

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Revisão da Literatura existente e Conceitos Centrais

#### 2.1.1 Estratégia

São encontradas diversas definições para a conceituação de estratégia na literatura. Isso pode ser explicado em parte pela importância, popularidade e apelo que o assunto desperta entre os acadêmicos, especialmente nos últimos vinte anos, assim como entre os executivos. Segundo Mintzberg et al., (1986), a estratégia é considerada como sendo o ponto alto da atividade dos executivos.

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).

Segue a seguir uma série de definições para estratégia, concebidas ao longo do tempo e citados por Barney (2001):

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 Von Clausewitz (1976), estratégia é a preocupação com o desenvolvimento de um plano de guerra, estabelecimento de campanhas individuais e através dessas, constituição das ações.

Para Steiner & 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 & McHugh (1985) a definem como um padrão em um curso de ações e decisões.

Para Hatten & Hatten (1988), trata-se de uma forma para o alcance dos objetivos organizacionais.

Miller & Dess (1993) colocam estratégia como sendo os planos realizados ou ações tomadas, em um esforço para ajudar a organização a preencher às suas propostas pretendidas.

Para Hitt, Ireland & Hoskisson (1997), trata-se de um conjunto coordenado e integrado de comprometerimentos e ações, concebidas para explorar as competências essenciais e conquistar vantagem competitiva.

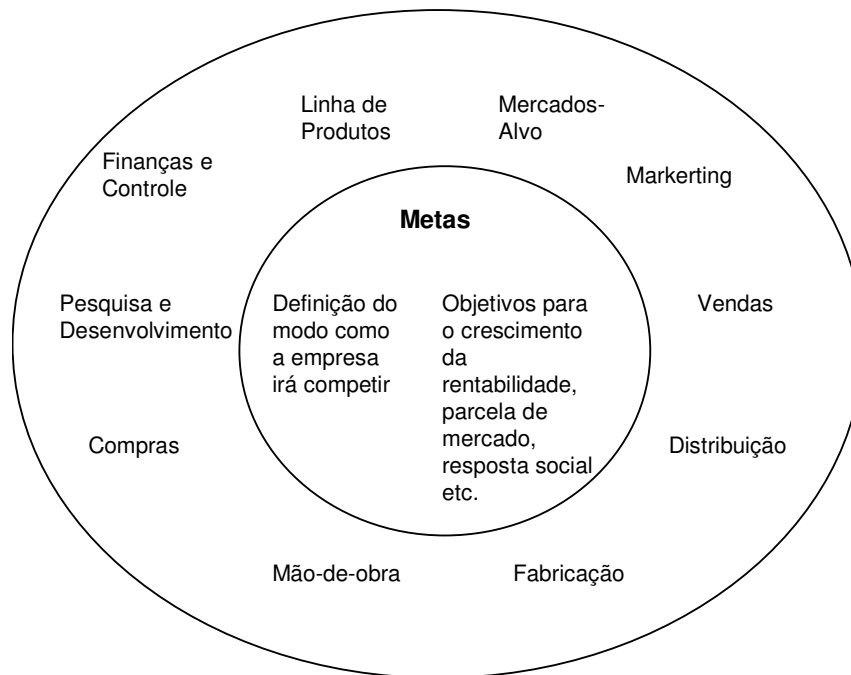
Barney (2001) define estratégia como sendo a teoria da firma sobre como competir com sucesso.

Todas as definições acima foram citadas por Barney, 2001.

Porter (1986) cita que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. Sendo assim, trata-se de uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.

A figura a seguir tem por objetivo representar esses pontos colocados por Porter (1986). No centro estão as metas, que representam o modo como as empresas desejam competir e os objetivos econômicos e não econômicos. Nos raios estão as políticas operacionais, com as quais a empresa busca atingir estas metas.

FIGURA 1 - A Roda da Estratégia Competitiva



Fonte: Porter (1986)

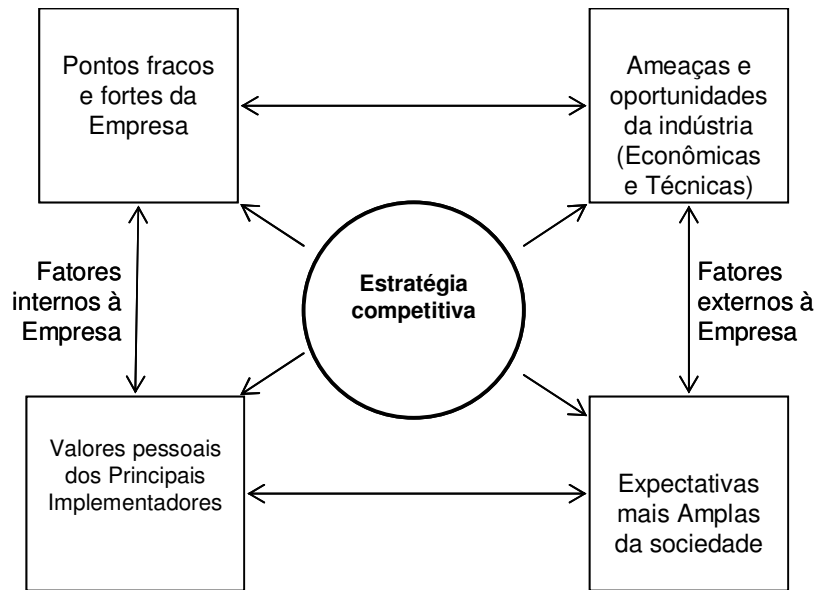
Também é destacado por Porter (1986), que a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores básicos que são divididos em termos de limites internos e externos.

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 as 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 acima e representados na figura 2, segundo Porter (1986), devem ser considerados antes da empresa desenvolver um conjunto realista de metas e políticas.

FIGURA 2 - Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada



Fonte: Porter (1986)

Mintzberg et al., (1986), propõem a existência de dez escolas de pensamento sobre a formulação da estratégia, relacionadas abaixo:

- Escola do Design – formulação da estratégia como um processo de concepção
- Escola do Planejamento – formulação da estratégia como um processo formal
- Escola do Posicionamento – formulação da estratégia como um processo analítico
- Escola Empreendedora – formulação da estratégia como um processo visionário
- Escola Cognitiva – formulação da estratégia como um processo mental
- Escola de Aprendizado – formulação da estratégia como um processo emergente
- Escola do Poder – formulação da estratégia como um processo de negociação
- Escola Cultural – formulação da estratégia como um processo coletivo
- Escola Ambiental – formulação da estratégia como um processo reativo
- Escola da Configuração – formulação da estratégia como um processo de transformação

Ainda segundo Mintzberg et al., (1986), as escolas acima citadas podem ser classificadas em três grupos.

O primeiro grupo, de natureza prescritiva, abrangendo as três primeiras da série (Design, Planejamento e Posicionamento), tem como característica principal a preocupação maior na formulação da estratégia.

As seis escolas seguintes (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental) pertencem ao grupo que tem como característica uma preocupação maior com a descrição das estratégias, do que com a sua prescrição, considerando aspectos específicos do processo de formulação das estratégias.

No grupo final encontra-se apenas uma escola (Configuração), que pode ser considerada como a combinação das demais. Nessa escola, existe uma busca pela integração onde vários elementos são agrupados, como o processo de formulação de estratégias, o seu conteúdo e estruturas organizacionais e seus contextos. Um outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

Mintzberg (1987) destaca que a estratégia pode ser definida por cinco Ps: Estratégia é um Plano, ou uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Estratégia é um Padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Estratégia é uma Posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Estratégia é uma Perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Finalmente, pode-se dizer que estratégia é um Truque (*Ploy*), uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

### 2.1.1.1

#### **Modelo SCP - Structure-Conduct-Performance**

Na década de 1930 um grupo de economistas desenvolveu uma abordagem para entender a relação entre o ambiente em que está inserida a empresa, seu comportamento e seu desempenho, chamado de *modelo Structure-Conduct-Performance* (Estrutura-Condução-Performance).

O termo estrutura se refere à estrutura da indústria, medida por fatores como quantidade de competidores, heterogeneidade de produtos e custo de entrada e saída. Condução se refere às ações específicas da empresa na indústria, incluindo estratégia de preço, diferenciação de produtos, entre outros.

Performance diz respeito ao desempenho individual das empresas (normal, abaixo do normal e acima do normal), assim como da economia como um todo (nível de emprego, progresso, etc.) (Barney, 2001).

A lógica que liga a estrutura da indústria com a sua conduta e performance é bem conhecida. Os atributos da estrutura da indústria em que a empresa opera, definem o leque de opções e restrições que a empresa enfrenta.

