o desempenho da empresa. A sobrevivência das empresas poderia, por si só, representar uma medida de desempenho. Outra forma de se medir o desempenho da empresa, segundo o autor, seria através da abordagem dos vários stakeholders (Multiple Stakeholder Approach). Venkatraman e Ramanujam (1986) colocam que o desempenho do negócio pode ser decomposto em um modelo de três classes: no centro, reside o conceito mais restrito de desempenho, representado pelos indicadores de resultado financeiro, que, supostamente, reflete o alcance dos objetivos econômicos da empresa. Este conceito é amplamente utilizado em pesquisa estratégica empírica. Um conceito mais amplo, localizado na segunda camada, soma aos indicadores financeiros os indicadores de desempenho operacional (não financeiros) como market-share, introdução de novos produtos, efetividade de mercado, valor adicionado de manufatura e medidas de eficiência tecnológica. Na camada superior, que reflete a efetividade organizacional, são considerados os múltiplos atores com influência sobre a organização (stakeholders). Em função da abrangência do objeto, o foco maior dos estudos em estratégia tem sido nas duas camadas internas do círculo (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Vários autores tentaram explicar através de estudos empíricos as fontes da diferença de desempenho entre as empresas. Os adeptos da visão estrutural da indústria (Structure-Conduct-Performance - SCP) defendem que os fatores da indústria devem ser os principais determinantes do desempenho da empresa, enquanto que os defensores da visão baseada em recursos (Resource-Based View - RBV) advogam que o ambiente interno da empresa direciona a vantagem competitiva. Rumelt (1991), usando quatro anos de dados históricos, reportou que o pertencimento à indústria explicou aproximadamente 9% da variância observada, enquanto que os fatores da empresa representaram mais de 45% da variação no lucro das empresas. McGahan e Porter (1997), usando metodologia similar à anterior e dados do Compustat, o que permitiu incluir no estudo o setor de serviços (o FTC é composto apenas por indústrias manufatureiras), assim como Rumelt, encontraram resultados que favoreceram aos fatores da empresa sobre os fatores da indústria.

2.3 Responsabilidade Social Empresarial

Davis (1973) define a responsabilidade social da empresa como sendo “as considerações e respostas da empresa a questões além das limitações econômicas, técnicas e requerimentos legais da firma... para atingir benefícios sociais, de forma conjunta com os tradicionais ganhos econômicos desejados pela empresa”. Já Carrol (1979) observou que “a responsabilidade social da empresa inclui a expectativa econômica, legal, ética e irrestrita que a sociedade tem das organizações em um determinado momento”. Segundo o Instituto Ethos (2005), responsabilidade social empresarial é “uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social”. O instituto também cita, que “a empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los ao planejamento de suas atividades” (INSTITUTO ETHOS, 2005). Ainda segundo a mesma fonte, responsabilidade social e filantropia não são a mesma coisa, sendo a filantropia basicamente uma ação social (INSTITUTO ETHOS, 2005).

Pode-se destacar alguns pontos centrais a partir das definições acima. O primeiro deles é que a responsabilidade social torna a empresa corresponsável pelo desenvolvimento social. O segundo diz respeito ao alinhamento entre os interesses da empresa e das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente). O terceiro invoca novamente o alinhamento de interesse entre as diferentes partes, ao diferenciar filantropia de responsabilidade social, visto que filantropia tem seu foco apenas na comunidade, enquanto que a responsabilidade social engloba preocupações com um público mais amplo (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente). Devemos citar também as mudanças na própria sociedade, que levaram a um questionamento cada vez maior acerca do comportamento social das empresas. Desta forma, a despeito da legislação, a função social das empresas rompeu a linha interna das organizações, passando a ser compartilhada com a sociedade, de uma forma geral. Segundo Carrol (1999, apud BORGER, 2001) o conceito de responsabilidade social vem se mantendo inalterado ao longo do tempo. O que mudou são as questões enfrentadas pela sociedade e pelas empresas.

