

C
o
r
r
e
s
p
o
n
d
ê
n
c
i
a

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Edson Ricardo Barbero
R. Vergueiro, 1247 -
Apto. 1- Paraíso -
CEP: 01504-001
São Paulo - SP

Artigo recebido em: 17/05/04
Aprovado em: 01/07/04

SOCIEDADE E NEGÓCIOS: UM ESTUDO CORRELACIONAL ENTRE O PAPEL ESTRATÉGICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O GRAU DE COMPROMETIMENTO SOCIAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS¹

SOCIEDAD Y NEGOCIOS: UN ESTUDIO CORRELACIONAL
ENTRE EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA Y EL GRADO DE COMPROMETIMIENTO
SOCIAL DE LAS EMPRESAS BRASILEÑAS

SOCIETY AND BUSINESS: A CORRELATIONAL STUDY BETWEEN THE
STRATEGIC ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE
LEVEL OF SOCIAL COMMITMENT IN BRAZILIAN COMPANIES

Edson Ricardo Barbero, MSc.

Coordenador dos Programas de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Paulista (UNIP) e
Docente da Escola de Gestão de
Negócios Alvares Penteado (FECAP)
edsonbarbero@hotmail.com

*Adalberto Américo
Fischmann, Dr.*

Professor Titular da Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade
de São Paulo (FEA-USP)

Palavras-chave:
Estratégia empresarial;
Responsabilidade social;
Competitividade.

Palabras-clave:
Estrategia empresarial;
Responsabilidad social;
Competitividad.

RESUMO: A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) refere-se à idéia de que as empresas devem contribuir para o bem-estar da sociedade. Este tema vem recebendo uma cobertura sem precedentes, tanto no ambiente empresarial como no acadêmico. São oportunas, portanto, pesquisas que aprofundem seu entendimento. O estudo que deu origem a este artigo teve dois propósitos: 1) Elucidar como a RSC está presente nas Estratégias de Negócios das empresas brasileiras e 2) Analisar qual a relação existente entre tal presença e o grau de comprometimento social das empresas. O trabalho se caracterizou por uma análise sobre os dados coletados por Ficher e outros (2002a). Utilizou-se, como forma de análise dos resultados, a técnica multivariada chamada Correlação Canônica. À guisa de uma conclusão, percebeu-se que, embora muitas empresas declarem dar importância à sinergia entre suas práticas sociais e as estratégias, poucas efetivaram tal relacionamento. Por outro lado, observou-se alta correlação positiva entre as empresas que desenvolvem esta associação e seus níveis de comprometimento social.

RESUMEN: La responsabilidad Social Corporativa (RSC) se refiere a la idea de que las empresas deben contribuir para el bienestar de la sociedad. Este tema está recibiendo una cobertura sin precedentes, tanto en el ambiente empresarial como en el académico. Son oportunas, por lo tanto, las investigaciones que profundicen su entendimiento. El estudio que dio origen a este artículo tuvo dos propósitos: (1) Elucidar como la RSC está presente en las Estrategias de Negocios de las empresas brasileñas y (2) Analizar cuál es la relación existente entre tal presencia y el grado de comprometimiento social de las empresas. El trabajo se caracterizó por un análisis sobre los datos colectados por FISCHER et al. (2002a). Se utilizó, como forma de análisis de los resultados, la técnica multivariada llamada

Correlación Canónica. A la guisa de conclusión, se percibió que, a pesar de que muchas empresas declaren dar importancia a la sinergia entre sus prácticas sociales y las Estrategias, pocas efectivaron tal relación. Por otro lado, se observó una alta correlación positiva entre las empresas que desarrollan esta asociación y sus niveles de comprometimiento social.

ABSTRACT: Corporate Social Responsibility (CSR) refers to the idea that companies should contribute to the well-being of society. This theme has received unprecedented attention, in both the business and academic worlds. However, the studies which look at this subject in greater depth are timely. The study which formed the basis of this article had two proposals: (1) to clarify the form taken by CSR in the business strategies of Brazilian companies and (2) to analyze the existing relationship between the presence of such strategies and the company's level of social commitment. The work consists of an analysis of the data collected by FISCHER et al. (2002a). To analyze the results, it used the multivariate technique known as Canonical Correlation. By way of conclusion, it was observed that although many companies claim they attach importance to the synergy between their social practices and strategies, few actually put this relationship into practice. On the other hand, a high positive correlation was observed among companies which developed this association and their levels of social commitment.

Key words:
Business strategy;
Social Responsibility;
Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO: CONTEXTO E JUSTIFICATIVAS

Já há muito tempo se discute o papel social das empresas. Neste campo, as discussões têm sido pautadas pelo maniqueísmo e pelos discursos ideológicos. Por um lado, há a idéia de que o consumismo exacerbado está controlando o mundo e que os consumidores são impotentes perante as empresas. Por outro lado, há aqueles que defendem a necessidade da total liberdade de mercado e do foco no enriquecimento dos acionistas como a exclusiva meta empresarial.

É inviável apresentar uma única ideologia dominante nos nossos tempos. Em especial, são notórias as influências da Globalização enquanto elemento modificador dos valores propugnados pelos indivíduos e organizações. Vivemos em uma sociedade de pluralismo ético com muitos valores concomitantes. O executivo de hoje vive em uma realidade dinâmica. Ele deve acompanhar a evolução da sociedade. O desenvolvimento das teorias sobre Administração e o próprio exercício da gerência sofrem influência desta turbulência.

Não obstante existam muitas divergências entre os valores propugnados pela sociedade atual, gostaríamos de ressaltar um antagonismo em específico. Este conflito refere-se ao choque entre os pressupostos da ética protestante e aqueles da ética judaico-cristã. A ética protestante, proeminente nos EUA, advoga pelo *laissez-faire* e pelo lucro máximo. A ética judaico-cristã, mais comum nos países Latino-Americanos, sustenta que a empresa comercial tem uma responsabilidade social mais ampla (KAST e ROSENWEIG, 1970).

Diante do exposto, merece ser posicionada a perspectiva a ser defendida neste estudo. A empresa não funciona apenas como maximizadora do lucro, mas, sobretudo, tem a sua frente uma série de

grupos de interesse chamados *stakeholders*. Assim, embora procure adotar uma metodologia condizente aos objetivos, este trabalho não possui apenas um cunho descritivo, mas também normativo. Há a necessidade de romper com a tradição positivista de exclusivamente descrever e passar a adotar uma postura mais crítica diante da Teoria Organizacional.