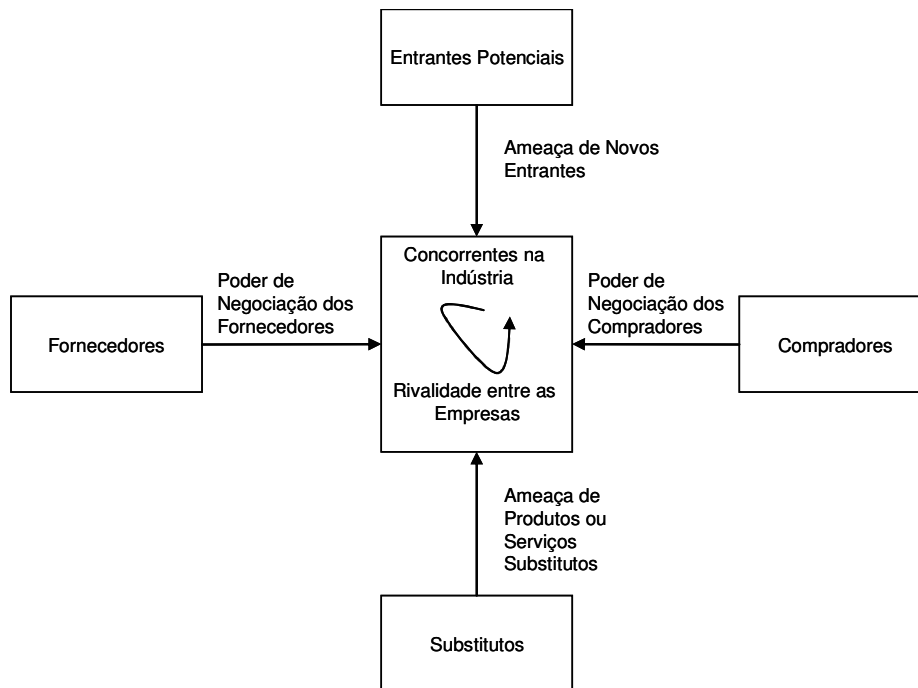
Em algumas indústrias, as empresas possuem poucas opções e enfrentam diversas restrições. Neste tipo de indústria, normalmente, as empresas geram apenas desempenho econômico normal, em longo prazo. Entretanto, em indústrias pouco competitivas, empresas enfrentam poucas restrições, possuindo um grande leque de opções de conduta. Nestes casos, as empresas poderão obter vantagem competitiva e desempenho econômico acima do normal. Contudo, mesmo quando as empresas possuem muitas opções de conduta, a estrutura da indústria pode restringir a gama de opções.

Outros atributos da indústria, como barreiras de entrada, podem determinar por quanto tempo as empresas terão a possibilidade de possuir desempenho acima do normal. Sem barreiras de entrada, os novos entrantes poderão rapidamente mudar a estrutura da indústria (Barney, 2001).

O conjunto de forças competitivas, determinadas pelas características estruturais básicas da indústria, poderá ser identificado a partir de uma análise estrutural, que será capaz de se tornar a base para a formulação da estratégia competitiva.

O modelo das cinco forças proposto por Porter (1986), largamente conhecido e utilizado no campo da gestão estratégica, sugere que cinco atributos específicos da estrutura da indústria podem ameaçar a habilidade da empresa em manter ou criar retornos acima do normal, conforme representado na figura 3.

FIGURA 3 - Modelo das Cinco Forças – Porter (Forças que dirigem a Concorrência na Indústria)



Fonte: Porter (1986)

A ameaça de novos entrantes, empresas que estão iniciando suas operações ou estão sinalizando a sua entrada na indústria, normalmente é motivada pelo desempenho financeiro apresentado pelas empresas que operam na indústria.

Quando as novas empresas iniciam as suas operações, a competição tende a aumentar e o nível do desempenho das empresas na indústria tende a baixar. Existe um custo de entrada para os novos entrantes na indústria. Quanto maior este custo, menor a ameaça de entrada. Este custo é diretamente proporcional às barreiras de entrada, como economia de escala, diferenciação de produtos, vantagens no custo, prevenção simulada (*contrived deterrence*) e regulação governamental (Barney, 2001).

O nível da rivalidade na indústria é uma função da quantidade de empresas, tamanho e influência dos competidores, crescimento da indústria (quanto menor, maior a competição), falta de diferenciação de produtos e capacidade produtiva (indústrias com alta capacidade produtiva, que apresentam largos saltos incrementais de produção em busca de economia de escala,

podem experimentar momentos onde a produção se torna maior que a demanda, levando a redução de preços) (Barney, 2001).

A ameaça de substitutos se dá por produtos ou serviços que atendem à mesma necessidade, mas o fazem de diferentes maneiras (como por exemplo, carro, ônibus, bicicleta e avião). Quando um substituto demonstra uma condição bastante superior, pode até mesmo haver o colapso de uma indústria (Barney, 2001).

A ameaça dos fornecedores se dá em função da quantidade e influência dos fornecedores na indústria, alta diferenciação do produto fornecido, ausência de substitutos, integração vertical para frente (fornecedor decide competir na mesma indústria de seus clientes) e quando as empresas não são clientes importantes para os fornecedores (Barney, 2001).

A ameaça dos compradores é mais acentuada quando o número de compradores é pequeno, os produtos são classificados como sendo commodities, os produtos representam uma pequena parcela dos custos finais do comprador, os compradores não estão em situação econômica privilegiada e os compradores ameaçam com integração vertical para trás (decidem entrar no negócio de seus fornecedores) (Barney, 2001).

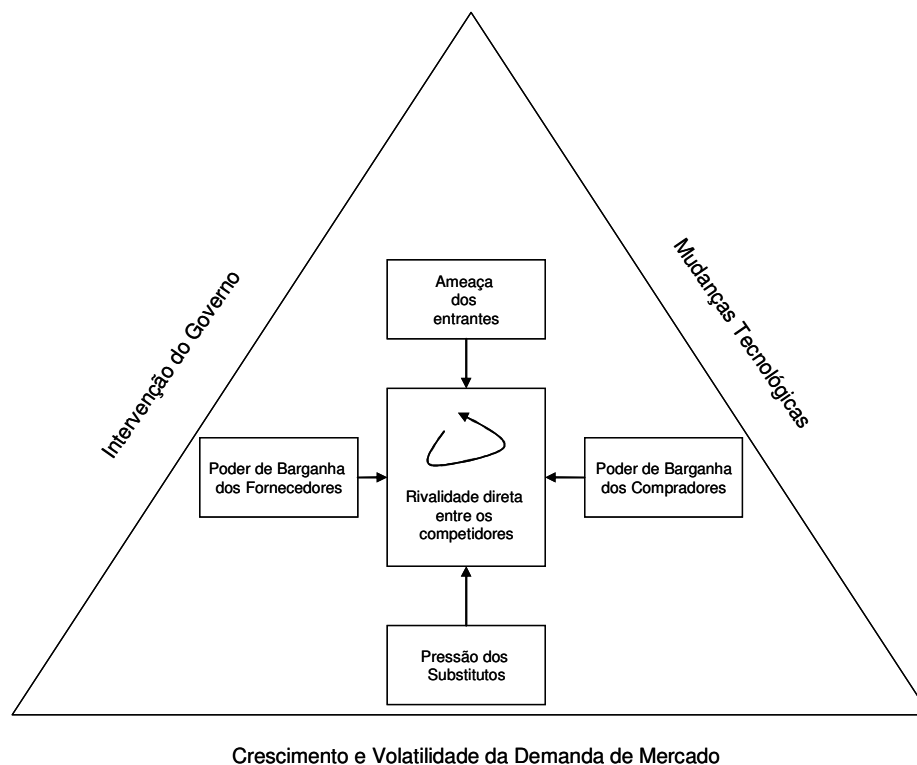
Day & Reibstein (1997) propõem que as cinco forças citadas por Porter, podem ser modificadas por três fatores de influência macro-ambientais: a intervenção do governo, as mudanças tecnológicas e o crescimento do mercado.

As tendências apresentadas por estes fatores, poderiam acentuar ou atenuar o impacto das cinco forças, agindo indiretamente sobre elas. Estes fatores, por suas características, apesar de serem de difícil previsão, não devem ser desconsiderados da análise ambiental, tendo grande influência sobre a atratividade da indústria.

Sendo assim, o modelo de análise da estrutura e intensidade da competição na arena competitiva proposto por eles, está representado a seguir na figura 4.



FIGURA 4 - Forças que Influenciam a Atratividade da Arena Competitiva



Fonte: Day & Reibstein (1997)

O modelo de análise da estrutura da indústria, apesar da sua inquestionável contribuição e robustez, apresenta limitações, como a difícil delimitação de fronteiras entre indústrias, especialmente quando existe convergência em função de mudanças tecnológicas, ausência de consideração em relação a indústrias complementares e co-dependentes, assim como de colaboração entre rivais. Existe também a falha em não se ponderar a interação entre clientes e fornecedores, visto que esta parceria cliente-fornecedor cada vez mais vem trazendo resultado a ambas as partes (ao invés de tratá-los como meros adversários) (Day & Reibstein, 1997).

Barney (2001) também cita que este modelo deve ser complementado com outros modelos, como por exemplo, modelos de forças e fraquezas organizacionais.

Um outro ponto de grande relevância vem da questão relacionada à heterogeneidade de desempenho, apresentada por empresas dentro de uma mesma indústria, visto que neste modelo a unidade de análise estratégica recai sobre a indústria.

Ao analisarmos empresas dentro de uma mesma indústria, sob idênticas condições de fornecimento, demanda e estrutura de mercado, e encontrarmos significativas diferenças de desempenho, o que explicaria a esta diferença de desempenho entre as empresas?