Pesquisas realizadas têm verificado esta dinâmica transformação que tem ocorrido na relação empresa x sociedade. Uma pesquisa realizada por Bernstein (2000) nos Estados Unidos, indicou que 72% dos entrevistados concordam que as empresas têm um poder excessivo sobre a vida das pessoas. Nesta mesma pesquisa, 66% dos entrevistados também acham que as empresas se preocupam mais com os lucros do que com a venda de produtos seguros, confiáveis e de qualidade. Uma pesquisa realizada pelo Cone Inc. (1999, apud MOHR; WEBB, 2005) indicou que aproximadamente 50% das empresas nos Estados Unidos possui programas associados a causas sociais. Assim, é levantada a seguinte questão: para quem deve ser direcionada a responsabilidade social da empresa? Segundo Friedman (1970), “a responsabilidade social da empresa é aumentar os lucros”. Alinhado com Friedman, Levitt (1970) propõe que o objetivo do negócio é gerar lucro e que responsabilidade social é função do governo. Essa visão tem forte foco nos acionistas. Além disso, é suportada pela doutrina de Adam Smith, onde a perseguição do lucro é benéfica para a sociedade (JAMES; FARHAD, 2000). Mitchel (2001) argumenta que a abordagem orientada aos acionistas é dominante entre as empresas americanas.

Em contraponto a esta posição está a teoria dos stakeholders, que defende que todas as pessoas ou grupos com legítimo interesse em uma empresa se relacionam com a empresa para obter benefícios, não havendo supremacia de um grupo de interesses ou benefícios sobre outros (DONALDSON; PRESTON, 1995). Vermeir et al. (2005), afirmam que as empresas socialmente responsáveis não se concentram exclusivamente na maximização dos interesses dos acionistas. Elas também levam em conta os interesses sociais, da comunidade e ambientais, e das outras partes interessadas (stakeholders) envolvidas em suas atividades. Segundo Mohr e Webb (2005), uma abordagem orientada aos acionistas leva a uma estratégia de curto prazo, objetivando a maximização do preço das ações, visto que a maioria dos investidores compra e vende ações baseando-se em informações de curto prazo. Como investimentos em responsabilidade social devem levar mais tempo para amadurecer e dar retorno, visto que leva tempo para os consumidores aprenderem sobre os programas sociais da empresa, bem como leva tempo para a empresa ganhar a confiança da comunidade, empresas com foco em resultados em longo prazo seriam mais propensas a investir em estratégias focadas em responsabilidade social (MOHR; WEBB, 2005).

2.4 Responsabilidade Social e Desempenho

Diversos estudos foram realizados com o objetivo de identificar a relação entre responsabilidade social e o desempenho financeiro das empresas. Estes estudos têm buscado avaliar o desempenho social das empresas tanto através de classificações elaboradas por organizações publicamente reconhecidas, quanto através de classificações realizadas com metodologias próprias. Quanto à avaliação do desempenho financeiro, indicadores de desempenho e risco financeiro têm sido usados com frequência, como por exemplo, comportamento das ações (lucro por ação, crescimento do valor das ações, variância do lucro por ação e variância do crescimento do valor das ações) e cesta de indicadores contábeis (faturamento líquido, faturamento líquido/vendas, faturamento líquido/patrimônio líquido, retorno sobre o patrimônio líquido, média ou mediana do retorno sobre o faturamento líquido, retorno sobre ativos) (ARLOW; GANNON, 1982; AUPERLLE et al., 1985; McGUIRE et al., 1988).

Diversos estudos demonstraram não haver um comportamento uniforme, ou seja, resultados positivos, negativos e neutros, vêm sendo verificados na literatura (ARLOW; GANNON, 1982; AUPERLLE et al., 1985; McGUIRE et al., 1988). Segundo Ulmann (1985), esses conflitos em relação aos resultados encontrados podem ser justificados, em parte, pelas diferenças nas metodologias e medidas utilizadas. Segundo Auperlle et al., (1985), o problema principal estaria no levantamento de forma adequada do nível de desempenho social da empresa, em função da falta de padrões e critérios apropriados, visto que os pesquisadores geralmente têm trabalhado com medidas próprias. Isto vem dificultando tanto a comparação entre estudos como limitando o desenvolvimento da pesquisa nesta área. Em resumo, a falta de um esforço na definição de um padrão nos testes empíricos, proposições e conceitos, são apresentados como sendo o principal fator que restringe uma clareza maior na análise dos resultados apresentados (AUPERLLE et al., 1985).

