



Obrigação ou Prazer: Algumas Reflexões a Respeito da Responsabilidade Social como Estratégia de Vantagem Competitiva

Edson Pinto Ferreira Filho
filho.edson@ymail.com
UGB

Geraldo Simão da Silva Neto
geraldo.neto7@gmail.com
UGB

Katiuscia Gil
katiusciaapag@yahoo.com.br
UGB

Resumo: O presente artigo aborda o tema da Responsabilidade Social Corporativa inserido no contexto atual de acirrada competitividade, em que as empresas buscam desenvolver tecnologias e estratégias para se manterem competitivas no mercado, assim como atender as exigências de clientes cada vez mais conscientes quanto a influência das organizações no ambiente socioecon mico. Discorre, nesse sentido, sobre as diversas abordagens que envolvem a RSE, assim como as estratégias empresariais e questões de competitividade, aproximando o tema a uma abordagem estratégica por parte das empresas com conseqüentes benefícios às mesmas. Utilizando-se no primeiro momento de um método descritivo e explicativo, foi possível apresentar conceitos e estabelecer referências entre os mesmos. No segundo momento, utilizando-se de um método exploratório, com aplicação de pesquisa qualitativa com roteiro de entrevista semi-estruturado, buscou-se levantar qual a postura das empresas em relação ao tema, as práticas e benefícios pretendidos com o gerenciamento e implementação de uma postura socialmente responsável. Os resultados apontam para um possível consenso estratégico da questão entre as empresas estudadas, ainda que tal entendimento seja, de certa forma, velado.

Palavras Chave: Competitividade - Estratégias - Respons. Social - -



1. INTRODUÇÃO

Muitos defendem que, hoje em dia, nos encontramos no início de uma nova era, que nos levará para além da própria modernidade. Nesse sentido, tem sido sugerida uma variedade de termos para designar este processo de transição, e alguns dos debates sobre estes temas concentram-se principalmente nas transformações organizacionais, em particular, aqueles que sugerem que estamos nos deslocando de um sistema baseado na fabricação de bens materiais para um mais centrado na informação.

O cenário de atuação das organizações já há tempos vem passando por evoluções como o avanço das tecnologias, a globalização que encurta as distâncias entre os povos, o compartilhamento de informações, a troca de impressões e técnicas direcionadas a diversas modalidades administrativas, juntamente com as crescentes desigualdades de nossa sociedade. Todas essas mudanças obrigam as empresas a repensarem o seu desenvolvimento econômico, seu papel na sociedade e as fazem buscar formas diferenciadas de se manterem competitivas no mercado. Vale dizer que é dentro desse contexto que os debates sobre o tema de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), também ganham foco e relevância de nova tecnologia na busca da satisfação desse novo cliente e conseqüentemente na manutenção da competitividade das organizações.

Seriam dessa forma mais competitivas empresas que adotam e implementam conceitos e práticas socialmente responsáveis? O que as empresas entendem por RSE, quais seriam as posturas por elas adotadas na abordagem do tema? Questões como essas que abordaremos no decorrer do artigo nos trarão uma ideia de como as organizações tratam do tema em questão. Assim, o objetivo do estudo é levantar se, de fato, as empresas enxergam a questão do gerenciamento das questões sociais como uma estratégia, e quais os benefícios percebidos por elas, com o emprego dessa nova tecnologia.

Portanto, ao final do referido estudo poderemos ter noção do grau de conscientização por parte das empresas em relação ao seu papel na sociedade, assim como se o conceito de RSE está incutido na cultura empresarial das organizações pesquisadas ou se é somente uma fachada com a intenção superficial e emergencial, frente a essa nova demanda por parte dos clientes.

2. DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos os cenários organizacionais passaram por significativas mudanças. Essas por sua vez, modificam a forma como as organizações projetam suas estratégias de posicionamento no mercado. Uma das modificações mais marcantes que se pode observar é a aceleração do progresso tecnológico, principalmente ligado às tecnologias de informação. Este progresso, segundo Ferreira Filho (2007) tem se refletido em maior eficiência, introdução de novos produtos e serviços, novos processos e criação de novas oportunidades de mercado.

O mesmo autor (2007) afirma que estas transformações, de natureza tecnológica ou organizacional, têm causado modificações no setor industrial, levando à reestruturação produtiva de formas diversas e alterações dos padrões/níveis de concorrência e de competitividade, em nível mundial.

Nesse instante, aparece e ganha força nas discussões empresariais e acadêmicas, o tema da competitividade e vantagem competitiva. Confundida freqüentemente com sua tradição financeira, de rentabilidade ou de produtividade, a competitividade deve ser encarada como



uma potencialidade que se caracteriza por uma vantagem, que faz com que empresas superem desafios, em relação aos concorrentes de um determinado mercado (POSSAS, 1998 apud FERREIRA FILHO 2007).

O conceito de competitividade abordado de uma forma mais ampla, também ganha importância e pode ser visualizado em Kupfer (1992, p.1) ao afirmar que:

a riqueza do conceito reside na sua percepção como um fenômeno que se plasma no âmbito da indústria, vale dizer, no conjunto de firmas que a constitui, e no mercado, este último não simplesmente como parcela de demanda a ser conquistada ou mantida pela firma, mas como o verdadeiro espaço de concorrência inter-capitalista.

E, não é diferente em Coutinho e Ferraz (1993 apud FERREIRA FILHO, 2007) que descrevem competitividade como:

simultaneamente, a capacidade das firmas de superar os rivais na disputa pelo mercado mundial (através da participação do país no mercado internacional) e pelo mercado interno (mensurada através da participação das importações no consumo aparente). Entretanto, observam que estes indicadores precisam ser ‘normalizados’, levando-se em consideração um conjunto expressivo de variáveis.

Há ainda autores que abordam a competitividade levando em consideração seus impactos nos diversos setores da economia, incluindo em sua análise a ligação entre competitividade e desenvolvimento social. Como exemplo, podemos citar Fajnzylber (1988, p.13 apud HAGUENAUER, 1989, p.7), ao afirmar que “a competitividade consiste na capacidade de um país para manter e expandir sua participação nos mercados internacionais e elevar simultaneamente o nível de vida de sua população”. Talvez seja esse o conceito de maior importância para a referente pesquisa, já que a mesma tem como tema central a questão da responsabilidade social.