Apesar desta perspectiva, a filosofia do capitalismo contemporâneo é pragmática. Deste modo, embora as ações empresariais de responsabilidade social, por vezes, recebam críticas de que sejam “interesseiras”, a visão aqui exposta é evidenciar que é necessário encontrar seu lado mais realista. Isso porque as empresas consideradas cidadãs podem obter vantagens tais como: motivação de funcionários, evitarem ações judiciais e multas, obterem publicidade favorável e atraírem clientes que busquem princípios e valores (FOMBRUM, 1996; MACHADO, 2002; MCINTOSH, 2001; MATTAR, 2001).

No que tange ao campo da Estratégia Empresarial – tema também discutido neste artigo, nota-se que o desenvolvimento da teoria se baseou preponderantemente nos pressupostos estruturalistas e discutiu quase que somente modelos analíticos para formulação de estratégias. Há lacunas de entendimento no campo da Estratégia Empresarial no que se refere às relações da empresa com a sociedade. Os livros e artigos sobre este tema focam apenas as interfaces com concorrentes, fornecedores e forças econômicas. Ainda é insuficiente o conjunto de contribuições que enfatizem os *stakeholders*. Entre as exceções cita-se: O’Brien (2001), Porter e Kramer (2002), Barbero (2003) e Kwahng (2000).

Dito isto, vale que se explicitem os objetivos e as principais definições utilizadas no trabalho que deu origem a este artigo. O estudo visou: 1) Elucidar como o tema RSC está presente nas estratégias de negócios das empresas brasileiras e 2) Avaliar como esta presença guarda associação com o nível de comprometimento social.

Este trabalho se caracterizou por uma análise sobre os dados coletados por FISCHER e outros (2002a). Utilizou-se esta base de dados para efetuar um estudo correlacional entre o grau de inserção da RSC nas Estratégias e o Comprometimento Social das empresas. Note, contudo, que os objetivos estabelecidos para nosso trabalho são fundamentalmente diversos daqueles propostos por FISCHER e outros (2002a), o que garante o ineditismo do estudo. Aquela pesquisa buscou, entre outros anseios, diagnosticar as parcerias estabelecidas entre as organizações de mercado e as instituições do Terceiro Setor como forma de desenvolver projetos sociais. O estudo apresentado aqui objetivou estudar o papel estratégico da RSC e sua relação com o conceito de Comprometimento Social, a ser definido adiante. Ainda que estejam claras as diferenças existentes entre estes trabalhos, todas as vezes que se referir ao trabalho de FISCHER e outros (2002a) será utilizada a palavra “pesquisa”. Quando se referir ao próprio trabalho, o vocábulo utilizado será “estudo”.

À guisa de uma definição, Responsabilidade Social Corporativa é considerada neste texto como as ações e projetos desenvolvidos pela empresa que visam a melhorar as condições da sociedade em áreas como saúde, educação, meio ambiente etc. Para fins deste estudo, portanto, a RSC não abrange ações que a empresa desenvolve visando exclusivamente o bem-estar de seus funcionários e familiares ou que estejam previstas pela legislação em vigor. Assim, a definição de RSC aqui escolhida refere-se apenas ao nível discricionário da pirâmide proposta pelo clássico trabalho de Carroll (1979).

Ainda para definir os principais temas utilizados neste estudo, define-se Comprometimento Social como a presença ou não na empresa pesquisada de práticas que sejam comprometidas e sustentáveis em seu trato com a questão social. No item sobre metodologia será explicitado como será medida esta variável. Entretanto, antecipa-se que as empresas que procuram ter metas de longo prazo para seus projetos sociais, que meçam seus resultados e que venham praticando estas ações de maneira sustentável tendem a possuir maior grau de Comprometimento Social.

Este estudo se organiza da seguinte forma: primeiramente, debate o relacionamento entre o perfil social das empresas e as estratégias de negócios adotadas. Nesta parte, procura-se discorrer sobre a questão do capital reputacional como ativo intangível e associar este elemento com a chamada Visão Baseada em Recursos (VBR), corrente muito influente na moderna teoria sobre Estratégia Empresarial. Feito isto, o estudo dá foco à apresentação dos resultados. Por fim, expõem-se algumas considerações finais e explicita-se os limites e direcionamentos futuros.

1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMPETITIVIDADE

Uma análise das práticas administrativas ao longo da história demonstra que os atributos para a competitividade vêm se alterando com o tempo. No início do século passado, a condição principal para o posicionamento competitivo de uma empresa era a produção em massa. A famosa frase de Henry Ford é ilustrativa neste sentido: “Você pode comprar o carro que quiser, desde que seja um Ford modelo T da cor preta”. Dito de outro modo, a Ford se preocupava tão somente em produzir em escala. Na verdade, a sociedade e demais *stakeholders* exigiam apenas isso: produção e os empregos dela decorrentes.

As etapas desta evolução histórica seguintes são igualmente conhecidas. O mercado passou a exigir preços competitivos, modelos diversificados e, gradualmente, a impor altos índices de qualidade, distribuição, marca e serviços. Desde meados da década de 1970, contudo, estes atributos ultrapassaram os aspectos relacionados exclusivamente aos produtos e vêm se ligando, de forma crescente, também à própria empresa que os produz. Assim, especialmente a partir dos movimentos ambientalistas dos anos 70, os consumidores, impulsionados pela mídia e sociedade civil organizada,

começaram a exigir um comportamento social mais compromissado por parte das organizações de mercado (MACHADO, 2002).

Embora estes fatos ainda careçam de estudos acadêmicos mais aprofundados, algumas constatações denotam sua veracidade. Os analistas do mercado financeiro, por exemplo, vêm incorporando crescentemente a variável social em suas avaliações. Os casos da Nike, com o trabalho infantil, da GAP e da Reebok, com a escravidão na Ásia, da Danone com a demissão em massa, entre outros provocaram reações adversas dos consumidores que efetivamente as puniram com a redução de compras (MATTAR, 2001).

Especialmente diante da intensificação do processo de globalização, nota-se a crescente importância dada à questão da reputação empresarial como aspecto determinante para a sobrevivência e para o posicionamento competitivo (GRAY, 2001; MCINTOSH, 2001). Tal importância, na verdade, nasce no bojo de uma profunda alteração do ambiente de negócios moderno: a prevalência dos ativos intangíveis (tais como marca e reputação) como critério de sucesso empresarial (HITT et al., 2001).

