

# UMA VISÃO DO POTENCIAL ESTRATÉGICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

---

**Hélvio Luiz Lopes de Brito**

---

---

## Introdução

---

A noção de responsabilidade social corporativa (RSC) não é nova, apesar de todo o interesse que desperta atualmente. Bradford, cidade inglesa que era o principal centro mundial da indústria têxtil no século XIX, apresentava condições tão ruins de trabalho que a expectativa de vida chegava meramente aos 20 anos. Titus Salt, um dos maiores industriais do setor, reagindo a esse ambiente, saiu de Bradford em 1851 e construiu uma comunidade industrial, que denominou Saltaire, onde os empregados tinham acesso a água tratada, escola, parques, igrejas, hos-

pital e até uma biblioteca. Ainda na segunda metade desse mesmo século, outros empresários, cujos nomes são conhecidos até hoje, como William Lever, George Cadbury, no Reino Unido, e George Pullman, nos Estados Unidos, tiveram o mesmo tipo de iniciativa, proporcionando condições de trabalho tremendamente superiores ao padrão da época, quando fábricas se pareciam mais com pântanos do que com qualquer outra coisa (SMITH, 2003). Mesmo assim, não conseguiram aprovação unânime de suas idéias e Pullman morreu odiado por seus empregados, cujos salários sofreram redução de 30% para enfrentar uma depressão financeira.<sup>1</sup>

---

1. Sobre Pullman, ver <<http://members.aol.com/PullmanIL/history.html>>. Acessado em 18/10/04.

O compromisso de George Pullman com a qualidade de vida de seus funcionários mostrou-se, ao final, frágil. Seu espírito empreendedor criou, a partir de um capital acumulado com reformas de prédios em Chicago, a Pullman Company, que produzia e alugava vagões de luxo para composições ferroviárias, mudando o padrão de viagens por trem nos Estados Unidos. Como seus vagões, as casas construídas para seus funcionários também eram alugadas por um preço que, devido a compromissos assumidos com investidores, não foi reduzido quando houve o corte salarial. Os problemas sociais criados foram enormes, já que o aluguel era descontado diretamente do pagamento dos funcionários, sobrando, por vezes, menos de um dólar para a alimentação de famílias inteiras.

George Pullman recusou-se a negociar e demitiu empregados pertencentes ao sindicato da categoria, o que provocou uma greve nacional nas estradas de ferro, reprimida à força e à custa de 34 mortes entre os grevistas. Ao final de tudo, como resultado de diversos processos, sua cidade foi incorporada a Chicago, da qual é hoje um distrito histórico, e sua reputação prejudicada por um relatório do governo federal, que o condenou por não ter negociado com os sindicatos e pelas dificuldades que causou a seus empregados.

Esses empresários são exem-

plos da antiguidade das relações entre empresas e as condições sociais de seus públicos de interesse. Não se pode dizer, como hoje, que o altruísmo foi a motivação principal de suas ações. Houve um misto de fundamentos empresariais, desejo de melhorar as condições de sobrevivência e interesse pessoal. Outro aspecto desses pioneiros da RSC foi a vontade de impor valores morais em troca das vantagens que proporcionavam. Todos os empreendimentos instituíram severos regulamentos sobre o uso de bebidas alcoólicas e o comportamento de seus moradores.

Certamente, foram visionários que perceberam as vantagens produtivas proporcionadas por operários satisfeitos, desfrutando de um ambiente de trabalho e de vida saudáveis. Mas também são vistos historicamente como empresários que compartilharam a idéia de que promover qualidade de vida e desenvolvimento da sociedade é “a coisa certa a fazer” e uma obrigação das corporações empresariais (SMITH, 2003).