Uma primeira dificuldade encontrada incide sobre a definição de indústria. O que constitui uma indústria? Em segundo lugar, as empresas dentro de uma mesma indústria deveriam enfrentar idênticas ameaças e oportunidades (Barney, 2001).

Uma importante tentativa do entendimento da heterogeneidade intra-indústria vem do conceito de grupos estratégicos, que busca classificar as empresas com base nas dimensões da competição. Diferenças de desempenho entre grupos são sustentadas pela existência de condições que criariam barreiras de mobilidade entre grupos (Caves & Porter, 1977).

Essas barreiras de mobilidade seriam similares às barreiras de entrada em uma indústria, como, economia de escala, diferenciação de produto, vantagens de custo independente de escala, políticas governamentais, entre outros (Barney, 2001).

Grupos estratégicos podem ser definidos como um grupo de empresas que enfrentam similares ameaças e oportunidades, diferentes das ameaças e oportunidades enfrentadas por outras empresas na indústria. (Barney, 2001).

### **2.1.1.2 Tipologias Estratégicas**

Alguns autores acreditam na existência de conjuntos de estratégias suficientemente abrangentes, que possam 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, as tipologias concebidas por Porter (1986), Mintzberg (1988) e Miles & Snow (1978).

Porter (1986) sugere uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e 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 ao 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 grupo comprador, 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, onde toda a política da empresa deve ser desenvolvida levando isso em conta.

Aqui 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.

Mintzberg (1988) partindo da formulação proposta por Porter, desenvolveu uma tipologia mais detalhada e baseada na dimensão de diferenciação.

Diferenciação por preço: Cobrar um preço mais baixo seria a forma mais básica de diferenciar um produto ou serviço, desde que os outros atributos sejam iguais ou parecidos (*commodities*).

Diferenciação por imagem: A imagem de um produto pode ser trabalhada ou criada a partir de técnicas de marketing e comunicação, para que haja uma percepção diferenciada pelos clientes. Mudanças cosméticas nos produtos

(mudanças sem impacto significativo em relação à sua performance) também estariam aqui representadas.

Diferenciação por suporte: Seria a diferenciação por algo que vai além do próprio produto (também chamado de diferenciação periférica). Pode ser algo relacionado com a venda do produto (crédito, por exemplo), serviços pós-venda e oferta de produtos complementares.

Diferenciação por qualidade: Lida com mudança substancial no próprio produto, com destaque a atributos do produto que o fazem ser melhor (não diferente, apenas melhor), como durabilidade, confiabilidade e performance.

Diferenciação por Design: Oferece algo que seria realmente diferente, algo que rompe com o design dominante na indústria.

Não diferenciação: Segundo Mintzberg, não se diferenciar também seria uma estratégia válida. Havendo espaço no mercado, uma empresa poderia copiar as ações de outras empresas, se especializando nesta prática. Esta estratégia seria mais adequada para mercados *commodities*.

Uma terceira tipologia foi proposta por Miles & Snow (1978).

Miles e Snow (1978) identificaram quatro estratégias viáveis, baseadas na capacidade de uma organização em mudar seus produtos ou mercados: Defensores, Prospectores, Analisadores e 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 outras estratégias.

Os defensores, assim como os prospectores e os analisadores, podem ser considerados, cada um à sua forma, como pró-ativos em relação ao ambiente em que estão inseridos. Com o passar do tempo, o modo de ação de cada um se estabiliza, moldando um padrão de resposta às condições ambientais caracterizada pela consistência e estabilidade.

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 & 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.

### **2.1.1.3 RBV – *The Resource-Based View***

Uma importante tentativa na busca do entendimento da diferença de desempenho entre empresas de uma mesma indústria, vem a ser a *resource-based-view* da empresa (visão baseada em recursos), que propõe que a especificidade de cada empresa na acumulação e utilização de recursos únicos e duráveis, seria uma fonte da vantagem competitiva sustentável.

Empresas não seriam vistas como “caixas pretas” em uma determinada estrutura de mercado, mas como dinâmicas coleções de competências (Hawawini et al., 2003).

Segundo Nelson (1991), as estratégias e estruturas organizacionais diferem entre as empresas de uma mesma indústria. As organizações evoluem de diferentes maneiras. Neste processo o conjunto de competências e recursos que cada organização possui faz a diferença.

Segundo Barney (2001), a teoria por trás do modelo *resource-based-view*, que se baseia na análise das forças e fraquezas da empresa, tem seu apoio na teoria do crescimento da firma, de Edith Penrose, que prega que as empresas

são constituídas por um conjunto de recursos produtivos e que diferentes empresas possuem diferentes conjuntos de recursos (heterogeneidade de recursos) e na economia Ricardiana, que afirma que alguns desses recursos são muito difíceis de serem copiados ou possuem um suprimento inelástico (imobilidade de recursos).

Se algum recurso possuído pela firma permitir à exploração de oportunidades ou neutralização de ameaças, for possuído por apenas poucas firmas competidoras, for difícil de copiar e possuir um suprimento inelástico, então ele representa uma força da firma e uma fonte potencial de vantagem competitiva.

Vários atributos podem ser considerados como recursos. Caves (1980) define os recursos da empresa como sendo ativos tangíveis e intangíveis possuídos de forma estável pela empresa, como por exemplo, marcas, conhecimento tecnológico, empregados qualificados, contatos de negócios, máquinas, procedimentos, capital, entre outros.

Segundo Barney (2001), recursos da empresa são todos os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, informações e conhecimento controlados pela empresa, que permitam à empresa conceber e implementar estratégias que possibilitem melhorar sua eficiência e eficácia.

Ainda segundo Barney (2001), os recursos podem ser classificados em capital financeiro, capital físico, capital humano e capital organizacional.

A definição dos recursos e capacidades da empresa, segundo Barney (2001), é bastante abstrata e não direciona necessariamente a análise das forças e fraquezas da empresa.

Baseado nos conceitos de heterogeneidade de recursos e imobilidade de recursos, Barney desenvolveu a abordagem VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização).

Ao se responder às questões relacionadas ao valor, raridade, imitabilidade e organização, deve ser possível julgar-se se um determinado recurso ou capacidade da empresa pode ser considerado como uma força ou fraqueza.

A tabela 8 resume a abordagem VRIO (Barney, 2001).

TABELA 8 - Abordagem VRIO

Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	abaixo do Normal
Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Barney (2001)

Sendo assim, se um recurso ou capacidade controlado pela empresa não for valioso, este recurso não vai permitir à empresa escolher ou implementar estratégias para explorar oportunidades ambientais ou neutralizar ameaças.

Se um recurso ou capacidade for valioso, mas não for raro, a sua exploração vai gerar apenas paridade competitiva e desempenho econômico normal. Entretanto, se a firma falhar em explorá-lo, poderá ser colocada em desvantagem competitiva.

Se o recurso for valioso, raro, mas não for difícil de imitar, poderá gerar vantagem competitiva temporária e conseqüentemente desempenho econômico pelo menos temporário, acima do normal. A empresa que explorar esse recurso de forma inteligente poderá explorar a vantagem da novidade como pioneira (*first-mover advantage*). Como o recurso não é custoso de imitar, outras empresas com o passar do tempo poderão copiá-lo, através de duplicação ou substituição, eliminando assim a vantagem competitiva da empresa pioneira.

Se o recurso ou capacidade for valioso, raro e difícil de imitar, a exploração deste recurso vai proporcionar uma vantagem competitiva sustentável e desempenho econômico acima do normal para a empresa. Neste caso, os competidores enfrentarão uma significativa desvantagem de custo para imitar este recurso, dificultando a imitação da estratégia da empresa que o explora (Barney, 2001).

Outros autores também sugerem atributos que os recursos devem possuir, de forma a conferir à empresa uma vantagem competitiva sustentável.

Para Dierickx & Cool (1989), os recursos que garantem vantagem competitiva sustentável devem ser não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis.

Reed & DeFillippi (1990) propõem a existência de três condições que, individualmente ou em conjunto, levariam a ambigüidade causal: conhecimento tácito, complexidade e especificidade dos ativos.

Grant (1991) considera que os recursos devem ser duráveis, não transparentes (para não serem imitados), não transferíveis e não replicáveis através de desenvolvimento interno.

### 2.1.2 Desempenho

Explicar as diferentes fontes de desempenho entre empresas tem sido uma questão chave, tanto teórica quanto empírica, no campo da gestão estratégica (Hawaini 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, conforme já fora posto anteriormente.

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 ser concluído 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; **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.

Podemos destacar a partir da definição acima, a utilização do custo de capital como medida de desempenho.



Segundo Barney (2001), o custo de capital reflete o retorno esperado pelos fornecedores de capital, de seus investimentos na empresa. A empresa que gerar retorno inferior ao seu custo de capital terá problemas em continuar atraindo capital. Já a empresa que gerar retorno superior ao seu custo de capital, teoricamente, será capaz de atrair capital adicional.

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 ambigüidades 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<sup>1</sup> (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.