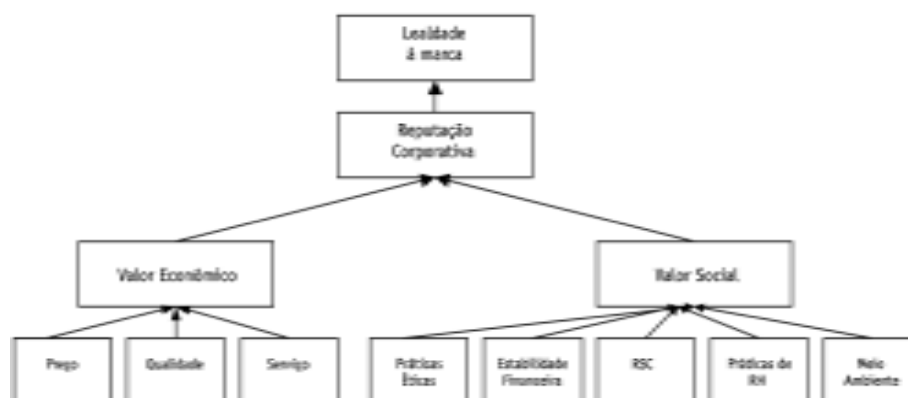
No estudo conduzido por Sveiby (1998) sobre o valor de mercado das empresas entre os anos de 1940 e 1995, percebe-se que os ativos intangíveis sobrepuseram os tangíveis de maneira clara. Em 1940, eles representavam 19% da soma dos ativos tangíveis. Em 1995, esta mesma medida era 282%. Estes números são especialmente relevantes para aqueles que compreendem a Administração Estratégica sob a ótica dos recursos.

A idéias propostas por Hamel e Prahalad (1995), entre outros autores, situa-se na chamada Escola Baseada em Recursos (ou em inglês *Resource Based View* (RBV). A RBV defende que as empresas desenvolvem suas vantagens competitivas através das imperfeições do mercado e que as singularidades advindas destas imperfeições provêm a base para o desenvolvimento de capacidades únicas. Isto pode se dar, por exemplo, pelos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, melhorias na capacidade de produção, compreensão das necessidades dos clientes etc. Este desenvolvimento se aproxima bastante do conceito de aprendizagem organizacional da teoria administrativa.

Para Machado (2002, p.23): "Dada a maior facilidade em termos tecnológicos e mercadológicos de replicação de práticas, o fator de diferenciação para a obtenção de vantagens competitivas passa a ser em grande medida a percepção do público em relação à reputação da empresa". Segundo Barney (1991), os recursos empresariais, para se tornarem competências essenciais e alavancarem efetivamente um melhor posicionamento competitivo para a empresa, devem possuir os atributos: valor percebido pelo cliente, raridade, dificuldade de imitação e insubstituibilidade. O capital reputacional, enquanto um ativo intangível, possui todos estes atributos.

Entende-se por reputação, ou capital reputacional, como a boa imagem de uma organização advinda de um histórico de credibilidade e resultados positivos. O capital reputacional de uma empresa é formado por várias dimensões, tais como a própria qualidade dos produtos, a estabilidade financeira e o clima organizacional. A figura a seguir, devida a Sabater e outros (1997, apud MARINO, 1998), demonstra os componentes da reputação de uma empresa.

Figura 1 – Os componentes da Reputação Corporativa



Fonte: SABATER e outros (1997, apud MARINO, 1998).

A reputação pode ser medida com o valor presente de um fluxo de caixa futuro advindo do valor da marca e da imagem pública de uma organização. Tal fluxo, no entanto, pode ser tanto positivo como negativo. Empresas que sofrem danos ligados à reputação têm grandes dificuldades de reverter o processo.

Além disso, para muitas empresas, o sucesso de mercado depende do quão efetivamente lidam com governos, grupos de interesse, ativistas e outros públicos. As forças geradas por estes *stakeholders* podem dificultar a entrada em novos mercados, impor limites de preço e elevar os custos para competir. Por outro lado, estes mesmos fatores podem abrir mercados, reduzir regulamentações e gerar vantagem competitiva. Tais forças estão fora do mercado, mas freqüentemente exercem forte influência sobre ele, formando um contexto competitivo mais amplo (FREEMAN; GILBERT, 1988).

Assim, o contexto competitivo é fator de essencial importância para a estratégia das empresas. Inclui-se neste contexto a disponibilidade de funcionários capacitados, a eficiência da infra-estrutura local, o tamanho e a sofisticções dos mercados locais etc. Posto que estes elementos sejam cruciais para a competitividade, especialmente em países em desenvolvimento, aprimorá-los através de projetos de Responsabilidade Social pode render ganhos para os países da AL e rendimentos econômicos para as empresas multinacionais nela instaladas (PORTER; KRAMER, 2002).

1.2 FORMULAÇÃO DOS PROBLEMAS DO ESTUDO

Segundo Lakatos e Marconi (1991:126) formular um problema de pesquisa consiste em dizer de forma “clara, compreensível e operacional, com qual dificuldade o pesquisador se defrontará, limitando o seu campo, contexto e características”. Para este estudo os problemas de pesquisa são os seguintes:

- 1) Como se dá a inserção das políticas e ações ligadas à Responsabilidade Social Corporativa no conteúdo e processo das estratégias de negócio?
- 2) Como esta inserção está associada ao grau de comprometimento social nas empresas brasileiras ?

2 OPÇÕES METODOLÓGICAS

Este estudo caracterizou-se por uma análise a partir dos dados extraídos na pesquisa de Fischer e outros (2002a) que se dividiu em três fases: a primeira foi um *survey* via questionários de auto-preenchimento, a segunda foi uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas e, por fim, a terceira fase caracterizou-se por estudos de caso. O período de coleta de dados foi de Outubro a Dezembro de 2001. Do conjunto de dados extraídos nesta pesquisa, utilizou-se somente aqueles coletados na primeira fase e que dão luz à questão do relacionamento entre a RSC e as Estratégias Empresariais. O número de empresas pesquisadas foi 379. Esta quantidade advém do número de respondentes entre os cerca de 1800 questionários enviados.

As empresas pesquisadas (379) possuem o seguinte perfil: (1) Preponderantemente de grande porte; (2) Em sua maioria de capital nacional e (3) Pertencentes ao setor industrial. Este perfil emergiu do fato de que a pesquisa de Fischer e outros (2002a) focou as empresas que já desenvolviam projetos sociais. Assim, não há, entre as organizações investigadas, nenhuma que não tenha empreendido algum tipo de ações para a comunidade.

Em relação ao faturamento bruto, 38% das 379 empresas declararam estar abaixo dos 50 milhões de reais anuais, 31% entre 50 e 500 milhões e 22% acima dos 500 milhões. Quanto ao número de funcionários, apenas 18% das empresas têm menos de 50 funcionários, enquanto com mais de 1000 funcionários, o número de empresas é 38%. Ainda sobre o perfil das empresas estudadas, percebe-se que a maioria tem preponderância de capital nacional com 73%, seguida pelas multinacionais (23%). Apenas 4% das respondentes eram, à época da pesquisa, estatais.

No que se refere ao setor da economia em que atuam, as empresas são em sua maioria Industriais (52%) e de Serviços (44%). O setor primário representa apenas 4% da amostra. Por fim, das empresas pesquisadas, 22% possuem fundação empresarial voltada para os projetos sociais

Voltando às definições, as Tabelas 1 e 2 resumem os construtos presentes no estudo.