As referências históricas acima pretendem introduzir uma discussão recorrente sobre a justificativa das ações de RSC e sua posição na estratégia competitiva das empresas. O comprometimento estratégico dessas iniciativas ainda é evidente. Saltaire, hoje, é considerada patrimônio histórico da humanidade pela Unesco.<sup>2</sup> Port Sunlight Village, fundada por

William Lever, tornou-se uma atração turística depois que seus imóveis foram vendidos, e ainda sedia instalações da empresa.<sup>3</sup> Bournville,<sup>4</sup> de George Cadbury, também é uma bem cuidada e agradável vila inglesa.

---

## **A motivação para a prática de responsabilidade social corporativa**

---

Comparando o mercado a uma competição esportiva e as empresas aos competidores, Porter (2002) mostra que as atividades operacionais têm a função de vencê-la, enquanto a estratégia escolhe a competição de que vai participar, a que terá maiores condições de vencer. Isto implica assumir limites, conhecer e explorar suas potencialidades e, principalmente, saber o que não fazer.

A gestão estratégica trata de estabelecer esse escopo competitivo, procura um foco de atuação, coordena e otimiza recursos, estabelece os modelos organizacionais mais adequados para incrementar a interação da organização com seu ambiente e os devidos mecanismos de avaliação e controle (TAVARES, 2000).

Como a RSC se inclui? Sua prática, apesar de mais antiga do que se pensa, somente agora pertence formalmente aos projetos empresariais e à gama de atividades desenvolvidas nas organizações. A sensação de que algo deve ser devolvido à sociedade, presente desde as primeiras manifestações de RSC, hoje é mais urgente, devido tanto à pressão dos grupos de interesse (*stakeholders*), quanto à constatação de que os governos são ineficientes na solução de inúmeros problemas sociais. As empresas se globalizaram e aumentaram seu poder e sua influência no cotidiano. Em consequência, são mais vulneráveis a críticas e obrigadas a cultivar relacionamentos com diversos e diferentes públicos, que apresentam demandas igualmente difusas (SMITH, 2003).

Tais públicos são essenciais para o sucesso da organização. Entretanto, atendê-los exige, em grande parte das vezes, inversões de capital cujos retornos não são facilmente mensuráveis. A dificuldade dos administradores em justificar esses custos pretensamente realizados em detrimento da rentabilidade dos acionistas é um dos questionamentos

---

2. Sobre Saltaire, ver <<http://www.saltaire.yorks.com/saltaire-info.html>>. Acessado em 18/10/04.

3. Sobre Port Sunlight Village, ver <<http://www.portsunlight.org.uk/>>. Acessado em 18/10/04.

4. Sobre Bournville, ver <<http://www.bournville-web.net/>>.

feitos à legitimidade da RSC. Porter e Kramer (2002) vêem nisso uma razão para o declínio de 14,5% nas doações feitas por empresas nos Estados Unidos. Mas identificam nos mesmos fatos um incentivo para tratá-las estrategicamente.

Smith (2003) classifica as motivações voltadas para a RSC em “normativas”,<sup>5</sup> justificadas pelo “desejo de fazer o bem”, e “negociais”,<sup>6</sup> quando refletem o interesse próprio da empresa em prol de sua sustentabilidade no mercado. Sobre esse último aspecto, um documento produzido em estudo da consultoria Arthur D. Little para a *Global Corporate Citizenship Initiative* identifica oito áreas onde a prática de RSC pode gerar benefícios justificáveis aos acionistas:

1. Gestão da reputação da empresa junto a seus diversos *stakeholders*;
2. Gestão dos riscos envolvidos em suas operações, que podem afetar sua reputação e imagem;
3. Recrutamento, motivação e fidelização de empregados;
4. Relacionamento com investidores e acesso a capital financeiro;

5. Aprendizagem e inovação, através da criação de tecnologia para a melhoria do desempenho social e ambiental da empresa;

6. Competitividade e posicionamento no mercado;

7. Incremento da eficiência operacional, através, por exemplo, do reaproveitamento e reciclagem de materiais e redução do descarte;

8. Licenciamento para suas operações, em que a reputação junto aos *stakeholders* pode ser decisiva nos órgãos que regulamentam e fiscalizam as atividades da empresa (ROBERTS, KEEBLE & BROWN, 2004).