2.5 Desempenho Social

O conceito de desempenho social da empresa (Corporate Social Performance) já está estabelecido nos Estados Unidos há mais de 30 anos (WOOD, 1991). Parte da literatura existente aborda o assunto de forma binária, como sendo algo aplicável para empresas “responsáveis” e não aplicado para empresas “irresponsáveis”. Entretanto, segundo Wood (1991), toda a empresa pode ser julgada em relação ao seu desempenho social, podendo receber uma avaliação positiva ou negativa. Carrol (1979) posiciona o desempenho social da empresa através de um modelo em três dimensões, considerando categorias de responsabilidade social, questões sociais e social responsiveness. Wartick e Cochran (1985), evoluindo a partir da base formulada por Carrol (1979), definem desempenho social da empresa como sendo “a interação entre os princípios de responsabilidade social, o processo de social responsiveness e as políticas desenvolvidas para atender às questões sociais”. Wood (1991), contribuindo com o trabalho de Wartick e Cochran (1985), observa que o desempenho social deve considerar os princípios motivacionais, processos comportamentais e resultados observáveis das ações corporativas ligadas ao relacionamento da empresa com o ambiente externo. A partir daí, Wood (1991) define desempenho social da empresa como sendo “a configuração dos princípios de responsabilidade social da empresa, seus processos de social responsiveness e suas políticas, programas e resultados observáveis no relacionamento com a sociedade”. Sendo assim, para avaliar o desempenho social da empresa, o pesquisador deve examinar o grau em que os princípios de responsabilidade social motivam ações realizadas em nome da empresa, em que nível a empresa pratica processos de social responsiveness, a existência de programas e políticas desenhados para gerenciar as relações da empresa com a sociedade e os impactos sociais observáveis das ações, programas e políticas da firma (WOOD, 1991).

Como de forma geral o escopo compreendido nesta categoria não pode ser analisado em um Balanço Patrimonial, não existe a possibilidade de, pelo meio da utilização de técnicas contábeis, diferenciarem-se objetivamente as companhias socialmente responsáveis das que não o são. Para tentar atender a esta demanda, foi desenvolvido um instrumento com a intenção de disponibilizar um conjunto de informações relevantes a todos os stakeholders acerca do exercício realizado pelas empresas no campo da responsabilidade social, denominado de Balanço Social.

2.6 Balanço Social

Segundo o IBASE (2005), Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, a função principal do balanço social é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente. Segundo tem sido destacado, existem diversas vantagens em se publicar o Balanço Social. A simples disponibilização das informações do Balanço Social pode propiciar a obtenção de novos recursos de investimento, via

mercado acionário, através de fundos “verdes”, focados em companhias ditas “responsáveis”. Também são disponibilizadas importantes informações sobre a política de investimento em recursos humanos da empresa, como gastos com treinamento, previdência privada, além de apresentar também indicadores voltados para o meio ambiente.

Decisões sobre incentivos fiscais concedidos pelo Estado também poderiam ser favorecidas pelas informações disponibilizadas no Balanço Social (MARQUES, 2002). Segundo o IBASE (2005), as empresas se beneficiam com a publicação do Balanço Social, principalmente, através de ganho de imagem, obtendo a sua valorização por investidores e consumidores, e mitigando riscos, onde “em um mundo globalizado, uma conduta ética e transparente tem que fazer parte da estratégia de qualquer organização nos dias de hoje”. O IBASE (2005) ainda destaca que o Balanço Social é uma valiosa ferramenta para a empresa gerir, medir e divulgar o exercício da responsabilidade social em seus empreendimentos, além de servir como instrumento de avaliação para analistas de mercado, investidores e órgãos de financiamento (como BNDES e BID).