Nesse sentido, Haguenuer (1989) descreve alguns fatores (clássicos) da competitividade tais como: salários, produtividade, padrões elevados de qualidade e outros fatores como marketing, serviços junto a clientes e canais de comercialização, além do uso eficiente dos recursos - capacidade gerencial, no nível das empresas. E, num âmbito mais geral, a competitividade depende de um ambiente social, político e economicamente estável, de instituições eficientes, de sistemas educacionais adequados e de políticas industriais que a favoreçam através de incentivos a Pesquisa & Desenvolvimento e ao treinamento da mão de obra, acesso a crédito, compras do governo, distribuição de renda nacional, políticas econômicas, renda per capita, etc.

De outra forma, Kupfer (1992, p.14), atrela competitividade com concorrência enfatizando duas premissas centrais: tempo e incerteza. Para ele, “as firmas adotam estratégias competitivas de acordo com a avaliação que fazem do seu desempenho no passado e, principalmente, com base em suas expectativas sobre o futuro”. Dessa forma, seriam competitivas as firmas que a cada instante adotarem estratégias de conduta (investimentos, tecnologias, inovação, vendas, compras, financiamento, etc..) mais adequadas ao padrão de concorrência setorial. Ou seja, aquelas que conseguirem alcançar diferenciação positiva, num dado mercado e num dado período de tempo (monopólio temporário).

A partir desta constatação, podemos dizer que competitivas serão as organizações que conseguirem adotar hoje, sobretudo, estratégias de tecnologia e inovação, incorporando a questão do progresso técnico tanto para seu interior, quanto para o ambiente ao qual está inserida, se desenvolve e transaciona (FERREIRA FILHO, 2007). Assim, parece estarmos inserindo, desde já, a visão social na responsabilidade das empresas.



Feitas tais considerações, parece de suma importância tratar a questão das estratégias e dos paradigmas seguidos pelas empresas do nosso tempo.

3. DAS ESTRATÉGIAS E PARADIGMA DO NOSSO TEMPO

As múltiplas incertezas que cercam a atividade econômica levam as empresas a buscarem estratégias competitivas adequadas aos mercados em que atuam. Essa atividade empresarial, essencial, é fundamentada na avaliação das ameaças e oportunidades externas e da capacidade interna da firma de responder inúmeros desafios e influenciar o ambiente externo Coombs et al (1992 p. 9 apud TIGRE 2006 p.165).

Vale dizer que ao longo do tempo inúmeras contribuições foram feitas para que esse mecanismo/atividade empresarial fosse melhor desenvolvido e aplicado no dia a dia das organizações.

Derivada do campo militar, segundo Tigre (2006, p.165), “a primeira grande colaboração para o campo das estratégias da firma foi desenvolvida por Porter em 1980, com base em uma variante do enfoque estrutura-conduta-desempenho. [...]”. Porter considera que a estratégia é essencialmente a relação entre a empresa e o ambiente externo e que a parte mais relevante do ambiente externo é a indústria ou setor de atividade no qual a empresa se insere.

O segundo conceito de estratégia é baseado nas novas teorias da organização industrial e também na teoria de jogos (TIGRE, 2006, p.165). Segundo este autor (2006), nessa concepção, a estratégia é um movimento da empresa que visa influenciar o comportamento de outros agentes no mercado. O movimento é bem sucedido se a empresa tiver sucesso em deter ou influenciar a ação de um competidor.

Um terceiro conceito está baseado em recursos específicos disponíveis na empresa. Em vez de focar no posicionamento da empresa no mercado, os diversos autores que exploram essa vertente sustentam que a estratégia competitiva de uma empresa deve ter por base o potencial de receitas que podem ser obtidos pelo uso de recursos específicos e escassos detidos por ela. Assim uma estratégia bem sucedida consiste em explorar recursos, capacitações ou acessos privilegiados a fontes de tecnologia que são específicos a cada firma e não podem ser facilmente criados ou transferidos (TIGRE, 2006, p.165).

O quarto conceito, por sua vez, é uma variante do enfoque baseado em recursos (o terceiro) e foi proposto através do conceito de capacitação dinâmica por Teece et al (1990, apud TIGRE, 2006, p.165). Sua diferença está na ênfase à criação de novas capacitações, em lugar da simples exploração de recursos existentes. Esse quarto conceito considera que o desenvolvimento de novas capacitações ocorre por meio do aprendizado social e coletivo da empresa.

É possível afirmar, entretanto, que os quatro enfoques são mais complementares que exclusivos. Os dois primeiros são mais voltados para uma análise externa do ambiente e se concentram no exame da estrutura da indústria para tentar neutralizar a ação dos competidores. Já os dois últimos, dão ênfase aos recursos internos das empresas. Entretanto, independente de enfoque, o que parece ser possível afirmar é que para se obter sucesso nas estratégias competitivas é preciso considerar o melhor uso das tecnologias organizacionais.

3.1. TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Seguindo a taxonomia proposta por Freeman e Soete (2008), “as estratégias tecnológicas competitivas podem assumir seis formas: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. [...]”.

TABELA 1: Tipos de estratégias

Ofensivas	[...] adotada por empresas que buscam liderança tecnológica em determinados segmentos da indústria. Ligada à inovação pioneira, pois introduz uma idéia ainda não testada no mercado. A empresa que adota esse tipo de estratégia precisa de uma estrutura que lhe dê suporte a manutenção da mesma. Requer uma grande capacidade criativa e técnica. Precisa dispor de economias externas em termos de infra-estrutura científica e tecnológica. Ambientes culturais, educacionais e incentivos locais são fundamentais.
Defensivas	[...] procuram evitar incertezas e erros que levam muitos pioneiros a sucumbir. Em muitos casos a empresa defensiva tem uma marca conhecida no mercado e conta com boa capacitação em áreas complementares, como produção e distribuição, e aproveita essas vantagens para superar os inovadores ofensivos.
Imitativas	[...] não aspira ser líder ou ter grandes lucros com a introdução da inovação. Ela pretende apenas marcar sua presença no mercado, oferecendo um produto semelhante aos já existentes. A estratégia imitativa é usualmente adotada em países em desenvolvimento, principalmente em mercados em que as empresas inovadoras não atuam diretamente.
Dependentes	[...] são típicas de franquias, subsidiárias e aquisição de tecnologia por terceiros. As empresas que adotam uma estratégia dependente assumem um papel subordinado em relação a outras empresas mais fortes. Elas não tomam a iniciativa de promover mudanças técnicas em seus produtos ou processos a não ser por demanda explícita de seus clientes e controladores e dependem de outras empresas para obter instruções técnicas necessárias para inovar.
Tradicionais	[...] típica da empresa que praticamente não muda seus produtos, seja porque o mercado não demanda mudanças ou porque a concorrência também não inova.
Oportunistas	[...] está associada à exploração de nichos de mercado ou oportunidades temporárias. A imaginação e o conhecimento das necessidades de grupos de consumidores são, nesse caso, ingredientes mais importantes que a capacitação técnica. A estratégia oportunista é frequentemente adotada em situações especiais que abrem janelas de oportunidades. Chegar rapidamente no mercado constitui o atributo essencial dessa estratégia.