Por sua vez, no Brasil, uma pesquisa realizada pelo Núcleo de Ação Social da Fiesp/Ciesp, em 2003, mostra que tanto objetivos negociais quanto normativos são buscados pela indústria paulista na adoção de práticas de RSE (Gráficos 1 e 2).

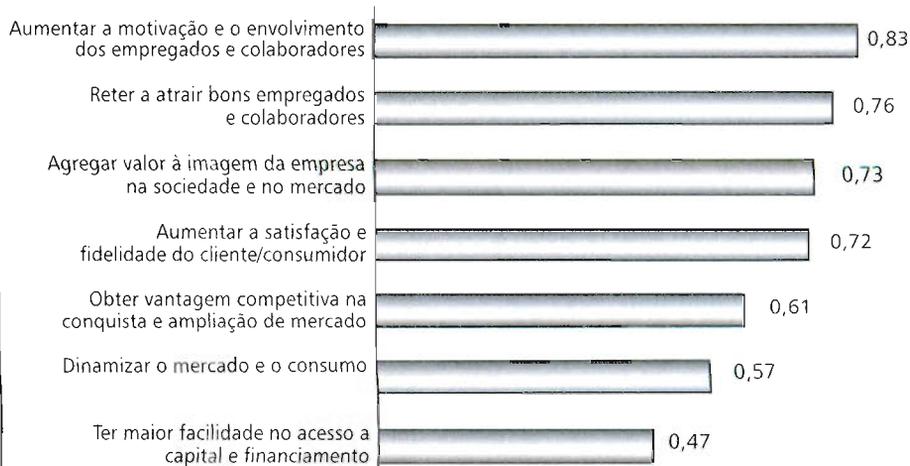
Apesar de haver uma clara diferença entre as atividades envolvidas nas considerações normativas e negociais, essa distinção pode não ser considerada no processo de decisão sobre engajar ou não a empresa nas práticas de RSC.

---

<sup>5</sup> No original, em inglês: *normative case*.

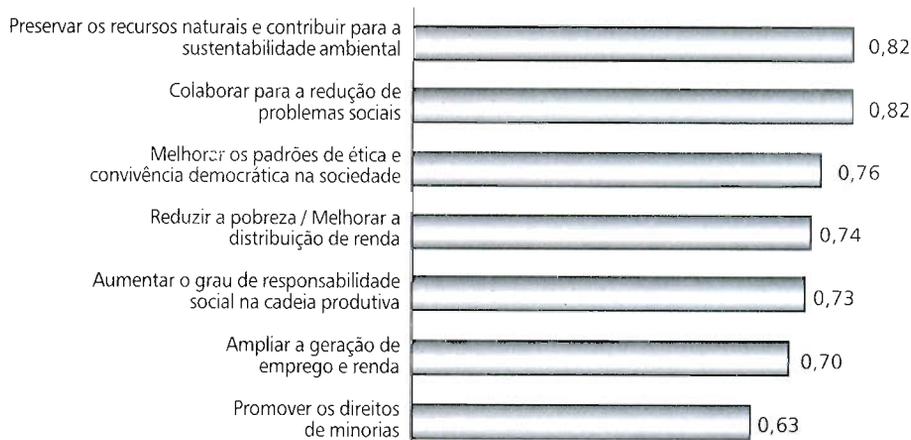
<sup>6</sup> No original, em inglês: *business case*.

**Gráfico 1**  
**IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A**  
**OBJETIVOS NEGOCIAIS NA PRÁTICA DE RSC.**  
 ESCALA DE 0 (NENHUMA IMPORTÂNCIA) A 1 (GRANDE IMPORTÂNCIA).



Fonte: Fiesp/Ciesp.

**Gráfico 2**  
**IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A**  
**OBJETIVOS NORMATIVOS NA PRÁTICA DE RSC. ]**  
 ESCALA DE 0 (NENHUMA IMPORTÂNCIA) A 1 (GRANDE IMPORTÂNCIA).



