

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROZANA CARVALHO PEREIRA**

**O VIÉS SOCIAL DE MICHAEL PORTER**

**CAMPO GRANDE - MS  
2010**

**ROZANA CARVALHO PEREIRA**

## **O VIÉS SOCIAL DE MICHAEL PORTER**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.  
Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Área de concentração Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Mayra Batista Bitencourt Fagundes,  
Dra.

**CAMPO GRANDE - MS  
2010**

657.31  
A485d

Pereira, Rozana Carvalho.

O viés social de Michael Porter / Rozana Carvalho Pereira – Campo Grande, 2010.

103 f. Fig., Quadros.

Orientadora: Mayra Bastista Bitencourt Fagundes

Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Inclui Bibliografia

1. Gestão de Responsabilidade Social. 2. competitividade. 3. Michael Porter.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração.

III Título.

**ROZANA CARVALHO PEREIRA**

## **O VIÉS SOCIAL DE MICHAEL PORTER**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio do Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 16 de dezembro de 2010.

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>. Mayra Batista Bitencourt Fagundes  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elcia Esnarriaga de Arruda  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima-Filho  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

**À minha orientadora, meu esposo e minhas filhas,  
dedico o resultado do meu estudo.**

## AGRADECIMENTOS

***“A todos aqueles que encontramos profundamente, nos formam, nos modificam, nos constroem.”***

A Deus e aos Mentores celestes, razão de minha busca de elevação espiritual.

À minha mãe, Zilca Carvalho Pereira, pelo exemplo de coragem, persistência, dedicação e amor; ao meu pai, Grimaldo de Azevedo Pereira, que, mesmo ausente, teve sua parcela de amor e carinho tão importantes em minha vida; à minha avó Silvia Ferreira de Carvalho e ao meu avô Guinozes Ferreira de Carvalho, pelo amor e dedicação e pela falta que fazem em minha vida; aos meus irmãos, Roselene Carvalho Pereira e Grimaldo de Azevedo Pereira Filho, por fazerem parte de minha família e por transporem os obstáculos na luta para o aprimoramento como seres humanos.

Ao meu esposo, Robson Augusto Miyasato, por compartilhar comigo este sonho e incentivar-me nos momentos difíceis. A você, o meu amor e reconhecimento.

À minha sogra, Senhorinha Mandu Miyasato, pela confiança, carinho e incentivos, e ao meu sogro, Roberto Kiromassa Miyasato, que, mesmo em silêncio, sempre esteve presente nos momentos importantes.

Às minhas filhas, Letícia Carvalho de Sousa e Tatiana Carvalho de Sousa, fonte de inspiração para a busca de mais conhecimento e especialização e do entendimento do que é o amor incondicional.

À Marly Nunes Fonseca e ao Sidney, à Wolga Betina e ao Alcemir, pelo incentivo e acalento.

À minha orientadora, Prof. Dr<sup>a</sup> Mayra Batista Bitencourt Fagundes, um agradecimento especial, por acreditar em mim e por transformar meus momentos de angústia em balsamo para continuar a minha caminhada. Suas palavras são inesquecíveis e seu exemplo será a minha fortaleza para trilhar a docência, de forma

justa, competente e afetiva. Tê-la fazendo parte de minha história de vida foi o maior presente que Deus me deu dentro da UFMS.

À Profª Drª Elcia Esnarriaga de Arruda e ao Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima Filho, por aceitarem o convite para minha banca examinadora e pelas valorosas orientações que delinearão a minha pesquisa.

A todos os colegas do mestrado e aos amigos de todas as horas: Jacqueline Cavalcante Barros, Glenda de Almeida Soprane, Elisabeth de Souza Andrade e Leonardo de Oliveira Dresch, que conseguiram transformar dias tenebrosos em fonte de alegria e superação.

Aos professores do mestrado, mesmo aqueles com quem não convivi diretamente. “Ser professor é uma dádiva que pode transformar o mundo.”

À Profª .Drª Regina Aparecida Marques de Sousa, pelo carinho e ensinamentos, que resultaram em profunda admiração por sua competência e por sua afetividade.

A todas da secretaria do mestrado, em especial a Rosali Francoso, ombro amigo nos conflitos e nas reflexões, sem a qual este mestrado não teria o mesmo brilho, pois alia competência e carinho no tratamento igualitário para com os mestrandos.

À senhora Marlene Durigan, por dispor de tempo e atenção para as correções necessárias a este trabalho.

“O **administrador** é sempre visto como exemplo. O que ele faz é importante. Mas igualmente importante é **quem ele seja** – muito mais importante do que com relação ao médico, ao pedreiro e até ao advogado. Só o **professor possui a mesma dupla dimensão** que ele, a dimensão da especialização e do desempenho, de um lado, e, do outro, a da **personalidade., exemplo e integridade.**”

Peter Drucker

**“Um homem não pode fazer o certo numa área da vida,  
Enquanto está ocupado em fazer o errado em outra.  
A vida é um todo indivisível.”**

Mahatma Gandhi

## RESUMO

Pereira, Rozana Carvalho. **O viés social de Michael Porter**. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2010.

Orientadora: Mayra Batista Bitencourt Fagundes  
Defesa: 16-12-2010

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de demonstrar o viés social do competitivista Michael Porter. Para tanto, foi utilizado o modelo de análise de conteúdo em livros e artigos do autor, tendo como norteadores da análise os conceitos de gestão de responsabilidade social dos principais estudiosos da área. Em todos os trabalho de Porter, pode-se visualizar uma proposta de elevação de princípios e, de conhecimentos, de atuação ética e de progresso mútuo, visando à evolução do indivíduo, da sociedade e das nações. O presente estudo, ao analisar o viés social de Porter, entende que a gestão de responsabilidade social, por envolver processos de mudança para uma gestão humanista e generalista - trabalhando com os públicos internos e externos de forma ética, cooperativa, transparente e inovadora, pode ser considerada uma estratégia de diferenciação organizacional.

Palavras-chave: responsabilidade social; competitividade; Michael Porter.

## **ABSTRACT**

*Pereira, Rozana Carvalho. **O viés social de Michael Porter**. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2010.*

*Orientadora: Mayra Batista Bitencourt Fagundes*

*Defesa: 16/12/2010*

*This work was prepared with the aim of demonstrating the social bias of the Competitive Michael Porter. For this, we used the model of content analysis of articles in books and author based analysis of the concepts guiding the management of social responsibility of the leading scholars in this area. As context of this research is a brief review of historical and social responsibility are some concepts and approaches on what is and how to work with this new form of organizational management. In every works of Porter, one can visualize a proposed lifting of principles and knowledge, ethical and mutual progress, aiming at the development of the individual, society and nations. This study, by analyzing the social bias of Porter believes that the management of social responsibility, in the processes of change for a generalist and humanistic management - working with internal and external audiences in an ethical, cooperative, transparent and innovative, could be considered an organizational strateg of differentiation.*

*Key Words: social responsibility; competitiveness, Michael Porter.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Forças Competitiva de Porter.....	43
Figura 2 - Estratégias Genéricas de Porter.....	44
Figura 3 - Cadeia de Valores.....	49
Figura 4 - “Diamantes”.....	57
Figura 5 - Reflexões Intrínsecas- Gestão de Responsabilidade Social... ..	92
Quadro 1 - Teóricos e a Responsabilidade Social.....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>ABRAPP</b>	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada
<b>ANBIMA</b>	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
<b>APIMEC</b>	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
<b>FBDS</b>	Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável
<b>IFC</b>	International Finance Corporation.
<b>UFRJ</b>	Universidade Federal do Rio de Janeiro
<b>CSM</b>	Corporate Sustainability Management
<b>COPPEAD</b>	Instituto de Pesquisa em Administração da UFRJ
<b>TBL</b>	Triple botton line
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>IGC</b>	Índice de Governança Corporativa
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IBOVESPA</b>	Indicador de desempenho médio das cotações das ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo
<b>CDI</b>	Certificados de Depósitos Interbancários
<b>ONG</b>	Organização não-governamental
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>IBASE</b>	Instituto de Análises Sociais e Econômicas
<b>PNUMA</b>	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RS</b>	Responsabilidade Social
<b>RSC</b>	Responsabilidade Social Corporativa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DE PESQUISA.....	21
1.2	OBJETIVOS.....	23
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>24</b>
2.1	MÉTODO .....	24
2.2	PROCEDIMENTOS.....	26
<b>3</b>	<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE CONTÉUDO DAS OBRAS E PORTER.....</b>	<b>40</b>
4.1	OBRA: <i>ESTRATÉGIA COMPETITIVA</i> .....	40
4.1.1	UNIDADES DE REGISTRO E ANÁLISES.....	44
4.1.1.1	CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS .....	46
4.2	OBRA: <i>VANTAGEM COMPETITIVA</i> .....	47
4.2.1	UNIDADES DE REGISTRO E ANÁLISES.....	49
4.2.1.1	CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS .....	54
4.3	OBRA: <i>A VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES</i> .....	56
4.3.1	UNIDADES DE REGISTRO E ANÁLISE .....	58
4.3.1.1	CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS .....	71
4.4	OBRA: <i>COMPETIÇÃO ESTRATÉGIA COMPETITIVAS ESSENCIAIS</i> .....	73
4.4.1	UNIDADES DE REGISTRO E ANÁLISES.....	76
4.4.1.1	CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS .....	88
<b>5</b>	<b>A GESTÃO DE RESPONSABILIDADE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA OBRA DE MICHAEL PORTER .....</b>	<b>90</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>
	ANEXO -DIRETRIZES E AÇÕES CONCRETAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	102

## INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e com os progressos tecnológicos, ocorreram mudanças sistêmicas no perfil do mercado consumidor. O cliente passou a ser mais exigente, levando em consideração, antes de adquirir produtos e serviços, diversos fatores para a tomada de decisão: a qualidade dos produtos, o atendimento, os preços e, entre outros, a reputação da organização e o comportamento social no mercado em que atua. Pode-se dizer que este é um dos efeitos da competição global: o poder nas mãos do comprador.

Pode-se afirmar, também, que, num mundo de rápidas mudanças de gostos e necessidades, instala-se uma nova economia, a economia digital, baseada mais no cérebro do que nos recursos físicos, em que o acesso ao conhecimento científico e técnico, bem como a adaptação às novas realidades de maneira estratégica e flexível torna-se crucial às organizações que buscam vantagens competitivas .

Nesse contexto, as organizações têm como principal ativo o capital intelectual e a necessidade de gerenciamento do conhecimento utilizando a correta interpretação das novas gerações. Tachizawa (2008, p. 30) afirma que a tecnologia não é uma força isolada; é “motor propulsor de competição global” e comenta que o importante agora é a capacidade de fazer uso inteligente da informação e criar idéias que acrescentem valor e aumentem a competitividade.

Outro aspecto a ser considerado na atualidade é a escassez de recursos naturais. Pesquisadores em todo o mundo relatam que o desrespeito à natureza e o uso desregrado dos recursos naturais são a causa de sérias transformações no meio ambiente, tornando-se necessárias medidas urgentes de reparos à natureza e adequações a uma nova realidade na busca do desenvolvimento sustentável. E, para alcançar a sustentabilidade, tem-se exigido das organizações uma atuação ecologicamente responsável e eticamente aceita.

O desenvolvimento sustentável tem como princípio satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade ou a possibilidade de as gerações futuras também satisfazerem as suas. Esse conceito foi definido no Relatório Brundtland em homenagem à então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, que chefiou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e

Desenvolvimento, em 1987. Essa comissão foi composta para estudar, discutir e propor meios de harmonizar dois objetivos: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental.

Outro grande marco para o desenvolvimento sustentável mundial foi a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em junho de 1992 (a Rio 92), quando se aprovou uma série de documentos importantes, dentre os quais a Agenda 21, um plano de ação mundial para orientar a transformação desenvolvimentista, identificando, em 40 capítulos, 115 áreas de ação prioritária.

A abrangência do conceito de desenvolvimento sustentável é traduzida nos quatro principais pilares do desenvolvimento sustentável, a saber: 1º) respeito e cuidado pela comunidade de vida; 2º) justiça social e econômica; 3º) integridade ecológica e a democracia; 4º) não violência e paz. (Carta da Terra)<sup>1</sup>. Para a Organização das Nações Unidas – ONU (2010), a responsabilidade social tem papel fundamental nas soluções que fomentam o desenvolvimento sustentável mundial.

Em 1998, John Elkington chamou a integração entre as dimensões econômica, social e ambiental de *Triple Bottom Line* – “Tripé da Sustentabilidade” –. A proposição do pensador britânico vincula-se à questão de sustentabilidade no mundo corporativo e representa uma visão de negócios fundada no princípio segundo o qual o equilíbrio entre o desempenho econômico, social e ambiental das empresas é fundamental para que sejam bem-sucedidas no futuro.

A “responsabilidade universal” (ou responsabilidade global), considerada um dos valores nucleares para o desenvolvimento sustentável, refere-se à tomada de consciência quanto à multiplicidade de reações em cadeia que uma ação pode suscitar. É nesse sentido que os aspectos sociais, econômicos, ecológicos, culturais, políticos devem ser considerados por uma organização para a elaboração de estratégias organizacionais. Esses aspectos são identificados no conceito de responsabilidade social, expresso pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social:

---

<sup>1</sup> A Carta da Terra é o produto de um diálogo intercultural, de âmbito mundial e com a duração de uma década, acerca de objetivos e valores partilhados por milhares de pessoas e centenas de organizações de diferentes culturas. O seu processo de elaboração incluiu especialistas de diferentes áreas do saber e foi construído sobre declarações internacionais e relatórios pré-existentes. A opinião dos cidadãos e das organizações da sociedade civil constituiu-se como uma das influências mais importantes. A versão final data de 2000.

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Para Ashley (2005, p. 7), novos valores e uma nova identidade social ordenam a sociedade moderna:

O que está ocorrendo é mais do que mera resposta dos negócios às novas pressões sociais e econômicas criadas pela globalização. A pressão que um mercado globalizado exerce nas empresas faz com que elas precisem se auto-analisar continuamente. Cria-se, assim, um novo *ethos* que rege o modo como os negócios são feitos no mundo. Em resumo, está se tornando hegemônica a visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados.

Ashley (2005) afirma, ainda, que a gestão de responsabilidade social é a característica que melhor explica esse novo *ethos*. Dessa forma, a concepção de que as organizações do terceiro milênio precisam ser responsáveis socialmente se quiserem sobreviver em meio à competição cada vez mais acirrada, tem promovido debates, pesquisas e estudos na academia sobre o que vem a ser essa nova forma de gestão empresarial. A esse respeito, Tachizawa (2008, p. 43) afirma:

Obras recentes no campo da administração enfatizam as significativas mudanças no ambiente das empresas, relacionando-as com transformações políticas e econômicas que estão ocorrendo em termos mundiais. Autores como Peter F. Drucker, Jay Gualbraith, Bill Gates, **Michael E. Porter**, Don Tapscott, entre outros, enfocam as mudanças fundamentais na situação econômica mundial, na natureza das organizações, e a necessidade de um novo referencial na gestão dos negócios, uma abordagem fundamentalmente inovadora à maneira de pensar para compreender e tratar as novas realidades (grifou-se).

Essa forma de gestão empresarial exige um novo pensar sobre os processos administrativos, despojando-os do tradicional conceito de hierarquia,

comando e controle para torná-los intensamente competitivos. O conhecimento e o relacionamento baseado em atitudes humanísticas são necessários nessa nova forma de gestão.

Para Tachizawa (2008), esse novo ambiente empresarial exigirá dos gestores um novo senso de responsabilidade em relação aos membros do corpo funcional e a suas expectativas dentro da organização. Estará, também, exigindo uma postura ética dos gestores para com todos os *stakeholders*<sup>2</sup>, ou seja: um novo sistema organizacional.

Karkotli (2006, p. 30) afirma que para uma organização desenvolver a gestão de responsabilidade social deverá em primeiro lugar transformar sua cultura organizacional em uma cultura humanista. E complementa:

A gestão da responsabilidade social tem como objetivo provocar uma reflexão sobre o compromisso de integridade e honestidade na condução dos negócios, com a aderência às leis e à ética; reconhecer que parte do sucesso e respeito obtidos pela organização é trazida pelo seu desempenho social, e que além de suas responsabilidades específicas para com empregados, clientes, fornecedores, acionistas, governo, etc. existem outras importantes responsabilidades que geram valor e reconhecimento por parte dos atores sociais.

A visão filantrópica e assistencial direcionada à comunidade, que outrora era vista como finalidade da gestão de responsabilidade social, está sendo substituída por uma visão de redes de relacionamento, desenvolvida por meio de padrões de conduta aplicáveis à totalidade das atividades de uma organização. Não há, pois, como nomear uma gestão de “gestão de responsabilidade social”, se ela não oferecer condições de trabalho digno para seus funcionários e não dedicar especial atenção às famílias; se os fornecedores atuarem de forma ambientalmente agressiva; se os distribuidores praticarem discriminação racial; se não houver respeito ao consumidor e à sociedade atual e futura.

Com esses pressupostos, entende-se que a responsabilidade social não é uma área da organização e sim uma forma de gerir os negócios, onde devem ser

---

<sup>2</sup> Entende-se por *stakeholders* qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos das organizações, ou seja, são os públicos (interno e externo) afetados à organização.

previstos os impactos de todas as ações sobre a sociedade, sobre os públicos interno e externo, sobre o meio ambiente e o governo.

Assim, a gestão de responsabilidade social é uma gestão estratégica que tem como consequência o diferencial de mercado por intermédio de ações valiosas e insubstituíveis, com o compromisso de integridade e honestidade.

Michael Eugene Porter, possivelmente o mais respeitado competitivista da atualidade, à partir da Harvard Business School divulgou ao mundo quase uma centena de trabalhos entre livros, artigos e relatórios técnico-científicos. Dentre os livros, quatro oferecem um componente social que será analisado nesta dissertação. Nos livros *Competitive Strategy* (Estratégia competitiva), *Competitive Advantage* (Vantagem competitiva) e *The Competitive Advantage of Nations* (A vantagem competitiva das nações), considera que as empresas estão sujeitas às forças de concorrência e que, para sobreviverem, precisam aprender a lidar com estas.. A outra obra sobre a qual esta pesquisa lançou o olhar é *Competição: estratégias competitivas essenciais*, onde Porter aborda artigos recentes.

Porter é reconhecido como o pai da estratégia moderna de campo e como o mais influente pensador do mundo em gestão e competitividade, entendendo a competitividade como a capacidade de uma empresa de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência. Nesse aspecto, Porter rompe com o padrão quando entende a concorrência como fundamental na estratégia empresarial e como a principal motivadora de mudanças.