Tabela 1 – Operacionalização do grau de inserção da RSC nas estratégias

Variáveis	Explicação
1. Nível de preocupação com as atividades sociais no Planejamento Estratégico e no orçamento anual	Mede a intensidade do papel da RSC no Planejamento Estratégico formal e no orçamento anual da empresa.
2. Importância dada nas Estratégias Empresariais ao Capital Reputacional.	Mensura o quanto a empresa demonstra preocupação com a questão da reputação de empresa cidadã.
3. Nível de envolvimento dos altos executivos nas políticas e ações ligadas à RSC.	Mede o grau em que os principais executivos da empresa se envolvem com a questão da RSC.

Como apresentado acima, assume-se que a inserção da responsabilidade social nas estratégias caracteriza-se pela presença desta discussão no planejamento estratégico e orçamento anual, pelo envolvimento dos altos escalões nas ações sociais e, finalmente, pela importância dada ao Capital Reputacional como arma para a competição. A Tabela 2 mostra como foi operacionalizado o construto Comprometimento Social.

Tabela 2- Operacionalização do Grau de Comprometimento Social

Variáveis	Explicação
1. Existência de política explícita de RSC e metas de longo prazo (para mais de 1 ano) definidas para os projetos sociais	Presume-se que as empresas que as possuem são menos assistencialistas.
2. Pretensão de intensificação das práticas de Responsabilidade Social e sua manutenção continuada	Presupõe-se que empresas que vêm aumentando os investimentos sociais e que pretendam continuar fazendo, têm maior grau de compromisso social.
3. Monitoramento dos resultados.	Tal monitoramento dos projetos sociais é considerado na literatura como necessário para práticas sociais comprometidas.

Utilizou-se um questionário com escalas do tipo Likert. Dentre as diversas questões do instrumento aplicado por Ficher e outros (2002a), este estudo fez uso somente daquelas relacionadas ao tema aqui estudado. Os respondentes da pesquisa foram os gerentes dos projetos sociais de cada uma das companhias.

Utilizou-se Estatística Descritiva e Correlacional sobre os dados extraídos. A finalidade foi apreender o grau de inserção da RSC nas estratégias e o relacionamento entre este e o comprometimento social das empresas. Foi utilizado, para alcançar tais fins, um índice que mensura o grau em que os respondentes concordaram quanto às afirmações sobre a inserção da RSC nas estratégias: IC_{ins} . Também se usou um índice semelhante, denominado IC_{comp} , que mediu o comprometimento social da empresa com base nas variáveis expressas na Tabela 2.

Os índices foram calculados através da média entre as concordâncias de cada empresa da amostra. Assim, por exemplo, se um respondente concordasse com quatro de sete assertivas, seu grau de concordância seria 57,14 % (quatro dividido por sete e multiplicado por cem). Fazendo-se os cálculos para os 379 respondentes chega-se ao valor de IC_{ins} e, também, $\sigma(IC_{ins})$. O mesmo se deu para IC_{comp} e $\sigma(IC_{comp})$.

Neste estudo, para que uma determinada assertiva fosse considerada como “concordância” era preciso que o respondente tivesse indicado cinco ou seis na escala Likert. Vale lembrar, também, que a atribuição uniforme de escores das questões presume que cada item tenha aproximadamente a mesma intensidade dos demais.

A fim de responder a segunda questão de pesquisa foi utilizada a técnica estatística multivariada chamada Correlação Canônica. A Correlação Canônica (CC) é uma técnica estatística utilizada para apreender o grau de relacionamento entre dois conjuntos de variáveis. Um conjunto refere-se às variáveis independentes (geralmente representadas com a letra Y) e o outro às dependentes (em geral expressas com X).

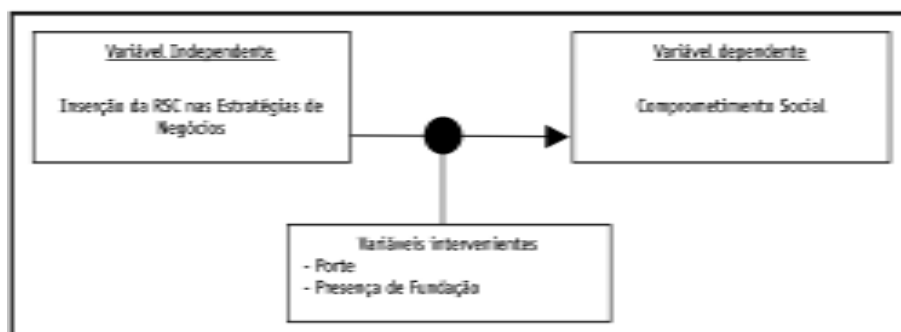
A CC é o caso mais geral da Regressão Multivariada. Enquanto a Regressão Linear expressa o relacionamento do tipo “um para um” ($Y = f(x)$) e a Regressão Múltipla do tipo “um para muitos” ($Y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$), a CC procura explicar a relação do tipo “muitos para muitos” ($Y_1, Y_2, \dots, Y_n = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$).

A CC impõe poucas restrições quanto ao tipo de dados que se opera na pesquisa. Devido a isto, alguns autores vêem esta técnica como menos rigorosa e com menor poder de predição que as demais. Não obstante, nos casos em que se necessita verificar o relacionamento entre dois conjuntos de dados, especialmente não paramétricos, a CC é a mais apropriada (HAIR, 1998).

O modelo de relacionamento entre as variáveis do estudo é apresentado na figura 2. Vale lembrar que tal ilustração indica o relacionamento de anterioridade/posterioridade das variáveis presentes. Não há, portanto, qualquer objetivo de verificar causalidade no fenômeno estudado. As variáveis independentes (grau de inserção da RSC nas Estratégias) são assumidas como antecedentes e as variáveis dependentes (Grau de Comprometimento Social) são admitidas como conseqüentes (segundo nomenclatura proposta por KERLINGER, 1973).

Note também que se assumiu como variáveis intervenientes a presença ou não de fundação empresarial e o porte da empresa estudada.

Figura 2 – Modelo Conceitual do Estudo



3 RESULTADOS DO ESTUDO: COMO SE DÁ A INSERÇÃO DA RSC NAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS?

A primeira indagação que este estudo se propôs a responder refere-se à presença ou não das políticas e ações ligadas à responsabilidade social nas estratégias empresariais. Inclusive, é imprescindível a resposta desta para compreendermos a segunda e mais importante questão colocada.