FONTE: Elaborada pelos autores segundo Freeman e Soete (2008)

Vale dizer que a classificação de estratégias por tipos tem algo de arbitrário considerando a infinita variedade de circunstâncias existentes e que um único tipo de estratégia não costuma se sustentar em longo prazo, pois precisam ser flexíveis de forma a incorporar mudanças nas tecnologias e mercados.

Assim, embora haja segundo Freeman e Soete (2008) seis tipos de estratégias tecnológicas competitivas possíveis de serem implantadas, nem sempre a adoção de uma estratégia acarreta em vantagem competitiva, já que a empresa opera diante de grandes restrições internas e externas, que condicionam suas opções. Nesse sentido, Tigre (2006)



descreve que, em países em desenvolvimento, a maioria das empresas adota estratégias dependentes, imitativas e tradicionais, na medida em que inexistem recursos técnicos e econômicos para inovar de forma agressiva. Entretanto como alertou Fanzjylber (1984, apud HAGUENAUER, 1989), no capítulo um deste trabalho, isso pode levar a uma competitividade espúria, baseada na simples exploração de mão de obra barata ou recursos naturais não renováveis.

3.2. O PARADIGMA DO NOSSO TEMPO

Atividade competitiva e inovadora, segundo Dosi (1988 apud LA ROVERE, 2006) diz respeito a um conjunto de processos dinâmicos de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais, que envolvem altos riscos e expectativas. Assim, fruto desse dinamismo, a cada revolução tecnológica, se renovam também os paradigmas.

Enquanto o paradigma científico referiu-se a produção de conhecimento científico; o paradigma tecnológico esteve relacionado com a produção de conhecimento tecnológico e incluiu uma série de escolhas técnicas e econômicas, que foram feitas pelas empresas de acordo com as características do setor, e do ambiente institucional onde elas se situavam; o paradigma tecnoeconômico, proposto por Freeman & Perez (1988 apud LA ROVERE, 2006) incluiu, na análise do processo competitivo, outros elementos além do progresso técnico, e considerou mudanças nos custos associados a condições de produção e distribuição.

Entretanto, vale dizer que, atualmente, as tecnologias de informação e comunicação assumem cada vez mais importante papel na geração de novas formas de organização da produção. Então tem sido encarado pela sociedade, um 'novo paradigma' (tecnoeconômico-informacional) que, não apenas propiciou o surgimento de novas indústrias, como renovou e transformou as indústrias maduras existentes, redefiniu as condições de competitividade das empresas e criou oportunidades para países em desenvolvimento reduzirem o hiato tecnológico que os separa dos países desenvolvidos.

Nesse sentido, La Rovere (2006) afirma que, de fato, as tecnologias de informação e comunicação podem promover um aumento da troca de conhecimento entre trabalhadores, podem fundamentar a formação de redes de empresas, com sistemas de comércio eletrônico e de distribuição e produção, podem simplificar as relações de comércio exterior e permitir às firmas acesso imediato a informações sobre o mercado mundial.

Portanto, no atual paradigma, as empresas estão lidando com produtos cada vez mais intensivos em conhecimentos e tecnologia, cujos ciclos de vida têm diminuído e que muitas vezes, requerem processos de produção flexíveis. Neste contexto é fundamental para qualquer empresa não apenas definir uma estratégia competitiva adequada, como também monitorar constantemente o seu desempenho para realizar ajustes nesta estratégia.

Mais que isso, atrevemos sugerir que o 'mais atual' paradigma da sociedade não descarta os referenciados acima, mas também incorpora verdades ligadas a construção, proteção e preservação de ambientes ecologicamente e socialmente justos, fazendo com que as empresas desenvolvam sentidos e responsabilidades anteriormente negligenciadas por elas mesmas e pelos governos. É em função desse 'mais atual' paradigma (que curiosamente nos atrevemos chamar aqui de tecnoeconômico informacional social) que temas como responsabilidade ambiental e social vem ganhando espaço nas empresas e universidades, quando nas discussões a respeito do papel das empresas, governos, suas fontes de vantagem competitiva e desenvolvimento sustentável.



4. A QUESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

4.1. ALGUMAS REFERÊNCIAS TEMPORAIS

O conceito de responsabilidade social corporativa começou a ser construído no início do século XX, inicialmente nos Estados Unidos e posteriormente na Europa.

Até o final do século XIX, os assuntos relacionados ao tema eram de prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse privado (ASHLEY, 2005). Após a independência dos Estados Unidos, a premissa fundamental da legislação sobre as corporações era a de que tinham, como propósito, a realização de lucros para os acionistas. Entretanto, em meados da década de 40, após os efeitos de uma grande depressão nos Estados Unidos e também da Segunda Guerra mundial, o conceito de que as corporações devem atender somente aos acionistas, começa a ser questionada. Segundo Ashley (2005), com o crescimento dos conglomerados industriais e as modificações nas formas de organização das empresas, ou seja, em um contexto de expansão do tamanho das corporações e de seu poder sobre a sociedade, o conceito de que a corporação pode buscar o desenvolvimento social começa a ser aceito. É, então, estabelecido em lei, a filantropia corporativa.

Os defensores da ética e da responsabilidade social passaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas seriam de igual legitimidade, com o abandono de linhas de produtos lucrativas, porém nocivas ao ambiente natural e social (ASHLEY, 2005).