No livro *Estratégia competitiva*, organizado em três partes e com o subtítulo “Técnicas para análise de indústrias e da concorrência”, Porter faz um exame do modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado. A primeira parte da obra apresenta a metodologia das cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria e de suas implicações estratégicas. A segunda apresenta como a metodologia das cinco forças competitivas pode ser utilizada. Na terceira parte do livro, Porter examina os tipos genéricos importantes de decisões estratégicas enfrentadas pelas empresas que competem em uma única indústria. Além da caracterização da concorrência pelo modelo das cinco forças, este primeiro *best-seller* de Porter identifica três estratégias genéricas para trabalhar com sucesso essas forças: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

O segundo *best-seller* de Porter, *Vantagem competitiva*, trata do modo como uma empresa põe em prática essas estratégias genéricas e introduz o conceito de “cadeia de valor” da empresa, que é a representação detalhada e sistemática das atividades de uma organização e que ajuda a identificar a contribuição para o valor que o cliente atribui ao produto.

Em *A vantagem competitiva das nações*, Porter propõe-se investigar quais atributos de uma nação promovem vantagem competitiva em empresas nela inseridas e por que alguns grupos sociais, instituições econômicas e nações prosperem e prosperam. Por meio da análise de dez países, apresenta as seguintes idéias centrais: 1º) Nenhuma nação é competitiva em todos os ramos de negócios (cita o Japão, que não é forte em produtos químicos, aviões comerciais, entre outros produtos); 2º) Cada nação é competitiva em alguns ramos de negócios e existem características nacionais que explicam essas vantagens competitivas; 3º) Existem fatores reconhecidos de vantagem competitiva, tais como disponibilidade de mão de obra e infraestrutura física; 4º) Há fatores menos reconhecidos, como a presença de compradores exigentes e sofisticados, a presença de rivalidade entre as empresas e a presença de outros ramos de negócios. Dessa forma, a vantagem competitiva resulta de uma combinação eficaz de circunstâncias nacionais e estratégias da empresa.

Na obra *Competição: estratégias competitivas essenciais* reúne vários artigos sobre o tema competição. Na primeira parte trata de competição e estratégia empresarial; na segunda, do papel da localização na competição; na terceira, o foco são algumas questões sociais específicas.

Assim, nos estudos de Porter constata-se que a vantagem competitiva desenvolve-se fundamentalmente a partir da inovação e da mudança. Para o autor, as fontes de vantagem devem ser continuamente aprimoradas e a vantagem competitiva envolve toda a cadeia de valor. O mais importante é, todavia, sua recomendação de que as empresas não só aproveitem da melhor forma as características do meio ambiente onde estão inseridas como também trabalhem para melhorar esse ambiente, sob o lema “trabalhar para o mercado e não contra o mercado”.

Importa realçar que o professor Porter lidera, na Harvard Business School, o programa para novos presidentes de empresas com faturamento superior a US\$ 1 bilhão e, também, o Institute for Strategy and Competitiveness. Além disso,

realiza consultoria á governos e empresas líderes mundiais. Formado em Engenharia Mecânica, obteve os títulos de mestre e Ph.D em Economia Industrial pela Universidade de Harvard. Um estudo mundial realizado pela empresa de consultoria Accenture gerou um ranking internacional dos principais consultores e pensadores do “management” mundial, e o professor Michael Porter foi classificado em primeiro lugar.

Com esta pesquisa, espera-se contribuir para um melhor entendimento do que vem a ser a gestão de responsabilidade social e competitividade, além da possibilidade de identificar a gestão de responsabilidade social como uma estratégia de diferenciação organizacional.

## **1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA**

A responsabilidade social é uma forma de gestão onde são considerados os *stakeholders*, público interno e externo. Neste contexto, os funcionários e familiares, os clientes, fornecedores, governo, comunidade e meio ambiente são analisados e inseridos na estratégia organizacional para buscar o bem-estar comum, a valorização, o respeito e a ética nos atos organizacionais que os envolvam. Assim, tornou-se consenso que as organizações possuem um papel preponderante no desenvolvimento e na sustentabilidade de uma Nação, e a responsabilidade social, entendida gestão organizacional, é considerada o caminho para uma sociedade mais justa e sustentável.

Dessa forma, este estudo apresenta-se como relevante não só para as organizações, mas também para o governo e para a academia. Para as primeiras, porque aborda essa nova forma de gestão como indicador de competitividade; para o governo, por conter subsídios às políticas públicas de incentivos e valorização das estratégias das organizações; para a academia, como releitura de Porter para descobrir o “Porter Social” por conter reflexões e discussões pertinentes à integração dos princípios humanistas e generalistas nas características essenciais para um administrador, seja ele de uma empresa, ou de uma organização sem fins lucrativos. Além disso, são lançadas sugestões a futuros gestores de instituições de ensino

superior quanto à possível integração, nos currículos, da disciplina gestão de responsabilidade social.

Tendo em vista que a competitividade envolve a questão de valor para o cliente, para a sociedade e para a organização, a gestão de responsabilidade social pode configurar-se, em face das peculiaridades de cada organização, como uma ferramenta para agregar uma diferenciação, que não poderá ser copiado por concorrentes. Entendo valor para o cliente é a diferença entre o valor que o bem representa para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custo em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviços. (KOTLER, 2000, p.56).

Importa acrescentar que, apesar de existirem várias pesquisas que conceituam a responsabilidade social e atribuem a ela o patamar de gestão e outras que associam a competitividade a essa nova estratégia de gestão empresarial, no estado da arte não foram encontrados trabalhos que identifiquem se a gestão de responsabilidade social pode ser considerada uma força competitiva. Assim, esta pesquisa, ao investigar o viés social de Michael Porter, busca responder à seguinte questão: A gestão de responsabilidade social pode ser considerada uma estratégia de diferenciação?

## 1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o viés social de Michael Porter, a partir do qual foram gerados quatro objetivos específicos:

- a) Investigar o viés social na obra *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*;
- b) Investigar o viés social na obra *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*;
- c) Investigar o viés social na obra *A vantagem competitiva das nações*;
- d) Investigar o viés social na obra *Competição: Estratégias competitivas essenciais*.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

### 2.1 MÉTODO

Para Collins e Hussey (2005, p. 59): “O paradigma fenomenológico se interessa em entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante”. Complementam os autores:

Presume-se que a realidade social está dentro de nós; portanto, a ação de investigar a realidade tem um efeito sobre essa realidade. Dá-se muita atenção ao estado subjetivo do indivíduo. Essa proposta qualitativa enfatiza os aspectos subjetivos da atividade humana focando o significado, e não a mensuração, de fenômenos sociais.

Considerando que: (a) a realidade pesquisada era subjetiva, múltipla e próxima da pesquisadora (premissa ontológica); (b) a pesquisadora interagiria com o objeto pesquisado (premissa epistemológica) e operaria com valores intencionais e pré-concebidos (premissa axiológica); (c) o raciocínio seria predominantemente indutivo, com formação de vários fatores simultâneos e identificação de categorias durante o processo de pesquisa, num contexto vinculado, além de que a exatidão e confiabilidade dos dados seriam dependentes de verificação (premissa metodológica), não se pôde fugir do paradigma qualitativo, também chamado de método interpretativo ou fenomenológico. (CRESWELL, 2007).

O processo de escolha do paradigma orientou a seleção dos procedimentos e técnicas. Em face de a pesquisa buscar a compreensão de sentidos implícitos e explícitos ou mesmo as subjetividades mobilizadas no contexto das obras de Michael Porter, foi usada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

Para Vergara (2006, p. 15), a finalidade da análise de conteúdo é produzir inferências, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos.

Assim, a análise de conteúdo pode ser compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento, trabalhando com a interpretação, ou seja, com a hermenêutica, o que depende da criatividade e da capacidade indutiva do pesquisador para desvelar o que se quis dizer nas entrelinhas de um texto.

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo é composta por três etapas: a) pré-análise, b) exploração do material ou codificação, c) tratamento dos resultados, inferência ou interpretação.

A pré-análise é a leitura para a definição do material a ser trabalhado; é a fase de sistematizar as idéias iniciais e, por meio de intuições e organização da forma de trabalho, composto das hipóteses a serem verificadas e dos objetivos da pesquisa, gerar um plano de análise.

A fase de exploração do material consiste na administração sistemática das decisões tomadas, quando são definidas unidades de análise, que podem ser palavras, parágrafos, frases, sentenças ou um texto completo, que dão origem às unidades temáticas, ou seja, os recortes dos textos. Sobre essa fase, Campos (2004) explica:

É difícil neste momento delinear com absoluta transparência os motivos da escolha deste ou daquele fragmento, sem levar em consideração que a relação que se processa entre o pesquisador e o material pesquisado é de intensa interdependência. Para tal são utilizados os objetivos do trabalho e algumas teorias como primeiros norteadores, porém, não se pode na análise dissociar-se, nem em última instância abster-se do uso de recursos mentais e intuitivos que muitas vezes transcendem as questões postuladas e são definitivamente necessários a uma análise deste porte. Não obstante, podemos dizer que a opção por essa ou aquela unidade temática é uma conjunção de interdependência entre os objetivos do estudo, as teorias explicativas adotadas pelo pesquisador e por que não dizer as próprias teorias pessoais intuitivas do pesquisador.

Os elementos assim recortados vão constituir as unidades de análise, conhecidas também como unidades de classificação ou de registro. Definidas as unidades de análise, pode-se trabalhar com categorias e subcategorias, que podem ser definidas *a priori* ou *posteriori*. Nesta pesquisa, as categorias e subcategorias foram definidas *a priori*.

No tratamento dos resultados, são feitos exercícios de compreensão e discussão dos dados por meio da inferência. A razão de ser da análise de conteúdo é a produção de inferências, realizada por uma operação lógica em que se admite uma proposição em virtude de sua ligação com outras proposições já tidas como verdadeiras.

Para Bardin (2004), o analista possui à sua disposição (ou cria) todo um jogo de operações analíticas para a questão que procura resolver, aspirando a uma

interpretação final fundamentada. Esclarece ainda que qualquer análise objetiva procura fundamentar impressões ou juízos intuitivos, por meio de operações conducentes a resultados de confiança.

Nesta pesquisa, por sua natureza qualitativa, a inferência não é realizada sobre a simples freqüência da aparição das unidades ou categorias, mas funda-se na descoberta dos núcleos de sentido que compõem os discursos, cuja freqüência ou ausência signifiquem alguma coisa para o objetivo a que se visa, observando que a presença de determinados temas aponta valores de referência e modelos de comportamento veiculados pelo discurso, ou “o que está por trás de cada conteúdo manifesto” (MINAYO, 2003, p. 74).

## 2.2 PROCEDIMENTOS

Os passos percorridos foram: a) levantamento amplo e refinado dos dados, utilizando livros e artigos científicos do autor Michael Porter; b) Pré-análise dos trabalhos visando identificar quais os estudos que mais se apropriavam do tema sob investigação; c) transcrição e exploração sistemática dos dados; d) interpretação dos dados, correlacionando-os com o objetivo geral da pesquisa: investigar o viés social de Michael Porter.

O procedimento básico utilizado foi a definição das unidades de registro (UR), numeradas em seqüência ascendente (UR1, UR2...) por obra analisada<sup>3</sup>, e definidas aqui como palavras, frases ou parágrafos que identificassem o viés social das abordagens sobre a responsabilidade social nos trabalhos de Michael Porter que constituem o cópulus desta pesquisa, selecionados conforme sua relevância em relação aos objetivos propostos: a) *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*; b) *Competição: estratégias competitivas essenciais*; c) *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*; d) *A vantagem competitiva das nações* e artigos relacionados.

As categorias e subcategorias foram organizadas da seguinte forma: 1) gestão de responsabilidade social, dividida em subcategorias a) abordagens diretas, b) abordagens indiretas, c) referências à expressão; 2) Temas relacionados (permitindo visualizar se a produção do conhecimento está voltada para a gestão de

---

<sup>3</sup> Após o número seqüencial da UR, aparece a inicial (ou iniciais), em minúsculas, da palavra (ou palavras) que constituem o título da obra.

responsabilidade social e questões relacionadas a essa gestão); 3) Competitividade e responsabilidade social.

Posteriormente, foram transcritas exaustivamente as unidades de registro e estabelecidas relações com as categorias e subcategorias elencadas, visando identificar o viés cognitivo, ou seja, o nível de emoção, valores, experiências e percepções e, sobretudo, o viés social de Michael Porter nos textos pesquisados. A produção das inferências teve como embasamento teórico os pressupostos de gestão de responsabilidade social defendidas pelos autores Peter Drucker e Patrícia Ashley e pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social, além de construtos de outros autores mencionados nesta pesquisa. Da relação entre os dados e a teoria, emergem as interpretações.

### 3. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os primeiros apontamentos pertinentes à responsabilidade social datam de 1919, com o caso Ford *versus* Dodge, nos Estados Unidos, em que Henry Ford, alegando objetivos sociais, decidiu distribuir parte dos dividendos da organização para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e fundo de reserva. O caso foi levado à suprema corte de Michigan, que deu ganho de causa para a Dodge, tendo como justificativa que a organização existia para benefício de seus acionistas, não podendo usar os lucros para outro fim. (ALESSIO, 2004, p. 61).

Em 1953, ainda nos Estados Unidos, Howard R. Bowen fez a primeira referência ao tema “responsabilidade social” em um estudo sobre a ética e vida econômica cristã, iniciado em 1949 pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da America. Bowen destaca as obrigações dos homens de negócio quanto a adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação compatíveis com os fins e valores da sociedade. Esse estudioso indica, também, que os sinônimos para responsabilidade social são: “responsabilidade pública”, “obrigações sociais” e “moralidade comercial” (BOWEN, 1953, p. 15).

De acordo com Ashley (2005) também em 1953, em face do julgamento favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, no caso A. P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow, a Suprema Corte de Nova Jersey estabeleceu em lei a filantropia corporativa e facultou ou autorizou a busca do desenvolvimento social pelas organizações. A partir de então, começou-se a discutir, nos meios empresarial e acadêmico, a importância da responsabilidade social.

Orientações pertinentes à responsabilidade social como uma forma de gestão, são encontradas nos trabalhos de Peter F. Drucker, considerado o “pai” da administração moderna. Vários aspectos sobre responsabilidade social são elucidados em seus trabalhos; primeiramente, Drucker tece considerações sobre o papel das organizações no contexto de uma sociedade e afirma que a organização existe para atender também a uma finalidade social:

As empresas comerciais, bem como as instituições do serviço público, privadas são órgãos da sociedade. Elas não existem por conta própria, mas para cumprir uma finalidade social específica e satisfazer uma necessidade exclusiva da sociedade, da comunidade ou da pessoa. Não constituem fins em si mesmos, apenas meios (DRUCKER, 2006, p. 205)

Os estudos de Peter Drucker também apontam para outro aspecto significativo: as empresas não decidem, não agem por si; elas agem à medida que seus gestores agem; são os indivíduos que planejam e decidem dentro da organização. Nessa perspectiva, a responsabilidade social pode ser considerada como: **o agir** de forma correta com todos os públicos envolvidos com a organização, visando ao desenvolvimento econômico, porém respeitando e considerando o desenvolvimento dos *stakeholders*, públicos interno e externo.

Ashley (2005, p. 53) salienta que esse agir de forma correta está intimamente ligado ao estágio de desenvolvimento moral dos dirigentes de uma organização:

[...] o estágio de desenvolvimento moral das organizações, estaria relacionado ao estágio de desenvolvimento moral e características pessoais de seus dirigentes, além das forças ambientais de expectativas sociais, normas da indústria e comunidade local de negócios, leis e regulamentações.

Pode-se observar uma similaridade entre as afirmações de Peter Drucker e Ashley e o estudo de Peter Senge, autor do livro *The Fifth Discipline*, (a quinta disciplina) quando este afirma que as organizações doentes são formadas por pessoas com patologias individuais, ao passo que as empresas saudáveis são constituídas por indivíduos mais amadurecidos e mais avançados em seus processos de autoconhecimento.

Dessa forma, o desenvolvimento de uma organização deve ser considerado de uma perspectiva ampla, permeada pela vontade e pela ação de seus dirigentes, incluindo todos os públicos (internos e externos); caso contrário, a prosperidade dessa organização é restrita e passageira. É o que salienta Drucker quando destaca que as necessidades da sociedade, se não atendidas, transformam-se em doenças sociais, alertando que nenhuma instituição, quer se trate de uma empresa ou um hospital, uma universidade ou órgão do governo, terá probabilidade de prosperar em uma sociedade enferma, e nenhuma organização conseguirá manter-se em uma sociedade que não seja próspera.

Outro olhar para o conceito de responsabilidade social é o de Almeida (1999), para quem esse tipo de gestão trata do compromisso permanente dos empresários em adotar comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. Nos estudos desse autor, encontramos a inclusão da família, que ocupa importante papel na qualidade de vida dos empregados e possui relação direta com o seu bem-estar.

Na esteira do posicionamento de Almeida e ancorado no conceito de ética como parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano livre, na forma de atos maus ou bons, Ashley (2005) salienta que ter ética significa programar suas atividades de forma conseqüente quanto às repercussões que elas terão no contexto em que o indivíduo se relaciona.

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010), as empresas socialmente responsáveis, quando tomam decisões, levam em conta todo o alcance de seu impacto sobre as comunidades, os trabalhadores e o meio ambiente. Além das regulamentações e leis vigentes em um país, elas têm que respeitar os acordos e tratados internacionais sobre fisco, prevenção da corrupção, respeito aos direitos humanos e trabalhistas e ao meio ambiente.

Para a OCDE (2010), as empresas verdadeiramente responsáveis são transparentes e prestam contas de suas ações, dando acesso à informação, aspecto indispensável à responsabilidade social empresarial. É o que sugero o balanço social no modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase): demonstrar à sociedade as ações realizadas pelas organizações que trabalham com a gestão de responsabilidade social.

Tachizawa (2008, p. 70) salienta que “as principais dificuldades que se apresentam na elaboração de um balanço social são a mensuração e a correta identificação dos ativos e passivos envolvidos”, bem como o padrão de acumulação que possa facilitar a operacionalização do processo contábil. Pereira (2010) propõe a inclusão no modelo de balanço social do IBASE da variável lucro social e explica:

O Lucro Social é um conceito inovador desenvolvido pela Embrapa. Pode ser apurado através de indicadores inseridos no balanço social, que relacionam a receita operacional líquida (ROL) com o total dos indicadores

sociais relacionados no Balanço Social. Torna-se um importante indicador, pois apresenta o quanto do resultado da empresa foi destinado para ações de Responsabilidade Social, porém pode ser facilmente utilizado por empresas privadas para transparecer o aspecto distributivo das suas receitas.