3 TIPOLOGIA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO POSICIONAMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL

Seguindo a abordagem que motivou diversos autores a desenvolver tipologias de estratégias, com o intuito de conceituar e operacionalizar a relação entre os grupos estratégicos e o seu respectivo desempenho, sugerimos que esta mesma abordagem pode ser válida para o posicionamento social escolhido pelas empresas. Segundo Chrisman et al., (1988), existem quatro objetivos principais para um sistema de classificação: diferenciação, generalização, identificação e recuperação de informações. A diferenciação é necessária, para que a generalização possa ser aplicada para os membros dos diferentes grupos (MAYR, 1981 apud CHRISMAN et al., 1988). A generalização é requerida, dado que o objetivo principal da classificação é prover uma fundamentação para estudos comparativos (BOCK, 1973, apud CHRISMAN et al., 1988). Um esquema para identificação se faz necessário, para garantir a consistência e permitir comparações entre futuros estudos (SNEATH; SOKAL, 1973 apud CHRISMAN et al., 1988). O armazenamento e a recuperação de informações permitem a sua aplicação em estudos comparativos (ASHLOCK, 1979; HULL, 1984; MAYR, 1982; SNEATH; SOKAL, 1973 apud CHRISMAN et al., 1988).

Para o desenvolvimento da tipologia, julgamos que cada grupo de empresas se posicione socialmente de uma maneira distinta, visando superar os seus concorrentes na indústria, pensamento reforçado por diversos autores (DRUCKER, 1954; MURRAY; MONTANARI, 1986; BORGER, 2001), que destacam haver relação entre a responsabilidade social das empresas e o seu desempenho. Não vamos estender aqui a discussão acerca dos fatores inerentes a cada indústria, apenas focando no posicionamento escolhido pelas empresas e na diferença de desempenho que possa vir a existir entre os diversos grupos. Apenas destacamos que dadas as situações particulares enfrentadas pelos participantes em cada indústria, deve haver uma estratégia de posicionamento social mais apropriada, face às situações específicas de cada indústria. Também não vamos focar, por premissa, nos fatores internos de cada empresa, onde o conjunto de competências e recursos que cada organização possui pode fazer diferença. Levaremos em conta apenas o posicionamento externo divulgado por cada empresa. Para tal, serão usados como referência os indicadores sociais externos, publicados por elas em seus balanços sociais e relatórios sociais, bem como informações relevantes disponibilizadas em seus sites na Internet.

Ao serem utilizados os indicadores sociais externos não será considerado na análise o investimento social interno, realizado para os empregados da empresa, ou seja, para uma parte menor (mas não menos importante) de seus stakeholders. Os indicadores sociais externos, publicados pelas empresas em seus balanços sociais e relatórios sociais, enfatizam a relação percentual entre a receita operacional obtida pela empresa (denominador) e o montante investido na área social (numerador), destacados pelo tipo de investimento realizado, que pode ser classificado como investimento em: i) Educação, ii) Cultura, iii) Saúde e Saneamento, iv) Habitação, v) Esportes, vi) Lazer e Diversão, vii) Creches, viii) Alimentação, Combate à Fome e Segurança Alimentar, e ix) Outras frentes Sociais.

A abordagem seguida pela empresa ao estabelecer a forma primária pela qual vai realizar o seu investimento social, e o comprometimento e a disposição organizacional com a sua execução, teoricamente podem levar a empresa a uma posição de desempenho superior, se comparada às empresas que falham em se posicionar socialmente de uma forma consistente.

De forma a agrupar as empresas em clusters que possam refletir de forma estruturada a opção social estratégica selecionada por cada grupo de empresas, propomos quatro estratégias sociais genéricas, capazes de demonstrar uma linha sólida de posicionamento social estratégico,

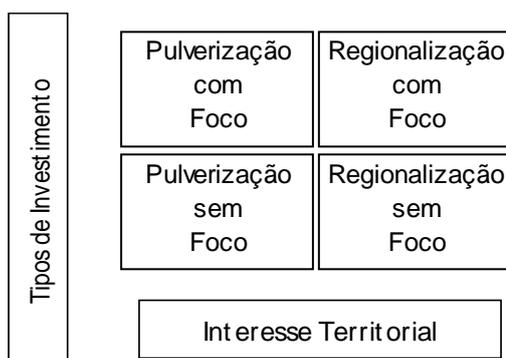
adequadas no auxílio à superação dos concorrentes. Estas opções levarão em conta dois eixos de análise. São eles a abrangência regional do investimento social e o conjunto que compreende os tipos de investimento social escolhidos. Tanto a abrangência regional quanto a escolha dos tipos de investimento devem ser fundamentados, primariamente, pela identificação e priorização do grupo de interesse pela empresa. Wheeler e Sillanpää (1997, apud BORGER, 2001), classificam os grupos de stakeholders como primários e secundários, sociais e não sociais:

1. Primários Sociais: acionistas e investidores, empregados e corpo gerencial, clientes, comunidade local, fornecedores e parceiros de negócio;
2. Secundários Sociais: governos e agências reguladoras, instituições civis, grupos de pressão organizados, mídia e comentaristas acadêmicos, competidores, organizações setoriais;
3. Primários Não Sociais: meio ambiente, gerações futuras, espécies não humanas;
4. Secundários Não Sociais: grupos ambientalistas, organizações de defesa dos animais.

Segundo Svedsen (1998, apud BORGER, 2001), as características que determinam a relevância dos grupos de interesse são: legitimidade, poder e urgência. Legitimidade refere-se a um grupo particular e representativo das questões que são relevantes para os negócios da empresa e responsável em nome dos que tem um interesse legítimo de como os negócios são conduzidos (como por exemplo, o grupo que representa os interesses da comunidade nas questões ambientais). Já o poder refere-se ao grupo que tem uma contribuição real para conduzir os negócios de forma responsável ou uma significativa influência nas atividades da empresa ou sobre outros grupos de interesse. Conforme salientado por Winter e Steger (1998, apud BORGER, 2001), as organizações não governamentais, por exemplo, vêm assumindo um papel de destaque nas discussões e formulações de políticas públicas com impacto nos padrões de conduta e atuação das empresas, obrigando-as a mudar o seu comportamento. Por fim, urgência diz respeito à priorização das questões que demandem uma ação mais imediata por parte da empresa para atender a um grupo específico. Se uma empresa tem um problema grave com uma determinada comunidade, deve priorizá-lo. Se uma empresa atua em um determinado ramo de atividade, também deve levar em consideração a distribuição de forças e necessidades de seu ramo. No comércio varejista, por exemplo, os fornecedores devem ter uma priorização maior do que para uma empresa prestadora de serviços. O contexto regional também deve ser levado em conta. Por exemplo, a questão das minorias tem aspectos sociais e culturais distintos para diferentes comunidades.

A partir daí, propomos a tipologia social representada na figura 1, que se baseia na estratégia de posicionamento social escolhida pela empresa, de acordo com a abrangência territorial e o escopo do investimento social escolhido. Entendemos que este posicionamento deve traduzir a capacidade da empresa em escolher e priorizar corretamente o seu público-alvo, atendendo às suas necessidades através da seleção (escopo) das iniciativas mais adequadas. A descrição de cada um dos quatro grupos é apresentada a seguir:

Figura 1 - Quatro Estratégias Sociais Genéricas



1. Pulverização com Foco: neste quadrante estão as empresas que posicionam seu investimento social em uma grande área de abrangência (pulverização), sem influência em uma região específica, concentrando grande parte de seu investimento (foco) em uma ou poucas linhas de atuação (como por exemplo, investimento em educação em vários estados da federação). Estas empresas, normalmente, têm a intenção de sensibilizar um público alvo não regionalizado, sem um interesse territorial acentuado, ligando sua marca a uma ou poucas causas bem definidas;

2. Pulverização sem Foco: Neste quadrante estão as empresas que distribuem seu investimento social em uma grande área de abrangência (pulverização), investindo em diversas frentes sociais (sem foco específico). Desta forma, a empresa procurará alcançar um grande público, com ampla cobertura, com uma grande variedade de tipos de investimento (como por exemplo, saúde, educação, cultura, habitação, esportes, entre outros). Conforme ressaltado por Porter (1986), quando a empresa fracassar em desenvolver sua estratégia, a esta empresa é quase garantida uma baixa rentabilidade (o meio termo ou stuck-in-the-middle). Possivelmente, ao adotar uma estratégia de investimento extremamente pulverizada, esta empresa poderá estar, na verdade, falhando em se posicionar, podendo vir a ter problemas no que concerne ao retorno esperado através deste investimento;