Inicia-se de fato, por volta da década de 60, as discussões mais consistentes à respeito do tema no meio empresarial e acadêmico. Os princípios morais tradicionais da honestidade, integridade, justiça e confiança foram incorporados ao mundo dos negócios, o que denota a restrição da Responsabilidade Social Empresarial ao âmbito da responsabilidade individual, representando assim o que denominam como primeira fase da Responsabilidade Social Corporativa (FARIA e SAUERBRONN, 2006).

A segunda fase compreenderia o período entre 1960-80. Essa fase foi marcada por turbulências sociais motivadas por princípios revolucionários e por motivações sociais. Esses acontecimentos possibilitaram o surgimento de movimentos que passaram a exercer pressão sobre as empresas, levantando-se questionamentos quanto à responsabilidade das mesmas sobre questões sócio-ambientais (FARIA e SAUERBRONN, 2006).

No final dos anos 70, a empresa, passa a ser percebida como entidade moral e as decisões empresariais passam a ser percebidas além do nível individual. Surge a idéia de responsabilidade corporativa, significando a substituição da perspectiva individualista pela organizacional. Assim, a idéia de responsabilidade dissocia-se progressivamente da noção discricionária de filantropia, e passa a referir-se às conseqüências das próprias atividades usuais da empresa (KREITLO, 2004 apud FARIA E SAUERBRONN, 2006, p.15).

Transformações no cenário econômico, com a diminuição do tamanho do Estado (privatizações, desregulamentações...), liberalização do comércio internacional, negociações trabalhistas, realocação de grandes empresas em todo o mundo, avanço tecnológico, são tônica da década de 80 e também marcam o início da terceira fase da Responsabilidade Social Corporativa (FARIA e SAUERBRONN, 2006).

A década de 1980 se caracteriza também pela diversificação das correntes teóricas dedicadas ao questionamento ético e social das empresas e por uma crescente institucionalização do fenômeno (KREITLON, 2004 apud FARIA E SAUERBRONN, 2006). Parte desse processo pode ser explicada pelo crescente poder global das corporações multinacionais e o crescimento exponencial do volume de investimentos diretos feitos por

essas corporações em diversos países. Todas essas características justificam a emergência de uma concepção de negócios baseada na responsabilidade social corporativa na era da globalização.

Normas e certificações de responsabilidade social foram criadas em diversos países sob o patrocínio das próprias corporações e de grandes empresas de consultoria e auditoria (BOJE, 2002 apud FARIA E SAUERBRONN, 2006). Além disso, enquanto proliferam os discursos e iniciativas empresariais de natureza simbólica, são criados incentivos e programas governamentais específicos focados no tema.

4.2. CONCEITOS E FUNDAMENTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

O avanço das tecnologias, a globalização que encurta as distâncias entre os povos, o compartilhamento de informações, a troca de impressões e técnicas direcionadas a diversas modalidades administrativas, juntamente com as crescentes desigualdades de nossa sociedade, vem obrigando as empresas a repensarem o seu desenvolvimento econômico.

Nessa linha de raciocínio, Ashley (2005) sugere que deve haver, por parte das organizações, o desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis. Essas inovações nos processos empresariais, nas formas de organização, no relacionamento da empresa com seus stakeholders e nas questões ambientais e sociais dizem respeito a um tema que nos últimos anos, apresenta uma crescente importância, a Responsabilidade Social nas Empresas.

A Responsabilidade Social Empresarial é interpretada por diversos autores de diversas formas, em função da perspectiva histórica do tema (como mencionado anteriormente). Nesse sentido, apesar de inúmeros conceitos que tentam traduzir a idéia de responsabilidade social, relevância deve ser dada a Jaramillo e Angel (1996, p. 60 apud ASHLEY, 2005, p.7) que traduzem o tema como “o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral”.

Drucker (1996, p. 60 apud ASHLEY, 2005, p.7) descreve a responsabilidade social como resultado das críticas que as empresas receberam nas últimas décadas no campo ético, social e econômico, por se basearem estritamente em uma economia de mercado. Para ele, quanto mais bem sucedida for uma empresa, maior a necessidade de atuação socialmente responsável, visando à diminuição de problemas sociais. Observa-se, então, uma abordagem estratégica em tal comentário sustentada pelo argumento de que a responsabilidade social é um fator importante para que as companhias mantenham a sustentabilidade de seus negócios.

Embora pareça um consenso de que a Responsabilidade Social e Empresarial das organizações possam trazer benefícios à sociedade, o tema ainda é alvo de polêmicas por suas fortes conotações políticas e ideológicas. Para Friedman (apud, ASHLEY, 2005, p.10), por exemplo, a empresa é socialmente responsável, quando gera empregos, paga salários justos e oferece melhores condições de trabalho para seus funcionários, além de contribuir para o bem estar público, ao pagar seus impostos. Para ele a responsabilidade da empresa é gerar lucros, otimizar recursos e aumentar o retorno de capitais para os acionistas.

Em outra linha de raciocínio, Davis (1973 apud, ASHLEY, 2005, p.10), afirma que a empresa acarreta para a sociedade, alguns custos decorrentes de suas atividades, e por isso mesmo, tem responsabilidade direta e condições de abortar muito dos problemas que atingem a sociedade. Ser socialmente responsável, contudo, tem um preço. E dessa forma seria necessário repassá-los a sociedade em forma de aumento de preços, indo em descontra ao

benefício, que se deveria esperar com a adoção das práticas tidas como sendo de Responsabilidade Social Empresarial.

Todavia, vale dizer que tantas diferenciações também podem estar relacionadas com as abordagens dadas ao tema. Certos pressupostos básicos distinguem cada uma das abordagens. Entretanto, o quadro não é muito claro, e diferentes abordagens costumam se misturar e usar a mesma terminologia, às vezes com significados distintos. Os autores Faria e Sauerbronn (2006) apresentam uma reunião das principais abordagens teóricas da responsabilidade social empresarial. Dentre elas, estão a Ética Empresarial: abordagem ética ou normativa; a Empresa e Sociedade: abordagem social ou contratual; e a Gestão de Temas Sociais: abordagem gerencial ou estratégica.