O índice médio de concordância perante as questões referentes à inserção da RSC nas Estratégias foi de **44,52%** (IC_{ins}) com um desvio padrão de **29,38%** (σ (IC_{ins})). Nota-se, a partir destes números, que a presença da RSC nas estratégias empresariais se dá ainda de maneira tímida, com menos da metade da concordância (44,52%). Além disso, o desvio da distribuição acima é bastante alto – fato que denota o grau de heterogeneidade quanto à temática.

Assim, as constatações deste estudo parecem indicar, no que tange à adoção da RSC como ferramenta de vantagem competitiva, que as empresas brasileiras ainda estão descobrindo a melhor maneira de incorporação da RSC nas Estratégias. A Tabela 3 a seguir sintetiza as respostas às questões referentes a este tema. Como se vê, mesmo diante de uma amostra intencional que investigou empresas que já desenvolvem projetos comunitários, as ações sociais ainda não possuem caráter estratégico. De todos os itens da tabela, os únicos realmente significativos são o 1, que indica a importância dada à imagem e 4, que se refere ao papel da alta gerência no trato com a RSC.

Tabela 3 – As respostas às questões ligadas à primeira pergunta de pesquisa

Item	Enunciado	Resposta com concordância	Resposta sem concordância	Resposta em branco
I	A empresa possui projetos/programas de RSC, sendo possível identificá-los com uma empresa socialmente responsável.	48,0%	5,0%	47,0%
II	A empresa possui identificação com a responsabilidade social pública, entendida como o Estado.	48,0%	14,0%	38,0%
III	Os projetos sociais são concebidos em um contexto de compromisso ético da organização/empresa.	10,0%	88,0%	2,0%
IV	A alta gerência da empresa reconhece a importância da responsabilidade social em suas atividades e práticas rotineiras.	74,0%	2,0%	24,0%
V	A empresa desenvolve atividades sociais como medida de inserção/relação com a comunidade.	10,0%	88,0%	2,0%
VI	É possível identificar/relacionar as empresas com projetos socialmente responsáveis com as empresas sociais.	48,0%	27,0%	25,0%
VII	Com a RSC Social, a empresa entende melhor a realidade da comunidade.	10,0%	74,0%	16,0%

As explicações preliminares para esta baixa inserção, pelo menos diante do tipo de empresa estudada, da RSC nas estratégias, embora não comprováveis cientificamente, são fundamentalmente três: 1) ausência de primazia, no cotidiano das empresas, da RSC perante outros temas

gerenciais; 2) alto índice de personalismo das atuações sociais corporativas e 3) desconhecimento, por parte dos executivos, de como desenvolver estratégias de RSC de maneira integrada à linha de negócios.

Como uma primeira explicação para esta constatação, acredita-se que os executivos brasileiros ainda consideram, em sua maioria, a RSC como algo periférico aos negócios. Em apenas 43,5% das empresas o processo de Planejamento Estratégico contempla explicitamente questões relacionadas à RSC (questão 6).

A segunda constatação no que concerne à primeira pergunta de pesquisa refere-se à ausência de institucionalização das práticas sociais no dia-a-dia das empresas, pois os projetos comunitários têm sido demasiado personalizados. As iniciativas sociais são, na maioria das vezes, centradas exclusivamente na vontade pessoal de um alto executivo ou acionista. O lado preocupante disto é que nas empresas em que os indivíduos com poder de decisão apóiam a intervenção social, a atuação ocorre; nas demais, há dificuldades.

Assim, percebe-se que um dos resultados mais marcantes deste estudo refere-se à idéia de que é necessário – tanto sob o ponto de vista empresarial como no social – institucionalizar-se as propostas de RSC levando-as ao nível da estratégia da empresa. Tal constatação, na verdade, não é inédita, pois Fischer (2002b), Porter e Kramer (2002), entre outros, também apresentam este fato.

O terceiro fator explicativo do baixo relacionamento entre RSC e estratégia refere-se à constatação de que as empresas não sabem como construir a ponte entre os projetos sociais e suas linhas de negócio. Para a maioria dos executivos, RSC trata unicamente de trabalhos de caráter filantrópico desassociados das atividades lucrativas da empresa.

O estudo mostrou que 69,3% das empresas indicou desenvolver projetos sociais objetivando uma reputação de empresa-cidadã (questão 1), isto é, que seja identificada como firma responsável pelos seus atos e compromissada com a solução dos problemas públicos. Entretanto, o estudo sugere que há dois pontos acerca desta questão do capital reputacional.

Primeiramente, as empresas parecem confundir excessivamente o papel estratégico da RSC com, apenas, marketing de causas sociais. Embora este seja um elemento importante no que se refere ao uso da RSC como vantagem competitiva, há muitos outros elementos. O segundo aspecto interessante que o estudo demonstra é que as empresas direcionam sua imagem social mais para o público amplo – provavelmente vinculado à publicidade – do que para seus clientes diretamente. Apenas 37,7 % das empresas estudadas desenvolvem atuação social com o intuito de ter boa imagem perante seus clientes e somente 35,6% visam atrair novos compradores (questões 5 e 7, respectivamente).

Um outro aspecto quanto à gestão estratégica do “lado social da empresa” é o foco que esta confere a seus projetos comunitários. Segundo Porter e Kramer (2002), ao invés de se manter uma política de doações ao acaso, é mais efetivo que a empresa abrace uma causa social única. Caso estes esforços estejam concentrados em um problema ou necessidade, a organização vai transmitir uma melhor impressão aos *stakeholders*. De maneira semelhante, sob o ponto de vista social, o foco nos investimentos e ações gera melhores resultados.

3.1 COMO A INSERÇÃO DA RSC NAS ESTRATÉGIAS ESTÁ ASSOCIADA AO COMPROMETIMENTO SOCIAL?

O item anterior registrou que as empresas brasileiras ainda consideram de maneira tímida a RSC em suas estratégias. Mostrou também que esta inserção se faz de maneira bastante heterogênea. Este item visa analisar os resultados quanto ao relacionamento da variável estudada no tópico anterior e o comprometimento social apresentado pelas companhias.

Os resultados deste estudo são expostos da seguinte maneira: primeiramente mostra-se como se caracteriza o índice de concordância sobre o Compromisso Social (IC_{comp}). Em seguida, analisa-se o coeficiente de Spearman entre o citado indicador e o IC_{ins} . Por último, analisam-se os resultados advindos da Correlação Canônica entre as variáveis independentes e dependentes.

As assertivas do questionário aplicado por Ficher e outros (2002a) referentes aos pontos acima são as expostas na tabela 4. O índice médio de concordância perante tais questões foi de 63,79% (IC_{comp}) com um desvio padrão de 34,30% ($\sigma(IC_{comp})$). Quando se calcula o ρ de Spearman entre este indicador e aquele discutido no item anterior chega-se ao valor 0,55.