Estas medidas contábeis normalmente são utilizadas como medidas relativas (índices ou quocientes). Alguns exemplos freqüentemente utilizados citados por Barney (2001) e Marques (2004) são:

- Índices de Lucratividade.
- Retorno sobre ativos (ROA): lucro depois de impostos / ativo total.
- Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE): lucro depois de impostos / total do patrimônio líquido.
- Lucro por ação (EPS): lucro líquido / número médio de ações em circulação.
- Índice preço-lucro (p/e): preço de mercado da ação / lucro por ação.
- Fluxo de caixa por ação: fluxo de caixa operacional / número médio de ações.
- Índices de Liquidez.

---

<sup>1</sup> Para uma revisão sobre modelos integrados ver Marques (2004), página 246.

- Liquidez Corrente: ativo circulante / passivo circulante.
- Liquidez Seca: (ativo circulante – estoques) / passivo circulante.
- Índices de Endividamento.
- Relação capital de terceiros e próprio: exigível total / patrimônio líquido.
- Índices de Atividade.
- Rotação de estoques: custo das vendas / estoque médio.
- Rotação de contas a receber: receita operacional líquida / contas a receber médias.

Além dos índices citados anteriormente, outras medidas contábeis são colocadas por Marques (2004):

- Resultado bruto: diferença entre a receita operacional líquida e o custo de vendas da empresa.
- Resultado operacional: lucro bruto depois de computados os resultados acessórios à manutenção das operações, como despesas com vendas, administrativas, financeiras e outras.
- Lucro Antes de Juros e Impostos (LAJIR): lucro operacional + despesas (receitas) financeiras – receitas de dividendos, equivalência patrimonial, etc.
- Lucro Operacional Líquido Após Ajustes de Impostos (NOPLAT): LAJIR – impostos sobre o LAJIR + mudanças líquidas em impostos diferidos.
- Resultado residual (RI): diferença entre o resultado operacional e o custo de capital.
- Valor Econômico Adicionado (EVA): lucro operacional após o pagamento de impostos – encargo sobre o capital, apropriado tanto para endividamento quanto para capital acionário.
- Resultado Não Operacional: lucro não operacional. Essa medida expressa o desempenho incorporando os resultados operacionais e não operacionais sem a implicação fiscal.
- Resultado Líquido: lucro líquido. Medida de desempenho global do negócio, deduzidos os impostos e as participações nos lucros e resultados.

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. Empresas que estariam gerando um desempenho abaixo do normal não deveriam ser capazes de se manter em um longo prazo. Sendo assim, o simples fato da empresa sobreviver durante um longo período de tempo, poderia representar uma geração de desempenho pelo menos normal (desde que não haja algum tipo de subsídio, privado ou governamental). A sobrevivência da empresas poderia, desta forma, representar uma medida de desempenho. Em função de limitações na sua aplicação, este método mostra-se mais objetivo na avaliação de pequenas empresas.

Outra forma de se medir o desempenho da empresa, segundo Barney (2001), se dá através da abordagem dos vários *stakeholders* (*Multiple Stakeholder Approach*).

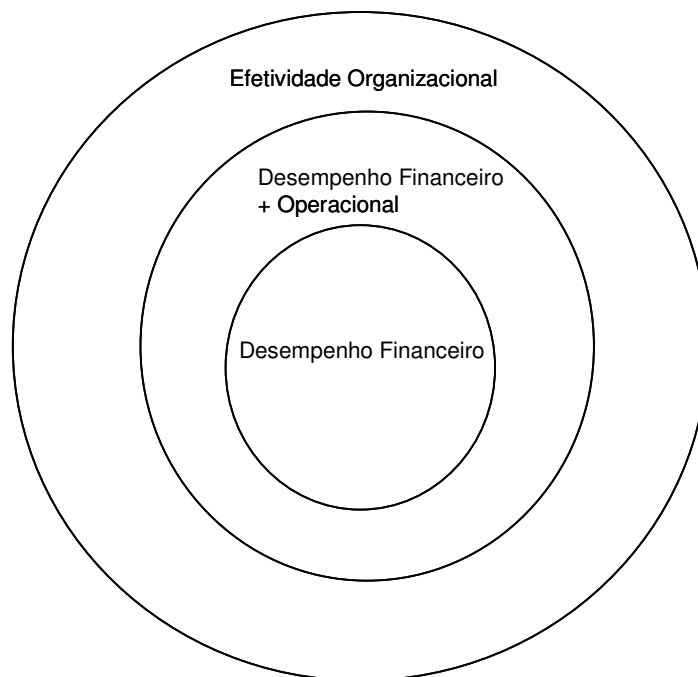
Como os *stakeholders* provêm recursos para a empresa, eles têm o interesse em como a empresa aplica os seus recursos. Cada distinto *stakeholder* provê diferentes recursos para a empresa, o que sugere que cada um deva ter um interesse específico em como os recursos estariam sendo aplicados. Isto alude a diferentes critérios para julgar o desempenho da empresa.

Empregados, acionistas, clientes são difíceis de serem agradados ao mesmo tempo. Por exemplo, se uma empresa reduz seus preços de venda e aumenta a qualidade de seus produtos ao mesmo tempo, para satisfazer a seus clientes, pode estar reduzindo seu lucro, prejudicando o ganho potencial de seus acionistas. Como as empresas dificilmente atenderão da mesma forma todos os seus *stakeholders*, certos grupos poderão ser privilegiados.

Apesar de este método ser intuitivo, mostra-se de difícil aplicação visto que cada *stakeholder* (ou grupo) deverá ter a sua própria forma de definir desempenho, tornando a questão bastante complexa.

Venkatraman & Ramanujam (1986) colocam que o desempenho do negócio pode ser decomposto em um modelo de três classes (figura 5):

FIGURA 5 - Domínios do Desempenho do Negócio



Fonte: Venkatraman & Ramanujam (1986)

No centro, reside o conceito mais restrito de desempenho, representado pelos indicadores de resultado financeiro, que, de maneira suposta, 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 constituintes com influência sobre a organização (*stakeholders*).

Em função da abrangência do objeto, o foco maior dos estudos em estratégia vem se dando nas duas camadas internas do círculo (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Vários autores vêm tentando explicar através de estudos empíricos, as fontes da diferença de desempenho entre as empresas.

Como já fora citado anteriormente, 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.

Grande parte destes estudos se baseia em indicadores contábeis, com destaque para o retorno sobre ativos (ROA), como medida de desempenho (Hawawini et al., 2003).

Schmalensee (1985), usando o ROA como medida de desempenho, *market share* como medida de heterogeneidade entre firmas, e dados do Federal Trade Commission Line of Business, concluiu que o pertencimento à indústria explicou aproximadamente 20% da variância observada no retorno obtido pela empresa, enquanto que o *market share* não apresentou explicação significativa.

Este estudo apontou que os efeitos da indústria foram mais significativos que os fatores da empresa, como variável determinante de desempenho.

Rumelt (1991), refinando o estudo de Schmalensee e usando quatro anos de dados históricos (ao invés de apenas um ano), 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 & Porter (1997), usando metodologia similar às anteriores e dados do Compustat, o que permitiu incluir-se 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.

A tabela 9 (adaptada de Hawawini et al., 2003), resume os resultados encontrados.

TABELA 9 - Efeitos da Empresa e da Indústria sobre o Desempenho (variável dependente – ROA)

	Schmalensee	Rumelt		McGahan & Porter
	1985	1991		1997
		Amostra A	Amostra B	
<b>Efeitos da Indústria</b>	19,6%	8,3%	4,0%	18,7%
<b>Efeitos da Empresa</b>	0,6%	47,2%	45,8%	36,0%
<b>Outros</b>	-	7,8%	5,4%	2,4%
<b>Erro</b>	80,4%	36,9%	44,8%	42,9%

Fonte: Hawawini et al., (2003)

### 2.1.3 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.

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”.

Mohr et al., (2001), definem responsabilidade social como sendo “o compromisso da empresa em minimizar ou eliminar qualquer efeito nocivo, assim como maximizar os benefícios em longo prazo na sociedade”.

Segundo o Instituto Ethos (2005), responsabilidade social empresarial é:

Uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. 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 conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Ainda segundo a mesma fonte, responsabilidade social e filantropia não são a mesma coisa, sendo a filantropia basicamente uma ação social (Instituto Ethos, 2005):

A filantropia é basicamente uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias, etc.) e organizações. A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.

São destacados alguns pontos centrais a partir das definições acima.

O primeiro deles é que a responsabilidade social torna a empresa co-responsável pelo desenvolvimento social.

O segundo diz respeito ao alinhamento de interesses entre a empresa e as 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). Isto faz da filantropia apenas uma ação focada em um determinado público, a comunidade, dentro do universo de ações que compõe a responsabilidade social da empresa e seus diversos públicos de interesse.

Comentando o primeiro ponto destacado das afirmações acima, a colocação de que a responsabilidade social torna a empresa co-responsável pelo desenvolvimento social alude à tênue fronteira entre responsabilidade da empresa, do estado, e a extrapolação de obrigações legais.

Segundo Monsen (1971), uma série de fatores pressiona as empresas a ter uma ação mais ativa no campo dos problemas sociais. Diversos problemas sociais e ecológicos existem de fato e vêm se agravando independentemente da ação do governo. Estes problemas estão sendo divulgados com cada vez mais destaque na mídia e grande parte destes problemas existe em função das empresas. Em paralelo, as empresas estão cada vez mais poderosas.