---

## A decisão estratégica sobre RSC

---

Como qualquer atividade, sua prática deve estar alinhada com a estratégia da empresa. O objetivo final de qualquer estratégia é criar uma vantagem que se configure em um valor para os clientes e que supere o custo de produção, ou seja, permita a configuração de uma margem na cadeia de valor das empresas. Essa vantagem pode resultar de estratégias de custo, diferenciação ou enfoque. O sucesso de uma organização procura a liderança do setor em uma dessas opções (PORTER, 1991). Entretanto, à primeira vista, a RSC trabalha contra, incidindo negativamente na margem. De um lado, compromete a diferenciação por custo, aumentado pelas despesas com ações sociais. Por outro, uma estratégia de enfoque em RSC parece se justificar somente se as atividades sociais forem a função precípua de uma organização.

Já a estratégia de diferenciação parece mais viável. Diversos autores reconhecem o potencial positivo que as atividades de RSC têm na reputação de uma empresa. E inclusive consideram a necessidade de sua divulgação como um dos passos necessários para sua institucionalização estratégica (MURRAY & MONTANARI, 1986; KOTLER, 2000; SIMON, 1995; PORTER & KRAMER, 2003).

Mas o ceticismo e a visão crítica que acompanham a espetacularização das empresas pós-modernas podem jogar por terra essa alternativa, se percebida como desprovida de substancialidade e meramente voltada a criar uma boa imagem (BRITO, 2004a). Todavia, até essa utilização das práticas de RSC tem de ser admitida e, numa relação com determinados *stakeholders* que não gerem pressões urgentes, pode ser a melhor opção (MITCHEL, AGLE & WOOD, 1997). Mas, mesmo assim, a função estratégica da RSC, para criação de valor, tem de estar clara.

Caminhos são sugeridos por diversos autores, como Murray & Montanari (1986), Simon (1995), Kotler (2000), Porter & Kramer (2002), Smith (1994 e 2003). Todos eles acenam que a empresa praticante de RSC deve proporcionar um valor social relevante e sustentável. Esses autores evoluem desde a proposição de ver as práticas de RSC como um produto, tratada na perspectiva do composto de marketing (MURRAY & MONTANARI, 1986), passando por configurá-las em uma definição de marketing societal (KOTLER, 2000) e chegam a defini-las como uma fonte de vantagem competitiva (PORTER & KRAMER, 2002). O que há de comum é o argumento de que a RSC deve ser assumida como parte integrante da estratégia empresarial e não como ações pontuais destinadas

a resolver um ou outro problema.

Na visão de RSC como produto, Murray & Montanari (1986) defendem que o marketing seja o gestor dessas atividades, colocando a serviço da RSC todo o instrumental de previsão, planejamento, acompanhamento e controle que lhe é afeito. Assim, a empresa não estaria a reboque das demandas sociais, mas procuraria antecipá-las, identificar seus segmentos-alvo e propor soluções integradas à sua capacidade operacional. Além disso, o produto RSC também utilizaria as outras ferramentas do composto de marketing (preço, distribuição e promoção) para envolver outros setores da organização, criar uma imagem positiva para a empresa e ser avaliado frente aos recursos empregados e o retorno proporcionado.

Esse ponto de vista, no qual temos de reconhecer algumas vantagens operacionais, carece da capacidade de proporcionar uma relação mais institucionalizada e aprofundada com os *stakeholders*. Alguns desses grupos extrapolam a possibilidade de serem tratados como clientes e terem suas demandas filtradas pelas análises formais e operacionais do marketing. E, segundo Drucker (1974), a empresa não é só marketing. Há 30 anos, esse grande autor estabelecia que

as empresas privadas – assim como

as instituições de serviço público – são órgãos da sociedade. Não existem para si mesmas e sim para preencher uma finalidade social específica e satisfazer uma necessidade específica da sociedade, da comunidade ou do indivíduo.