O índice IC_{comp} é calculado de maneira idêntica ao IC_{ins} . Uma análise dos componentes deste indicador demonstra considerações relevantes. Em suma, observa-se que há uma intenção clara no sentido de aumentar as práticas sociais, mas que ainda há muito a se desenvolver quanto à sistematização clara e racional das políticas sociais corporativas. Isto é mais facilmente observado através da tabela abaixo.

Tabela 4 – As respostas às questões ligadas à segunda pergunta de pesquisa

Questões que se referem ao grau de comprometimento social.				
Questão	Enunciado	Percentual que concorda	Percentual que discorda	Percentual de indecisos
8	A empresa busca explicitar claramente uma política de Atuação Social.	59,54%	7,80%	32,66%
9	A empresa pretende intensificar sua Atuação Social.	74,86%	1,58%	23,16%
10	Existem metas de longo prazo (para mais de 1 ano) formalmente definidas para a Atuação Social.	50,76%	17,22%	32,02%
11	A empresa monitora de perto os resultados dos projetos sociais.	55,17%	11,78%	33,05%

As empresas estão apenas paulatinamente utilizando a racionalidade própria da iniciativa privada nos projetos sociais. Das empresas estudadas, 59,54%

afirmaram possuir uma política social explícita (questão 8) e 50,76% elaboram metas de longo prazo neste sentido (questão 10). Note que, embora este número pareça significativo, não se pode perder de vista que as empresas investigadas são aquelas que há mais tempo empreendem socialmente o que, em tese, indicaria maior profissionalismo no trato com as iniciativas de RSC.

Outra constatação refere-se a um fator que a literatura demonstra como essencial para a gestão da RSC e das organizações do Terceiro Setor (MARINO, 1998; ROCHLIN e BOGUSLAW, 2002). Trata-se do monitoramento de resultados e impactos dos projetos sociais. Pelo visto, a definição e utilização de indicadores e formas de monitorar os resultados dos projetos são uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores das ações sociais de empresas.

O ρ de Spearman demonstrou significativa correlação entre o grau de inserção da RSC nas Estratégias e o Comprometimento Social. Entretanto, a rigor, esta técnica estatística não é suficiente para apreender a associação aqui proposta. Isso porque o caso em questão refere-se a um de relacionamento do tipo “muitos para muitos”. No caso em questão, o conjunto de variáveis independentes possui sete elementos (referentes às questões 1 a 7) e o conjunto de variáveis dependentes possui quatro (referentes às questões 8 a 11).

Assim, faz-se necessário a aplicação da técnica multivariada denominada Correlação Canônica (CC) por ser a única que se presta para este tipo de problema (HAIR, 1998). A CC, em essência, transforma os dois conjuntos de variáveis em duas outras, denominadas variáveis canônicas (representadas aqui por V_1 e W_1). Como resultado, ao invés de se avaliar a correlação “muitos para muitos”, impossível matematicamente, avalia-se a correlação entre as duas variáveis apenas. Assim, pode-se calcular a correlação entre V_1 e W_1 e expor em gráficos a associação entre elas.

A Tabela 5 sintetiza os resultados principais desta análise. Maiores detalhes sobre a técnica podem ser consultados em Hair (1998). Tais valores foram gerados a partir do programa estatístico SAS em sua versão 8.0. O software SPSS – de manuseio mais simples para as demais análises estatísticas – não possui a Correlação Canônica em seu menu principal.

Tabela 5 - Resultados da Correlação Canônica – Resultados principais

Função Canônica	Raiz Característica	R ²	Estatística F
I	0,8384	0,7067	29,54
II	0,4076	0,2540	6,38
III	0,3407	0,0667	0,40
IV	0,0811	0,0025	0,02

A CC resultou em uma raiz característica R igual a 0,838 com um R² de 0,70 para a primeira função canônica (primeira linha da Tabela 5). Como pode ser visto, assim como em outras técnicas multivariadas, a CC traz mais de uma raiz característica, neste caso quatro.

Para se saber quais das funções analisar, deve-se observar o valor da Estatística F. Para o caso, esta estatística resultou em significativa nas duas primeiras funções. Entretanto, a diferença de F da primeira para a segunda função canônica, de 24,54 para 6,33, leva o pesquisador a se concentrar somente na primeira função. Vale registrar que na maioria dos estudos efetuados através da CC utiliza-se somente a primeira função gerada. Como comprovação adicional da significância estatística desta função, expõe-se abaixo quatro testes multivariados, todos confirmando tal significância.

Tabela 6 - Resultados da Correlação Canônica- Testes multivariados de significância

Estatístico teste	Valor	Estatística F
Lambda de Wilks	0,2928224	24,54
Traga de Pillai	0,6408872	26,88
Traga de Hotelling-Lawley	2,8845200	25,11
Regra máxima de Roy	2,3894808	22,44

A interpretação de R, principal resultado da CC, é semelhante aos coeficientes de correlação tradicionais. Os valores 0,83 (R) e 0,70 (R²) são altamente significativos. Isto indica que há associação entre as variáveis independentes e dependentes definidas para este estudo. Assim, há confirmação da hipótese de pesquisa estabelecida: aquelas organizações que inserem a RSC nas estratégias apresentam, em geral, maior compromisso social, pelo menos no que se refere à forma como foram definidos estes construtos.

Como explicações preliminares desta correlação acredita-se, embora sem comprovação científica, que as empresas que procuram inserir o tema RSC nas estratégias tendem a impor uma maior racionalidade aos projetos sociais. Dito de outro modo, quando uma organização de mercado eleva seus projetos comunitários ao nível estratégico, procura também monitorar seus resultados, estabelecer um melhor planejamento destas práticas etc.

Além de mensurar a associação entre o grau de inserção da RSC nas estratégias e o comprometimento social, a Correlação Canônica indica também quais os elementos que mais contribuem para tal correlação. Faz-se isso através dos “pesos canônicos” que são os elementos extraídos da combinação linear entre os dois conjuntos de dados iniciais. A Tabela 7 demonstra isso e dá destaque às informações principais.

Verificou-se que as questões 3 (existência de verba para projetos sociais no orçamento anual da empresa) e 1 (interesse na criação de reputação de “empresa socialmente responsável”) são as que mais contribuem para esta forte associação entre as variáveis estudadas. Assim, se uma dada empresa insere verbas no orçamento anual para projetos sociais e se, da mesma forma, procura ter uma imagem de cidadania, muito provavelmente seu perfil de atuação social será mais sistematizado.