Apenas o governo, de forma isolada, possui mais poder do que as empresas.

Segundo Ralph Nader (apud Monsen, 1971), citando a realidade corrente nos Estados Unidos, como o governo defende os interesses das empresas, então as empresas constituem nos Estados Unidos o poder dominante.

Partindo desta premissa, alguns argumentam que como as empresas constituem a força mais expressiva, elas têm a obrigação (responsabilidade) de resolver problemas de ordem pública.

Esta suposição cria uma grande expectativa por parte da sociedade, que vem a se tornar uma importante variável para o sucesso das empresas (Monsen, 1971).

Segundo Edmunds (1977), a responsabilidade social da empresa é proporcional à sua autoridade sobre a vida das pessoas e as empresas estão sendo pressionadas a tomar decisões de interesse público, semelhantes às de caráter político e social.

A questão da autoridade leva em consideração a atuação do governo na economia frente à economia privada, onde a acomodação entre os dois sistemas se dá pelo poder regulatório do governo, através de taxaço, fiscalizaço,

intervenção, controle de preços, normatização e garantia da competição no mercado, bem como da natureza das empresas.

Quanto a sua natureza, as empresas têm ao longo do tempo evoluído basicamente de pequenas manufaturas, chegando em muitos casos a grandes conglomerados transnacionais, apoiados pela evolução tecnológica e transformações estruturais.

Segundo Edmunds (1977), as empresas podem lidar com a responsabilidade social de três maneiras: ignorando a questão, encontrando maior regulação do governo onde impactos sociais negativos ocorrerem; descentralizando e reduzindo sua autoridade e responsabilidade sobre a sociedade; ou adotando critérios de interesse público em seu processo decisório.

Somadas a estas mudanças, podemos incluir as mudanças na própria sociedade, que levaram a um questionamento cada vez maior acerca do comportamento social das empresas.

Questões de caráter interno das empresas, assim como as de caráter externo, passaram a constar na pauta de discussão entre as empresas e a sociedade. Relações trabalhistas, obtenção de maiores benefícios, ambiente de trabalho, apoio às minorias, segurança, meio ambiente, passaram a ser cobradas pela sociedade, cada vez mais organizada.

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 as empresas.

Pesquisas realizadas vêm verificando esta dinâmica transformação que tem ocorrido na relação empresa x sociedade.

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.

Pesquisa realizada por Isa (2003) em diversos países, relatou que dois terços dos consumidores demandam que as empresas contribuam com objetivos sociais mais amplos.



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.

O Cone Corporate Citizenship Study produzido em 2002, apontou que 89% dos americanos concordam que “é mais importante do que nunca para as empresas ser socialmente responsável” (Mohr & Webb, 2005).

Comentando o segundo e terceiro ponto destacado das afirmações anteriores, 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).

Ainda segundo Friedman, “as empresas possuem apenas uma responsabilidade social – usar seus recursos e desempenhar atividades voltadas ao aumento dos lucros...” (Friedman, 1962).

Citando Friedman (1970) novamente:

Em um sistema de propriedade privada, o executivo de uma corporação é um empregado dos proprietários do negócio. Ele tem uma responsabilidade direta com seus empregadores. Esta responsabilidade deve ser conduzir o negócio de acordo com os desejos dos proprietários, que geralmente são proporcionar o máximo de dinheiro o quanto for possível, em conformidade com as regras básicas da sociedade, obedecendo às leis e normas éticas.

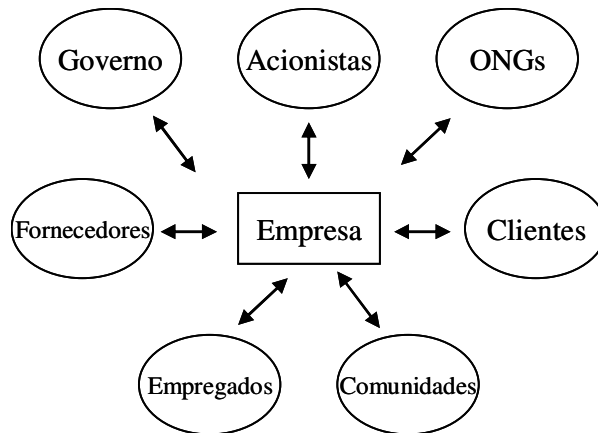
Mitchel (2001) argumenta que a abordagem orientada aos acionistas é dominante entre as empresas americanas.

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, das outras partes interessadas (*stakeholders*) envolvidas em suas atividades.

O relacionamento entre a empresa e os *stakeholders* pode ser representado na figura 6, adaptada a partir de original de Donaldson & Preston (1995), onde todas as setas são bidirecionais, de mesmo tamanho e de mesma largura, representando uma relação equivalente entre todas as partes.

FIGURA 6 - Empresa e *Stakeholders*



Fonte: Donaldson & Preston (1995)

Mohr & Webb (2005) também defendem que as empresas devem considerar o efeito de suas ações em todas as partes interessadas, estando diretamente ligadas à empresa ou não. Sendo assim, as empresas socialmente responsáveis devem ser geridas de acordo com a teoria dos *stakeholders*.

Ainda segundo Mohr & 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).

Um outro interessante e complementar ponto de vista é colocado por Murray & Montanari (1986), que advogam que a responsabilidade social deve ser gerida como um produto, que será oferecido pela empresa aos seus vários públicos, abrangendo tanto o mercado atual atendido pelos seus produtos e serviços, bem como o mercado potencial. Sendo assim, deve haver uma visão

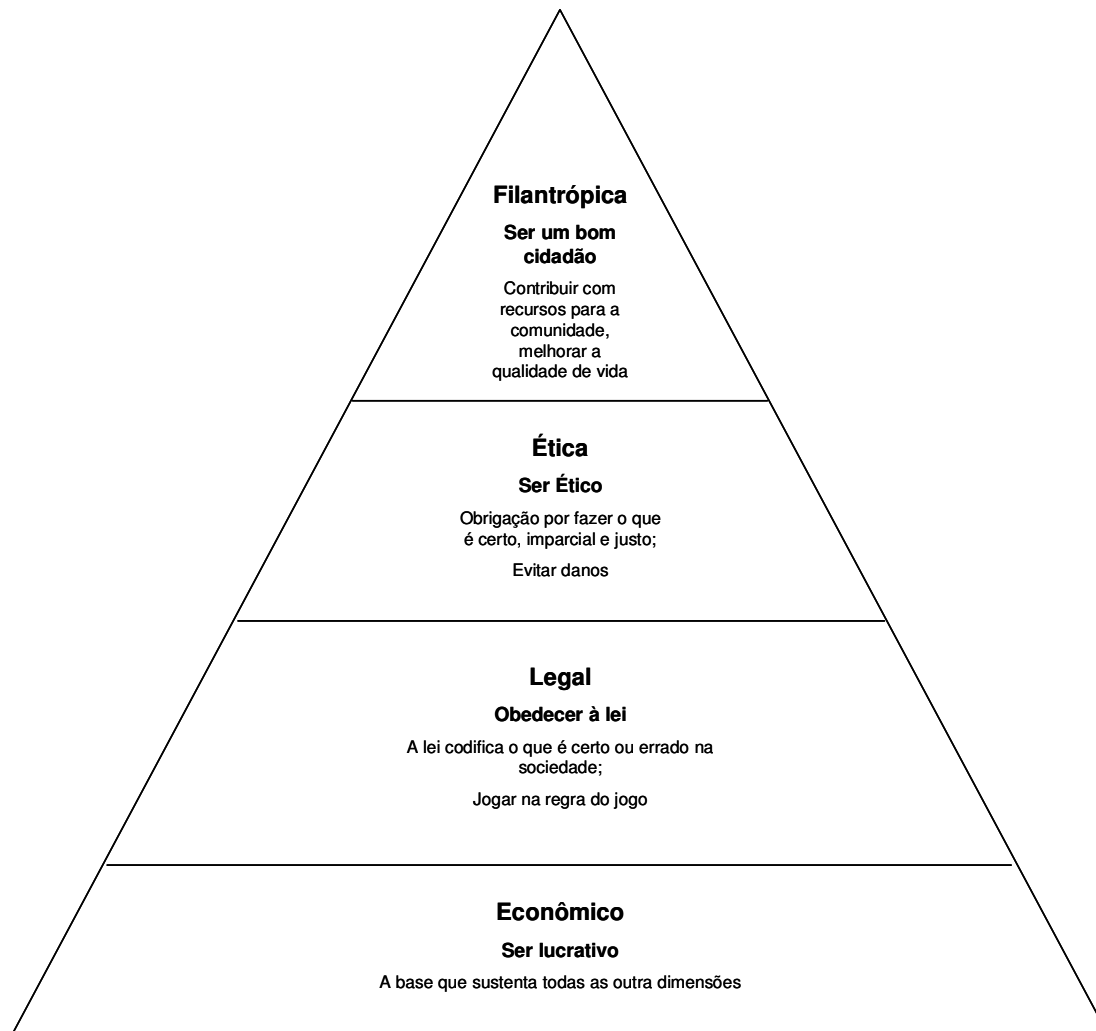
de extensão dos produtos e serviços oferecidos pela empresa visando à incorporação dos produtos e serviços sociais, como produtos ecológicos e ambientais, contribuições filantrópicas, adoção de práticas de segurança ocupacional, entre outros.