3. Regionalização com Foco: Aqui se concentram as empresas que têm um interesse especial na área (regionalização) em que atuam (ou na região que se localiza a sua sede, ou mesmo a área de influência de um importante stakeholder) e têm o interesse em atacar uma ou poucas frentes sociais (foco) específicas (como por exemplo, saúde). Estas empresas, normalmente, têm a intenção de sensibilizar um público alvo localizado em uma determinada região geográfica, ligando sua marca a uma causa bem definida;

4. Regionalização sem Foco: Este quadrante se aplica às empresas que têm um interesse especial na área (regionalização) em que atuam (ou que se localiza a sua sede ou mesmo a área de influência de um importante stakeholder), porém com uma abordagem social mais ampla (sem foco), investindo em diversas frentes sociais concomitantemente (como por exemplo, habitação, lazer, creches e alimentação). Estas empresas, normalmente, têm a intenção de sensibilizar um público alvo local bem definido, porém, sem um enfoque social específico.

Podemos ainda formar um quinto grupo (sem investimento social), composto pelas empresas que não realizam investimento social, ou investem de forma incipiente, ou ainda, fracassam em desenvolver sua estratégia de posicionamento social em uma das quatro linhas acima. Estas empresas, possivelmente, estarão posicionadas socialmente de uma maneira assaz pobre, o que deveria provocar impacto negativo em seus negócios, seja no curto, médio ou longo prazos. Esta falta de posicionamento pode ocorrer por uma questão de cultura empresarial, problemas organizacionais e motivacionais.

3.1 Operacionalização da Tipologia

Partindo da afirmação de que existe relação entre a responsabilidade social das empresas e o seu desempenho (DREUCKER, 1954; MURRAY; MONTANARI, 1986; BORGER, 2001), que as empresas devem identificar e priorizar seus stakeholders, investindo nas iniciativas mais adequadas ao atendimento das suas necessidades (WHEELER; SILLANPÄÄ, 1997, apud BORGER, 2001; SVENDSEN, 1998, apud BORGER, 2001), e que isso reflete na estratégia de posicionamento social escolhida pela empresa, entendemos ser possível agrupar as empresas em clusters que possam refletir de forma consistente a opção social estratégica selecionada por cada grupo de empresas.

Para tal, deverão ser formados os grupos estratégicos baseados na tipologia proposta (avaliação da estratégia de posicionamento do investimento social externo de cada firma em questão, posicionando-as em um dos clusters definidos), e, em seguida, deverá ser realizada a análise do desempenho de cada um dos grupos, reunidos nos diferentes clusters. Essa metodologia é adequada para testar as proposições derivadas do modelo e da revisão da literatura, que são as seguintes:

Proposição 1: É possível encontrar grupos estratégicos conforme perfis definidos para a tipologia proposta.

Proposição 2: O desempenho de cada um dos grupos estratégicos é estatisticamente diferente dos outros, com base nas dimensões de desempenho medidas.

Proposição 3: Os desempenhos medidos para cada dimensão considerada satisfazem a condição prevista na afirmação de que as empresas que não realizam de forma consistente o investimento social (sem posicionamento), ou aquelas que investem sem um foco claro (Pulverização sem Foco) apresentam desempenho inferior aos demais grupos classificados na tipologia proposta.

As dimensões utilizadas para medir-se a estratégia de investimento social realizada pelas empresas, devem ser coletadas a partir do Balanço Social publicado pelas instituições, (disponibilizado pelo IBASE até 2009 e, a partir de 2010, disponibilizado nos relatórios anuais de grande parte das empresas) e pelos relatórios sociais disponibilizados pelas próprias instituições em seus sites na Internet e/ou por pesquisa primária, onde serão montados os seus Indicadores Sociais Externos, ou seja, contribuições orientadas à sociedade em geral e a forma como o investimento fora realizado, em termos de dispersão geográfica (territorial).