Pereira (2010) explica que o lucro social calculado com base na Receita Líquida Operacional (ROL), de onde se extrai o total, em percentual, dos seus indicadores, pode ser utilizado também para demonstrar a evolução dos investimentos em responsabilidade.

Para Melo (2001), a responsabilidade social pode ser identificada por meio de múltiplos aspectos, entre os quais se destacam: a) gerar valor para seus agentes internos – proprietários, investidores e colaboradores – para que, em primeiro lugar, se justifiquem os recursos financeiros, humanos e materiais utilizados pelo empreendimento; b) gerar valor para a sociedade, nela identificados governo, consumidores e o mercado como um todo, disponibilizando bens ou serviços adequados, seguros e de algum significado para melhorar a vida das pessoas; c) prestar informações confiáveis; d) promover comunicação eficaz e transparente para com colaboradores e agentes externos; e) recolher tributos devidos; f) racionalizar ao máximo a utilização de recursos naturais e adotar medidas de proteção e preservação do meio ambiente; g) incentivar a participação de dirigentes e colaboradores, enquanto cidadãos, na solução de problemas da comunidade; h) formar parcerias com outros organismos, do governo e da sociedade civil, para identificar deficiências e promover o desenvolvimento da comunidade onde está instalada a organização; f) transacionar de forma ética em toda a cadeia de relacionamento e partes interessadas, como fornecedores, colaboradores, clientes, entidades associativas e representativas, governos, entre outras.

Dessa forma, o agir com responsabilidade social está ligado às considerações feitas nos campos econômico, social e ambiental, bem como no âmbito das responsabilidades éticas, morais e sociais dos seus gestores. Prever os impactos das ações de uma organização em uma sociedade visando ao bem comum é gerir os negócios com responsabilidade social, assumindo as consequências dos atos coletivos ou individuais com comprometimento; é ser ético.

A isso se pode acrescentar o caráter interdisciplinar da responsabilidade social, apontado por Gaioto (2001, p. 422) e reconhecido nesta pesquisa:

O conceito de Responsabilidade Social vem se consolidando como um conceito interdisciplinar, multidimensional e associado à abordagem sistêmica, focado nas relações entre os *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporado à orientação estratégica das empresas, refletida em desafios éticos para a dimensão econômica, ambiental e social.

Para a análise e elaboração das estratégias na gestão de responsabilidade social, uma organização deve considerar sua *expertise*, a esse respeito, Peter Drucker (2006, p. 66) explica:

Resumindo, as organizações não agem de forma “socialmente responsável” quando se preocupam com “problemas sociais” fora de sua esfera de competência e ação. Elas agem de forma “socialmente responsável” quando satisfazem as necessidades da sociedade concentrando-se em seu trabalho específico. Elas agem de maneira mais responsável quando transformam as necessidades do público em suas próprias realizações.

Em uma vertente contrária à responsabilidade social, encontram-se alguns estudiosos como liberal Milton Friedman, Prêmio Nobel de Economia em 1976, para quem a única responsabilidade das empresas é dar tanto lucro quanto possível aos seus proprietários e qualquer posição diferente desta irá enfraquecer as empresas e o sistema capitalista, culminando em sua destruição.

Friedman (1985) asseverava que a questão social deveria ser gerida pelos órgãos governamentais competentes, questionando se é correto que homens de negócios tomem decisões relativas ao interesse social já que existe uma carga imposta a seus acionistas para servir a esse interesse. O autor cita Adam Smith, para quem a empresa deveria buscar os lucros na certeza de que uma “mão invisível” faria todo o resto de uma forma automática. Esse “resto” inclui o aspecto social, sem haver intromissão direta da empresa. Tal argumento é corroborado por Brealey e Myers (2000), ao afirmarem que o gestor deve agir segundo os interesses dos proprietários, que, por sua vez, têm por objetivo maximizar sua própria riqueza.

Peter Drucker (1993, p. 70) assim se posiciona a respeito das afirmações de Friedman:

É inútil alegar, como faz o economista e laureado com o Prêmio Nobel Milton Friedman, que uma empresa tem somente uma responsabilidade: o desempenho econômico. O desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa. Uma empresa que não apresente um lucro mínimo igual ou custo do seu capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base, sem ele, a empresa não pode cumprir nenhuma responsabilidade, nem ser boa empregadora, uma boa cidadã, uma boa vizinha. Mas o desempenho econômico não é a única responsabilidade da empresa.

Atualmente, porém, a responsabilidade social tem sido reconhecida como uma forma de gestão administrativa, diferente de ação filantrópica, que envolve trabalhos assistenciais, projetos de apoio a comunidades carentes, doações e trabalhos voluntários. Conforme destaca Karkotli (2006 p.10):

Responsabilidade social não é sinônimo de social responsável, uma vez que a primeira se define quando uma organização ou pessoa física entendê-la como o verbo “ser”, responsável em qualquer momento, atitude, decisão, ou seja, em primeiro lugar esta pessoa física ou jurídica pensará na sua responsabilidade para com a sociedade num todo. Social responsável é o inverso, pois a pessoa jurídica ou física fará algo para o social e como conseqüência poderá se considerar responsável, porém, este “fazer” poderá ser, para aquele momento, um projeto, uma doação e nunca mais, porém não podemos dizer que para aquele momento a pessoa não foi socialmente responsável.

E, por meio da análise do verbo “ser”, pode-se ampliar a visão dessa gestão administrativa que busca o “lucro” para o seus acionistas, como defendem os seguidores de Milton Friedman, porém com uma abordagem incluindo o “lucro social”, na perspectiva de que uma organização não pode existir sendo útil em um segmento e nociva em outros.

A orientação epistemológica oriunda desses potulados desencadeia a seguinte compreensão: a) uma organização existe pela vontade de seus sócios/proprietários; b) a organização age por intermédio de seus gestores e para atingir uma finalidade oriunda de uma necessidade da sociedade; c) uma organização tem por objetivo ser útil à sociedade em um segmento; d) uma organização, sendo útil para uma sociedade, deve produzir recursos econômicos para a sua manutenção, incluindo os sócios/proprietários e empregados. Dessa forma, é justo afirmar que essa organização, sendo útil para a sociedade em um

segmento em que essa sociedade tenha necessidade, não venha a causar prejuízos em outros segmentos dessa mesma sociedade.

Podem-se nominar os prejuízos como ambientais, sociais e econômicos. Entre os ambientais, estão a exploração incorreta do solo, a degradação das matas, a poluição dos rios, a poluição do ar e o descaso para com o lixo, que culminam em catástrofes, como enchentes e doenças graves das mais variadas que afetam populações regionais, mas podem atingir a população mundial. No âmbito dos prejuízos sociais, são exemplos: exploração dos empregados, trabalho escravo, trabalho infantil, assédio moral, produtos e serviços fora de normas de higiene e segurança para consumidores e trabalhadores, entre outros. Quanto aos econômicos, surgem ao se atribuir valor por meio do cálculo de tudo que já foi relacionado, incluindo, também, a corrupção em todas as suas formas.

São vários os prejuízos que uma organização pode causar à sociedade, porém suas causas são, reconhecidamente, o não comprometimento, o agir sem ética e sem responsabilidade, por parte das organizações inseridas na sociedade, bem como a utilização de estratégias voltadas somente para o lucro financeiro, sem considerar o lucro social.

No Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social preconiza que responsabilidade social é uma forma de gestão definida por uma relação ética e transparente da empresa com todas as partes interessadas: funcionários, fornecedores, governo, meio-ambiente, concorrência, consumidores ou clientes, acionistas, comunidade e sociedade. Além de gerenciar esse relacionamento permeado pela ética e transparência, a empresa que apresenta a gestão de responsabilidade social respeita a diversidade e considera o desenvolvimento sustentável em cada tomada de decisão relativa ao negócio.

O Instituto Ethos é um órgão sem fins lucrativos que, com apoio internacional, visa disseminar a responsabilidade social nas organizações brasileiras por meio de seminários e eventos. No *site* do Instituto, encontra-se a orientação de que a empresa é responsável socialmente quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições de saúde e de segurança dos trabalhadores, buscando construir uma sociedade mais justa. No anexo I do documento, encontram-se as Diretrizes e Ações concretas de Responsabilidade Social elencadas pelo Instituto Ethos, que se constituem em importantes critérios a

serem considerada na elaboração de estratégias da gestão de responsabilidade social.

Observa-se que o movimento para a gestão de responsabilidade social tem proporções amplas e concretas; ao econômico, agrega-se o social, e o lucro, antes considerado como objetivo restrito às organizações, atinge proporções de agregação de valor à sociedade. Esse movimento também conta com os meios de comunicação, que têm promovido a valorização de organizações que se preocupam com o meio ambiente e desenvolvem ações sociais e, em contrapartida, o repúdio às ações consideradas nocivas à sociedade.

Pesquisas, debates, normas e índices apontam para o fortalecimento desse modelo de gestão e para a necessidade de adequação das organizações e de conhecimentos estratégicos nessa gestão por parte dos administradores para a prática efetiva dessas mudanças.

Assim como é difícil calcular de forma precisa os prejuízos causados à por ações irresponsáveis de uma organização, também é difícil dimensionar economicamente os benefícios de uma gestão responsável socialmente, porém são encontrados vários estudos relativos a essa questão, além de que existem indicadores que refletem o valor que essa nova postura empresarial agrega.

Exemplo de valor encontra-se no mercado financeiro ou de capitais, que se tem defrontado com a tendência mundial dos investidores a procurar empresas socialmente responsáveis e sustentáveis para aplicar seus recursos. Essa demanda é amplamente atendida por vários instrumentos do mercado internacional. Tais aplicações, denominadas “investimentos socialmente responsáveis” (SRI), consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista em longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais.

A BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo, entidade sem fins lucrativos responsável pela intermediação e negociação de ações de empresas brasileiras, subordinada ao Banco Central e à Comissão de Valores Mobiliários, lançou índices, como o IGC – Índice de Governança Corporativa – e o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial –, com a meta de incluí-los na composição das carteiras empresas que comprovem sua governança corporativa e a gestão de responsabilidade social.

Ashley (2005) comenta que os investimentos socialmente responsáveis representam um produto criado para atender a um pequeno, mas cada vez maior, nicho de investidores com preocupações éticas em todo o mundo. O autor também afirma que a organização, ao assumir uma postura socialmente responsável, também passa a ter compensações, como melhor acesso ao capital por meio de recursos financeiros oriundos de empréstimos, melhora na imagem, maiores vendas e melhores relacionamentos com os empregados, além de que possíveis alienações das empresas podem ser facilitadas em virtude do menor risco percebido e da melhor governança.

O IGC admite, em sua carteira de ações, empresas de capital aberto que visem à transparência de informações aos acionistas, prestação de contas à comunidade, aos clientes, aos credores, aos empregados, aos investidores e ao governo, concessão de direitos iguais a acionistas minoritários e majoritários, bem como respeito ao meio ambiente e ação social.

A BM&FBOVESPA, em conjunto com várias instituições – ABRAPP, ANBIMA, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto ETHOS, PNUMA e Ministério do Meio Ambiente – lançou o Índice de Sustentabilidade Corporativa –, que tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. Com o Índice de Sustentabilidade Empresarial, considerado um selo de qualidade, a BM&FBOVESPA trabalha como indutora de boas práticas empresariais por meio do fortalecimento da responsabilidade social e da sustentabilidade no Brasil.

Nos Estados Unidos, de 1995 a 2007, o montante de investimento em SRI cresceu mais de 320% (dados do BM&F BOVESPA). O Dow Jones Sustainability Index – DJSI, lançado em 1999, representa o valor de um grupo de empresas consideradas sustentáveis segundo critérios financeiros, sociais e ambientais. Fazem parte do grupo 317 empresas de 27 países, em que estão incluídas sete empresas brasileiras: Aracruz, Bradesco, Cemig, Itaú Unibanco, Itaúsa, Petrobras e Redecard. Outro índice é o FTSE4Good, que consiste em uma parceria entre a Bolsa de Londres e o Financial Times.

Existem diversos indicadores, leis, normas em vários países destinados a mediar o grau de responsabilidade social. Os indicadores mais conhecidos no Brasil são o Relatório Anual de Responsabilidade Social – Global Reporting Initiative - GRI

–; os indicadores Ethos, do Instituto Ethos; o Balanço Social, do Instituto de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), e as normas da ISO 14 000 e SA 8000.

A ISO 8000 é composta por nove requisitos: trabalho infantil: não é permitido; trabalho forçado: não é permitido ; saúde e segurança: devem ser asseguradas ; liberdade de associação e negociação coletiva: devem ser garantidas; discriminação: não é permitida; práticas disciplinares: não são permitidas; horário de trabalho: não deve ultrapassar 48h/semana, além de 12h-extra/semana; remuneração: deve ser suficiente; sistemas de gestão: devem garantir o efetivo cumprimento de todos os requisitos.

No Brasil, a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas –, lançou, em 2004, a Norma Brasileira de Responsabilidade Social, com requisitos básicos para o desenvolvimento de um sistema de gestão e baseada na metodologia conhecida como PDCA (*Pan-Do-Check-Act*), Planejar, fazer, verificar e atuar, e, a partir de 2005, iniciaram-se os estudos para o lançamento de diretrizes internacionais de responsabilidade social. O Brasil e a Suécia lideram o grupo de trabalho da ISO 26000, com previsão de conclusão até o final de 2010.

Bancos e administradoras têm lançado fundos de investimentos específicos, que destinam verbas para investimentos em empresas com projetos na área social e meio ambiente. Os analistas financeiros sinalizam que as compras de ações de empresas que trabalham com a gestão de responsabilidade social, em longo prazo, darão retornos financeiros satisfatórios.

Outro exemplo brasileiro é o Banco Real/ ABN Amro Bank, que lançou, em novembro de 2001, o fundo Ethical, cuja carteira é composta segundo critérios de performance financeira e, especialmente, critérios sociais, ambientais e de boas práticas de governança corporativa.

A BM&FBOVESPA, por sua vez, em uma iniciativa inédita no mundo, criou a Bolsa de Valores Sociais: é apresentado ao investidor social um portfólio de programas e projetos sociais a serem escolhidos para investimento e que podem ser acompanhados pelo *síte* da Bovespa.

Um outro aspecto que reforça a relação do valor da empresa com a gestão de responsabilidade social é o posicionamento dos maiores fundos de pensão do mundo, que, na condição de investidores institucionais, estão exigindo a responsabilidade social das empresas nas quais investem, pois são diversos os casos de organizações afetadas por questões relacionadas ao meio ambiente, às

relações trabalhistas, à diversidade, aos direitos humanos, entre outros, e, por essas razões, seus *ratings* são rebaixados por agências de classificação de risco.

Dessa forma, quando se trata de investimento no mercado financeiro/capitais, as organizações utilizam parâmetros como reputação e gestão de responsabilidade social para decidirem em quais companhias investir.

Em virtude de todas essas questões, faz-se necessário o entendimento dessa modalidade de gestão empresarial e da amplitude dos valores agregados a ela que geram a competitividade e a sustentabilidade empresarial. Assim, em uma economia capitalista, a gestão de responsabilidade social proporciona maior visibilidade para a empresa e tem sido fator determinante para a sua reputação e valor, tornando-se um diferencial para a competitividade.

No Quadro 1 estão relacionados alguns teóricos e suas contribuições para o conceito de responsabilidade social.

**Quadro 1 Teóricos e a responsabilidade social RS**

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. <i>Gestão de responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro</i> . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.	A RS é uma atitude coletiva que compreende ações de empregados, diretores, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma empresa. É, portanto, uma soma de vontades individuais e reflete um consenso.
MONTANA, Patrick J. ; CHARNOV, Bruce H. <i>Administração</i> . São Paulo: Saraiva,1998.	A crescente preocupação com a responsabilidade social por parte das empresas “está diretamente relacionada com o crescimento de movimentos ecológicos e defesa do consumidor”.
DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. <i>Revista de Administração de Empresas</i> . São Paulo, v.34, nº2, p.68-77, mar/abr.1994	A nova questão ambiental, surgida no bojo das transformações culturais que ocorreram nas décadas de 1960 e 1970, ganhou dimensão e situou a proteção ao meio ambiente como um dos princípios mais fundamentais do homem moderno.
SROUR, Robert Henry. <i>Poder, cultura e ética nas organizações</i> . Rio de Janeiro: Campus,1998.	A responsabilidade social corporativa é parte dos resultados de um conjunto de “fenômenos históricos” da segunda metade do século XX, que vieram transformar o capitalismo.
BOWEN, Howard R. <i>Responsabilidades sociais dos homens de negócio</i> . Tradução de Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A., 1957	A primeira referência ao tema RS foi de Howard Bowen, em estudo publicado em 1953, nos Estados Unidos, parte de um grande estudo sobre ética e vida econômica cristã, iniciado em 1949 pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América (seitas protestantes e ortodoxas). Para Bowen, “[...] as obrigações dos homens de negócio de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”.
FRIEDMAN, Milton. <i>Capitalism and Freedom</i> . Chicago: University of Chicago Press, 1963.	É contrário a qualquer ação empresarial que não seja voltada aos interesses econômicos da própria empresa, pois, caso contrário, estará lesando seus acionistas.
OLIVEIRA, José Arimatés. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. <i>Revista de Administração de Empresas</i> . V.24,	Define RS como “a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de

nº4, p.203-210, ou/de.1984.	seus objetivos”.
ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. <i>Gazeta Mercantil</i> , 15 de junho, 1999.	“Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.”
ASHLEY, Patrícia Almeida. <i>Ética e responsabilidade social nos negócios</i> . São Paulo. Saraiva, 2005.	“Trata-se do compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões empresariais que sejam resultado da reflexão sobre seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados pela operação da empresa.”

Fonte: Elaborado pela autora

## 4. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS OBRAS DE MICHAEL PORTER

Este tópico está organizado da seguinte forma: primeiramente, é feita uma síntese da obra analisada e, em seguida, a transcrição das unidades de registro, composta pelos parágrafos retirados dos livros, juntamente como a inferência, que é o realçar de um sentido que se encontra em segundo plano; em seguida, apresentam-se as categorias e subcategorias de análise.

### 4.1 A OBRA *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência

Em *Estratégia competitiva*, organizado em três partes, Porter faz um exame do modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado. Ressalta a importância de formulação de estratégia para garantir que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas, visando a um conjunto de metas comuns.

A primeira parte do livro contém a metodologia das cinco forças competitivas que atuam sobre uma empresa e de suas implicações estratégicas. A segunda parte apresenta como a metodologia das cinco forças pode ser utilizada. Na terceira, o autor examina os tipos importantes de decisões estratégicas enfrentadas pelas empresas que competem em uma única indústria. Além da caracterização da concorrência pelo modelo em questão, este primeiro *best-seller* de Porter identifica três estratégias genéricas para enfrentar com sucesso as cinco forças da concorrência: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Para Porter, o estado de competição num setor depende destas cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre os competidores diretos. A potência coletiva dessas forças determina as perspectivas de lucro da indústria.

