

Responsabilidade Social Corporativa sob o Enfoque Estratégico da Teoria Baseada em Recursos (TBR)

Edilson Bacinello (Universidade Regional de Blumenau - FURB) – edbaci@bol.com.br

Gerson Tontini (Universidade Regional de Blumenau - FURB) – tontini@furb.com.br

Resumo

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode estar associada a criação de valor econômico, social e ambiental, através de uma forte ligação com as dimensões do *Triple Bottom Line* (TBL) na perspectiva de longo prazo. Nesse contexto, surge o termo "RSC estratégica" que passa a ser usado como referência a criação de valor para as empresas que perpassam as questões estritamente financeiras, buscando satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e, assim melhorar sua imagem no mercado. Como perspectiva teórica capaz de explicar a criação de valor nas empresas, a Teoria Baseada em Recursos (TBR) pode auxiliar na identificação de como a estratégia referente a RSC, associada ao *Triple Bottom Line* (TBL), oportunizando a geração de vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, esse ensaio teórico teve como objetivo verificar a associação existente entre RSC sobre a lente teórica da TBR. Verificou-se que, dentre as diversas definições que permeiam a RSC, o conceito que analisa nas perspectivas econômica, social e ambiental das organizações, parece ser a que melhor destaca o conceito estratégico da criação de valor para as futuras gerações. Indica, também, que, além da perspectiva interna, a RSC, explicada pela lógica da TBR, pode também tratar dos benefícios externos ou ambos e, que, sua associação ao TBL pode ter o potencial de geração de vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Estratégia, Teoria Baseada em Recursos.

Corporate Social Responsibility under the Strategic Approach to the Resource-Based Theory (TBR)

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) can be associated with the creation of economic, social and environmental value, through a strong link with the dimensions of the Triple Bottom Line (TBL) in the long-term perspective. In this context, the term "strategic CSR" comes to be used as a reference to create value for companies that cross strictly financial issues, seeking to meet the needs of stakeholders and thus improve their image in the market. As a theoretical perspective capable of explaining value creation in companies, Resource Based Theory (TBR) can help identify the CSR strategy associated with the Triple Bottom Line (TBL), thus providing the generation of sustainable competitive advantage. In this context, this theoretical essay had as objective to verify the existing association between RSC on the theoretical lens of the TBR. It was verified that, given the different definitions that permeate CSR, the concept that analyzes it in the economic, social and environmental perspectives of organizations seems to be the one that best highlights the strategic concept of value creation for future generations. It also indicates that, in addition to the internal perspective, CSR, explained by the logic of TBR, can also deal with external benefits or both, and that its association with TBL may have the potential to generate sustainable competitive advantage.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Strategy. Resource Based Theory.

1. Introdução

A avaliação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem emergido como uma prioridade em todos os países, no sentido de melhorar a imagem social e ambiental das

organizações e na sua interação com os *stakeholders* sobre suas bases voluntárias (COMISSÃO EUROPEIA, 2002).

Dahlsrud (2008) integra a RSC com a Sustentabilidade Corporativa (SC), de forma que as organizações possam reexaminar o seu padrão de comportamentos no âmbito do *Triple Bottom Line* (TBL) aplicado aos negócios (ELKINGTON, 1997 e 2001). Essa integração permite que as empresas iniciem sua jornada em direção a uma abordagem sustentável que esteja integrada a sua estratégia de negócios (BRANCO; RODRIGUES, 2006; D'AMATO; HENDERSON; FLORENCE, 2009).

A necessidade de atendimento aos elementos da RSC integrado ao TBL (VANCLAI, 2004), faz com que exista um número crescente de empresas em todo o mundo que dediquem sérios esforços para integrar a sustentabilidade em suas práticas de negócios, porém as práticas para persegui-la ainda são muito vagas e conflitantes e, por vezes, um desafio para as organizações (JONES, 2003).

Dessa forma, embora o contexto econômico seja o norteador das atividades empresariais (CLARKSON, 1995), ele deve prever as limitações ora impostas pela correta utilização dos recursos e gestão dos ativos estratégicos, os quais são o cerne do gerenciamento, denominado de *Resource Based View* (RBV), na perspectiva de proporcionar uma fonte de vantagem competitiva de longo prazo (JUGDEV; THOMAS, 2002).

A RBV, denominada por Grant (1991) como *Resource Based Theory* (RBT) ou Teoria Baseada em Recursos (TBR), percebe a empresa como um conjunto único de recursos idiossincráticos e capacidades em que a principal tarefa da gestão é maximizar o valor através da implantação ótima dos recursos e capacidades existentes, durante o desenvolvimento de recursos para o futuro.