Todas as empresas que não publicarem o balanço social devem ser consideradas, por premissa, como instituições que não realizam de forma consistente o investimento social (sem posicionamento). Essa premissa foi adotada com base na afirmação do IBASE (2005), de que o balanço social serve como instrumento de avaliação para analistas de mercado, investidores e órgãos de financiamento (como BNDES e BID). Sendo assim, é o instrumento de avaliação mais indicado e tangível para o estudo em questão. Mesmo as empresas que alegam investir socialmente, através das diversas mídias e canais de comunicação, devem ser incluídas neste grupo se não publicarem o balanço social.

Os Indicadores Sociais Externos, coletados diretamente do balanço social das instituições devem ser: i) % Investimento em Educação / Receita Operacional; ii) % Investimento em Cultura / Receita Operacional; iii) % Investimento em Saúde e Saneamento / Receita Operacional; iv) % Investimento em Habitação / Receita Operacional; v) % Investimento em Esportes / Receita Operacional; vi) % Investimento em Lazer e Diversão / Receita Operacional; vii) % Investimento em Creches / Receita Operacional; viii) % Investimento em Alimentação / Receita Operacional; ix) % Investimento em Combate à Fome e Segurança Alimentar / Receita Operacional; e x) % Investimento em outras frentes Sociais / Receita Operacional.

Em termos de dispersão geográfica (territorial), deve ser analisada a forma como o investimento social é realizado em função da centralização em uma determinada região, ou a opção por um investimento distribuído em um alcance territorial mais amplo. Se o investimento for realizado em uma localidade específica, como por exemplo, investimento em cultura em um centro cultural no município onde se localiza a sede da instituição, este investimento deve ser considerado como sendo LOCAL. Se houver um investimento em educação em vários municípios, este investimento deve ser considerado como NÃO LOCAL. Investimentos apoiados por mídias de vasto alcance, como a televisiva (por exemplo, educação a distância), devem ser considerados como NÃO LOCAL.

Deve ser atribuído um valor zero ou um para cada linha de investimento realizada no que tange ao investimento LOCAL ou NÃO LOCAL. Por exemplo, no caso do centro cultural concentrado no município da sede, o indicador NÃO LOCAL deve receber nota zero e o indicador LOCAL nota um. No caso do investimento descentralizado em educação, o indicador NÃO LOCAL deve receber nota um e o indicador LOCAL nota zero. Ao final, analisando-se todas as linhas de investimento realizadas pela instituição, o total de pontos conseguidos com o indicador NÃO LOCAL deve ser dividido pelo total geral de pontos obtidos (soma de LOCAL e NÃO LOCAL), formando assim o Índice de Pulverização da instituição ($\text{Total de Pontos NÃO LOCAL} / (\text{Total de Pontos NÃO LOCAL} + \text{Total Pontos LOCAL})$).

Os dados podem ser coletados diretamente do site das instituições na Internet ou através do envio de questionário, sendo a pontuação (zero ou um) atribuída através da forma de investimento verificada diretamente pela comunicação realizada pela instituição sobre o investimento considerado. Através do Índice de Pulverização, variando de 0% a 100%, é considerada a estratégia de dispersão geográfica (territorial) da instituição, em relação a cada linha de investimento, sendo formado a partir daí o índice consolidado. Quanto mais alto o índice de pulverização (consolidado), maior o foco na dispersão do investimento em várias áreas, descentralizando territorialmente o investimento social.

Para índices muito baixos, maior é o interesse em uma determinada localidade geográfica, caracterizando uma tendência pela instituição a ter um foco territorial específico. Essas dimensões (indicadores sociais externos e índice de pulverização) caracterizam as variáveis independentes do estudo a ser realizado.

Para a avaliação do desempenho (variáveis dependentes), propomos medidas multidimensionais clássicas: i) Retorno sobre ativos (ROA) = lucro depois de impostos / ativo total; e ii) Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) = lucro depois de impostos / total do patrimônio líquido. Barney (2001) coloca que a forma mais popular de medição de desempenho das empresas se dá através do uso de medidas contábeis, em função da sua disponibilidade pública e difusão de grande porção de informação sobre a sua operação. Para McGuire et al. (1988) alguns estudos mostram que as medidas contábeis são melhores do que medidas baseadas no mercado, mais especificamente o retorno sobre ativos, ao avaliar-se o desempenho da empresa no contexto de todos os stakeholders.