Como instrumentos sociais, uma das tarefas da empresa é “administrar impactos e responsabilidade sociais”.

Ao que parece, mesmo que se operacionalizem as ações através do marketing – que, sem dúvida, desempenha um papel maior no engajamento social – a concepção da RSC evoluiu e se espraia, estrategicamente, por toda a organização. A filantropia corporativa foi redefinida frente ao aumento das pressões competitivas e à escassez de recursos. Para grandes empresas como IBM e AT&T, é um componente considerado no planejamento estratégico de longo prazo (SIMON, 1995).

Unidades de negócio [da IBM e AT&T] têm juntado forças com áreas responsáveis pelas práticas de RSC para desenvolver estratégias que aumentem seu reconhecimento entre consumidores e a produtividade de seus recursos humanos, reduzam custos de pesquisa e desenvolvimento, superem obstáculos regulatórios, e gerem sinergia entre si. Em suma, a RSC começou a ser utilizada como uma ferramenta para proporcionar-lhes um

poderoso perfil competitivo. (SMITH, 1994)

Um estudo internacional, conduzido entre o segundo semestre de 2002 e março de 2003 para entender como consumidores percebem as marcas globais<sup>7</sup> também ilustra a importância estratégica da RSC. Quatro segmentos foram encontrados, dos quais o maior, denominado “cidadãos globais”<sup>8</sup> e representado por 55% dos respondentes, percebe o sucesso mundial de uma companhia como um sinal de qualidade e inovação, mas quer saber se essas empresas são responsáveis em questões como saúde do consumidor, meio ambiente e direitos trabalhistas. Dentre os países pesquisados, Brasil, China e Indonésia apresentaram a maior quantidade relativa desses consumidores (HOLT, QUELCH & TAYLOR, 2004).

Os autores sugerem que as marcas globais são símbolos culturais da nossa época e tanto expostas por seus aspectos positivos de qualidade e competitividade, quanto atacadas pelos aspectos negativos da globalização. As ações substantivas de RSC são uma das ferramentas indicadas para o manejo da percepção dessas

marcas. Exemplificam com uma iniciativa da Procter & Gamble, que investiu recursos financeiros, tecnológicos e humanos no desenvolvimento de um sistema de baixo custo para purificação de água dirigido a populações pobres da América Latina, com o potencial de reduzir em 25% os casos mortais de diarreia. Esse tipo de ação, perguntam, será percebida como voltada para o interesse próprio da empresa ou como um engajamento na busca de melhoria das condições de vida das populações beneficiadas?

---

### O que fazer?

---

Smith (2003) advoga que poucas empresas assumiriam uma motivação normativa para ações de RSC sem justificá-la, também, com atributos negociais. Recomenda que cada organização procure seu próprio *modus operandi*, determinando as ações que mais se ajustem aos seus objetivos estratégicos. Entender o potencial de diferenciação de sua missão, de seus valores, de suas competências e atividades essenciais é indispensável para que as práticas de RSC, desde que formuladas fren-

---

7. O estudo foi realizado em duas etapas. A primeira, qualitativa, através de focus groups com 1.500 consumidores urbanos entre 20 e 35 anos em 41 países. A segunda, quantitativa, abordou 1.800 consumidores entre 18 e 75 anos em 12 países: Brasil, China, Egito, França, Índia, Indonésia, Japão, Polônia, África do Sul, Turquia, Inglaterra e Estados Unidos.

8. No original, em inglês: *global citizens*

te a esses atributos, sejam fonte de vantagens competitivas. Uma parte importante nesse processo é a participação dos *stakeholders*. O âmago de qualquer estratégia de RSC é o reconhecimento das obrigações da empresa com seus *stakeholders*, o que sugere a participação destes no processo decisório. Entretanto, os administradores podem não ter o grau de abertura necessário para permitir esse tipo de interação ou podem julgar que o conflito de valores entre a organização e alguns grupos de interesse não favoreça tal aproximação. Por outro lado, diversos grupos de *stakeholders* são avessos a tais colaborações.