O autor afirma que os estrategistas devem analisar as fontes de cada força para determinar a forma de enfrentá-la, pois essas fontes realçam os pontos fortes e fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento na

indústria, iluminam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, no que concerne a oportunidades ou ameaças, podendo ser úteis na análise das áreas para a diversificação e para a implantação de uma organização.

Os novos entrantes, trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais, porém existe uma expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação do concorrente. Porter define sete sustentáculos das barreiras à entrada: a) economia de escala; b) diferenciação de produto (que força os entrantes a vultosos investimentos para superar a lealdade dos clientes); c) necessidades de capital; d) custos de mudança, independente do tamanho; e) acesso aos canais de distribuição; f) desvantagens de custo independentes de escala; g) política governamental.

No que concerne aos fornecedores, Porter identifica seu poder sobre os participantes de uma indústria por meio da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços: fornecedores poderosos podem prejudicar a rentabilidade de uma empresa que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. O estudioso destaca como poderoso um grupo de fornecedores que: a) é dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor comprador; b) não está obrigado a competir com outros produtos substitutos na venda para a indústria; c) não concebe a indústria como um cliente importante para o grupo fornecedor; d) concebe o produto dos fornecedores como um insumo importante para o negócio do comprador; e) oferece produtos diferenciados ou desenvolve custos de mudanças; f) concebe o grupo de fornecedores como uma ameaça concreta de integração para a frente.

Para Porter, uma organização poderá ser capaz de melhorar sua postura estratégica descobrindo fornecedores que disponham do menor poder de afetá-lo de forma negativa.

Na força clientes/compradores, é considerado comprador poderoso aquele que: a) é concentrado ou compra em grandes volumes; b) adquire produtos da indústria que representem uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; c) enfrenta poucos custos de mudança; d) adquire produtos padronizados ou não diferenciados; e) consegue lucros baixos; f) é uma ameaça concreta de

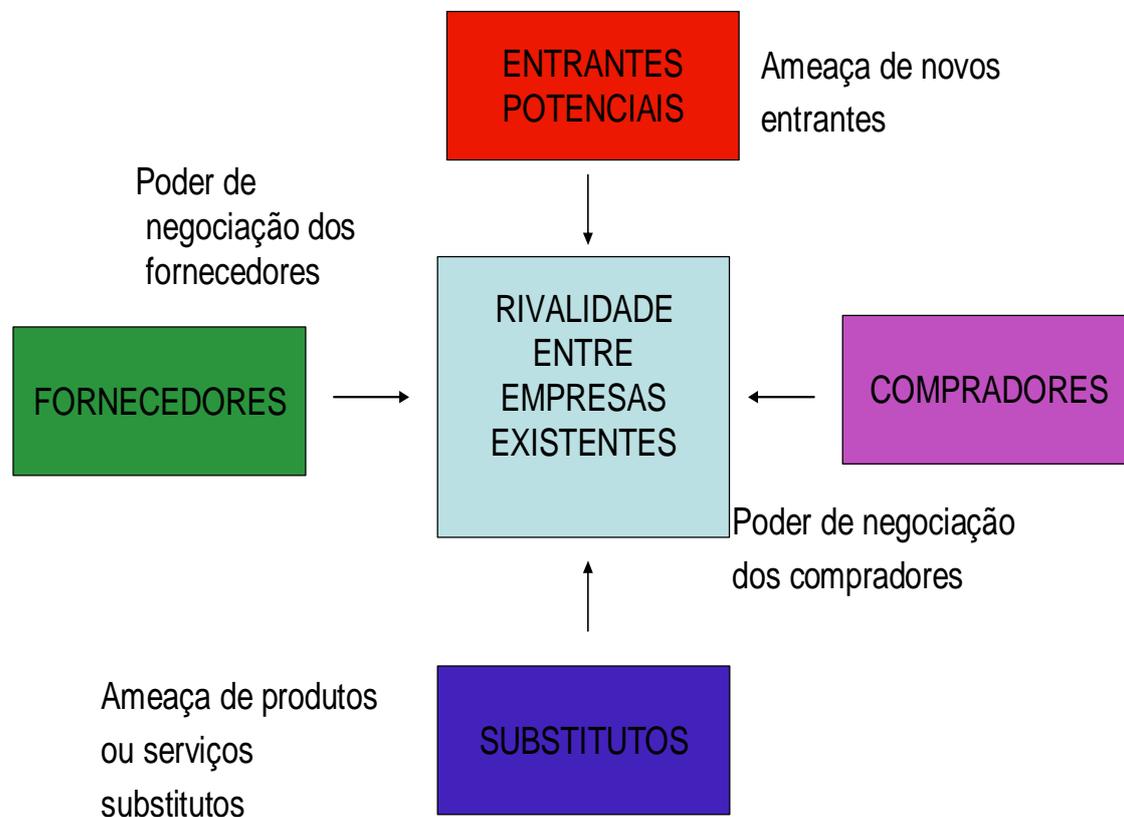
integração para trás; g) não concebe o produto da indústria como importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; h) tem total informação.

Para o professor da escola de negócios de Harvard, os compradores são capazes de conquistar um expressivo poder de negociação junto aos fabricantes quando conseguem exercer alguma influência sobre as decisões de compra dos consumidores.

Sobre os produtos substitutos, Porter destaca que podem impor um teto aos preços limitando o potencial da indústria e restringindo a rentabilidade em tempos normais e, também, podem comprometer a indústria em épocas de prosperidade. Para Porter os produtos substitutos entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição na indústria e provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho, e os que exigem maior atenção são aqueles que: a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor; b) são produzidos por setores de alta rentabilidade.

Já a rivalidade entre os competidores diretos assume a forma usual de manobras pelo posicionamento. Destaca o autor alguns fatores para a rivalidade intensa: a) os concorrentes são numerosos ou bem equilibrados; b) o crescimento lento da indústria, dando origem a lutas pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista; c) ausência de diferenciação ou custos de mudanças; d) custos fixos ou custos de armazenamento altos; e) grandes interesses estratégicos; f) barreiras de saída elevadas; g) concorrentes divergentes; h) capacidade aumentada em grandes incrementos.

A Figura 1 representa as cinco forças competitivas:



Fonte: Porter (2004, p. 4). Adaptada pela autora.

### Figura 1: Força Competitiva de Porter

Para Porter, o êxito de uma organização depende do bom desempenho de muitas atividades (e não apenas de umas poucas) e da integração entre elas. Afirma, também, que é a estratégia que torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer.

Na Figura 2, destacam-se as estratégias genéricas.



Fonte: Porter (1989, p. 10)

**Figura 2: Estratégias genéricas de Porter**

### 4.1.1 UNIDADES DE REGISTRO (UR) E ANÁLISES

#### UR1e

“*Estratégia competitiva* faz uma exame do modo como uma empresa pode competir com maior eficácia pra fortalecer sua posição no mercado. Qualquer estratégia deste tipo (para competir com maior eficácia e fortalecer sua posição no mercado) deve ocorrer no contexto de regras do jogo para um **comportamento competitivo desejável em termos sociais, estabelecidos por padrões éticos e através de políticas públicas.**” (Prefácio XIII) (grifou-se)

Nesse parágrafo, Porter faz alusão às regras do jogo competitivo para se alcançar um comportamento socialmente correto e desejável: obediência a padrões éticos, referenciando, assim, a importância do social e da ética para a estratégia competitiva, pontos comuns na gestão de responsabilidade social.

## UR2e

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora **o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas**, o aspecto principal do meio ambiente é a indústria ou as indústrias em que ele compete.” (p. 3) (grifou-se)

Nesse fragmento, Porter concebe a existência de um “meio ambiente relevante”, que engloba forças sociais e econômicas e com o qual uma companhia deve relacionar-se para a formulação de uma estratégia competitiva. Para se relacionar, deve haver um entendimento do que sejam essas forças sociais e econômicas. Com as cinco forças competitivas, pode-se ter um entendimento das forças econômicas; para o entendimento das forças sociais, a organização precisa estar estreitamente ligada a elas, o que deve existir para que atue com a gestão de responsabilidade social. Faz-se necessário o entendimento das forças sociais contidas nos pressupostos que embasam a gestão de responsabilidade social e que abrange todos os públicos envolvidos em uma organização.

## UR3e

“Predizer as mudanças são *[sic]* coisas importantes, porque o custo de reagir estrategicamente aumenta em geral quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia e a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa a selecioná-la.” (p. 162)

Nessa citação, Porter identifica a importância de antecipar mudanças, estar focado em estratégias de ação e não de reação, pois esta pode ter um custo maior. Podemos direcionar essa orientação para a perspectiva de gestão de responsabilidade social, o que irá resultar em vantagem competitiva para as organizações que se anteciparem às mudanças que estão sendo cobradas pela sociedade, já abordadas nesta pesquisa..

## UR4e

“As mudanças terão importância estratégica caso possam afetar as fontes básicas das cinco forças competitivas.” (p. 163)

Sobre esse recorte, cabe uma reflexão: uma gestão de responsabilidade social, cujas prioridades são a ética e o bem comum, com uma tintura humanística em todos os processos, irá afetar as cinco forças competitivas, pois transportará uma organização para patamares de diferenciação com todos os públicos internos e externos..

### 4.1.1.1 Categorias e subcategorias

Neste item, são apresentadas e comentadas as categorias e subcategorias identificadas (ou não) nas unidades de registro mencionadas.

#### 1 Gestão de responsabilidade social

**a) abordagens diretas:** não houve

**b) abordagens indiretas:** Porter realça as questões sociais e faz menção às **forças sociais** e econômicas e à preocupação com as mudanças, que devem ser analisadas e implementadas antecipando-se as mudanças e não reagindo a elas. Tem-se o entendimento de que forças sociais estão atreladas à gestão de responsabilidade social, por se tratar de uma gestão que atua considerando todos os *stakeholders* e, especialmente, visando ao bem estar e o desenvolvimento.

**c) referências à expressão:** não houve

#### 2 Temas relacionados

Com relação às cinco forças competitivas, Porter instiga a questão de que mudanças estratégicas terão importância quando afetarem as cinco forças, o que, no entendimento desta pesquisa, pode ocorrer com a implantação de uma gestão de

responsabilidade social, por se tratar de uma mudança de mente e processos em uma organização, seja ela com fins lucrativos ou não.

### **3 Competitividade e responsabilidade social**

Porter explica que o meio ambiente relevante engloba forças sociais e econômicas e, portanto, uma companhia deve relacionar-se com esse ambiente para a formulação de uma estratégia competitiva.

#### **4.2 A OBRA *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior**

Em *Vantagem competitiva*, Porter salienta que, após várias décadas de prosperidade e expansão vigorosa, muitas empresas perderam de vista a vantagem competitiva. O livro é dividido em quatro partes. Na primeira, foram descritos os tipos de vantagem competitiva e o modo como uma empresa pode obtê-la. Na segunda, é discutido o escopo competitivo dentro de uma indústria e seu efeito sobre a vantagem competitiva. Na terceira parte, aborda-se o escopo competitivo em indústrias relacionadas, ou o modo como a estratégia empresarial pode contribuir para a vantagem competitiva de unidades de negócio. Na última, são desenvolvidas implicações gerais para a estratégia competitiva, inclusive formas de lidar com a incerteza e de melhorar ou defender posição.

Assim, nesse livro, o professor de Harvard trata do modo como uma empresa põe em prática as estratégias genéricas (liderança no custo total, diferenciação e enfoque) e introduz o conceito de “cadeia de valor” da empresa.

A cadeia de valor é a representação detalhada e sistemática das atividades de uma empresa conectadas por elos o que ajuda a identificar a contribuição de cada atividade para o valor que o cliente atribui ao produto e inserir esses conceitos dentro de uma estratégia orientada para enfrentar a concorrência, compreendendo onde os concorrentes diferem entre si e onde a organização pode reduzir custos ou criar valor adicional para obter vantagem competitiva.

O valor gerado pela empresa é mensurado pela diferença entre o custo da execução das atividades desenvolvidas na criação do produto e o quanto os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Para Porter, são as atividades as unidades básicas da vantagem competitiva e essas atividades servem como ponte entre a estratégia e a implementação, de modo que todas devem ser consideradas.

O autor considera como atividades de apoio os sistemas de remuneração e de treinamento e a arquitetura decisória geral, incluindo relações contratuais adequadas com funcionários e outras empresas.

Porter explica que a ênfase de estratégia competitiva está na estrutura da indústria e na análise do concorrente em vários meios industriais, pois a existência de concorrentes pode permitir que uma empresa amplie sua vantagem competitiva e pode intensificar a habilidade de uma empresa para diferenciar-se.

Para Porter, as atividades de valor da empresa enquadram-se em dois tipos (primárias e secundárias), em cujo interior se encontram, no total, nove categorias: a) atividades primárias (que compõem a criação física, a comercialização e a entrega do produto ao comprador, além do suporte e dos serviços de pós-venda): logística de entrada; operações; logística de saída; marketing de vendas e serviços; b) atividades de apoio (que proporcionam os insumos e a infraestrutura que possibilitam a execução das atividades primárias): infraestrutura da empresa; gestão de recursos humanos; desenvolvimento da tecnologia; compras de bens e serviços. (figura 3)

Porter salienta que a gestão cuidadosa dos elos constitui-se em poderosa fonte de vantagem competitiva, em razão da dificuldade dos rivais para percebê-los.



Fonte: Porter (1989, p. 35)

**Figura 3: Cadeia de valores**

#### 4.2.1 UNIDADES DE REGISTRO E ANÁLISE

##### UR1v

“A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria. Ao contrário, ela dirige as energias criativas dos administradores para os aspectos da estrutura da indústria que são mais importantes para a rentabilidade a longo prazo; A metodologia visa, no processo, a levantar as possibilidades da descoberta de uma inovação estratégica aconselhável.” (p. 6)

Na explicação da metodologia das cinco forças competitivas, encontra-se a razão de utilizá-las, que é a busca de uma forma de inovação estratégica aconselhável para uma organização obter vantagem competitiva. Em sendo a gestão de responsabilidade social considerada uma estratégia de diferenciação competitiva, uma organização necessitará da análise de inúmeros processos organizacionais considerados inimitáveis, como o sentimento de valorização profissional, o clima organizacional positivo, entre outros que fortalecem a posição de uma organização dificultando a concorrência.

## UR2v

“A satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se este valor é capitalizado por outros.” (p. 7)

Nessa abordagem, Porter enfatiza, como em outras obras, a importância de a empresa compreender o valor que representa para os compradores. O valor perpassa sentimentos, percepções, ideais. Faz-se necessário para uma organização entender o que representa, para um cliente, saber que a organização possui reputação, trabalho digno, valorização de seus empregados e familiares, trabalhos para o bem da comunidade, preocupação em não agredir o meio ambiente.

## UR3v

“A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam *diferentes* dos seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio.” (p. 12)

Para Porter, a diferenciação estratégica consiste em atributos únicos percebidos pelos clientes. Assim, partimos para uma premissa também discutida em suas obras: a tecnologia e o custo, por exemplo, podem ser copiados pelos concorrentes. Desta forma, esta pesquisa identifica a gestão de responsabilidade social como um diferencial inimitável, tendo em vista aspectos subjetivos, tais como: sentimento de valorização profissional, clima organizacional positivo, reconhecimento por parte da sociedade, entre outros.

#### **UR4v**

“A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento.” (p. 39)

O RH é determinante para o sucesso de qualquer organização, ficando clara sua importância para a vantagem competitiva, na afirmação de Porter. Em se tratando da gestão de responsabilidade social, os recursos humanos são os primeiros a serem considerados e valorizados.

#### **UR5v**

“Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores.” (p. 111)

Em vários momentos de suas obras, Porter reafirma esta questão: a necessidade das organizações de encontrarem algo singular e de valor para se diferenciarem. E complementa com a explicação:

“As empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma muito limitada. Elas vêm [*sic*] a diferenciação em termos das práticas de *marketing* ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valor.”

Nessa afirmação, pode-se constatar a questão das potencialidades em qualquer parte da cadeia, que deve ser considerada pela organização assim como os *stakeholders* na gestão de responsabilidade social.

#### **UR6v**

“Os canais de uma empresa podem constituir uma fonte potente de singularidade, e podem melhorar sua reputação, seu serviço, o treinamento do cliente e diversos outros fatores.” (p. 114)

Para um canal ser fonte de singularidade, existe a necessidade de um relacionamento pautado em respeito, comprometimento e ética; aspectos que são trabalhados na gestão de responsabilidade social.

#### **UR7v**

“Muitas organizações têm outras metas além da rentabilidade, mesmo que estejam realizando lucros, o que pode entrar no valor para o comprador.” (p. 122)

Nesse trecho, Porter implicitamente realça que as organizações, quando possuem outras metas que não a rentabilidade, são aspirantes a entrar no valor para o cliente, e trabalhar com ética e compromisso social é um indicador de valor para o cliente de onde se extrai o lucro social, conceituado nesta pesquisa.

#### **UR8v**

“Uma empresa pode conseguir diferenciar-se simplesmente através de uma melhor coordenação interna ou com os fornecedores ou canais.” (p. 143)

Esse parágrafo demonstra que a gestão organizacional é precursora de diferencial e enfatiza questões de relacionamento interno com fornecedores ou canais.

#### **UR9v**

“Existe um risco sempre presente de as necessidades ou as percepções dos compradores modificarem-se, eliminando o valor de uma forma particular de diferenciação. Os concorrentes também podem imitar a estratégia da empresa ou pular as bases de diferenciação escolhida por uma empresa.” (p. 146)

Essa informação é complementada na UR10v.

### **UR10v**

“A diferenciação resultante de ações coordenadas em muitas atividades de valor será em geral mais duradoura, que exige mudanças enormes no comportamento dos concorrentes para que possam imitá-la.” (p. 147)

O risco de mudanças de necessidades do cliente é algo difícil de prever, porém, quando se agrega valor ao produto por diferencial de ações em todos os processos de gestão, utilizando-se da *expertise* da organização e envolvendo todos os públicos (interno e externo), torna-se m diferencial inimitável.