Peteraft (1993) afirma que a TBR é uma teoria que pode revelar-se um paradigma capaz de elucidar e integrar a pesquisa em todas as áreas da estratégia, sendo a única teoria do escopo corporativo capaz de explicar o leque de diversificação, em toda a sua riqueza, das restritas formas contidas nos conglomerados empresariais.

Pela ótica da TBR, para que as empresas adquiriram um certo recurso, elas dependem de já terem desenvolvido outros recursos anteriores ou possuírem uma determinada capacidade relacionada a presença de outros recursos adquiridos, relacionados a um caminho histórico único (HART, 1995). Segundo o autor, essa interconectividade consiste, portanto, em duas dimensões aparentemente paradoxais: dependência de caminho (sequencia específica de acumulação) e enraizamento (tornar mais difícil o desenvolvimento de um novo recurso), caso haja uma visão compartilhada de desenvolvimento sustentável voltada a focalizar e acelerar o desenvolvimento de recursos e capacidades empresariais.

É necessário que se busque preencher o vazio que a teoria de gestão tem gerado sobre as restrições impostas pelo ambiente biofísico em que, as proposições avançadas para cada uma das estratégias propostas, contribuem para uma vantagem competitiva sustentável nas empresas (HART, 1995).

Nesse contexto, esse ensaio teórico tem como objetivo verificar a associação existente entre RSC sobre a lente teórica da TBR. O trabalho se justifica por tratar de um tema complexo, tendo como fator motivador a indefinição de uma base teórica capaz de explicar como se desenvolve a estratégia relacionada a RSC (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001; MARGOLIS; WALSH, 2003; MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2005; HUSTED; SALAZAR, 2006; D'AMATO; HENDERSON; FLORENCE, 2009; TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012; MOURA, 2014) no contexto econômico, social e ambiental das empresas (HART, 1995;

RUSSO; FOUTS, 1997; ENDERLE, 2004; BANSAL, 2005; ALMEIDA, 2007; MONTIEL, 2008; TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012; MOURA, 2014). Justifica-se, também, pela limitada base teórica que busque analisar essa associação como forma de obtenção da vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1991; HART, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997; HUSTED; ALLEN, 2001; JUGDEV; THOMAS, 2002; SOUZA FILHO et al., 2010; TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012; PADGETT; MOURA-LEITE, 2012; KNEIPP, 2016). Acredita-se que essa vertente teórica seja capaz de auxiliar na identificação de como a RSC, associada ao TBL, pode ter o potencial de geração de vantagem competitiva sustentável.

O estudo está estruturado por esta introdução e mais três seções. Na seção 2, é feita uma revisão da literatura sobre os tópicos referentes a RSC, Estratégia relacionada a RSC, Relação entre RSC e SC, RSC e TBR e a Vantagem Competitiva Sustentável. Na seção 3 é feita uma discussão sobre arcabouço teórico acerca das relações entre RSC e a TBR. Por fim, na seção 4, são feitas as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

Nesse capítulo será feita uma revisão teórica sobre RSC, Estratégia relacionada a RSC, Relação entre a RSC e SC, TBR e a Vantagem Competitiva Sustentável.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Carroll (1999) relata, dentre uma gama de definições elaboradas ao longo dos tempos sobre RSC, que a mesma pode estar relacionada aos objetivos socioeconômicos para elaboração de normas sociais (JOHNSON, 1971), a mudanças na economia que afetam a tomada de decisão (STEINER, 1971), a melhoria na qualidade de vida (BACKMAN, 1975), a obrigação organizacional com os grupos constituintes da sociedade (JONES, 2003) e também como a conduta de uma empresa para ser economicamente rentável, respeitar a lei, ser ética e socialmente responsável (CARROLL, 1983).

Programas e projetos de RSC podem criar benefícios significativos em termos de reputação e retornos para as empresas, bem como favorecer a motivação e a lealdade dos empregados (SOUZA FILHO et al., 2010). Para os autores, é importante que as empresas tenham em conta as ações estratégicas de responsabilidade para que possam trazer resultados positivos tanto em termos econômicos como sociais, resolvendo a questão do objetivo social da organização.