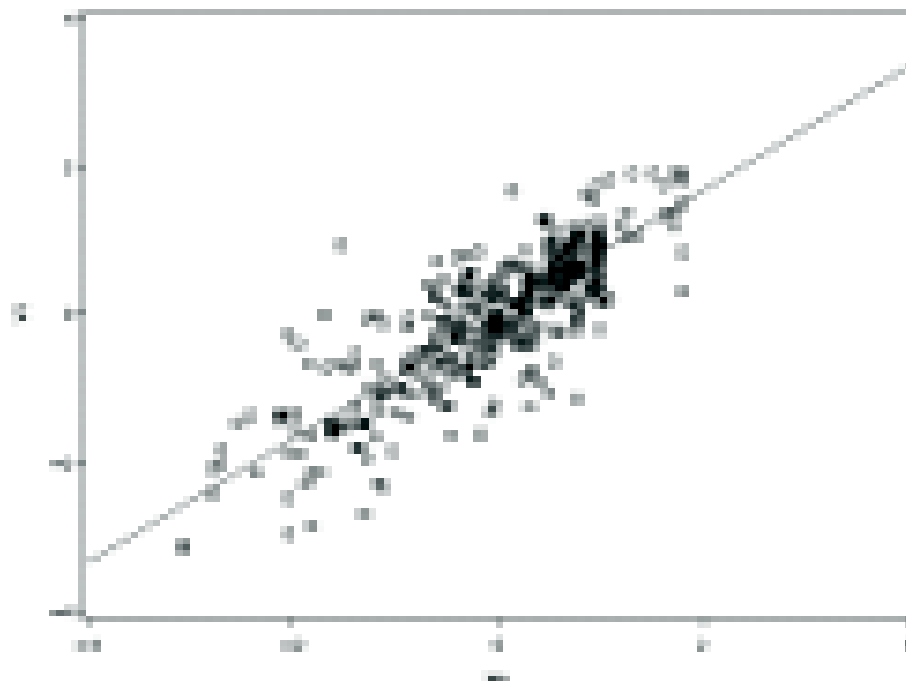
Por fim, é importante que se plote as duas variáveis canônicas geradas a fim de se ter uma constatação visual de seu relacionamento. O gráfico 1

Tabela 7 - Resultados da Correlação Canônica – Pesos Canônicos extraídos da análise cruzada de fatores

Variáveis Independentes	Pesos para cada função canônica			
	1	2	3	4
Resposta 1	0,4290	-0,2740	-0,2884	-0,2827
Resposta 2	0,2740	0,2884	-0,2827	-0,2827
Resposta 3	0,4290	0,2884	-0,2827	0,2827
Resposta 4	0,4290	0,2884	-0,2827	-0,2827
Resposta 5	0,2827	-0,2827	0,2827	-0,2827
Resposta 6	0,4290	-0,2827	0,2827	0,2827
Resposta 7	0,2827	-0,2827	0,2827	0,2827
Variáveis Dependentes	Pesos para cada função canônica			
Resposta 8	0,2827	-0,2827	-0,2827	-0,2827
Resposta 9	0,4290	-0,2827	0,2827	0,2827
Resposta 10	0,2827	0,2827	-0,2827	0,2827
Resposta 11	0,4290	0,2827	-0,2827	-0,2827

demonstra o relacionamento entre as duas variáveis canônicas. O eixo horizontal representa a variável canônica (W_1) associada às variáveis dependentes (grau de comprometimento social). O eixo vertical refere-se à variável canônica (V_1) associada às variáveis independentes (grau de inserção das políticas e ações ligadas à RSC nas Estratégias Empresariais). As escalas que se vê no gráfico (variando entre - 4 a + 4) são números padronizados.

Gráfico 1 - Associação entre as variáveis canônicas



Pelo que se mostra no estudo, as empresas investigadas apresentam alta correlação entre inserção da RSC nas estratégias e seu comprometimento

social. A raiz característica da CC (R) indica isto e o coeficiente \tilde{r} de Spearman reforça este ponto. Vale ressaltar, no entanto, que isto não significa que um maior alinhamento entre as práticas sociais e as estratégias empresariais cause um comprometimento social elevado. A constatação se dá exclusivamente no sentido de dizer que tais variáveis têm associação e, portanto, que se uma empresa observada possui alta inserção da RSC nas estratégias, mais provavelmente ela possuirá, também, maior compromisso com os problemas sociais abraçados.

Em tese, as empresas que encontram sinergia entre a RSC e os negócios tendem a melhorar seu perfil social por compreenderem o quanto estratégia e responsabilidade social podem ser integradas. Pelo que demonstram os coeficientes canônicos, aquelas organizações que inserem o item "projetos comunitários" em seus orçamentos anuais e, também, que buscam obter uma imagem de cidadania são as que possuem maiores graus de comprometimento social.

Isto parece enfraquecer uma típica avaliação sobre o tema RSC: as empresas, ao focarem a questão da reputação, não desenvolvem políticas sociais compromissadas. O estudo mostra o oposto, isto é, que ao levar o tema RSC para o âmbito dos debates corporativos, as empresas vêm apresentando concomitantemente um perfil social mais consciente.

Pelo visto, as empresas sentem-se na obrigação ajudar a sociedade, apesar disso, poucas sabem como fazê-lo. Tal obrigatoriedade parece surgir de um conjunto de mudanças no ambiente de negócios: pressão das organizações da sociedade civil, de clientes e de um movimento recente que impõem que todas as empresas devem ter seus projetos sociais. Apesar disso, como sugere o estudo, poucas organizações de mercado descobriram como desenvolver projetos sociais de maneira eficaz. A julgar pelos poucos 34% que indicaram dar foco às ações comunitárias em comparação com os 67% que visam alavancar a imagem institucional, percebe-se que a contribuição empresarial para as soluções dos problemas sociais tem sido difusa e usada preponderantemente como instrumento de Marketing.

Quando desenvolvida desta forma, segundo Porter e Kramer (2002), os argumentos de Friedman (1962) são válidos. Isto porque as práticas exclusivamente donativas e, ainda, em pequenas quantias, para um sem número de causas cívicas de caráter local, seriam mais apropriadas se realizadas por doadores individuais. Nestas circunstâncias, a empresa deveria apoiar que os próprios acionistas fizessem as doações.

Este estudo visou esclarecer alguns pontos do extenso debate sobre a responsabilidade social. Não obstante, não se pode dizer que tais conclusões sejam definitivas nem que caracterizem o conjunto total das empresas brasileiras. O próximo item deste artigo descreve algumas considerações finais dos autores acerca do tema em debate.

4 CONCLUSÕES, LIMITES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

O tema Responsabilidade Social Corporativa (RSC), apesar de antigo, ganhou força nos últimos anos. As mudanças sociais e econômicas atualmente em curso vêm fazendo com que as empresas operem em um ambiente no qual já não bastam a eficiência operacional e o posicionamento competitivo. Nos dias atuais e ao que parece no futuro, as companhias deverão se preocupar com a sociedade, inclusive para se sustentarem economicamente.