A introdução destes produtos e serviços deve obedecer obrigatoriamente a uma análise de custo benefício (Murray & Montanari, 1986), o que é ratificado por Drucker (1977), que afirma que projetos de cunho social devem ser avaliados e justificados sob uma base custo-eficiente.

A falha em somar às justificativas morais e ideológicas às considerações econômicas, pode justificar em parte a visão não produtiva dos projetos sociais por alguns executivos.

Carrol (1979) propõe um modelo que engloba quatro dimensões para a responsabilidade social empresarial: Econômica, legal, ética e filantrópica, conforme representado na figura 7 (pirâmide da responsabilidade social empresarial).

FIGURA 7 - Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Carrol (1979)

A dimensão econômica, bem como a legal, é fortemente reconhecida e de certa forma, inquestionável. O lucro é a base do funcionamento do sistema capitalista. A sociedade espera que os negócios cumpram seu objetivo econômico, dentro da premissa de respeito à lei.

A dimensão ética e social vem mais recentemente ganhando espaço e destaque na literatura. A ética representa o que a sociedade acredita ser certo ou errado e a forma como a sociedade vai julgar o negócio e espera que ele atue. É aqui que será observada a justiça e o equilíbrio de interesses entre os atores do jogo.

A dimensão filantrópica se baseia nas ações tomadas pela empresa para responder às expectativas da sociedade. Essas ações se caracterizam por ser, normalmente, não legalmente obrigatórias.

### 2.1.3.1 **Corporate Social Responsiveness**

Frederick (1978) define *corporate social responsiveness* como sendo “a capacidade da empresa em responder às pressões sociais”.

Alguns pesquisadores têm postulado a *corporate social responsiveness* como sendo um substituto, um refinamento ou um complemento da responsabilidade social (Wood, 1991).

Apesar disso, Carrol (1979) destaca que a *corporate social responsiveness* é inadequada para substituir a responsabilidade social, visto que as empresas podem ser bastante responsivas às pressões sociais e ambientais, entretanto agindo de forma antiética ou irresponsável durante o processo.

Wood (1991) complementa que um conceito que permite ação sem reflexão ou responsabilidade não pode ser colocado como um refinamento sobre um conceito que encoraja justamente a responsabilidade.

Wartick & Cochram (1985) colocam que dentro de um modelo de responsabilidade social empresarial, a *corporate social responsiveness* complementa, mas não substituí, a responsabilidade.

Ackerman (1975) sugere três características comportamentais para uma empresa “responsiva”: ela monitora e avalia as condições ambientais; atende às demandas apresentadas a ela pelos *stakeholders*; desenha políticas e planos para responder às transformações nas condições.

### 2.1.3.2 **Responsabilidade Social e Desempenho**

Diversos estudos vêm sendo realizados com o objetivo de identificar-se 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 elaborados 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 freqüência, 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 & Martin, 1982; Auperlle et al., 1985; McGuire et al., 1988).

Diversos estudos vêm demonstrando não haver um comportamento uniforme, ou seja, resultados positivos, assim como negativos e neutros, vêm sendo verificados na literatura.

Moskovitz (1972), comparando o crescimento do preço das ações de 14 firmas percebidas com destaque em relação à responsabilidade social e o índice Dow Jones; Bragdon & Martin (1972), correlacionando o índice de poluição desenvolvido pelo Conselho de Prioridades Econômicas e o retorno sobre patrimônio líquido (ROE) de 70 empresas; Parket & Elbirt (1975), realizando a comparação entre 80 empresas relacionadas como socialmente responsáveis e empresas incluídas na Fortune 500, através do faturamento líquido, retorno sobre patrimônio líquido (ROE) e lucro por ação (EPS); Heinz (1976), correlacionando 29 empresas do ranking elaborado pela Business and Society Review, com o retorno sobre patrimônio líquido (ROE), retorno sobre ativos (ROA) e margem; Sturdivant & Ginter (1977), analisando ranking composto por 28 empresas, classificadas por indústria e responsabilidade social, com o crescimento do lucro por ação (EPS) no período de dez anos; comprovaram haver uma correlação positiva entre o desempenho social das empresas com atuação destacada em relação à responsabilidade social e o seu desempenho financeiro (apud Arlow & Gannon 1982; Auperlle et al., 1985; McGuire et al., 1988).

Bowman & Haire (1975), utilizando uma amostra de 82 empresas classificadas como de alto, médio e baixo grau de responsabilidade social e comprando sua classificação com o retorno sobre patrimônio líquido (ROE), encontraram uma curva em forma de “U”, onde as empresas de melhor desempenho foram as classificadas como de médio grau em responsabilidade social; Alexander & Bucholz (1978) correlacionando a classificação de responsabilidade social das empresas elaborada pela Business and Society Review, com o crescimento do valor das ações no período de dois e cinco anos, não encontrou relação entre os dois índices; Abbott & Monsen (1979), classificaram empresas da Fortune 500 em uma escala de envolvimento social e compararam com o retorno sobre investimento (ROI) no período de 10 anos, não encontrando correlação alguma; Vance (1975), replicando o estudo realizado por Moskovitz (1972), utilizando empresas selecionadas a partir de duas pesquisas

realizadas pela Business and Society Review (classificação quanto à responsabilidade social), comparando com a variação no valor de suas ações, encontrou uma correlação negativa entre os dois índices (apud Arlow & Gannon 1982; Auperlle et al., 1985; McGuire et al., 1988).

Segundo Ulmann (1985), estes 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).

#### **2.1.4 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 vem abordando 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 & 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 às políticas desenvolvidas para atender às questões sociais”.

Wood (1991), contribuindo com o trabalho de Wartick & 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 empresa (Wood, 1991).

Wood (1991) exemplifica na tabela 10, resultados observáveis de ações orientadas pelos princípios da responsabilidade social empresarial.



TABELA 10 - Política Social da Empresa: Amostra de Resultados da Ação Orientada aos Princípios da Responsabilidade Social Empresarial

<b>Domínios</b>	<b>Legitimidade Social (Institucional)</b>	<b>Responsabilidade Pública (Organizacional)</b>	<b>Prudência Administrativa (Managerial Discretion) (Individual)</b>
<b>Econômico</b>	Produzir bens e serviços, criar empregos, gerar riqueza para os acionistas.	Preços de bens e serviços refletindo os verdadeiros custos de produção, incorporando todas as externalidades.	Produzir produtos ecologicamente adequados, utilizando tecnologias de baixo impacto poluente, cortando custos com o emprego da reciclagem.
<b>Legal</b>	Obedecer às leis e aos fatores regulatórios. Não fazer <i>lobby</i> na expectativa de posições privilegiadas nas políticas públicas.	Trabalhar por políticas públicas expondo informações de próprio interesse.	Transformar os requerimentos regulatórios em oportunidades para inovar nos produtos e/ou tecnologias.
<b>Ético</b>	Seguir princípios éticos fundamentais (como por exemplo, honestidade na informação descrita no rótulo dos produtos).	Prover informação completa e exata do uso do produto, visando aumentar a segurança do usuário, extrapolando os requisitos legais.	Informações de uso de produtos orientadas a públicos específicos (como crianças e estrangeiros).
<b>Prudência (Discretionary)</b>	Agir como bom cidadão de todas as formas, além da lei e regras éticas. Retornar parte da receita para a comunidade.	Investir recursos filantrópicos da empresa em problemas sociais relacionados com o envolvimento primário e secundário da empresa com a sociedade.	Escolher investimentos filantrópicos que realmente tragam resultado aos problemas sociais.

Fonte: Wood (1991)

A Vigeo, uma agência independente que analisa companhias abertas da Europa em relação à responsabilidade social empresarial, define cinco dimensões ou domínios da responsabilidade social empresarial, dependendo dos diferentes *stakeholders* que interagem com a empresa. São elas: Recursos

Humanos, que considera o contínuo aprimoramento das condições de trabalho, avaliação das competências e empregabilidade; Governança Corporativa, que classifica a transparência e eficiência da governança em relação aos *shareholders*; Envolvimento com a Comunidade e Sociedade, que considera a contribuição da empresa para a comunidade, como em causas públicas, treinamento e aproveitamento de recursos humanos locais; Meio Ambiente que considera a forma como a empresa gerencia o impacto de suas atividades ao meio ambiente; Clientes e Fornecedores, onde é analisada a qualidade do gerenciamento da relação com clientes e fornecedores (Vermeir et al., 2005).

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 diferenciar-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.