4 CONCLUSÕES

Motivados pelas colocações de Drucker (1954), Murray e Montanari (1986) e Borger (2001), que destacaram haver relação entre a responsabilidade social das empresas e o seu desempenho, assim como de Ulmann (1985) e Auperlle et al. (1985), de que as diferenças metodológicas e de medidas utilizadas nos estudos realizados dificultam tanto a sua comparação como limitam o desenvolvimento da pesquisa nesta área, propomos uma abordagem baseada na introdução de uma tipologia com o objetivo de motivar um caminho futuro, que possa gerar uma linha central para os estudos adjacentes. Esta tipologia proposta procurou atender aos requisitos propostos por Chrisman et al., (1988), como diferenciação, generalização, parcimônia, capacidade de recuperação de informações, facilidade de utilização e comparação.

Naturalmente, a abordagem aqui proposta necessita de refino, visando um atendimento mais amplo das peculiaridades teóricas relacionadas aos temas centrais, com um alto grau de parcimônia. Para tal, propõe-se como oportunidade para estudos futuros uma aplicação prática da metodologia em diversas indústrias para verificar se é possível separar empresas em grupos, se os grupos realmente apresentam desempenhos diferentes e quais grupos possuem desempenho superior em cada uma das indústrias testadas.

5 REFERÊNCIAS

- ARLOW, P.; GANNON, M. J. Social Responsivness, Corporate Structure, and Economic Performance. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 2, 1982.
- AUGER, P. et al. What Will Consumers Pay for Social Product Features? **Journal of Business Ethics**, n 42, 2003.
- AUPERLLE, K. E.; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J.D. An Empirical Examination of the Role of Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. **The Academy of Management Journal**, v. 28, n 2, 1985.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- BERNSTEIN, A. Too Much Corporate Power? **Business Week**, September, 11, 2000.
- BORGER, F. **Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese de Doutorado, FEA, USP, 2001.
- CARROL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, n. 4, 1979.
- CHRISMAN, J. J.; HOFFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a System for Classifying Business Strategies. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, 1988.
- DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, 16, 1973.
- DONALDSON, T.; PREESTON, L. The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts, Evidence and Implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, 1995.

- DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.
- FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. New York: New York Times Magazine, September 13, 1970.
- HAMBRICK, D. C. High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. **Academy of Management Journal**, v.26, n.4, 1983.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is Performance Driven by Industry or Firm Specific Factors? A New Look at the Evidence. **Strategic Management Journal**, v.24, 2003.
- HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology and Strategy Content. **Strategic Management Journal**, v.8, 1987.
- HOEFFLER, S.; Keller, K. Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 21, Spring, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE). Disponível em: <www.ibase.org.br>. Acesso em: out. de 2016.
- INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: out. 2016
- JAMES, H. S.; FARHAD, R. Smith, Friedman and Self-Interest in Ethical Society. **Business Ethics Quarterly**, v. 10, n. 3, 2000.
- LEVITT, T. **The dangers of social responsibility**. Boston: Houghton Mifflin, 1970.
- MARQUES, J. A. V. C. **Análise Financeira das Empresas: liquidez, retorno e criação de valor**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2002.
- McGAHAN, A. M.; PORTER, M. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, Summer Special Issue, 18, 1997.
- McGUIRE, J. B.; SUNDGREEN, A.; SCHNEEWEIS, T. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, 1988.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5., 1988.
- MITCHELL, L. E. **Corporate Irresponsibility: America's Newest Export**. New Haven: Yale University Press, 2001.
- MOHR, L.; WEBB, D. The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. **Journal of Consumer Affairs**, v. 39, n. 1, 2005.
- MURRAY, K. B.; MONTANARI, J. R. Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, 1986.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- QUINN, J.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. **The Strategy Process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.
- RUMELT, R. P. How does industry matter? **Strategic Management Journal**, 12 (3), 1991.

ULLMANN, A. Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance. **Academy of Management Review**, v. 10, 1985.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, 1986.

VERMEIR, W.; VAN DE VELDE, E.; CORTEN, F. Sustainable and Responsible Performance. **Journal of Investing**, 2005.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, 1985.

WOOD, D. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, 1991.