TABELA 2: Abordagens da Responsabilidade Social

Normativa	Essa abordagem é característica da precursora escola da ética nos negócios (business ethics) e baseia-se no argumento de que as atividades empresariais estão sujeitas ao julgamento moral. Dessa forma, a responsabilidade social empresarial está associada diretamente a sua responsabilidade moral, ou seja, a estrutura decisória interna das empresas ou a intenção dos homens de negócios que dirigem a organização.
Contratual	Caracterizada por um enfoque “sócio-político” (business society), essa abordagem privilegia os interesses dos diferentes grupos de atores sociais com os quais a empresa interage e os conflitos e disputas de poder correspondentes. Essa abordagem visa antes de manter políticas meramente assistencialistas, manter intenções de oferecer de maneira eficaz, ética e ambientalmente consciente, produtos e serviços que atendam as necessidades e desejos dos consumidores. O que por sua vez, é imediatamente positivo para a empresa, pelo fato de estabelecer relações leais com os clientes, e fazer com que essa relação seja duradoura e benéfica para ambas as partes envolvidas.
Estratégica	A abordagem estratégica é representada pela escola de gestão de temas sociais (social issues management). Seu foco principal é produção de ferramentas de gestão que sejam capazes de melhorar o desempenho social e ético das empresas, fazendo com que possam tirar vantagens de oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais ao se anteciparem a estes. Em outras palavras, essa abordagem se concentra na gestão de temas sociais que permitam o atendimento dos objetivos estratégicos da organização.

FONTE: Elaborada pelos autores a partir de Faria e Sauerbronn (2006)

Essa última variante tem sido grande inspiradora das definições da responsabilidade social empresarial por todo mundo, visto que propõe conciliar o interesse empresarial, sem alterar os fundamentos do sistema econômico em curso.

Para Jones (1999 apud GOMES e MORETTY, 2007, p.166) os autores dessa variante estratégica, apresentam três tipos de atuação possível para a empresa. São elas: (i) oportunidade de mercado antecipando-se os movimentos sociais; (ii) oportunidades de marketing, melhorando e reforçando a imagem; e (iii) postura proativa frente a alteração na legislação, antecipando-se a movimentos legais. Todos os itens se relacionam aos aspectos estratégicos do negócio ou de marketing.

Assim, se uma empresa está buscando lustrar sua imagem, pode desenvolver ações sociais que obtenham grande exposição pública, associando sua imagem ao bem que está proporcionando. O marketing social, por exemplo, pode ser definido como uma ferramenta estratégica associando uma empresa a uma questão sócio-estratégica (CURADO, 2003 apud GOMES e MORETTY, 2007, p.166).



Tantos outros autores, como Porter e Kramer (2005 apud GOMES E MORETTY, 2007, p. 167) também sugerem a responsabilidade social em uma abordagem estratégica, ao afirmar que:

uma empresa, ao apoiar as causas certas de forma certa – ao acertar no onde e no como – põe em funcionamento um ciclo virtuoso e garante que suas habilidades empresariais serão especialmente apropriadas para ajudar os beneficiários a criar mais valor e, ao reforçar o valor produzido pelos esforços filantrópicos na sua área, acentua a melhoria do contexto competitivo.

Vale dizer que, recentemente, em função dos esforços como do Fórum Econômico Mundial e do Pacto Global, além de inúmeras iniciativas do Instituto Ethos, no Brasil, vem crescendo a utilização do termo cidadania corporativa para se referir as questões da responsabilidade social. Com isso, busca-se facilitar o entendimento da imagem que as empresas pretendem passar, pois cidadania remete a idéia de deveres e direitos dos indivíduos na sociedade.

Portanto, as empresas podem até agir de forma oportunista, mas não seria inteligente fazer disso uma profissão de fé. Em primeiro lugar, porque os concorrentes não perdoariam esse deslize, e em segundo lugar, porque os clientes perderiam a confiança e os abandonariam.

4.3. OS BENEFÍCIOS E EFEITOS ADVINDOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Embora, às vezes divergentes, cada abordagem apresenta seus prós e contras em relação às práticas socialmente responsáveis. Nesse momento, buscamos levantar quais as vantagens que as empresas obtêm com a adoção dessa nova tecnologia de gestão. Entretanto, há de se considerar que ainda existem muitas dúvidas sobre os reais efeitos das práticas responsáveis de gestão, como: a responsabilidade social é interessante para as corporações ou significam apenas um custo que deve ser inevitavelmente arcado pelo setor privado? Seria em razão das retiradas relativas do Estado, das políticas sociais, ou ainda um reflexo de impulso humanitário apenas?

Para Felix (2003, p.32), por trazer certa medida de ética e responsabilidade ao negócio, a responsabilidade social é sim bem quista no mercado. Em sua visão e em uma análise primária, a empresa que centra suas atividades no fornecimento de produtos com qualidade, segurança e respeito à sociedade e aos públicos em geral, ou seja, com responsabilidade social, tendem a obter maiores benefícios, ganhos e manter-se no mercado.

Associando a responsabilidade social à estratégia corporativa, Felix (2003, p.33), comenta também a conquista de novos mercados baseados em princípios responsáveis, e utiliza como exemplo, a ampliação da linha de produtos que possam ser utilizados por uma gama maior de consumidores, tais como pessoas detentoras de limitações ou problemas de saúde. Essa seria uma atitude de responsabilidade social das empresas, pelo fato de ser um movimento para democratização da utilização de um certo bem, o que, por sua vez, também representa uma nova oportunidade de lucro.

Em relação a vantagens por ações sociais assistenciais, propriamente ditas, Kotler e Armstrong ([s.d.] apud FELIX, 2003, p.33), respondem a questão da viabilidade da responsabilidade social afirmando que esta, ou o marketing beneficente, na nomenclatura mercadológica, consiste sim em uma estratégia de mercado eficiente e muito válida às empresas, pois constrói uma imagem pública positiva.

Para os defensores dos conceitos e práticas de responsabilidade social, em nível estratégico, a atuação das empresas nas ações sociais, não acarreta apenas custos, havendo também ganhos. Por sua vez, se assemelham aos contabilizados com publicidade e



propaganda, sendo então um instrumento mercadológico que faz com que as empresas tenham mais visibilidade no mercado e que, por isso, possam vender mais e maximizar lucros. (FELIX, 2003, p.35).