### **UR11v**

“Concorrentes mutuamente bons agem de acordo com seus respectivos pontos fortes, e têm êxito ao fazerem isso, dados seus respectivos padrões internos.” (p. 199)

Nesse parágrafo, Porter ressalta uma concorrência saudável e de importância para o desenvolvimento das organizações. Pela gestão de responsabilidade social, concorrentes podem mutuamente ser bons, pois os padrões internos da organização são de base ética. (A informação é complementada na UR12v)

### **UR12v**

“Os concorrentes são não só uma benção, como uma maldição. Se uma empresa encará-los apenas como uma maldição, corre o risco de destruir não só a sua vantagem competitiva, mas, também, a estrutura da indústria como um todo. Uma empresa deve competir agressivamente, mas não indiscriminadamente.” (p. 209)

### **UR13v**

“Uma visão mais construtiva de equidade, que enfatiza a justiça em vez da uniformidade no modo como a alta gerência trata as unidades empresariais, é um requisito para o sucesso na obtenção de inter-relações. Criar esta visão de equidade, bem como fidelidade a um propósito mais elevado da empresa, é uma tarefa essencial da organização horizontal.” (p. 363)

Nessa explicação da necessidade de um propósito mais elevado para a empresa, entrelaçado à justiça nas inter-relações, o autor indica uma gestão mais humanista, que, segundo esta pesquisa, é objeto da gestão de responsabilidade social.

### **UR14v**

“De um modo geral, uma vantagem competitiva sustentável provém de múltiplas fontes.” (p. 481)

A vantagem competitiva sustentável é algo que deve ser trabalhado juntamente com a busca de inovação e critérios saudáveis. Dessa forma, Porter deixa em aberto a análise das fontes que poderão constituir essa vantagem, sendo escolha organizacional que deve ser analisada criteriosamente.

#### **4.2.1.1 Categorias e subcategorias**

Neste subitem, são comentadas as categorias e subcategorias identificadas nas unidades de registro pertinentes.

### **1 Gestão de responsabilidade social**

**a) abordagens diretas:** não houve

**b) abordagens indiretas:** nessa obra, Porter faz referência à importância de uma organização encontrar uma forma singular para criar valor para o cliente. Implicitamente, realça a questão de que as organizações, quando possuem outras metas que não a rentabilidade, são aspirantes a entregar valor para o cliente, e trabalhar com ética e compromisso social é um indicador de valor para o cliente. Em vários momentos de sua obra, demonstra que questões de gestão são capazes de gerar esse valor.

Explica o autor que custo e tecnologia são processos que podem ser imitados. Também ressalta a necessidade de uma concorrência saudável visando ao sucesso mútuo.

**c) referências à expressão:** não houve

## **2 Temas relacionados**

Motivação, qualificação dos recursos humanos, reputação, treinamento de clientes, equidade.

## **3 Competitividade e responsabilidade social**

Destaca-se, nessa obra, que a competitividade provém de múltiplas fontes e que uma organização, além da rentabilidade, deve possuir propósitos elevados e processos de equidade nas inter-relações. Porter ressalta que uma concorrência saudável é de extrema importância para o desenvolvimento das organizações. Por intermédio da gestão de responsabilidade social, concorrentes podem mutuamente ser bons, pois os padrões internos da organização são de base ética.

### 4.3 A OBRA *A vantagem competitiva das nações*

O livro está dividido em cinco partes. Na primeira, Porter trata da teoria; na segunda, aplica a teoria para explicar casos de quatro indústrias representativas; na terceira, aplica a teoria às nações; na quarta parte, desenvolve algumas das implicações da teoria para a estratégia empresarial e a política do governo; na última, ilustra como a teoria pode ser usada para identificar algumas questões que governarão o desenvolvimento futuro da economia de cada país.

Em *A vantagem competitiva das nações*, Porter propõe-se a investigar quais são os atributos de uma nação que promovem vantagem competitiva em empresas nela inseridas e por que alguns grupos sociais, instituições econômicas e nações prosperam e prosperam.

Tomando como objeto de análise dez países com características e instituições muito diferentes (Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coreia, Singapura, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos), a obra traz as seguintes idéias centrais:

- a) Nenhuma nação é competitiva em todas as indústrias (temos o Japão, que não é forte em produtos químicos, aviões comerciais etc.);
- b) Cada nação é competitiva em alguns setores e existem características nacionais que explicam essa vantagem competitiva;
- c) Existem fatores reconhecidos de vantagem competitiva, tais como disponibilidade de mão de obra e infraestrutura física;
- d) Fatores menos reconhecidos, como a presença de compradores exigentes e sofisticados, a presença de rivalidade entre as empresas e a presença de outros setores de negócios.

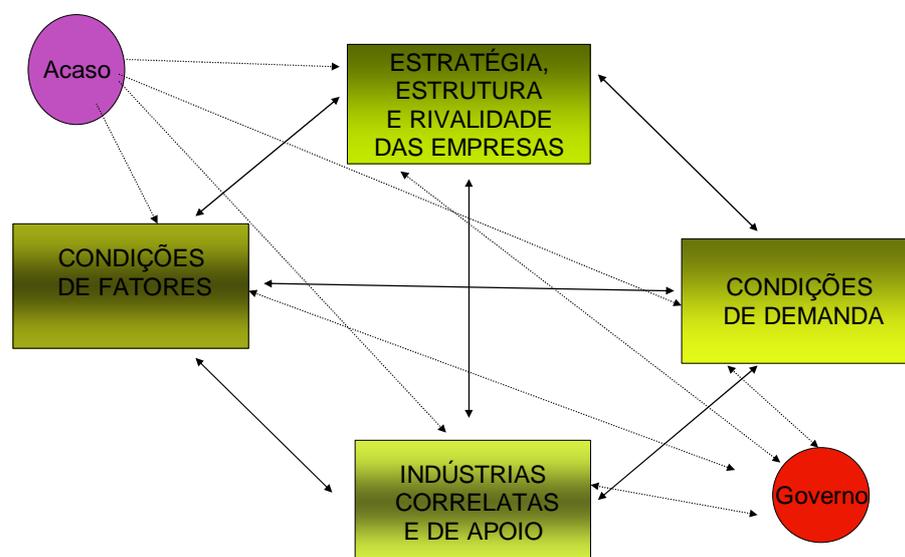
Dessa forma, a vantagem competitiva resulta de uma combinação eficaz de circunstâncias nacionais e estratégias da empresa.

Porter afirma, ainda, que a competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria para inovar e melhorar. Salienta que as pressões e os desafios é que levam a uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo. Dessa forma, as empresas beneficiam-se da existência de

rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes.

O autor conceitua competitividade em âmbito nacional como produtividade, com o objetivo de proporcionar um padrão de vida elevado e crescente para os cidadãos, e destaca que o padrão de vida de um país depende da capacidade de suas empresas para atingir altos níveis de produtividade.

A teoria que Porter apresentou atribui um papel de destaque aos aglomerados, que são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições, como universidades, órgãos de normatização e associações comerciais, que competem, mas também cooperam entre si. O professor destaca também que o papel dos aglomerados na competição levanta importantes questões para as empresas, governos e outras instituições. (Figura 4)



Fonte: Porter (1993, p. 146)

#### **Figura 4. Diamantes**

Assim, quatro áreas compõem o “diamante”: a) inovação e produtividade: condição dos fatores (insumos); b) contexto para a estratégia e rivalidade; c) condições de demanda ; d) setores correlatos e de apoio.

Dessa forma, o livro *Vantagem competitiva das nações* mostra que a capacidade de investir e inovar depende da presença de habilidades, tecnologias e infraestruturas especializadas; de clientes locais sofisticados e exigentes; de empresas locais competitivas, em setores de atividades estreitamente correlatos; e de um ambiente local que instigue a competição vigorosa.

#### **4.3.1 UNIDADES DE REGISTRO E ANÁLISES**

##### **UR1vn**

“Acho, de acordo com a posição liberal tradicional, por exemplo, que leis antitrustes rigorosas, regulamentos duros de saúde e segurança e pesados investimentos no treinamento de recursos humanos são benéficos.” (Prefácio)

Porter inicia sua obra afirmando ser favorável às questões de regulação e enfatiza investimentos pesados em treinamento e recursos humanos como sendo extremamente benéficos para uma organização. Na gestão de responsabilidade social, o governo tem importante papel junto às organizações, seja com relação ao cumprimento das obrigações fiscais, seja na condução dos trabalhos com conduta íntegra. Na gestão de responsabilidade social, no entanto, o empregado e a família recebem consideração especial, visando ao bem-estar.

##### **UR2vn**

“A principal meta econômica de um país é produzir uma padrão de vida elevado e ascendente para os seus cidadãos.” (p. 6)

Nesse parágrafo, Porter torna inteligível a questão social com relação ao padrão de vida dos cidadãos e preconiza a principal meta econômica de um país: produzir uma padrão de vida elevado para seus cidadãos.

##### **UR3vn**

“A alta produtividade não só sustenta níveis elevados de renda, como permite aos cidadãos a opção de escolher mais lazer em lugar de trabalhar mais horas.” (p. 6)

Nessa explicação, Porter realiza uma abordagem na perspectiva da qualidade de vida do cidadão: tendo a opção de lazer trabalhando menos, tal preocupação faz parte dos pontos a serem considerados em uma gestão de responsabilidade social. E no parágrafo seguinte faz alusão aos serviços públicos:

“Também cria renda nacional que é tributada para custear os serviços públicos que, por sua vez, melhoram a padrão de vida.”

Demonstra, dessa forma, outro ponto que é considerado na gestão de responsabilidade social: o cumprimento das obrigações para com o governo, tendo em vista também a melhora de padrão de vida.

#### **UR4vn**

“A capacidade de serem altamente produtivas também permite às empresas de um país atender aos rigorosos padrões sociais que melhoram o padrão de vida, como na saúde e na segurança, na igualdade de oportunidades e no impacto ambiental.” (p. 6)

Essa consideração evidencia o cunho social de suas obras quando faz a interface entre a produtividade e o atendimento de padrões sociais, como saúde, segurança, igualdade de oportunidades e impacto ambiental. E no parágrafo a seguir, na p. 7, complementa com a explicação:

“O crescimento constante da produtividade exige que a economia *melhore* constantemente. As empresas do país devem elevar, incessantemente, a produtividade das indústrias existentes, melhorando a qualidade do produto, acrescentando elementos desejáveis, apurando a tecnologia do produto ou intensificando a eficiência da produção.”

## **UR5vn**

“Tudo isso deixa clara a razão pela qual o trabalho barato e uma taxa de câmbio “favorável” não são definições muito significativas da competitividade. O objetivo é manter altos salários e obter preços elevados nos mercados internacionais.” (p. 7)

Essa explicação reforça o entendimento de que a competitividade saudável, defendida por Porter, é a que valoriza trabalho digno e processos sustentáveis. E Porter faz um alerta, que se encontra na próxima UR.

## **UR6vn**

“A busca da competitividade, definida como saldo comercial, moeda barata ou baixos custos unitários de mão-de-obra, encerra muitas armadilhas e perigos. [...] A expansão das exportações devido a baixos salários e a uma moeda fraca – ao mesmo tempo em que o país importa bens sofisticados, que suas empresas não podem fazer com produtividade suficiente para competir com rivais estrangeiros – pode proporcionar equilíbrio ou saldo na balança comercial, mas baixa o padrão de vida nacional.” (p. 9)

Competitividade é, portanto, sinônimo de produtividade, de desenvolvimento e de ações sustentáveis que proporcionam equidade e ascensão os cidadãos. Baixos salários e moeda fraca, que dão equilíbrio ou saldo à balança comercial, são processos que Porter não considera saudáveis, pois baixam o padrão de vida nacional. E o objetivo maior de qualquer Nação, como já abordou em outros momentos, tem que ser a elevação do padrão de vida dos cidadãos, o que vem ao encontro da proposta da gestão de responsabilidade social.

## **UR7vn**

“Uma nova teoria deve partir da premissa de que a competição é dinâmica e evolui. Na competição real, o caráter essencial é inovação e mudança.” (p. 21)

[...]

“O que constatei é que as empresas não terão êxito se não basearem suas estratégias na melhoria e na inovação, numa disposição de competir e no conhecimento realista de seu ambiente nacional e de como melhorá-lo.” (p. 31)

Em vários momentos, Porter trabalha na perspectiva de uma nova teoria para administradores e economistas, segundo a qual se devem integrar variáveis dinâmicas, ao contrário das teorias estáticas. O ponto fundamental é o conhecimento de como melhorar o ambiente onde a organização está inserida. Essa visão assemelha-se ao entendimento de que uma organização deva trabalhar para o desenvolvimento e prosperidade da sociedade em que está inserida, pois, como Peter Drucker enfatizou nenhuma organização poderá ser próspera em uma sociedade enferma, e nenhuma organização conseguirá manter-se em uma sociedade que não seja próspera.

#### **UR8vn**

“As tendências da indústria, que têm mais importância para a estratégia, são as que afetam a sua estrutura subjacente. As empresas, com suas estratégias, podem também influenciar as cinco forças competitivas, para pior ou para melhor.” (p. 46-47)

Nesse parágrafo, Porter torna explícita a importância da estrutura subjacente para uma estratégia organizacional e ressalva a influência nas cinco forças competitivas.

A gestão de responsabilidade social baseia-se no intercâmbio de ações para se trabalhar com a estrutura subjacente, pois envolve os aspectos desta, que são sentimentos, normas grupais, interações, motivações, desejos, valorização, entre outros.

#### **UR9vn**

“As empresas criam vantagem competitiva percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, o que em

última análise constitui ato de inovação. A inovação é definida aqui de maneira ampla, incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas.” (p. 56)

Nessa abordagem, Porter realça os melhores métodos de fazer as coisas, como definição de inovação, e são esses métodos que criam vantagem competitiva. Essa afirmação acena para uma nova forma de gestão.

### **UR10vn**

“Recursos humanos: a quantidade, capacidade e custos do pessoal (inclusive da direção) levando-se em conta as horas normais de trabalho e a ética do trabalho. Os recursos humanos podem ser divididos em muitas categorias, como ferramenteiros, engenheiros eletricitas com PhD, programadores de pedidos e assim por diante.” (p. 91)

Nesse parágrafo, Porter refere-se a categorias de fatores de produção e inclui a ética do trabalho na categoria de recursos humanos.

### **UR11vn**

“A maioria dos japoneses que estudam no exterior são enviados pelas companhias e por elas totalmente financiados. Os empregados acumulam conhecimentos especializados durante toda a sua carreira, o que é um dos sustentáculos do continuado aprimoramento das vantagens competitivas.” (p. 453)

Nesse parágrafo, Porter demonstra a importância da valorização da educação do empregado para a vantagem competitiva, realçando o aspecto social.

### **UR12vn**

“A sofisticação dos compradores japoneses é reforçada por uma extrema abundância de informações sobre o produto.” (p. 461)

Neste recorte Porter descreve o comprador japonês e identifica uma relação de respeito por meio de informações contínuas, o que leva a maior exigência sobre a qualidade dos produtos. Outro aspecto trabalhado na gestão de responsabilidade social é o relacionamento com o cliente e produtos dentro de padrões de qualidade.

### **UR13vn**

“Devido ao valor atribuído às relações duradouras, os compradores no Japão inclinam-se menos a mudar de fornecedores simplesmente em troca de uma momentânea vantagem nos preços, mas mudarão se estiver em jogo uma melhoria da qualidade, ao mesmo tempo em que pressionarão seus tradicionais para que introduzam também melhoria em seus produtos. O resultado é uma pressão ainda maior pela inovação, porque a única maneira de conquistar novos clientes são as melhorias reais.” (p. 461-462).

Na citação de Porter, observa-se valorização da relação com fornecedores pautada em parceria e busca de melhoria. Na gestão de responsabilidade social, o fornecedor é parceiro e, como tal, deve comungar dos princípios que regem essa gestão.

### **UR14vn**

“As boas relações não são determinadas culturalmente mas, sim, foram criadas através da garantia de emprego, convite à liderança sindical para participação nas juntas diretoras e da atitude de respeito mútuo.” (p. 466)

Pode-se identificar, nessa explicação de Porter, ainda com relação ao Japão, que o respeito e a consideração aos empregados são a base para as boas relações e para o sucesso das empresas japonesas, com destaque à liderança sindical participante na empresa. Na gestão de responsabilidade social, a

organização deve manter estreita relação de respeito com regulamentadoras e sindicatos.

### **UR15vn**

“Trabalhadores e diretores também são dedicados às suas companhias e vice-versa. Há um investimento mútuo no aprimoramento dos conhecimentos. Isso, mais normas de cooperação, leva ao sucesso excepcional em indústrias que exigem conhecimento cumulativo. Um sucesso menor é típico em setores nos quais a realização individual e a competição interna são de importância primordial.” (p. 468)

Porter faz referência a relações significativas: a dedicação da empresa para com seus trabalhadores e dos trabalhadores para com a empresa leva a um sentido maior de cooperação e sucesso, permeados pelo aprimoramento do conhecimento, ao passo que, em setores alicerçados por disputas internas e realização individual, o sucesso é menor.

### **UR16vn**

“A vantagem competitiva envolve todo o sistema de valores. O sistema de valores é toda a série de criação e uso do produto, abrangendo as cadeias de valores da empresa, fornecedores, canais e compradores. Um estreito e constante intercâmbio com fornecedores e canais é fundamental para o processo de criar e manter a vantagem. A vantagem competitiva advém, com freqüência, da identificação de novas maneiras de configurar e administrar todo o sistema de valores.” (p. 649)

Essa explicação referencia a importância da relação entre fornecedor e cliente e faz uma ressalva quanto a identificar novas maneiras de configurar e administrar todo o sistema de valores para alcançar a vantagem competitiva. Daí podemos inferir que sendo a gestão de responsabilidade social de base ética é necessária para implementar melhores formas de administrar.

## **UR17vn**

“Vantagens competitivas mais duráveis dependem, geralmente, da posse de recursos humanos avançados e de capacidade interna. Exigem investimento constante em habilitações e bens especializados, bem como mudança constante. Por essas razões, as estratégias de diferenciação envolvendo alta qualidade do produto, características avançadas, altos níveis de serviço e fluxo de inovação de produto são, geralmente, mais sustentáveis do que as estratégias baseadas no custo, mesmo as que se baseiam em economia de escala ou grandes investimentos de capital. Estas podem ser reproduzidas pelos concorrentes que compram equipamentos e instalações mais modernas.” (p. 652)

O contexto explicitado conduz a uma reflexão sobre a importância de uma gestão com foco em capacitação, valorização, integração, especialização, flexibilidade, inovação, o que conduz a uma diferenciação inimitável, o que não ocorre em estratégias baseadas em custo, que podem ser facilmente copiadas.

## **UR18vn**

“Algumas regiões e cidades estarão tipicamente à frente de outras em sua preocupação com problemas sociais como segurança, qualidade ambiental e outros semelhantes. Em lugar de evitar essas áreas, como fazem certas empresas, procurá-las. A empresa deve definir suas metas internas como o atendimento (ou a superação) desses padrões. Disso resultará vantagem quando outras regiões e, finalmente outros países modificarem seus regulamentos para adotar outros mais rigorosos.” (p. 659)

Esse trecho do livro é claro quanto à importância que Porter atribui para a competitividade de uma empresa que tenha preocupação com problemas sociais e com a definição de metas internas para o atendimento ou a superação destes, antecipando, inclusive, as regulamentações.