#### **2.1.4.1 Balanço Social**

Segundo o IBASE (2005), Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, o balanço social pode ser definido como:

Um demonstrativo publicado anualmente pela empresa, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

Ainda segundo o IBASE (2005), 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 Marques (2002), a dimensão social se revela por variáveis pouco debatidas pela contabilidade tradicional: valor adicionado por empregado, gastos laborais em relação à receita líquida, dispêndios ambientais, culturais, etc. Sendo assim, o balanço social se propõe a responder a questões como: Que práticas adotadas pelas companhias abertas são associadas à divulgação de informações sociais? Como avaliar o desempenho das empresas no tocante aos aspectos sociais e ambientais? (Marques, 2002).

Ainda segundo Marques (2002), o Balanço Social representa uma tentativa da contabilidade em se buscar alguma relação benéfica que justifique a criação de riqueza em longo prazo pelas empresas, e até mesmo a sua própria existência. Significa um instrumento para avaliação do desempenho da organização na comunidade.

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 beneficiariam 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). Além disso, destaca que:

Realizar e publicar balanço social anualmente significa mudar a antiga visão, indiferente à satisfação e o bem-estar dos funcionários e clientes, para uma visão moderna em que os objetivos da empresa incorporam as práticas de responsabilidade social e ambiental.

O Balanço Social é uma realidade em vários países do mundo. Na França, por exemplo, toda a empresa que possuir mais de 299 empregados é obrigada a divulgar o Balanço Social, por força de uma lei publicada em 1977.

Entretanto, não há ainda uma padronização em relação ao seu conteúdo, apresentando cada país um foco distinto.

Nos Estados Unidos, o seu escopo é bastante abrangente, inclusive destacando informações sobre o meio ambiente. Na Europa é focado, principalmente, em informações laborais como contratos de trabalho, remuneração e encargos, condições de higiene e segurança, formação profissional, relações profissionais e condições de vida dos empregados e de suas famílias (Marques, 2002).

No Brasil a idéia começou a ser discutida na década de 1970, tendo surgido os primeiros Balanços Sociais na década de 1980. Na década de 1990, várias empresas de diversos setores começaram a divulgar o seu Balanço Social regularmente.

Segundo Marques (2002), três fatores catalisaram a sua implantação: A contribuição do IBASE, com destaque ao esforço pessoal do sociólogo Herbert de Souza, em 1997; a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) exigida das empresas pelo Ministério do Trabalho; e o Projeto de Lei n. 3.116, de autoria do Partido dos Trabalhadores, recentemente retirado de pauta pelo Congresso Nacional. Esse Projeto de Lei estende a obrigatoriedade de apresentação do Balanço Social para todas as empresas privadas com mais de 100 empregados, todas as empresas públicas, sociedades de economia mista e concessionários de serviço público.

Segue na figura 8 o modelo do Balanço Social proposto pelo IBASE (2005).

FIGURA 8 - Modelo de Balanço Social – IBASE

<b>1. Base de Calculo</b>	<b>Valor (mil reais)</b>		
Receita Líquida (RL)			
Resultado Operacional (RO)			
Folha de Pagamento Bruta (FPB)			
		%	
	<b>Valor</b>	<b>sobre</b>	<b>%</b>
	<b>(mil R\$)</b>	<b>FPB</b>	<b>sobre RL</b>
<b>2. Indicadores Sociais Internos</b>			
Alimentação			
Encargos sociais compulsórios			
Previdência privada			
Saúde			
Segurança e medicina no trabalho			
Educação			
Cultura			
Capacitação e desenvolvimento profissional			

Creches ou auxílio-creche  
 Participação nos lucros ou resultados  
 Outros

**Total - Indicadores Sociais Internos**

	Valor	%	%
	(mil R\$)	sobre RO	sobre RL

**3. Indicadores Sociais Externos**

Educação

Cultura

Saúde e saneamento

Habitação

Esporte

Lazer e diversão

Creches

Alimentação

Combate à fome e segurança alimentar

Outros

**Total das contribuições para a  
Sociedade**

Tributos (excluídos encargos sociais)

**Total Indicadores Sociais Externos**

	Valor	%	%
	(mil R\$)	sobre RO	sobre RL

**4. Indicadores Ambientais**

Investimentos relacionados com a  
produção/operação da empresa

Investimentos em programas e/ou projetos  
externos

**Total dos Investimentos em Meio  
Ambiente**

Quanto ao estabelecimento de metas  
anuais para minimizar resíduos, o consumo  
em geral na produção/operação e aumentar  
a eficácia na utilização de recursos naturais,  
a empresa:

**5. Indicadores do Corpo Funcional**

Nº de empregados(as) ao final do período

Nº de admissões durante o período

Nº de empregados(as) terceirizados(as)

Nº de estagiários(as)

Nº de empregados(as) acima de 45 anos

Nº de mulheres que trabalham na empresa

% de cargos de chefia ocupados por

mulheres

Nº de negros(as) que trabalham na empresa

% de cargos de chefia ocupados por negros(as)

Nº de portadores de deficiência ou necessidades especiais

**6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial**

**2004**

**Metas 2005**

Relação entre a maior e a menor remuneração da empresa

Número total de acidentes de trabalho

Os projetos sociais ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:

Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:

Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:

A previdência privada contempla:

A participação nos lucros ou resultados contempla:

Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:

Quanto à participação dos empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:

Número de reclamações e críticas de consumidores(as):

% de reclamações e críticas solucionadas:

Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):

Distribuição do Valor Adicionado (DVA):

Fonte: IBASE (2005)

## **2.1.5 Marketing Social Empresarial**

Para complementar e potencializar os resultados esperados através do investimento realizado em ações, programas e políticas de responsabilidade

social, as empresas vêm demonstrando cada vez mais interesse na utilização do marketing social.

Segundo Drumwright & Murphy (2001), marketing social empresarial pode ser definido como:

O emprego de iniciativas de marketing em ações que possuam pelo menos um objetivo não econômico relacionado a benfeitorias sociais, utilizando os recursos da empresa e/ou um de seus parceiros.

O marketing social empresarial tem sido utilizado para satisfazer múltiplos objetivos, como, a criação de um diferencial que traga vantagem competitiva através da melhoria da imagem da empresa para os consumidores (Lichtenstein et al., 2000 apud Hoefler & Kelly, 2002) e a construção de uma ligação emocional e até mesmo espiritual com os consumidores (Meyer, 1999).

Hoefler & Keller (2002), citando o *Website* da The Muscular Dystrophy Association, colocam que esta associação busca investidores para associar-se à sua causa destacando os seguintes benefícios: Melhoria da imagem pública da empresa, aumento da moral dos empregados, maior atenção aos produtos e serviços e contribuição para uma melhoria nas vendas.

Cone (2002) coloca que o marketing associado a uma causa (*Cause Marketing*) tem demonstrado um crescimento expressivo, tornando-se uma prática de negócios largamente aceita, tendo evoluído de uma estratégia de melhoria das vendas no curto prazo, para uma forma de melhorar o valor da marca e a imagem corporativa.

Dawar & Pillutla (2000) destacam ainda que o marketing social pode proporcionar à empresa uma “reserva de boa vontade”, trazendo auxílio em momentos de crise e publicidade negativa não esperada, agindo como uma espécie de escudo refletor.

Hoefler & Keller (2002), destacando ser o desejo de várias empresas a construção de uma marca forte, cita que a força da marca se encontra no que reside na mente dos consumidores, sendo o desafio dos profissionais de marketing na construção de uma marca forte, garantir que os consumidores tenham o tipo certo de experiências (sentimentos, imagens, crenças, percepções, opiniões) ligadas à marca.

Um programa bem desenhado e implementado de marketing social empresarial pode ser capaz de trazer importantes associações com a marca, proporcionando auxílio na construção de uma marca reconhecida, melhorando a imagem da marca, estabelecendo credibilidade, evocando sentimentos, criando

um senso de comunidade e proporcionando engajamento (Hoeffler & Keller, 2002).

O mercado onde a empresa atua, ou pretende atuar, está inserido dentro de um ambiente, que se encontra normalmente em constante mudança, sendo composto por diversas forças que devem ser identificadas, analisadas e monitoradas, para que possam ser identificados os impactos potenciais nos produtos e serviços prestados pela empresa e conseqüentemente, para o desenvolvimento e reposicionamento da sua estratégia de marketing (Boone & Kurtz, 2001).

Estas forças estão representadas na figura a seguir, no anel externo, adaptada de Boone & Kurtz (2001).

FIGURA 9 - Elementos do Marketing Mix e Forças Externas



Fonte: Boone & Kurtz (2001)

No caso específico do Marketing Social, estamos lidando principalmente com a força sócio-cultural e político-legal.

A força sócio-cultural, representada pela relação com a sociedade e sua cultura, está sendo influenciada cada vez mais a partir da preocupação das pessoas com o meio-ambiente, poluição e compra de artigos ecologicamente amigáveis. Os movimentos ativistas têm catalisado bastante as mudanças nesta esfera, através de campanhas e boicotes a empresas de diversas indústrias, que de alguma forma, desrespeitam as suas demandas e causas defendidas (Boone & Kurtz, 2001).

A globalização vem expondo cada vez mais as empresas e tirando esta discussão da esfera doméstica. Não adianta a empresa agir de forma correta em um país desenvolvido, e desrespeitar os padrões cobrados por esta sociedade



em um outro país, mesmo que as leis deste segundo país permitam tal desrespeito. Possivelmente esta empresa será alvo de críticas e sanções por parte da sociedade em geral (organizada ou não), ainda que praticando ações permitidas.