Smith (2003) apresenta uma solução que, em primeiro lugar, propõe um canal de comunicação permanentemente aberto entre a empresa e seus públicos. Para gerenciar as relações conseqüentemente criadas, talentos oriundos do setor social podem ser recrutados, mesmo sabendo-se que as dificuldades para lidar com situações extremas continuarão. Mas seu elemento fundamental é a avaliação dos *stakeholders* relativamente à sua legitimidade e poder e, também, do potencial de resultados produtivos que cada relação apresente. Mitchell, Agle & Wood (1997) descrevem uma metodologia útil para qualificá-los, classificando-os em sete diferentes atributos de relevância (Tabela 1).

**Tabela 1**  
**CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***  
**POR ATRIBUTOS DE RELEVÂNCIA**

(Mitchell, Agle & Wood, 1997)

Tipo	Classificação <sup>1</sup>	Atributos
1	Dormentes	Poder
2	Discrecionários	Legitimidade
3	Impacientes	Urgência
4	Dominantes	Poder e legitimidade
5	Perigosos	Poder e urgência
6	Dependentes	Urgência e legitimidade
7	Definitivos	Poder, urgência e legitimidade

<sup>1</sup> Tradução do inglês proposta por Lettieri (2003). No original: (1) *dormant*, (2) *discretionary*, (3) *demanding*, (4) *dominant*, (5) *dangerous*, (6) *dependent*, (7) *definitive*.

Uma discussão dessa tipologia pode ser encontrada em Lettieri (2003) e em Brito (2004b).

Simon (1995) propõe cinco passos para o desenvolvimento de uma estratégia de RSC (Tabela 2).

Uma outra visão, desenvolvida por Porter & Kramer (2002), adverte para o “mito da filantropia estratégica”, rótulo freqüentemente utilizado para designar qualquer programa cujo tema tenha alguma proximidade

Tabela 2  
**ABORDAGEM PASSO A PASSO PARA  
IMPLANTAÇÃO ESTRATÉGICA DE PROGRAMAS DE RSC**  
ADAPTADO DE SIMON (1995)

<b>Formulação da estratégia</b>	<b>Passo 1: (Re)definição da missão</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar a ação de RSC, através de sua adequação à cultura, estrutura, às operações e aos valores da empresa.</li><li>• Definir a missão estratégica do projeto e das alianças necessárias. Assegurar a adequação com a missão da empresa.</li><li>• Avaliar sua viabilidade e sustentabilidade.</li></ul>
<b>Implementação da estratégia</b>	<b>Passo 2: Seleção de parceiros</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procurar parceiros segundo quatro critérios:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reputação e valores éticos utilizando avaliações independentes e pesquisa de opinião/mercado.</li><li>2. Eficiência financeira e operacional.</li><li>3. Escopo e consistência da decisão de uma parceria global ou a utilização de vários parceiros.</li><li>4. Avaliação de conflitos ou sinergias com outros parceiros da empresa.</li></ol></li></ul> <b>Passo 3: Ação e promoção</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliar internamente as operações da empresa mais relevantes para o projeto.</li><li>• Criar/atualizar código de ética.</li><li>• Desenvolver plano de ação com objetivos quantificáveis.</li><li>• Projetar a estrutura das alianças internas: selecionar parceiros internos e delegar responsabilidades.</li></ul> <b>Passo 4: Desenvolvimento do programa/ campanha de RSC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Selecionar os segmentos-alvo através de pesquisa.</li><li>• Estabelecer objetivos e projetar a campanha de divulgação / informação para cada mercado.</li><li>• Decidir sobre as ferramentas de mídia mais adequadas.</li><li>• Alocar recursos.</li></ul>
<b>Avaliação da estratégia</b>	<b>Passo 5: Acompanhamento dos resultados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados quantitativos: cobertura de mídia, resultados financeiros para o programa.</li><li>• Resultados qualitativos: conhecimento e atitudes.</li></ul>

dade com o negócio da empresa, “possibilitando racionalizar suas contribuições em relatórios públicos e *releases* para a imprensa”. Os autores argumentam que, se tomada apenas com propósitos de marketing ou relações públicas, a filantropia em nada se relaciona à estratégia de RSC, que, ao contrário, lida com objetivos sociais e empresariais ao mesmo tempo, em áreas nas quais a organização apresente diferenciais de recursos e competências no contexto competitivo:

- Condições de fatores: quando a empresa investe na criação de melhores e mais produtivas condições de trabalho, está, ao mesmo tempo, beneficiando a sociedade, através de incentivos à pesquisa e a atividades educacionais, preservação do meio ambiente, respeito a normas legais, etc. A RSC pode dar uma nova abrangência a essas atividades, inserindo-se no planejamento e na implementação estratégica.

- Condições de demanda: além do tamanho do mercado, importa, na formação de uma demanda qualificada, a sofisticação dos consumidores. Consumidores sofisticados pressionam por produtos mais avançados e mais elaborados e, conseqüentemente, impulsionam a competitividade. Ao prover acesso a informações e produtos diretamente relacionados com seu negócio, a empresa proporciona também o aumento da

exigência em torno de sua classe de produtos. Quando uma criadora de *software* distribui seus produtos a escolas voltadas para populações carentes, está ao mesmo tempo aumentando a eficiência do sistema educacional e criando futuros e sofisticados consumidores.

- Estratégia e rivalidade: a estrutura normativa, legal e a integridade das relações negociais compõem o contexto de estratégia e rivalidade. Quando as contratações de terceiros são baseadas em exigências de cumprimento da legislação local e no comportamento ético do contratado, por exemplo, a empresa está se protegendo e ao mesmo tempo influenciando para a criação de um mercado e um ambiente mais transparente, competitivo e produtivo. Seu apoio a instituições que promovem as boas práticas de RSC, como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e a Transparência Internacional, também traz reflexos positivos, tanto para seus negócios quanto para seu contexto social.

- Indústrias correlatas e de suporte: empresas e prestadores de serviços locais que apoiem as atividades de uma organização incrementam sua competitividade, possibilitando uma resposta mais rápida e precisa e o acompanhamento cotidiano de suas demandas. A troca de informações e de inovações fica mais eficiente e os custos de transporte

tremendamente reduzidos. Em relação à conformidade com uma estratégia de RSC, trata-se de uma excelente oportunidade para desenvolver a economia local, criar conhecimento, formar profissionais e aumentar a oferta de oportunidades de trabalho.

Encontrar uma convergência duradoura entre as demandas sociais e econômicas que envolvem o negócio da empresa cria um círculo que a beneficia, tanto quanto à sociedade. Competitividade, lembram Porter & Kramer, depende da eficácia da utilização de capital, da força de trabalho e dos recursos naturais. Por sua vez, trabalhadores bem educados, saudáveis, motivados, que vivam em boas condições de habitação e segurança, são fundamentais para a produtividade, à qual concorre, da mesma forma, a preservação ambiental. Assim, uma empresa que trate estrategicamente a ação social pode melhorar as condições de vida de populações inteiras, implicando localizações mais produtivas para suas operações e a criação de novos mercados para seus produtos.

---

## Conclusão

---

Embora sem nenhuma intenção de esgotar a discussão – até porque ela pode estar apenas começando – este artigo tentou apresentar

uma integração de diversas propostas para o tratamento estratégico da responsabilidade social corporativa.

A abordagem de Simon tem uma feição mais correlata com o planejamento estratégico empresarial. A de Smith (2003) tem o mérito de ser mais voltada para aspectos relacionais, quando sugere que a estrutura de poder adjacente à interação entre as empresas e seus *stakeholders* é fundamental no planejamento estratégico das atividades de RSC. A de Porter & Kramer coloca claramente seu papel no contexto competitivo da empresa. A de Murray & Montanari oferece a porta operacional do marketing que, se controlada pela estratégia global, é, sem dúvida, muito eficiente.