Para Felix (2003, p.34), a responsabilidade social é também uma estratégia de sustentação do negócio e da sociedade em longo prazo, visto que funciona como um suporte a instrumentos de justiça social utilizado pelas organizações privadas, que consiste em investimento, eficiência e manutenção da empresa e da comunidade em que ela se insere em um período extenso de tempo.

Uma vez em que existem injustiças sociais, a má distribuição de renda e a pobreza, uma enorme quantidade de potenciais consumidores do mercado, assim como cidadãos de uma sociedade são excluídos do portfólio de clientes de uma dada organização. Dessa forma, podemos dizer que a responsabilidade social não se expressa como uma ação emergencial das empresas, e não seria também apenas práticas de assistencialismo social, mas sim uma perspectiva estratégica de longo prazo e de consciência da mesma, que incorporam, em sua missão, em sua cultura e na mentalidade de seus dirigentes e colaboradores, a busca do bem-estar da população, por perceberem que o próprio desenvolvimento da organização, depende do desenvolvimento da sociedade a qual pertencem. (FELIX, 2003).

Observa-se, segundo Felix (2003, p.35), que as empresas que prestam atenção adequada aos aspectos socioambientais, são aquelas que já perceberam que as práticas de responsabilidade social redundam em melhorias de seus resultados, na medida que trazem efeitos sociais positivos, diretos e indiretos, de autopreservação e perpetuação da comunidade e da organização, concernentes a ampliação do mercado consumidor (sociedade). Isso acontece, pois o que determina com o que se ampliam ou se restringem as possibilidades de mercado de uma empresa (além é claro de aspectos macroeconômicos) são as decisões de investir e consumir, que, por sua vez, são determinadas justamente pela opinião dos investidores e consumidores em relação à empresa.

Por fim, vale dizer que um dos instrumentos utilizados pelas empresas que adotam as práticas de responsabilidade social é o Balanço Social, que segundo Teixeira (apud FELIX, 2003, p.37), é um instrumento colocado na mão de empresários para que possam refletir medir e sentir como vai tal empresa no campo social. Esse instrumento, de planejamento estratégico social, possibilita manter a organização em sintonia com o mercado de forma transparente, e o benefício de tal instrumento é uma aproximação maior entre empresa e mercado consumidor. Nesse sentido, os stakeholders passam a conhecer a maneira como a empresa encara responsabilidades em relação ao quadro humano, reforçando a credibilidade da empresa.

5. METODOLOGIA

Para os objetivos a que se propõe esse estudo, além de uma abordagem qualitativa, a metodologia utilizada pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa caracteriza-se como descritiva e explicativa, visto que ao descrever os conceitos e temas envolvidos, também procura explicar algumas interdependências e fenômenos atuais.

Quanto aos meios, caracteriza-se como bibliográfica e telematizada, visto que se apoia em consultas em livros, artigos científicos, revistas especializadas, fontes virtuais de revista e entrevista com questionário semi-estruturado com 5 perguntas fechadas e 6 abertas para levantamento de dados e informações.



As entrevistas foram realizadas entre setembro e outubro de 2011 com um total de quatro empresas. Os entrevistados foram: gerente de comunicação, analista de relações públicas, coordenadora de eventos de gestão socioambiental e analista de departamento humano. Assim como demais colaboradores das empresas como meios de ratificar as informações obtidas.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com empresas de ramos distintos, são eles: automobilístico, siderúrgico, serviços e construção civil, e para facilitar a compreensão vamos nos referir as empresas como sendo: (At) Automobilístico, (Sd) Siderurgia, (Se) Serviços e (Cc) Construção Civil.

Quando questionadas a respeito dos conceitos de RSE as empresas (At) e (Sd) responderam similarmente utilizando-se das seguintes justificativas: “desenvolvimento e bem-estar dos empregados; proporcionar uma melhor qualidade de vida para a sociedade e preocupação com a comunidade”. Percebemos que as respostas foram fornecidas de forma vaga, mencionando conceitos praticamente didáticos a respeito do tema. Observa-se também que a forma como enxergam a RSE aproxima-se da abordagem normativa e filantrópica do conceito – abordagem essa que associa o tema a questões morais e a práticas humanitárias de apoio à sociedade.

A empresa (At) aceitou conceder a entrevista. Porém, como foi possível observar, não houve por parte do Gerente de Comunicação Interna e de sua assistente uma preparação preliminar a respeito do tema, mesmo embora o tenha sido apresentado com antecedência. Observamos que o gerente entrevistado adotava durante a entrevista uma postura sintética (artificial, não parecia estar envolvido e nem aparentava intimidade com o tema), e até se chegar a resposta, que foi sintetizada por sua assistente, fez vários rodeios e deixou lacunas durante a tentativa de resposta. Percebemos que se há uma política definida com Missão e Visão por parte da empresa em relação a temas relacionados a RSE, o gerente o desconhecia. A resposta ficou solta parecendo um conceito imposto (de fora para dentro) e não incutido na cultura da empresa.

Já a empresa (Sd), se negou veementemente fornecer as respostas por meio de entrevistas presenciais e, após muitos questionamentos a respeito dos porquês e finalidades das perguntas, aceitou colaborar por e-mail através da Analista de Relações Públicas da empresa, sendo difícil captar por ausência do contato pessoal a postura do entrevistado.

As empresas (Se) e (Cc) forneceram respostas respectivamente pela Coordenadora de Eventos e Gestão Socioambiental e Analista de Departamento Humano Organizacional.

Afirma a empresa (Se):

Acreditamos que a responsabilidade socioambiental corporativa consiste em ter uma gestão responsável para sustentabilidade, considerando em suas diretrizes estratégicas a necessidade de equilíbrio entre os fatos ambiental, social e econômico.

Por sua vez, afirma a empresa (Cc):

Uma empresa socialmente responsável é aquela que possui uma relação ética e transparente com todos os seus públicos. E também que se compromete através de metas e objetivos com o desenvolvimento sustentável da sociedade, pensando nas próximas gerações.



As respostas acima vão de encontro com as abordagens contratuais e estratégicas do tema de RSE, abordando temas como gestão estratégica, atendimento aos stakeholders e sustentabilidade do negócio.