### **UR19vn**

“Companhias que investem no empregado e são orientadas para a inovação e a mudança geralmente têm baixa rotatividade de pessoal mais treinado.” (p. 664)

Porter reafirma a importância do investimento no empregado, na inovação e na mudança, aspectos trabalhados na gestão de responsabilidade social.

### **UR20vn**

“As empresas podem influenciar a criação de fatores por meio da participação direta nos esforços de entidades governamentais, instituições educacionais e comunidade local. (p. 666)

Essa citação referencia os fatores de produção e destaca a participação da empresa influenciando o governo, instituições e comunidade para criação de fatores de produção e atuando com uma visão generalista, que são aspectos considerados na gestão de responsabilidade social.

### **UR21vn**

“A empresa pode patrocinar a criação de novos departamentos universitários ou institutos de pesquisas em campos tecnológicos importantes para a indústria. A pesquisa por investigadores destacados pode ser financiada através de contratos de pesquisa específica em áreas de interesse da empresa. Esta pode oferecer apoio financeiro para instalação de pesquisa e cargos de pesquisadores.” (p. 667)

Essa abordagem tem relação direta com o investimento na sociedade para o desenvolvimento, aspecto de uma gestão de responsabilidade social, pois, dessa forma, os benefícios não são somente para a empresa, mas para toda a comunidade onde ela está inserida.

## **UR22vn**

“No Japão, criação de fatores avançados se faz, principalmente, dentro das companhias e os contatos com escolas e universidades são menos significativos, o que representa uma debilidade. Nos Estados Unidos, tais esforços são, com freqüência, considerados serviços comunitários ou alguma coisa que as empresas devam fazer como ‘responsabilidade social’.” (p. 667)

Porter faz referência direta à gestão de responsabilidade social, embora use a expressão entre aspas, o que permite a inferência de que ele usa o conceito de outro (no caso, Bowen) em sua obra.

## **UR23vn**

“Nesses esforços de criação de fatores bem como nos feitos por toda a indústria, as companhias tendem a ver seu interesse próprio de maneira muito estreita. Não contribuem para os programas universitários de pesquisa porque não podem obter acesso exclusivo aos resultados. Hesitam em criar escolas de treinamento profissional porque os competidores também podem se beneficiar. Tal atitude reflete visão estreita e inadequada sobre a criação de vantagem competitiva. A empresa tem interesse na reserva de fatores disponíveis e até mesmo (especialmente) se também beneficia fornecedores, clientes e competidores.” (p. 667)

Porter explica claramente que uma empresa, para criar vantagem competitiva, não deve tolher esforços em busca do bem comum, e sim trabalhar de forma a beneficiar todos os envolvidos em uma sociedade, pois o desenvolvimento é uma fonte que beneficia a todos.

## **UR24vn**

“As empresas têm importante papel a desempenhar na influência sobre a política do governo e no apoio aos programas governamentais construtivos.” (p. 670)

Outro aspecto da gestão de responsabilidade social abordado por Porter é a assimetria com o governo e as políticas e programas governamentais construtivos.

### **UR25vn**

“Também os empregados são cada vez menos dedicados à sua companhia ou profissão. As pessoas e famílias não investem o suficiente na educação e treinamento. O progresso pessoal ocorre pela mudança de companhias e de posições, em lugar do investimento em habilitações. As companhias por sua vez, também não se interessam, com freqüência. Contratam e despedem com impunidade e subinvestem no desenvolvimento de recursos humanos. (p. 815)

Nesse parágrafo, Porter faz alusão aos Estados Unidos, analisando a falta de comprometimento entre empresas e empregados, deixando nítida sua preocupação com o respeito e o desenvolvimento de recursos humanos, como fundamento para o fortalecimento da Nação.

### **UR26vn**

“A prosperidade econômica nacional não é um jogo de perde-ganha, no qual os ganhos de um país se fazem às expensas de outros. Um processo salutar de aprimoramento econômico pode permitir a todos os países desfrutarem de um padrão de vida em elevação.” (p. 821)

Porter identifica a prosperidade econômica como possível para todos os países, desde que tenha um processo salutar para a elevação do padrão de vida de todos os cidadãos. Um processo salutar é o trabalho calcado no respeito mútuo visando ao bem comum, com princípios éticos e sustentabilidade ambiental e econômica, por meio de uma nova forma de gestão: a gestão de responsabilidade social.

## **UR27vn**

“As nações prosperam nas indústrias que se valem, mais acentuadamente, dos elementos excepcionais de sua história e caráter.” (p. 822)

Nesse contexto, a abordagem de caráter excepcional conduz ao entendimento de que a prosperidade se materializa onde existe a valorização da conduta ética.

## **UR28vn**

“Este estudo levou-me, de maneira que não podia ter previsto, à convicção de que incentivos, perseverança e, especialmente, competição são as fontes do progresso econômico de qualquer país, e a base de cidadãos produtivos e satisfeitos. Tenho consciência de que isso pode parecer o reflexo de uma série de valores implícitos ou, talvez mesmo de uma ideologia, dos quais muitos não participam.” (p. 822)

Porter retoma a importância dos cidadãos satisfeitos e produtivos e menciona valores implícitos em toda a sua pesquisa, o que representa que a competitividade sadia é feita com base em princípios éticos e compartilhados, de modo que a competitividade é algo salutar e benéfico para a empresa e para a Nação.

## **UR28vn**

“Estou convencido, porém, de que a longo prazo a capacidade de realizar qualquer conjunto de valores nacionais depende hoje de uma economia saudável e de pessoas habilitadas e produtivas. À medida que a competição global se acentua, os países podem ter de escolher entre a manutenção de certos valores e a continuação do bem-estar nacional.” (p. 823)

Porter demonstra que muitas nações ainda possuem valores errôneos, pois nada deve suplantiar o bem-estar nacional, que deve ser o objetivo de uma

empresa, de cidadãos e do governo. Economia saudável somente é adquirida com princípios éticos, a base da gestão de responsabilidade social.

### **UR29vn**

“É reconfortante imaginar um mundo no qual os países, a despeito de suas ideologias, possam competir, de maneira pacífica e eficiente, pelos mercados mundiais. Só podemos esperar que o mundo se torne assim tão simples. (p. 823)

Nesse parágrafo, entrevê-se uma relação de sentido entre a construção “de maneira pacífica e eficiente” e os fundamentos da ética, sendo algo simples que deve ser à base de toda gestão.

### **UR30vn**

“Empresas e nações têm o poder de escolher entre a falsa atração da concentração, colaboração e proteção e a reafirmação de uma ordem econômica baseada na inovação, competição e recompensa de esforços. Esta última opção é a nossa melhor esperança de uma prosperidade econômica sustentada.” (p. 824)

Esse recorte do texto realça o poder das empresas, juntamente com a Nação, para a prosperidade e para o desenvolvimento sustentado, por meio de inovação, competição e recompensa de esforços por uma ordem econômica justa e ética.

### **UR31vn**

“Novas tecnologias revolucionárias (sistemas de informação, bioengenharia, materiais novos, microchips super-rápidos e outras) oferecem a oportunidade de uma era de inovação e crescente produtividade em, praticamente, todas as indústrias, o que pode não ter precedentes na história industrial. Temos, apenas, de aceitar o desafio e agir.” (p. 824)

Aceitar o desafio e agir....

A gestão de responsabilidade social, entendida nesta pesquisa é o agir considerando e respeitando todos os públicos envolvidos em uma organização visando o bem comum de maneira ética. No menor ato organizacional considerar o impacto da ação.

#### **4.3.1. 1 Categorias e subcategorias**

Nas unidades de registro do item, foram identificadas as categorias e subcategorias que integram este subitem.

### **1 Gestão de responsabilidade social**

**a) abordagens diretas:** Porter faz referência direta à gestão de responsabilidade social, embora use a expressão entre aspas, o que permite a inferência de que ele usa o conceito de outro (no caso, Bowen) em sua obra.

**b) abordagens indiretas:** padrão de vida dos , qualidade de vida do cidadão, opção de lazer trabalhando menos, estratégias para melhorar o ambiente organizacional, estruturas subjacentes, necessidade de dedicação mútua entre a empresa e trabalhadores, aprimoramento do conhecimento.

**c) referências à expressão:** não houve

### **2 Temas relacionados**

Ao lado da qualidade do produto, da eficiência de produção e da segurança, Porter inclui a ética do trabalho na categoria de recursos humanos.

### **3 Competitividade e responsabilidade social**

Porter enfatiza, nessa obra, que competitividade é sinônimo de produtividade, de desenvolvimento e de ações sustentáveis, que proporcionam equidade e ascensão aos cidadãos. Como na obra anteriormente analisada, Porter não considera como saudáveis a prática de baixos salários e a moeda fraca, que dão equilíbrio ou saldo na balança comercial, mas baixam o padrão de vida nacional. Como já abordou em outros momentos de sua obra, o objetivo maior de qualquer Nação deve ser a elevação do padrão de vida dos cidadãos, o que vem constituir uma proposta da gestão de responsabilidade social.

Porter atribui importância para a competitividade de uma empresa que se trace metas para o atendimento ou a superação de problemas sociais, antecipando, inclusive, as regulamentações.

O autor explica claramente que a criação de vantagem competitiva por uma empresa implica trabalhar de forma a beneficiar todos os envolvidos em uma sociedade, sem coibir ou medir os esforços em busca do bem comum. Acrescenta que a prosperidade econômica é possível para todos os países desde que haja um processo salutar – o trabalho calcado no respeito mútuo visando ao bem comum – para a elevação do padrão de vida de todos os cidadãos. Esse processo deve reger-se por princípios éticos e de sustentabilidade ambiental e econômica, por meio de uma nova forma de gestão: a gestão de responsabilidade social

O cunho social das obras de Porter evidencia-se quando faz a interface entre a produtividade e o atendimento de padrões sociais, como saúde, segurança, igualdade de oportunidades e impacto ambiental, sem esquecer-se dos investimentos em recursos humanos e das regulamentações.

Nesse sentido, pode-se inferir que Porter defende a “ética da identidade”, que envolve a prática constante de valores e o desenvolvimento, pela competência, da autonomia, sempre com base nos princípios da política da igualdade, da solidariedade, da responsabilidade e do respeito ao meio ambiente e às regras. Os indicadores deverão ser as condutas não individualistas e a competência, e não os favorecimentos de qualquer espécie, lembrando os princípios da justiça distributiva,

da justiça procedimental e da justiça interacional, tão caros aos estudos sobre comportamentos organizacionais. (REGO, 2002).

Porter também destaca a influência da empresa sobre o governo, instituições e comunidade para criação de fatores de produção, atuando com uma visão generalista, aspectos considerados na gestão de responsabilidade social. Outro aspecto desse tipo de gestão abordado por Porter é a assimetria com o governo, no que respeita às políticas e programas governamentais construtivos

#### **4.4 A OBRA *Competição*: estratégias competitivas essenciais**

*Competição* reúne mais de uma dúzia de artigos sobre o tema que corresponde ao título do livro. O livro versa sobre a estratégia global e reflete os pensamentos recentes de Porter. Na primeira parte, trata de competição e estratégia empresarial; na segunda, do papel da localização na competição; na terceira, aborda questionamentos sobre a primeira e a segunda parte e trabalha algumas questões sociais.

Porter destaca como a informação proporciona a vantagem competitiva elencando aspectos ligados à tecnologia da informação e esclarecendo como essa tecnologia tem alterado a maneira de se fazer negócio e explica que a revolução da informação afeta a competição de três maneiras: 1) Muda a estrutura setorial e altera as regras da competição; 2) Gera vantagem competitiva ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais; 3) Dissemina negócios inteiramente novos, em geral a partir das atuais operações da empresa.

Porter também explica que a tecnologia da informação está permeando todos os pontos da cadeia de valores, transformando a maneira como as atividades de valor são desempenhadas e a natureza dos elos entre elas, proporcionando, dessa forma: a) redução dos custos; b) acentuação à diferenciação; c) mudança do escopo competitivo.

Segundo Porter, a tecnologia da informação é capaz de alterar as cinco forças competitivas e, em consequência, também a atratividade do setor. Explica o autor que: a) A tecnologia da informação aumenta o poder dos compradores em

setores de montagem de componentes adquiridos; b) Ao exigirem grandes investimentos em complexos softwares, a tecnologia da informação elevou as barreiras de entrada; c) A flexibilidade dos projetos e dos sistemas de fabricação baseados em computador influenciou a ameaça de substituição em muitos setores, tornando mais rápida e mais barata a incorporação de aprimoramento nos produtos; d) A automação do processamento de pedidos e do faturamento para os clientes aumentou a rivalidade para muitos setores de distribuição.

Porter comenta as estratégias corporativas necessárias para a diversificação de uma empresa e, após análise de trinta e três grandes e prestigiosas empresas americanas no período de 1950 a 1986, conclui que a estratégia corporativa da maioria das empresas destruiu, em vez de criar, valor para os acionistas. Destaca em seus estudos três testes essenciais sob os quais a diversificação de fato poderá criar valor: a) O teste da atratividade, em que os setores escolhidos devem ser estruturalmente atrativos ou capazes de se tornar atrativos; b) O teste do custo de entrada, em que o custo de entrada não deve capitalizar todos os lucros futuros; c) O teste da melhoria de condições, em que a nova unidade deve ganhar vantagem competitiva a partir dos seus elos com a corporação ou vice-versa.

Nessa primeira parte, Porter ressalta a importância de se adotar uma estratégia corporativa e relaciona fatores para composição de um programa de ação para uma diversificação bem sucedida: a) identificação dos inter-relacionamentos entre as unidades de negócios existentes; b) seleção dos negócios essenciais que serão os pilares da estratégia corporativa; c) criação de mecanismos organizacionais horizontais para facilitar os inter-relacionamentos entre os negócios essenciais e a preparação do terreno para futuras diversificações correlatas; d) busca de oportunidades de diversificação que permitam o compartilhamento de atividades; e) busca da diversificação por meio da transferência de habilidades, caso as oportunidades de compartilhamento de atividades sejam limitadas ou estejam exauridas; f) adoção da estratégia de reestruturação, caso seja compatível com as habilidades gerenciais ou inexistam boas oportunidades para forjar os inter-relacionamentos corporativos; g) pagamento de dividendos, de modo que os acionistas sejam os gestores do portfólio.

Porter considera que “as empresas que valorizam a estabilidade, os clientes obedientes, os fornecedores dependentes e os concorrentes soníferos estão

fazendo uma conclamação à inércia e, em última instância, ao fracasso”. Também salienta que “a abordagem correta da globalização consiste em explorar, de forma seletiva, as fontes de vantagem competitiva nos ‘diamantes’ de outros países”, identificando compradores sofisticados, estimulando ritmos de inovação e reconhecendo que a vantagem competitiva resulta da melhoria contínua, e não da proteção dos segredos de hoje. Conclui o autor que a evolução para uma economia avançada exige o desenvolvimento de acirrada rivalidade local.

Porter enfatiza ainda que a rivalidade saudável é um indutor essencial da agilidade dos aprimoramentos e das iniciativas empreendedoras.

Na terceira parte do livro, no capítulo 10, Porter trabalha com a questão do “Verde e Competitivo”, debatendo sobre as regulamentações ambientais que se refletem em um novo pensar e em novas formas de inovação visando à preservação ambiental e menores custos. Afirma que as empresas operam num mundo dinâmico, e não no mundo estático da teoria econômica, e continuamente descobrem soluções inovadoras para pressões de todos os tipos.

No capítulo 11, Porter comenta sobre o problema dos centros das cidades, mais especificamente nos Estados Unidos, realçando que a vantagem competitiva de uma localidade geralmente não emerge em empresas isoladas, mas em aglomerados, e define quatro principais vantagens dos centros da cidade: 1) localização estratégica; 2) demanda do mercado local; 3) integração com os aglomerados regionais; 4) recursos humanos.

No capítulo 12, Porter aborda as questões de competição na área da assistência médica nos Estados Unidos e reforça a necessidade de incentivos à inovação na assistência médica.

No capítulo 13, o foco recai sobre a desvantagem de capital, e Porter salienta que os investimentos em ativos fixos e intangíveis, como habilidades dos empregados e relacionamento com fornecedores, aprimoram a vantagem competitiva.

#### **4.4.1 UNIDADES DE REGISTRO E ANÁLISES**

##### **UR1c**

“Todas as empresas devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional de suas atividades, mas a diferença de desempenho sustentável quase sempre depende de uma posição estratégica distinta. As diversidades estratégicas se situam nas peculiaridades das empresas no exercício das atividades, como a maneira como executam o processamento de pedidos, as montagens, o desenho dos produtos, o treinamento e assim por diante. As estratégias são sustentáveis em razão das opções excludentes, ou seja, as escolhas quanto a oferta de certos tipos de valor com sacrifício de outros.” (p. 10)

Ao abordar sobre eficácia operacional das empresas, Porter destaca que necessariamente depende de estratégia distinta, num entendimento segundo o qual a estratégia se refere à gestão organizacional, que, por sua vez, em decorrência das peculiaridades de cada organização, possuem caráter exclusivo. Nessa citação, parece evidente a preocupação do autor com a gestão organizacional, sendo pressuposto de valor e sustentabilidade.

##### **UR2c**

“[...] todas as formas de poluição provenientes da atividade empresarial são manifestações de desperdício econômicos. [...]”

As empresas devem encarar a melhoria ambiental não como uma questão de regulamentação, mas sim como ingrediente essencial do esforço de aumentar a produtividade e a competitividade”. (p. 16)

Nessa abordagem, Porter inicia a discussão sobre os investimentos para a melhoria ambiental. Em outros momentos do livro, reafirma que a proteção do meio ambiente torna a empresa mais produtiva e competitiva.

### **UR3c**

“Sem a disponibilidade de empregos e de oportunidades para criar riqueza, os investimentos sociais serão insuficientes para a obtenção de benefícios duradouros.”  
(p. 16)

Em vários momentos, Porter aborda a importância de empregos, que devem ser tratados de forma coerente e enobrecedora, tanto para empregadores quanto para empregados. A preocupação social é explícita nas referências.

### **UR4c**

“A assistência médica é outra preocupação social premente com que se defronta o país.” (p. 17)

Nesse parágrafo, Porter faz referência ao caso específico dos Estados Unidos, porém, como é um problema social de interesse de todo cidadão e também das organizações, pois afeta a produtividade e o bem-estar da população, merece destaque como mais um aspecto social tratado pelo autor.

### **UR5c**

“Os grupos de defesa social quase sempre percebem as empresas como a raiz dos males. [...]