Empresas como a Nike, The Gap e Wal-Mart vêm sendo criticadas por suas práticas trabalhistas em países de terceiro mundo, onde a lei permite pagamento de baixos salários e emprego de mão de obra infantil (Boone & Kurtz, 2001).

A esfera político-legal consiste nas leis e interpretações da lei pela qual a empresa deve operar, respeitando as condições competitivas e os direitos dos consumidores. O não cumprimento da lei pode arranhar a reputação da empresa e afetar os lucros. Aqui, o governo e suas agências regulatórias dão as regras do jogo. As empresas podem tentar influenciar esta esfera, através do relacionamento com o governo, tentando afrouxar a regulação através de lobby e pressão política (Boone & Kurtz, 2001).

Também é defendido que o investimento em responsabilidade social pelas empresas pode resultar em uma maior ou menor regulação por parte do governo (Edmunds, 1977).

Uma outra questão envolvendo o marketing e a sociedade diz respeito à ética. Segundo Boone e Kurtz (2001), a ética no marketing pode ser definida pelos padrões de conduta e valores morais que orientam as suas ações. A ética leva em consideração questões como o que é certo ou errado na visão das empresas e dos indivíduos.

Questões como a propaganda de cigarros vem sistematicamente chamando a atenção para esta questão. Devem as empresas, mesmo sendo legal, continuar promovendo um produto prejudicial à saúde ou deve a própria indústria se auto-regular?

Ainda segundo Boone e Kurtz (2001), as questões éticas no marketing abrangem desde o produto, com questões como qualidade, segurança, garantia, informações (rótulos e embalagens) e poluição, assim como a promoção através de uma comunicação e promoção correta, a distribuição, pela demarcação de territórios, competição predatória e dumping e a política de precificação.

Segundo Bresnahan (1999), adotar práticas éticas significa assegurar aos clientes e parceiros que não haverá sacrifício de qualidade e justiça por lucro e em troca, espera-se que clientes e parceiros aumentem sua lealdade em relação à empresa.

## 2.2 Tipologia para avaliar-se o posicionamento do Investimento Social Externo

Seguindo a abordagem estratégica defendida principalmente pela linha SCP (Estrutura-Conduita-Performance), 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.

Sendo assim, avaliando-se os fatores externos da estratégia de investimento social escolhida por cada empresa, deve ser possível identificar-se grupos de empresas que sustentem a mesma abordagem social estratégica, classificando-os segundo o seu posicionamento e verificando a diferença de desempenho entre os diversos grupos e o grupo formado pelas empresas que não realizam investimento social estratégico ou que falham em posicionar o seu investimento social.

Julgamos que cada grupo de empresas se posicione socialmente de uma maneira distinta, visando superar aos 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<sup>2</sup>, apenas focando no posicionamento escolhido pelas empresas e na diferença de desempenho que possa vir a existir entre os diversos grupos. Apenas destacamos que dada às situações particulares enfrentadas pelos participantes de cada indústria, deve haver estratégias de posicionamento social mais apropriadas, 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, segundo a abordagem RBV (*Resource-Based View*), já citada anteriormente nesta dissertação.

Como já fora ponderado, levaremos em conta apenas o posicionamento externo divulgado por cada empresa. Para tal, serão usados como referência os

---

<sup>2</sup> Para maiores detalhes sobre o assunto ver Barney (2001), páginas 74 a 144.

indicadores sociais externos, publicados pelas empresas 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 basicamente 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 Educação, Cultura, Saúde e Saneamento, Habitação, Esportes, Lazer e Diversão, Creches, Alimentação, Combate à Fome e Segurança Alimentar e 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 pode levar a empresa a uma posição de desempenho superior, se comparada às empresas que falham em se posicionar de uma forma consistente.

De forma a agrupar as empresas em clusters que possam refletir de forma consistente 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 Silampã (1997, apud Borger, 2001), classificam os grupos de *stakeholders* como primários e secundários, sociais e não sociais:

- Primários Sociais: acionistas e investidores, empregados e corpo gerencial, clientes, comunidade local, fornecedores e parceiros de negócio.

- Secundários Sociais: governos e agências reguladoras, instituições civis, grupos de pressão organizados, mídia e comentaristas acadêmicos, competidores, organizações setoriais;
- Primários Não Sociais: meio ambiente, gerações futuras, espécies não humanas.
- Secundários Não Sociais: grupos ambientalistas, organizações de defesa dos animais.

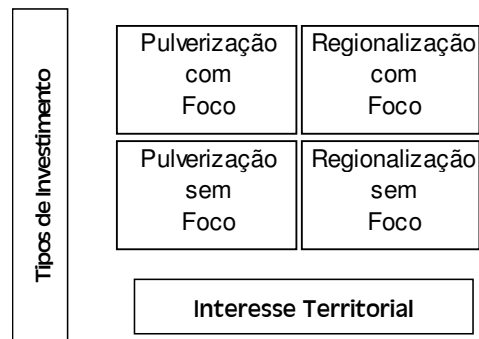
Segundo Svedsen (1998, apud Borger, 2001), as características que determinam a relevância dos grupos de interesse são: legitimidade, poder e urgência.

- 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, qual o grupo que representa os interesses da comunidade nas questões ambientais?).
- 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 & 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.
- 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 a seguir, representada na figura 10, que se baseia na estratégia de posicionamento social escolhida pela empresa, de acordo com a abrangência territorial e a forma de investimento social escolhida.

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 das iniciativas mais adequadas.

FIGURA 10 - 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 definida.

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).

Desta forma, a empresa alcançará um grande público, com ampla cobertura, com uma grande dose de tipos de investimento (como por exemplo, saúde, educação, cultura, habitação, esportes, entre outros).

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 propriamente definido.

Podemos ainda formar um quinto grupo (sem posicionamento), 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 poderia provocar impacto negativo em seus negócios, seja no curto, médio ou longo prazo.

O fato acima pode ocorrer por uma questão de cultura empresarial, problemas organizacionais e motivacionais.

### **2.3 Identificação do Constructo**

O estudo em questão é baseado em dois construtos. São eles: Estratégia de Posicionamento Social, que traduz a forma como a empresa se posiciona em relação às suas ações de responsabilidade social para o público externo, e Desempenho, onde será verificado o impacto das ações realizadas, traduzidas a partir do posicionamento social da empresa, no seu desempenho financeiro.

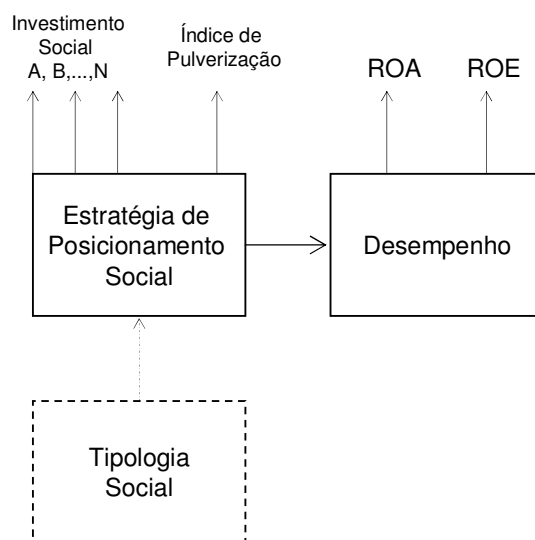
Estes construtos são operacionalizados pelas seguintes variáveis:

- Estratégia de posicionamento Social:
  - Investimento em Educação
  - Investimento em Cultura
  - Investimento em Saúde e Saneamento
  - Investimento em Habitação
  - Investimento em Esportes

- Investimento em Lazer e Diversão
  - Investimento em Creches
  - Investimento em Alimentação
  - Investimento em Combate à Fome e Segurança Alimentar
  - Investimento em outras frentes Sociais / Receita Operacional
  - Índice de Pulverização
- Desempenho:
    - Retorno Sobre Ativos (ROA)
    - Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

A figura 11 representa os construtos do estudo.

FIGURA 11 - Representação dos Construtos



## 2.4 Hipóteses a serem testadas

Partindo da afirmação de que existe relação entre a responsabilidade social das empresas e o seu desempenho (Drucker, 1954; Murray & Montanari, 1986; Borger, 2001), e de que as empresas devem identificar e priorizar seus *stakeholders*, investindo nas iniciativas mais adequadas ao atendimento das suas necessidades (Wheeler & Silampãã, 1997, apud Borger, 2001; Svedsen

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.

A partir daí, propomos quatro estratégias sociais genéricas capazes de demonstrar uma linha sólida de posicionamento social estratégico, adequadas no subsídio para a superação dos concorrentes.

Entendemos que este posicionamento deve traduzir a capacidade da empresa em escolher corretamente o seu público-alvo, atendendo às suas necessidades através da seleção das iniciativas mais adequadas em relação à pulverização ou foco das iniciativas e da sua dispersão geográfica (territorial).

Colocamos, a partir daí, as seguintes hipóteses a serem testadas:

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

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

**Hipótese 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), apresentam desempenho inferior aos demais grupos classificados na tipologia proposta.