Em relação aos motivos que levam as empresas as praticas sociais, observa-se quase um consenso entre as respostas. As empresas (At) e (Cc) afirmam ser por iniciativa própria, por enxergar que a empresa pode e deve estabelecer padrões mais altos de comportamento e atuação nas sociedades onde estão inseridas. A empresa (Sd) afirma que pratica a RSE, pois se preocupa com o desenvolvimento da comunidade. A empresa Se repete a ideia das empresas (At) e (Cc), e complementa as respostas mencionando que pratica tais ações para atender também as obrigações legais. Nesse sentido, é possível com essa afirmação que faz a empresa Se, dizer que ela aproxima sua postura a questões de estratégia empresarial.

Ratificamos, por meio das entrevistas, que a gestão da RSE entre as empresas entrevistadas é um fato novo e que vem sendo implementado nos últimos 13 anos. Observa-se que ainda há muito que ser discutido e explorado. Talvez por isso muitas das respostas, posicionam as empresas ainda na abordagem normativa do tema.

As principais ações sociais mencionadas por todas as empresas entrevistadas encontram-se no âmbito da educação, esporte, lazer e cultura. Todas as empresas mencionam fomentar projetos de formação de jovens e de desenvolvimento dos funcionários e patrocínios diversos voltados ao incentivo à prática de esportes e eventos culturais. Vale ressaltar que uma postura marcante observada em todas as respostas obtidas são projetos voltados a conscientização do público interno em relação a importância de se tornarem agentes transformadores da sociedade.

As empresas foram categóricas ao assumirem que a RSE é uma questão estratégica. Nota-se nesta resposta certa contradição por parte das empresas (At) e (Sd), que até este momento da entrevista nos forneceu respostas de conotação normativa e filantrópica. As empresas (Se) e (Cc) mantêm a coerência da abordagem estratégica e parcialmente contratual dos seus atos.

Indagamos a respeito do retorno esperado pelas empresas em relação às práticas sociais. As empresas (At) e (Sd) afirmaram que os retornos esperados são: oportunidades de mercado, antecipando-se aos movimentos sociais; oportunidades de marketing, melhorando e reforçando a imagem corporativa; Postura pró-ativa frente à alteração na legislação, antecipando-se aos movimentos legais. As empresas (Se) e (Cc) responderam respectivamente: “Busca-se a sustentabilidade do negócio, considerando-se as necessidades econômicas, de preservação ambiental e desenvolvimento social” e “Melhor relacionamento com as comunidades em que a empresa atua, público estratégico que é impactado e impacta diretamente as nossas operações. Além do desenvolvimento destas comunidades, que em geral são muito carentes”.

Observa-se com as afirmações que as empresas (At) e (Sd), que inicialmente defendiam uma postura mais filantrópica, contradizem-se ao afirmar que os retornos esperados são mais condizentes com a abordagem estratégica que consiste na gestão das práticas sociais com a finalidade de melhores resultados para a organização. Por sua vez as empresas (Se) e (Cc) mantiveram a postura coerente e vão além dos retornos imediatos de mercado, demonstrando um maior conhecimento da importância do atendimento de tal demanda para a sustentabilidade do negócio em longo prazo.

Quando questionados sobre os retornos e a compatibilidade dos mesmos com os objetivos da organização, as empresas (At), (Sd) e (Cc) responderam que são compatíveis, enquanto a empresa (Se) afirmou não haver um sistema que os permita mensurar tais retornos. Percebemos nesses depoimentos que o entrevistado da empresa (At) forneceu uma resposta de



cunho pessoal “Eu acho que sim”, demonstrando não conhecer os objetivos empresariais; que a empresa Se ao afirmar não haver um sistema que os permita mensurar tais retornos abre precedentes para questionamentos da postura estratégica da empresa, apesar de afirmarem até o momento que a RSE é uma questão estratégica e que a mesma contribui para a sustentabilidade da organização ao longo do tempo.

Em se tratando de uma postura estratégica é necessário o envolvimento de todos os públicos de interface empresarial, os stakeholders. Nesse sentido, perguntamos as empresas como elas difundem tais práticas, e, para a nossa surpresa, as respostas foram algumas vezes evasivas. A empresa (At) afirma desconhecer tais métodos de difusão; a empresa (Sd) embora tenha respondido que sim, não descreve o método de difusão; a empresa (Se) se utiliza de diversas formas de difusão, levando ao conhecimento de todos os stakeholders a implementação de suas práticas; e, por fim, a empresa (Cc) que até então se mantinha coerente em relação ao tratamento estratégico do tema da RSE, se contradiz dizendo que não divulga suas práticas.

No momento crucial da entrevista, quando perguntadas sobre um dos fatores de estratégia organizacional mais importante, que é a competitividade no mercado, as empresas (At), (Sd) e (Se) afirmaram que percebem que com a adoção de práticas da RSE as empresas apresentam-se mais competitivas no mercado. Já a empresa (Cc), afirma não reconhecer que empresa apresenta-se mais competitiva com tais práticas.

Notamos, nesse momento, que as empresas, embora reconheçam a importância estratégica do gerenciamento das questões sociais, se perdem em questões que percebemos ser um excesso de pudor, no sentido de que a postura estratégica soa como algo que vai contra a ética organizacional. Isso porque as empresas que até um dado momento se posicionaram estrategicamente em relação ao tema, caem em contradição. Por exemplo, a empresa (At) afirma que a RSE é uma estratégia, posteriormente diz não saber como a empresa difunde ou se beneficia de tais práticas e volta a afirmar sua postura estratégica dizendo que a RSE torna a empresa competitiva. A empresa (Sd), embora não se contradizendo, também não detalha como gerencia esse retorno, ou seja, afirma que tais práticas proporcionam competitividade, mas não soube corroborar tal afirmação. A empresa (Se) associa a RSE à competitividade, resposta contraditória, pois a mesma empresa diz não possuir mecanismos de mensuração dos retornos esperados. A empresa (Cc) ao afirmar que a RSE é uma questão estratégica também cai em contradição, quando diz que a mesma não se mostra competitiva no mercado através da adoção de tais práticas.