[...] Os objetivos sociais e econômicos não são intrinsecamente conflitantes no longo prazo.” (p. 18)

Porter alerta para os conflitos existentes no mercado, que acabam não levando a lugar nenhum, pois são velhas dicotomias e, na página 19, complementa com o que se expõe em UR6c.

## **UR6c**

“Uma economia produtiva e pujante exige trabalhadores educados, seguros, saudáveis e com moradia decente, que se sintam motivados pelo senso de oportunidade. A competitividade econômica não precisa ser sacrificada para a preservação do meio ambiente, pois a poluição decorrente das atividades empresariais resulta da utilização improdutiva dos recursos. [...] Em vez dessa abordagem falha, necessitamos de um novo enfoque baseado na harmonização e na busca simultânea dos objetivos econômicos e sociais, através da convergência do foco para a inovação e a competição atuando através dos mercados, e não contra os mercados.” (p. 19)

São nesses parágrafos que Porter afirma que objetivos econômicos e sociais devem seguir o mesmo rumo, o da inovação e competição em busca do trabalho para a melhora da sociedade e do desenvolvimento como um todo. Novamente explica a questão ambiental que decorre da ingerência. Deixa claros os cuidados que se deve ter para com os empregados quando se quer uma economia produtiva e pujante.

## **UR7c**

“A eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.” (p. 47-48)

Ao ler-se esse parágrafo, percebe-se uma preocupação, obviamente, com um melhor e diversificado desempenho.

Na p. 52, Porter complementa o assunto da seguinte forma: “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar um mix único de valores.”

Nesse ponto, encontramos a singularidade da gestão de responsabilidade social: cada organização, em virtude de suas especificidades, comporta uma gestão de responsabilidade social que proporciona “um mix único de valores”.

### UR8c

“Ao melhorar a eficácia operacional, a empresa se movimenta em direção da fronteira [Porter está falando de fronteira da produtividade, que é constituída da soma de todas as melhores práticas existentes num determinado momento]. Para tanto, talvez necessite de investimentos de capital, de mudança de pessoal ou, simplesmente, de **novos métodos de gestão.**” (p. 48) (grifou-se)

Constata-se um esforço em nominar as formas para melhorar a eficácia, porém Porter é conclusivo quando introduz o “simplesmente, de novos métodos de gestão”. Ou seja: caracteriza a necessidade premente das organizações de uma nova forma de gestão que contemple todos os aspectos sociais, que esta pesquisa entende como a gestão de responsabilidade social, bem entendida e aplicada.

### UR9c

“A lista de pontos fortes permeia muitas funções e cada um deles se aglutina com os demais. É mais proveitoso pensar em termos de temas que transpassam muitas atividades, como baixo custo, uma noção especial de serviço ou determinada concepção sobre **fornecimento de valor.** Esses temas se aglutinam em conjuntos de atividades estreitamente vinculadas.” (p. 71)(grifou-se)

Essa abordagem refere-se à compatibilidade, que, para Porter, resume-se no todo e é um componente central da vantagem competitiva. Esse destaque liga a competitividade ao fornecimento de valor, pois, como comenta na página seguinte: “Para o rival, é mais difícil emular um grupo de atividades entrelaçadas do que apenas imitar certa abordagem da força de vendas, igualar uma tecnologia de processo ou copiar o conjunto de características de um produto.” Aqui há um reforço

do nosso entendimento de que a gestão de responsabilidade social é baseada nas especificidades de cada organização e, por essa razão, é inimitável.

### **UR10c**

“Os obstáculos na conquista da compatibilidade decorrem da necessidade de integração de decisões e ações através de muitas subunidades independentes.” (p. 72)

Percebe-se, nesse parágrafo, a importância da coesão dentro de uma organização para que haja compatibilidade, mesmo atuando em distintas unidades, subunidades ou setores. Comungar dos mesmos objetivos e entendimentos, bem como ter conhecimento das várias atividades e suas ligações com cada setor são aspectos difíceis de ser copiados. Podemos chamar a essa “compatibilidade” de sinergia, que consiste em uma característica essencial da gestão de responsabilidade social: a ligação com todos os *stakeholders*, público interno e externo, de forma coesa, responsável, ética e produtiva.

### **UR11c**

“O único conceito significativo de competitividade no nível nacional é a *produtividade*. O principal objetivo de um país consiste em proporcionar um padrão de vida elevado e crescente para os cidadãos.

[...] A produtividade é o principal determinante do padrão de vida de longo prazo no país; é a causa primordial da renda per capita nacional.” (p. 172)

Uma nação deverá trabalhar para aumentar a produtividade e, portanto, o padrão de vida dos cidadãos. Constata-se implicitamente a preocupação social referindo-se ao padrão de vida dos cidadãos.

### **UR12c**

“A expansão das exportações em razão dos baixos salários e da moeda fraca, ao mesmo tempo em que se importam produtos sofisticados que as suas empresas são

incapazes de produzir de forma competitiva, talvez contribua para a situação de equilíbrio ou superávit, mas compromete o padrão de vida.” (p. 173)

Esse parágrafo remete a uma reflexão sobre: baixos salários, moeda fraca, importação de produtos sofisticados, incapacidade de produzir de forma competitiva, equilíbrio ou superávit. Causas: ingerência e falta de comprometimento com o desenvolvimento. Questões de descaso social.

### **UR13c**

“O elemento decisivo para a **prosperidade econômica é o tipo de empregos**, e não a capacidade de empregar os cidadãos com baixos salários.” (p. 173) (grifou-se)

Implicitamente, a menção aos cidadãos destaca o aspecto social, e sua explicação conduz de forma contundente ao entendimento de prosperidade econômica condicionada ao social. Trabalhos dignos, valorização do ser humano, respeito ao cidadão, justiça social e lucro social são indicadores que reprovam a ideia, excludente, de baixos salários.

### **UR14c**

“Normas rigorosas sobre o desempenho e segurança dos produtos e sobre o impacto ambiental pressionam as empresas a aprimorar a qualidade, desenvolver a tecnologia e oferecer **produtos e serviços com características que correspondam às demandas sociais e dos consumidores.**” (p. 199) (grifou-se)

Porter faz referência positiva às “normas”, explicando que adequar é algo exigível, porém superar as exigências das normas ambientais é algo necessário para a melhoria dos processos, o que acarreta maior produtividade. Observa-se que, novamente, correlacionam-se as questões sociais.

### UR15c

**“Os governos devem estabelecer a meta de encorajar os investimentos sustentados em qualificações humanas,** em inovações e ativos físicos.” (p. 201) (grifou-se)

Porter atribui, em outros momentos do texto, que as inovações são as responsáveis por competitividade, porém essas inovações são atribuídas a novas ideias ou novas maneiras de se fazer algo. Ideias vêm de pessoas, e pessoas bem qualificadas possuem maior probabilidade de construir ideias inovadoras. Pode-se entender, como investimento sustentado, a qualificação da educação, seja ela pública ou privada, nas mais variadas ramificações. Qualificação humana gera inovações, que conduzem à maior competitividade das empresas e da nação.

### UR16c

“A prosperidade de uma certa localidade depende da produtividade das atividades escolhidas pelas empresas nela atuantes. Essa produtividade determina níveis salariais e o potencial de lucros sustentáveis. As empresas nacionais e estrangeiras contribuem para a **prosperidade com base na produtividade** das próprias atividades.” (p. 222) (grifou-se)

Aqui, Porter induz o pensar na prosperidade, ou seja, melhor padrão de vida para as pessoas das comunidades onde as empresas estão inseridas. Fica implícita a responsabilidade da empresa em contribuir para a melhora da sociedade onde ela está inserida. Aspecto pertinente à gestão de responsabilidade social.

### UR17c

**“Os vínculos sociais** mantêm a coesão dos aglomerados, contribuindo para o processo de criação de valor.” (p. 239) (grifou-se)

Com essa referência, Porter conclui que os aglomerados são formados e sustentados por vínculos sociais e que esses vínculos são indutores de criação de valor.

### **UR18c**

“A teoria dos aglomerados amplia ainda mais a noção de capital social ao explorar os mecanismos através dos quais a estrutura das redes de relacionamento, dentro de uma localidade geográfica, produz benefícios para determinada empresa. Os benefícios de confiança e da permeabilidade organizacional, fomentados pelas sucessivas interações e pelo senso de dependência mútua dentro de uma região ou cidade lubrificam as interações dentro do aglomerado, que aumentam a produtividade, estimulam a inovação e resultam na criação de novas empresas.” (p. 240)

Ao referenciar aglomerados, Porter qualifica aspectos como confiança, interações e capital social como precursores de inovação e produtividade. Novamente indicadores sociais são ressaltados em suas citações, e, mais que isso, são destacados como norteadores de desenvolvimento.

### **UR19c**

**“A poluição do ambiente** com sucatas, substâncias nocivas ou formas de energia é um sinal de que os recursos foram utilizados de forma incompleta, ineficiente ou ineficaz.” (p. 374) (grifou-se)

É feito um destaque para a ineficiência organizacional quando se polui o ambiente. A atuação empresarial de maneira responsável e coerente com a sustentabilidade é trabalhada implícita e explicitamente no texto de Porter.

### **UR20c**

“Estamos agora numa fase de transição da história industrial, em que as empresas ainda são inexperientes no gerenciamento criativo das questões ambientais.” (p. 383)

A inexperiência do gerenciamento das questões ambientais é algo contundente nas abordagens de Porter, e a referência à transição histórica industrial fornece o delineamento de estarmos em uma fase de processo de mudança de gestão organizacional. Isso reforça nossa pesquisa para a necessidade de implementação da gestão de responsabilidade social.

### **UR21c**

“No entanto, o atual clima de rivalidade impulsiona o custo de conformidade com normas ambientais e restringe os benefícios da inovação, agravando ainda mais o dilema.” (p. 385)

Para Porter, inovar é a chave para os males organizacionais, porém, quando uma organização coloca-se como opositora de uma norma, ao invés de refletir sobre sua necessidade e sobre os benefícios que podem ser gerados no longo prazo, restringe os benefícios da inovação. Aqui podemos incluir outra discussão: a dos objetivos organizacionais atrelados à forma de gestão que visa somente ao lucro e não trabalha com a perspectiva do lucro social.

### **UR22c**

“O pensamento estático induz as empresas a combater normas ambientais que, na realidade, seriam capazes de reforçar a sua competitividade” (p. 385)

Esse parágrafo reporta-nos ao entendimento de que a competitividade tem bases na mudança, no olhar diferente, na inovação, na solução de problemas de maneira responsável e visando o bem comum. E reforça na UR23c

### UR23c

“Uma das principais razões pelas quais as empresas não são muito inovadoras em relação a problemas ambientais é a ignorância.” (p. 393)

### UR24c

“Poucas empresas analisaram o verdadeiro custo da toxicidade, dos resíduos e do material descartado, e muito menos os impactos de segunda ordem dos resíduos e despejos sobre outras atividades. Uma quantidade ainda menor de empresas vai além dos custos desembolsáveis do tratamento da poluição, para avaliar o custo de oportunidade do desperdício de recursos e do não aproveitamento de oportunidades. Raras são as que pensam em termos de valor para o cliente e consideram o custo de oportunidade dos recursos desperdiçado por ele.” (p. 393)

Essa explicação do comportamento organizacional influi na questão de valor para o cliente, para a sociedade como um todo, para a perspectiva de vida saudável e de objetivos organizacionais conectados com os objetivos de bem viver dos seres que habitam nosso planeta. Pensar no comportamento de uma organização enquanto participante de uma sociedade orienta duas conclusões: há as empresas que trabalham negativamente para o planeta e as que trabalham positivamente. Assim, se o objetivo de uma organização é atender as necessidades dos clientes, por meio de produtos e serviços, a discussão pode ser direcionada para a seguinte pergunta: Como atingir as necessidades positivamente criando outras negativamente? E a resposta é simples: não há como trabalhar com essas duas opções; ou a empresa trabalha positivamente em todos os seus processos, ou está gerindo suas ações negativamente.

A gestão de responsabilidade social tem como princípios a ética e o comprometimento com ações envolvendo todos os *stakeholders* de maneira responsável, visando ao bem comum e ao lucro social e proporcionado valor às ações positivas.

### UR25c

“[...] as empresas devem tornar-se mais proativas na definição de novos tipos de relacionamento com os reguladores e com os ambientalistas. Para tanto, necessitam de uma nova atitude mental.” (p. 394)

Como solução para as questões geradas pelas regulamentações e por contatos com os ambientalistas, Porter propõe a mudança mental, que é extremamente necessária na gestão de responsabilidade social. Essa gestão necessita de gestores generalistas e humanistas primeiramente; assim, deve ser absorvida por um processo mental que irá, a partir daí, avaliar os atos que estão em desacordo com essa mudança.

### UR26c

**“O bom relacionamento da gerência com a comunidade** reduziu os problemas de segurança e a rotatividade dos empregados.” (p. 407) (grifou-se)

Novamente Porter ressalta a questão comportamental da organização, destacando o bom relacionamento com a comunidade. E cita dois benefícios: redução dos problemas de segurança e rotatividade dos empregados.

### UR27c

“[...] inúmeras empresas americanas investem muito pouco, sobretudo nos ativos e capacidades **intangíveis exigidos pela competitividade – P&D, treinamento dos empregados e desenvolvimento de habilidades, sistema de informação, desenvolvimento organizacional e relacionamentos com os fornecedores**”. (p. 457) (grifou-se)

As questões destacadas nesse parágrafo são trabalhadas na gestão de responsabilidade social. Novamente, ressalta-se a preocupação com a capacidade intangível que é requerida, segundo Porter, para a competitividade.

### UR28c

“Uma empresa que **investe no aprimoramento dos empregados e fornecedores** não apenas intensifica a própria competitividade, como também dá origem a trabalhadores melhor treinados e a fornecedores mais fortes, que lhe possibilitam a adoção de estratégias inteiramente novas no futuro. Os países que estimulam os investimentos apropriados numa ampla variedade de formas e criam essa modalidade de benefícios sociais são capazes de alavancar o *pool* de capital para a construção de uma economia nacional forte e competitiva.” (p. 459) (grifou-se)

Porter reforça as questões sociais para a construção de uma economia forte e competitiva; os aspectos citados são indicadores da gestão de responsabilidade social.

### UR29c

“Uma abordagem melhor consistiria em ampliar a propriedade corporativa e alinhar os objetivos dos provedores de capital, das empresas, dos gerentes, dos empregados e da sociedade. Através desta abordagem, os provedores de capital deixariam de ser adversários, para se transformarem em participantes argutos, bem informados e construtivos.” (p. 484)

Alinhar objetivos é uma das funções da gestão de responsabilidade social em uma organização, seja com fins lucrativos, seja sem fins lucrativos. Coesão, transparência, valorização e bem comum são alguns dos indicadores necessários para essa gestão.

#### 4.4.1.1 Categorias e subcategorias

##### 1 Gestão de responsabilidade social

a) **abordagem indireta:** não houve

b) **abordagem indiretas:** novos métodos de gestão. P&D, treinamento de empregados, desenvolvimento de habilidades, sistema de informação, desenvolvimento organizacional e relacionamento com fornecedores, trabalhadores educados, seguros, saudáveis e com moradia decentes, motivação.

c) **referências a expressão:** não houve

##### 2 Temas relacionados

Pertinentes à fundamentação teórica desta pesquisa, foram encontrados nesse livro os seguintes temas relacionados à gestão de responsabilidade social: a) bem-estar dos empregados (valorização, motivação, remuneração digna, novo senso de responsabilidade em relação aos membros do corpo funcional e às suas expectativas dentro da organização: padrão de vida dos cidadãos); b) preservação do meio ambiente e uso adequado dos recursos naturais.

Infere-se, aqui, a “simpatia” de Porter pela política da igualdade, que pressupõe a inclusão social de todos, a redução das diferenças naturalmente decorrentes dos níveis hierárquicos e o respeito à dignidade dos seres humanos.

Ao explicar a compatibilidade como componente central da competitividade (pois agrega valor imitável), implicitamente reporta ao relacionamento com *stakeholders*, que é fator de gestão de responsabilidade social. Relações de confiança e capital social são postas como fatores de desenvolvimento. Também emerge a preocupação com clientes, quando é mencionada a necessidade de produtos e serviços com características que correspondam às demandas sociais.

##### 3 Competitividade e responsabilidade social

“O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar um mix único de valores.”

Neste ponto, encontra-se a singularidade da gestão de responsabilidade social: Cada organização, em virtude de suas especificidades, comporta uma gestão de responsabilidade social que proporciona um mix único de valores. Para isso, precisa “ser [diferente]” e cultivar “valores” (e não “valor”, no singular, que aponta apenas para o lado econômico), o que faz pressupor a responsabilidade social como meio, como conjunto de feitos e decisões que contribuam para o bem-estar social. Por outro lado, pode-se inferir, especialmente pelo uso do articulador de finalidade “para”, que Porter concebe a responsabilidade social como meta, como resultado, ou impacto verdadeiro sobre a realidade social.

## **5. A GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA OBRA DE MICHAEL PORTER**

Porter (1989) salienta que as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; ameaça de novos concorrentes; poder dos clientes; poder de negociação dos fornecedores. O modelo de análise explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam o comportamento de compra. Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem no mercado.

Para Porter (2004, p. 3), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente”. Essa relação possibilita o entendimento tanto das forças sociais como das forças econômicas que compõem o ambiente onde a organização quer se instalar ou pretende promover investimentos.

Dessa forma, pode-se verificar a intensidade da concorrência, que, para Porter, pode ser avaliada por meio da análise das cinco forças competitivas, que podem diferir conforme o potencial de cada organização.

A análise das cinco forças tem por objetivo encontrar uma posição dentro de cada força para a organização melhor se defender ou influenciá-las a seu favor. Assim, identificados os pontos fortes e pontos fracos existentes em cada força, uma organização poderá promover estratégias para melhor posicionar-se no mercado ou mesmo definir sua entrada ou não em um novo mercado.

Assim, com base nesta premissa e no entendimento do que seja a gestão de responsabilidade social, destacada nos pressupostos desta pesquisa, e após análise do viés social nas obras de Porter, torna-se relevante propor o entendimento de que a gestão de responsabilidade social venha a ser entendida como uma estratégia de diferenciação organizacional. A gestão de responsabilidade social destaca-se pelo poder de diferenciação por meio de ações valiosas e insubstituíveis, usando a expertise da organização.

Tais aspectos, como promoção do progresso social, gestão racional dos recursos naturais, retenção e contratação de talentos, clima organizacional positivo,

reconhecimento da organização pela sociedade, redução de custos por meio da economia de energia e redução de desperdícios, geração de mídia espontânea, redução de problemas trabalhistas, entre outros diferenciais, podem promover uma organização a inserir-se na cadeia de valores.