Evidentemente, benefícios negociais podem surgir desse conjunto de práticas de RSC. Mas talvez uma proposta mais clara, que integre mais pragmaticamente a RSC à cadeia de valor, ainda seja necessária para fechar a análise aqui apresentada. Existem pontos que podem ser clareados, principalmente na perspectiva brasileira: apesar de pesquisas afirmarem uma preferência por consumo de marcas reconhecidas como responsáveis socialmente, qual perfil de consumidor realmente age dessa forma? As condições econômicas do consumo são determinantes dessas atitudes? O comprador empresarial con-

sidera as práticas de RSC do fornecedor como determinantes de sua decisão?

São sugestões de pesquisas que podem enriquecer a postura nacional, já bastante avançada, de atrelar definitivamente o desenvolvimento social à sobrevivência e ao crescimento de nossas empresas, seja qual for a motivação: normativa ou comercial.

---

## Referências

- BRITO, Hélio L. L. *A responsabilidade social corporativa na pós-modernidade*. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia da Pesquisa Científica (Mestrado em Administração). Universidade Fumec/Face. Belo Horizonte, 2004.
- BRITO, Hélio L. L. *Ações de responsabilidade social corporativa: a quem são dirigidas?* Trabalho de conclusão da disciplina Teoria das Organizações (Mestrado em Administração). Universidade Fumec/Face. Belo Horizonte, 2004.
- DRUCKER, Peter F. *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975. 3 vol.
- FIESP/CIESP, Núcleo de Ação Social. *Responsabilidade social empresarial: panorama e perspectivas na indústria paulista*. São Paulo, novembro 2003. Disponível em <[www.fiesp.com.br/pesquisar](http://www.fiesp.com.br/pesquisar)>. Acessado em 24/7/2004.
- HOLT, Douglas B.; QUELCH, John A.; TAYLOR, Earl L. How global brands compete. *Harvard Business Review*, Massachusetts, v. 82, n. 9, p. 68-75, set. 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LETTIERI, Carla Cristina dos Santos. *Quem realmente interessa às empresas?* Contribuições analíticas da teoria dos stakeholders ao estudo da responsabilidade corporativa. 2003. Disponível em <[http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/2003\\_quem\\_realmente\\_interessa.pdf](http://especiais.valoronline.com.br/parceiros/ethos/pdf/2003_quem_realmente_interessa.pdf)>. Acessado em 30/7/04.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, New York, v. 22, n. 4, p. 853-886, out. 1997.
- MURRAY, Keith B.; MONTANARI, John R. Strategic management of the socially responsible firm: integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, New York, v. 11, n. 4, p. 815-827, out. 1986.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- \_\_\_\_\_. A nova era da estratégia. In: JÚLIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi (Org.). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 21-38.
- \_\_\_\_\_; KRAMER, Mark E. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Massachusetts, v. 80, n. 12, p. 56-68, dez. 2002.
- ROBERTS, Sarah; KEEBLE, Justin; BROWN, David. *The business case for corporate citizenship*. Disponível em <[www.weforum.org/corporatecitizenship](http://www.weforum.org/corporatecitizenship)>. Acessado em 13/10/2004.
- SIMON, Françoise L. Global corporate philanthropy: a strategic framework. *International Marketing Review*, Reino Unido, v. 12, n. 4, p. 20-37, 1995.
- SMITH, Craig. The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Massachusetts, v. 72, n. 3, p. 105-114, mai/jun 1994.
- \_\_\_\_\_. Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review*, Berkeley, v. 45, n. 4, p. 52-76, 2003.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- 

Hélio Luiz Lopes de Brito é Bacharel em Publicidade e Propaganda, pós-graduado em Administração de Marketing, mestrando em Administração (Área de Pesquisa: Marketing).

---