Outro ponto levantado foi a questão do Balanço Social como forma de acompanhamento e demonstração dos resultados das práticas sociais. Esse tema merece uma atenção especial, pois está relacionado ao amadurecimento do gerenciamento das questões sociais. Como citado anteriormente, as empresas entrevistadas vêm implementado os conceitos e práticas faz pouco tempo e ainda não apresentam em suas atividades corporativas tal demonstração, porém algumas empresas, já demonstram a preocupação em incutir em tais atividades, esse tipo de ferramenta, conforme podemos observar nas respostas obtidas.

A empresa (At) foi um fato intrigante, visto que embora afirme realizar o balanço e que este é divulgado para todos os stakeholders, em entrevistas realizadas com colaboradores da empresa suas respostas contrapõe tal afirmação. Os mesmos forneceram a seguinte resposta: “Deve ter sim, afinal é uma empresa grande, mas eu nunca ouvi falar não”. A empresa (Sd) demonstra não utilizar-se dessa ferramenta, mas afirma realizar questionários como forma de captar como suas práticas têm sido recebidas pela sociedade. A empresa (Se) demonstra a preocupação em implementar a utilização de tal ferramenta, porém já se utiliza de outros mecanismos de acompanhamento de demonstração das práticas sociais e afirma: “Ainda não



implantamos, já respondemos em dois anos questionário do Relatório Social da Federação Brasileira de Bancos (Febraban). Temos expectativa de apresentar projeto à Diretoria para implantação do Balanço Socioambiental”. Por fim, a empresa (Cc) de todas é a única que já possui em suas práticas a utilização dessa ferramenta, afirmando: “Sim, a empresa possui um Relatório de Sustentabilidade produzido em conjunto com todas as outras empresas do Grupo [...]”.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos após a realização desse trabalho que embora aparentemente o tema da Responsabilidade Social Empresarial seja um assunto demasiadamente debatido e relatado em inúmeros materiais literários, o mesmo apresenta uma oportunidade ampla de análise e estudo, por haver muita contradição sobre as abordagens a serem adotadas e como as empresas lidam com o seu gerenciamento.

Ser socialmente responsável é algo que vai muito além de práticas emergenciais de atendimentos a uma carência da comunidade, de políticas de respeito e justiça aos públicos internos, de práticas de patrocínios a eventos diversos e projetos de educação. Ser socialmente responsável é ter consciência da interdependência de uma organização com o meio onde esta está inserida. É respeitar as noções de cidadania onde organizações e stakeholders convivem em uma relação de simbiose, ou seja, com reciprocidade em relação aos benefícios e deveres advindos dessa relação.

As empresas, além de lucro, precisam defender suas posições no mercado e principalmente buscar estratégias de se manterem sustentáveis em longo prazo. A RSE dessa forma, segundo foi abordada neste artigo, apresenta-se como sendo uma oportunidade estratégica de as empresas através da conscientização da relevância do tema e da implementação de práticas responsáveis, atender as atuais demandas sociais e em contrapartida obterem retornos favoráveis aos seus negócios.

Observamos ao analisarmos as respostas e o posicionamento dos entrevistados que a Responsabilidade Social, nas empresas em questão, representa uma estratégia imitativa e oportunista, uma vez que os mesmos consubstanciam suas práticas em questões como o atendimento das exigências de mercado e das necessidades da sociedade. Buscamos aproximar as posturas das empresas pesquisadas à abordagens pré definidas, para facilitar o entendimento das diversas variantes das ações Sociais. Porém, As abordagens são como tipos ideais que não se encontram de forma pura na sociedade. São mais complementares do que excludentes.

Notamos, porém, que embora tenha havido um consenso por parte das empresas, quanto a conotação estratégica direcionada ao tema, as mesmas muitas das vezes demonstram não terem uma conscientização mais austera de como se devem posicionar diante do tema. É como se a expressão “estratégia de RSE”, fosse algo antiético, não aceito pela sociedade. Percebemos certo repúdio por parte dos entrevistados ao se admitirem estrategistas.

As contradições pelas quais as empresas entrevistadas caíram demonstram que o tema tão explorado e desenvolvido no meio acadêmico, na prática ainda engatinha no ambiente das organizações pesquisadas. Existem muitas dúvidas e questionamentos em relação principalmente aos retornos obtidos com as práticas sociais empresariais, talvez pelo caráter imediatista das organizações, que limita a percepção em longo prazo dos reais benefícios que podem ser proporcionados pela RSE.

Percebemos que o primeiro passo já foi dado rumo à gestão consciente das questões sociais, porém nem todas as empresas estão em um mesmo patamar. Pode-se afirmar então que o tema em si evoluiu, mas a prática é bem diferente.



Todas as contradições encontradas na realização do estudo nos dão a impressão de que as empresas não exploram esse potencial estratégico, por não terem ainda apreendido sua importância. Para que haja essa total compreensão, é preciso que se processem mudanças culturais nas organizações e essas precisam ser disseminadas para a totalidade dos colaboradores. Só assim a Responsabilidade Social Empresarial poderá ocupar de forma concreta seu lugar de estratégia organizacional, com resultados percebidos e mensurados por parte de todo público de interface com as organizações.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. 2ª ed. São Paulo. Saraiva, 2005.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. Revista de Administração Pública RAP, Rio de Janeiro, 42(1):07-33, jan./fev. 2008.

FELIX, Luiz Fernando Fortes. A conjuntura atual e a responsabilidade social e cidadã das empresas. In: Responsabilidade Social das Empresas. São Paulo: Peirópolis; Instituto Ethos, 2003.

FERREIRA FILHO, Edson Pinto. Capacitações Tecnológicas e Vantagem Comparativa Institucional: A Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais, pelo Centro de Pesquisas em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. A economia da inovação industrial. Campinas. Editora Unicamp, 2008.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. A responsabilidade e social: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo. Saraiva, 2007.

HAGUENAUER, Lia. Competitividade: Conceitos e medidas: Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. 1989. 20 f. Resenha – Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, n.211, 1989.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e de competitividade. Texto para discussão n.265 IEI/UFRJ. Rio de Janeiro, 1992.

LA ROVERE, Renata Lebre. Paradigmas e trajetórias tecnológicas. In: PELAEZ, Victor e SZMRECSANYI, Tamás (Org.). Economia da Inovação Tecnológica. São Paulo: Hucitec: Ordem dos Economistas do Brasil, 2006.

TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro. Editora Campus/Elsevier, 2006.