Considerado o viés social de Michael Porter, não há força econômica sem a força social. O mercado, assim como as organizações, é composto por pessoas, e o social é intrínseco ao ser humano e a todas as suas relações. Estabelecer formas de destacar essa importância, reavivando nos executivos e gestores princípios humanísticos e de bem comum, constitui-se na fórmula para um desenvolvimento sustentável.

As forças competitivas de Porter têm por objetivo moldar a estratégia de uma organização tornando-a mais competitiva. Quanto a estratégia de diferenciação, sugerida nesta pesquisa, poderá desenvolver o aumento da competitividade, sendo inimitável e valiosa para a organização e para uma sociedade sustentável, em que o desenvolvimento é possível para todos e a concorrência é algo que deve ser trabalhado de maneira positiva. Para tanto, a rivalidade deve ser usada para a contínua melhora e progresso, pois o sucesso só é possível para todos desde que seja fundamentado em ética, transparência, comprometimento e respeito.

Na figura 5, foram elucidados aspectos da gestão de responsabilidade social que nesta pesquisa são considerados de grande importância para a reflexão quando de uma proposta de implantação de uma gestão desse porte.



Fonte:Elaborado pela autora

### Figura 5: Reflexões Intrínsecas para Gestão de Responsabilidade Social

Em face dessas reflexões, podem-se elencar alguns exemplos do poder da gestão de responsabilidade social, aqui concebida como uma estratégia de diferenciação:

- a) A comunidade absorve o entendimento do benefício das ações da organização;
- b) Os empregados e familiares são valorizados e possuem o sentimento de orgulho para com a empresa;
- c) A organização cumpre com as obrigações legais e fiscais e participa ativamente de ações com órgãos governamentais;
- d) A organização mantém estreita relação de respeito com regulamentadoras e sindicatos;
- e) A organização age de maneira transparente;

- f) A organização possui clima organizacional positivo;
- g) Existe estreita relação com fornecedores e coesão de princípios;
- h) Os clientes reconhecem o valor da empresa e de seus produtos;
- i) A organização investe no desenvolvimento da comunidade onde está inserida.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, por meio da análise de conteúdo, investigou o viés social de Michael Porter em suas principais obras: *Estratégia competitiva*, *Vantagem competitiva*, *A vantagem competitiva das nações* e *Competição*, tendo como norteadores das análises os conceitos de gestão de responsabilidade social trabalhados pelos principais estudiosos dessa área: Peter Drucker, Patrícia Ashley, Gilson Karkotli, Takechi Tachizawa, Fernando Almeida, Instituto Ethos e demais autores referenciados nesta pesquisa.

Foram recortados cerca de oitenta e três parágrafos das obras, constituídos em Unidades de Registro (UR) e analisados. Pela análise, foram identificadas as seguintes categorias: gestão de responsabilidade social: abordagem indireta; temas relacionados e competitividade e responsabilidade social.

Na categoria “gestão de responsabilidade social: abordagem direta, UR22vn, Porter faz alusão a responsabilidade social usando aspas, o que permite entender que usa o conceito de outro. (no caso Bowen).

Na categoria “gestão de responsabilidade social: abordagem indireta”, pode-se afirmar que, com ênfase na premissa de que uma empresa deve melhorar a sua eficácia operacional, Porter sugere investimentos em novos métodos de gestão e indica, como intangíveis exigidos pela competitividade, os seguintes: P&D, treinamento de empregados, desenvolvimento de habilidades, sistema de informação, desenvolvimento organizacional e relacionamento com fornecedores. Aborda também a questão de os males da sociedade serem causados por empresas e aponta, como exigência para uma economia pujante, trabalhadores educados, seguros, saudáveis e com moradia decente, que se sintam motivados pelo senso de oportunidades.

Ressalta, Porter, que o bom relacionamento com a sociedade reduz problemas de segurança e a rotatividade dos empregados. E, para a construção de uma economia nacional forte e competitiva, tem-se como modalidade de benefícios sociais o aprimoramento dos empregados e fornecedores. Porter faz referência à necessidade de relações mútuas de dedicação (entre a empresa e seus trabalhadores), que resultam em cooperação e sucesso, permeados pelo

aprimoramento do conhecimento, posto que setores alicerçados por disputas internas e realização individual não podem alcançar sucesso.

Em “temas relacionados”, foram identificados os seguintes temas pertinentes à fundamentação teórica desta pesquisa: a) bem-estar dos empregados (valorização, motivação, remuneração digna, novo senso de responsabilidade em relação aos membros do corpo funcional e as suas expectativas dentro da organização e padrão de vida dos cidadãos; b) preservação do meio ambiente e uso adequado dos recursos naturais; c) desenvolvimento: relações de confiança e capital social são postos como fatores de desenvolvimento; d) clientes: preocupação com clientes e necessidade de produtos e serviços com características que correspondam às demandas sociais; e) reputação das organizações; f) cumprimento das leis e regulamentações.

No que tange à categoria “competitividade e responsabilidade social”, merece destaque o “ser diferente”, que consiste no “lema” da estratégia competitiva. E “ser diferente” equivale a “escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar um mix único de valores”. Cada organização, em virtude de suas especificidades, comporta uma gestão de responsabilidade social que proporciona esse “mix”.

Porter explica que o meio ambiente relevante engloba forças sociais e econômicas e que uma companhia deve relacionar-se com esse ambiente para a formulação de uma estratégia competitiva. Para esse relacionamento, deve haver um entendimento do que sejam essas forças sociais e econômicas. Na análise das cinco forças competitivas, pode-se ter um entendimento das forças econômicas do mercado e, para o entendimento das forças sociais, uma organização precisa estar estreitamente ligada a elas, atuando com a gestão de responsabilidade social. Porter identifica a prosperidade econômica como possível para todos os países desde que obedeça a um processo salutar para a elevação do padrão de vida de todos os cidadãos. Um processo salutar é o trabalho calcado no respeito mútuo, visando ao bem comum, com princípios éticos e sustentabilidade ambiental e econômica.

Em todas as obras analisadas, pôde-se visualizar uma proposta de elevação de princípios e de conhecimentos, de atuação ética e de progresso mútuo, visando à evolução do indivíduo, da sociedade e das nações. Desde seus primeiros relatos, Porter apresenta implicitamente uma preocupação com o **agir** e com o **ser**

individual e coletivo, em uma perspectiva segundo a qual a competitividade saudável é necessária para o desenvolvimento de todos.

Todas essas observações remetem ao entendimento de que não há vantagem competitiva se a organização for marcada por comportamentos individualistas e danos à sociedade visando somente o lucro, sem considerar o lucro social.

Dessa forma, esta pesquisa, ao analisar o viés social do professor Michael E. Porter nas diversas abordagens desenvolvidas em suas obras, entende que, por envolver processos de mudança para uma gestão humanista e generalista, trabalhando com todos os públicos (interno e externo) de forma ética, cooperativa, transparente e inovadora, a gestão de responsabilidade social pode ser considerada uma estratégia de diferenciação organizacional.

A gestão de responsabilidade social tem por princípio ou palavra-chave o verbo **ser**: ser responsável, ser comprometido, ser ético. Mais do que aspectos econômicos, essa gestão prima por atender as necessidades do cliente e, dessa forma, implementar ações que gerem o desenvolvimento para a sociedade onde está inserida.

Os conceitos apresentados nesta pesquisa, sobre o que é uma gestão de responsabilidade social e sobre como pode ser implantada, remetem-nos ao entendimento de que essa forma de gestão exige um novo pensar sobre os processos administrativos: que sejam despojados do tradicional conceito de hierarquia, comando e controle para tornarem-se intensamente competitivos.

Em muitos casos, costuma-se aliar a gestão de responsabilidade social à execução de ações em benefício de uma comunidade ou grupo. Nesta pesquisa, procurou-se esclarecer esse equívoco, à medida que concebeu a gestão de responsabilidade social como uma gestão estratégica que tem como consequência o diferencial de mercado por meio de ações valiosas e insubstituíveis, com o compromisso de integridade e honestidade, utilizando-se da *expertise* da organização e iniciando-se dentro da organização em todos os seus processos.

Assim concebida, a gestão de responsabilidade social pode ser considerada uma estratégia de diferenciação organizacional.

Acredita-se que, em face da amplitude com que o tema foi abordado, este trabalho trouxe contribuições importantes e, portanto, poderá permear as ações de

uma organização, induzindo a uma reflexão sobre como competir de forma saudável e visando ao desenvolvimento sustentável.

Tendo em vista o entendimento de que a gestão de responsabilidade social não é uma área isolada da administração, e sim uma forma de gestão, espera-se que as discussões aqui empreendidas possam suscitar uma reavaliação dos currículos universitários. Fica aqui, para o mundo acadêmico, a sugestão de que “gestão de responsabilidade social” venha a materializar-se em uma disciplina oferecida no ensino superior, seja no curso de Administração, seja nos demais cursos que formem gestores.

Já para o âmbito governamental, especificamente com relação às políticas públicas, sugere-se o estabelecimento de mecanismos de incentivo e apoio às estratégias organizacionais que visem à implantação dessa nova forma de gestão, bem como apoio aos órgãos de pesquisa e universidades para divulgação das diretrizes de responsabilidade social e assessoramento às organizações.

Espera-se ter iniciado uma discussão e lançado um novo olhar para as mudanças necessárias na gestão organizacional, ancoradas em pressupostos da gestão de responsabilidade social: interação com o indivíduo, tornando-o responsável por todos os procedimentos e exigindo reformulações contínuas em seus valores e atitudes no coletivo.

Também se espera haver contribuído para a reflexão sobre uma competitividade saudável e estimulado outros estudos sobre a proposição da competitividade alicerçada no social.

## 7. REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Documento disponível em: <http://www.abnt.org.br/>. Acesso em 7 de julho 2009.

ALESSIO, R. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?** 1ª reimpressão. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

ALMEIDA, F. Empresa e responsabilidade social. **Gazeta Mercantil**, 15 jun. 1999.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, LDA, 2004.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Principles of corporate finance**. 6. ed. Boston; New York: Irwin-McGraw Hill, 2000.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidade sociais dos homens de negócio**. Trad. Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A., 1957.

BM&FBOVESPA. A nova bolsa. Disponível em: [www.bmfbovespa.com.br/Pdf/Indices/ResumoISENovo.pdf](http://www.bmfbovespa.com.br/Pdf/Indices/ResumoISENovo.pdf). Acesso em 09 de ago 2009.

CAMPOS, C.J.C. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. bras. Enferm.** vol.57, nº.5, Brasília, Sept./Oct. 2004.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

CONSELHO Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em <http://www.cebds.org.br/cebds/8jeitos.asp>. Acesso em 9 de ago.2009

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL – ONU. Disponível em < [www.onu-brasil.org.br](http://www.onu-brasil.org.br) > Acesso em: 06/03/2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Disponível em < [www.oecd.org](http://www.oecd.org) > Acesso em: 06/03/2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, P. F.. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 190 p.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1963

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985,

GAIOTO, F. R. **Da responsabilidade social à ética empresarial**. Florianópolis: UFSC, 2001. 62 p. Ensaio.

GLOBO ECONOMIA. Ibovespa e IGC superam rentabilidade do DI.< Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/09/03/297561290.asp>> Acessado em: 06/04/2010.

GONÇALVES, A. C. **Estratégia empresarial**: o desafio nas organizações. São Paulo: Saraiva,2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS – IBASE. Disponível em: < <http://www.ibase.br/modules.php?name=Conteudo&pid=2414> > Acesso em: 2009-2010.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Responsabilidade social. Disponível em <[www1.ethos.org.br](http://www1.ethos.org.br)> Acesso em: 6-3-2010.

KARKOTLI, G. **Responsabilidade social empresarial**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2006.

KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael E. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 80, n. 12, p. 42, dez. 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio; tradução Bazan Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Fundamento de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PEREIRA, R.C. Balanço social e o indicador de lucro social para empresas cidadãs: o caso Embrapa. *Revista IDEAS – Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade*-UFRRJ. No prelo

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

REGO. Comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração*. São Paulo: FEA/USP, 2002, p. 93-99.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina** – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SOUZA, J. **Gestão empresarial**: administrando empresas vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2005.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## ANEXO

### Quadro 1. Diretrizes e ações concretas de responsabilidade social – Instituto Ethos

<b>1ª Diretriz: Adote valores e trabalhe com transparência</b>		
<b>Visão e Missão</b>		
1.1 Crie e divulgue uma declaração de missão		
<b>Ética e transparência</b>		
1.2 Identifique e declare valores éticos com clareza		
1.3 Crie um ambiente de trabalho no qual questões possam ser discutidas		
<b>Direitos humanos</b>		
1.4 Identifique itens relevantes sobre os direitos humanos		
<b>2ª Diretriz: Valorize os empregados e colaboradores</b> “Empresas que valorizam seus empregados, na verdade, valorizam a si mesmas”		
<b>Local de trabalho</b> 2.1 Comprometa-se com as leis trabalhistas 2.2 Encoraje novas ideias e comentários	<b>Diversidade</b> 2.3 Incorpore a diversidade como um valor essencial 2.4 Diversifique na seleção de funcionários 2.5 Invista na formação de pessoas diversas	<b>Assédio sexual</b> 2.6 Estabeleça uma diretriz contra esse abuso
<b>Desenvolvimento profissional</b> 2.7 Incentive e recompense o desenvolvimento de talentos	<b>Delegação de Poderes</b> 2.8 Dê autonomia a seus funcionários	<b>Gestão Participativa</b> 2.9 Informe sobre o desempenho financeiro da empresa
<b>Remuneração e incentivos</b> 2.10 Crie um programa de participação nos lucros	<b>Demissões</b> 2.11 Evite demissões 2.12 Identifique alternativas 2.13 Reduza o pessoal com dignidade 2.14 Valorize os que não foram demitidos 2.15 Crie um guia de informações	<b>Trabalho e Família</b> 2.16 Preserve a vida pessoal e familiar 2.17 Avalie as necessidades dos funcionários 2.18 Seja flexível 2.19 Tenha conta pessoal de “dias livres” 2.20 Ofereça uma variedade de opções: divisão de tarefas, licença pessoal, trabalho a distância, redução voluntária da jornada de trabalho, licença-prêmio 2.21 Encoraje práticas saudáveis aos bebês de funcionários 2.22 Apoie a adoção 2.23 Ajude a colocar os filhos de seus funcionários na escola 2.24 Faça parcerias locais para oferecer serviços: creches, centros para o
<b>Saúde, Bem-estar, e segurança</b> 2.26 Seja solidário nas situações de emergência 2.27 Seja flexível nos planos de saúde 2.28 Promova check ups, caminhadas, redução de peso, lazer, curtir hobbies, ir ao cinema, ao parque, enfim: contribua para o bem-estar físico e mental 2.29 Estimule a prática esportiva 2.30 Elimine o fumo do ambiente de trabalho 2.31 Crie programa de ajuda a dependentes químicos 2.32 Promova hábitos de trabalho saudáveis; área de descanso e/ou leitura		

<p>2.33 Mantenha a boa qualidade do ar 2.34 Valorize o ambiente adequado e a higiene</p>		<p>cuidado de idosos, babás, assessoria jurídica, assessoria de planejamento financeiro e academias de ginástica. 2.25 Crie uma página de “classificados” dos recursos existentes</p>
<p><b>3ª Diretriz: Faça sempre mais pelo meio ambiente</b></p>		
<p><b>Políticas e operações</b> 3.1 Defina e respeite princípios ambientalistas 3.2 Motive os funcionários a preservar a natureza 3.3 Estabeleça uma prática ecológica de compras</p>	<p><b>Minimização de resíduos</b> 3.4 Recicle na medida do possível 3.5 Reduza o consumo de papel 3.6 Use, se possível, produtos de papel reciclado 3.7 Compre outros produtos reciclados 3.8 Evite produtos que geram resíduos</p>	<p><b>Prevenção da Poluição</b> 3.9 Reduza o uso de produtos tóxicos 3.10 Promova o descarte seguro de substâncias tóxicas 3.11 Use produtos de limpeza não tóxicos</p>
<p><b>Uso eficaz de energia e água</b>  3.12 Faça uma auditoria na área de energia 3.13 Use iluminação inteligente 3.14 Administre com eficiência o uso da energia 3.15 Implemente outras formas de reduzir o consumo de energia 3.16 Possibilidade de trabalho a distância, a fim de reduzir os gases poluentes pelos meios de transportes 3.17 Manutenção do sistema de climatização 3.18 Se trabalhar com veículos, prefira os “verdes” 3.19 Acabe com vazamentos de água 3.20 Instale acessórios para economia de água 3.21 Reduza o consumo de água nas áreas externas</p>	<p><b>Projeto Ecológico</b>  3.22 Crie um sistema de reciclagem 3.23 Utilize técnicas de construção ecologicamente corretas 3.24 Trabalhe em parceria com fornecedores e clientes</p>	
<p><b>4ª Diretriz: Envolve parceiros e fornecedores</b></p>		
<p>4.1 Comunique claramente suas expectativas 4.2 Formalize um comprometimento quanto às práticas trabalhistas 4.3 Monitore o cumprimento das regras estabelecidas 4.4 Considere que clima de colaboração favorece mudanças</p>		

<b>5ª Diretriz: Proteja clientes e consumidores</b> <b>“cliente em foco”</b>		
<b>Produtos e serviços</b>  5.1 Promova o uso de seu produto com segurança e responsabilidade 5.2 Ofereça informações específicas, corretas e justas 5.3 Proíba o uso de técnicas comerciais antiéticas 5.4 Evite a publicidade “tóxica” 5.5 Ouça as manifestações 5.6 Procure oportunidades comerciais alternativas		
<b>6ª Diretriz: Promova sua comunidade</b>		
<b>Geral</b>  6.1 Identifique os problemas e busque soluções conjuntas 6.2 Invista na comunidade 6.3 Recrute funcionários em comunidades pobres 6.4 Instale-se em comunidades pobres 6.5 Conscientize e mobilize seus funcionários 6.6 Adote um projeto específico 6.7 Faça parcerias com outras empresas	<b>Filantropia</b>  6.8 Doe seus produtos ou serviços	<b>Educação</b>  6.9 Ofereça apoio às escolas locais 6.10 Faça parcerias com uma escola 6.11 Faça doações de equipamentos usados ou excedentes 6.12 Crie intercâmbio com uma escola
<b>7ª Diretriz: Comprometa-se com o bem comum</b>		
<b>Posicionamento Político</b>  7.1 Participe com transparência 7.2 Combata a corrupção	<b>Participação</b>  7.3 Marque sua presença em fóruns locais 7.4 Integre-se aos movimentos sociais	

Fonte: adaptado de Instituto Ethos.