Em decorrência, nunca se questionou tanto o papel empresarial na sociedade. Os escândalos recentes de empresas como a ENRON impuseram falências sem precedentes nos EUA e deflagraram uma crise de confiança igualmente única. Os quadros sociais persistentes, em meio ao crescimento econômico da década de 1990, chamam a atenção para as questões fundamentais tais como: para que servem as empresas? Seriam elas apenas promotoras da riqueza de seus proprietários ou teriam também objetivos perante outros públicos?

Embora tais questões pareçam demasiado filosóficas, um exame criterioso das mudanças em curso na sociedade e na economia as torna relevantes. Este tema tem sido considerado um dos principais desafios para a AL. Apesar disso, nestes países tais fatos são relativamente recentes, pois tais nações passaram, durante as décadas de 1960 a 1980, por períodos de ditadura militar em que o Estado reprimia as iniciativas civis (MARINO, 1998).

Um conjunto de motivos que intensifica a presença da RSC é a mudança dos atributos-chave para o sucesso empresarial. Tais mudanças, inclusive, tendem a elevar a necessidade de uma articulação entre as políticas e ações de RSC e o perfil estratégico das empresas. As fontes anteriormente preponderantes de vantagem competitiva tornaram-se menos relevantes. Enquanto outrora o sucesso nos negócios baseava-se em fatores como economias de escala, processos de produção, curva de aprendizado e patentes, atualmente as empresas buscam competência da força de trabalho, conhecimento e reputação social. Assim, o comportamento responsável das empresas vem sendo considerado como condição para o sucesso nos negócios.

O estudo ora apresentado visou a medir a presença do tema RSC no conteúdo e processo das Estratégias Empresariais no Brasil. Tem havido um intenso debate neste sentido. As empresas têm notado que já não basta, para efetivar um posicionamento competitivo sustentável, a melhoria da qualidade de seus produtos e processos e o atendimento das necessidades imediatas dos consumidores. Embora estes sejam elementos absolutamente relevantes, as empresas deverão cada vez mais participar enquanto cidadãs em um mundo globalizado, desigual e em mudança.

Este trabalho, no entanto, não finaliza os esforços para a compreensão do papel estratégico da RSC. Muitos outros estudos necessitam ser realizados

sobre os temas aqui discutidos. Os autores perceberam, ao longo do desenvolvimento do trabalho, uma ausência de literatura sólida e sistematizada refletindo a realidade brasileira. Em especial quanto ao tema RSC, intensamente influenciado pelos valores sociais locais, não é possível basear-se unicamente nas contribuições norte-americanas e européias.

Espera-se, não obstante tais limitações, que este estudo tenha auferido seus objetivos. Os autores acreditam que o método mais eficaz para a solução dos problemas sociais contemporâneos, em especial na América Latina, seja enfrentá-los através da mobilização do setor empresarial de tal sorte que existam benefícios sociais e econômicos. É preciso que as empresas da América Latina percebam a necessidade da RSC e, mais do que isso, que encontrem um interesse esclarecido para ela. Somente desta maneira as organizações de mercado, expostas a uma competição sem precedentes, assegurarão seu compromisso e sustentabilidade de seus programas sociais.

Para isso, entretanto, as empresas devem perceber que não basta a entrada em projetos caritativos "desfocados" e sem conexão com o dia-a-dia corporativo. Não são todos as iniciativas sociais que levam aos benefícios sociais e negociais esperados. Assim como em qualquer outra atividade empresarial, a RSC deve ser tratada com racionalidade e profissionalismo. Como consequência prática do estudo ora concluído, nota-se que as organizações de mercado necessitam institucionalizar suas práticas comunitárias inserindo-se nas discussões corporativas. Precisam, portanto, transformar as ações sociais de apenas atos casuais para atitudes vinculadas às suas estratégias.

5 REFERÊNCIAS

- BARBERO, E.R. **Estratégia Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa: U Estudo Correlacional**. Dissertação de Mestrado defendida na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage In: **Journal of Management**, v.17, 1991.
- CARROL, A. B.: A three-dimensional conceptual model of corporate performance. In: **Academy of Management Review** 4: 497-505, 1979.
- FISCHER, R. M. et al. **Alianças Estratégicas Intersectoriais para Atuação Social**, Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP - Relatório Técnico de Pesquisa (versão parcial), São Paulo, 2002 (a).
- FISCHER, R. M. et al. **O Desafio da Colaboração: Práticas de Responsabilidade Social entre empresas e Terceiro Setor**, Editora Gente, São Paulo, 2002 (b).
- FOMBRUM, C. et al. Opportunity platforms and Safety nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. In: **Business and Society Review**, Malden, Blackwell Publishers, 1996.
- FREEMAN, R.E; GILBERT, D.R. **Corporate Strategy and Search for Ethics**, Prentice Hall, London, 1988.
- FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**, Chicago, 1962.
- GRAY, R. Responsibility up the agenda, In: **Marketing**, Londres, Maio, 2001.
- HAIR, J. et al., **Multivariate Data Analysis**, Quinta edição, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1995.
- HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Strategic Management - Competitiveness and Globalization**, South Western College Publishing, 2001.
- KAST, F. E; ROSENWEIG, J. E. **Organização e Administração**. Editora Pioneira, São Paulo, 1970.
- KERLINGER, **Metodologia Científica para Ciências Sociais**, 1973.
- KWAHNG, K. **Corporate Social Responsibility and Strategic Management: an empirical Study of Korean MNCs in the United States**, Tese de Doutorado, University of New Haven, 2000.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Ed.Atlas, 2.edição, 1991.
- MACHADO, C.A.P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um estudo multicasos**, Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo, 2002.
- MCINTOSH, J. et al. **Cidadania Corporativa**. Editora Gente, São Paulo, 2001.
- MARINO, E. How can evaluation and corporate volunteerism add value to corporate citizenship in Brazil? Working Paper - City University of New York, Center for the study of philanthropy, 1998.
- MATTAR, H. **Os novos desafios da responsabilidade social empresarial**. Palestra conferida na Conferência Nacional do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2001.
- O'BRIEN, D. **Integrating Corporate Social Responsibility with Strategy**. J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University, 2001.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M.R. A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa. In: **Harvard Business Review**, Vol.80, Número 12, Dezembro, 2002.
- ROCHLIN, S. e BOGUSLAW, J. **Business and Community Development**. Relatório de Pesquisa, The Center For Corporate Social Responsibility at Boston College, 2002.
- SVEIBY, K.E. **Measuring Intangible and intellectual capital - an emerging first standard**, August 1998.

NOTA EXPLICATIVA

¹Gostaríamos de agradecer à Professora Dra. Rosa Maria Fischer por autorizar os uso dos dados da pesquisa.