As empresas podem adotar o rótulo da RSC por uma variedade de razões, tais como, para aumentar os lucros, fazê-lo por razões relacionadas a solidariedade, para evitar a pressão externa do interesse de grupos e ativistas que podem afetar o desempenho do mercado (BARON, 2011). Segundo o autor, na medida em que a política privada e a RSC geram custos em uma empresa, sua posição competitiva em relação aos seus rivais pode ser afetada e também ter um efeito estratégico que pode alterar as posições estabelecidas pelas empresas e indústrias ao longo dos tempos.

De acordo com Kanter (1999), dentre a posição competitiva estabelecida pelas empresas, os ativos intangíveis acumulam, naturalmente, o sucesso das organizações e dos indivíduos, refletindo hábitos e não programas, habilidades pessoais, comportamento e relacionamentos. Para a autora, quando esses ativos estão profundamente enraizados na organização e, sem eles, os líderes tendem a reagir de forma defensiva e ineficaz, haja visto que a mudança organizacional, muitas vezes forçada por uma crise, é relacionada, geralmente, a uma ameaça e não a uma oportunidade.

Andriof e McIntosh (2001) afirmam que a RSC exige que os líderes corporativos compreendam que tudo o que uma empresa faz tem algum efeito de fluxo dentro ou fora dela, através dos clientes, funcionários, comunidades e meio ambiente. De acordo com os autores, esses impactos têm um efeito de ondulação sobre a sociedade que pode ser dividido em três grandes áreas sobrepostas:

- . Envolvimento em questões sociais externas, tais como, educação, inclusão social, geração e voluntariado de funcionários;
- . Questões de endereçamento econômico relacionadas com empregos, padrões de formação ética e valor do produto, e
- . Consideração ambiental das emissões e controle de resíduos, uso de energia, ciclo de vida do produto e desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, surge então o termo "RSC estratégica" que passa a ser usado como referência a maximização do lucro como um componente de mercado para capturar o valor, uma vez que afeta tanto as estratégias de mercado como as de não-mercado e suas diversas abordagens que perpassam as questões estritamente financeiras (BARON, 2011). Recentemente, a RSC pode ser considerada a mais importante das estratégias empresariais e, concentrar-se nisso, reflete à necessidade de satisfazer os *stakeholders* como forma de melhorar sua imagem para o mercado (KIM; BRODHAG; MEBRATU, 2014).

2.2 Estratégia relacionada a Responsabilidade Social Corporativa

De acordo com Margolis e Walsh (2003), a capacidade de criação de riqueza das empresas, ou os males que elas podem ter ajudado a criar, tornam-se um alvo para investigação da correta utilização de recursos para resolver diretamente os problemas da sociedade. Afirmam que esses recursos podem também ser utilizados para fins avançados onde os mesmos são considerados pouco adequados.

O desafio enfrentado por aqueles que defendem as iniciativas sociais corporativas é encontrar uma maneira de promover a justiça social num mundo em que reina o paradigma da maximização da riqueza do acionista (MARGOLIS; WALSH, 2003). Os autores tratam ainda que se todas as partes contratantes souberem que a empresa planeja fazer um investimento estratégico social, não importa quão mal concebido ele seja, o mercado irá resolver se esse é, ou não, o melhor uso dos recursos investidos.

McWilliams, Siegel e Wright (2005) indicam que a RSC está relacionada a situações em que a empresa vai adiante do cumprimento e se envolve em "ações que parecem promover algum bem social, além dos interesses da empresa e daquilo que é exigido por lei. De acordo com os autores, a RSC pode ser um elemento integrante das estratégias de negócios e diferenciação de nível corporativo de uma empresa, devendo ser considerada como uma forma de investimento estratégico.

Mesmo quando não está diretamente ligada a um processo de recurso relacionado a um produto ou produção, a RSC pode ser vista como uma forma de construção da reputação ou de manutenção da imagem corporativa (HUSTED; SALAZAR, 2006). Os autores verificam que o investimento estratégico em RSC cria melhores resultados para as empresas que buscam, simultaneamente, alcançar a maximização do lucro como também uma melhoria em seu desempenho social.

A lógica empresarial da RSC na atualidade é concebida no médio e no longo prazo, integrando responsabilidades que ultrapassam a ação do empresário e a visão com contornos exclusivamente 'moralistas e moralizadores' de outros tempos (MOURA, 2014). Ainda, segundo o autor, essa lógica estratégica socioeconômica exige a adoção dos princípios de

criação de uma economia e de um modelo social competitivo através de aplicações sustentáveis para o ambiente, recursos naturais e pessoas.

Na perspectiva de longo prazo, as organizações devem reexaminar seu padrão de comportamentos e, no âmbito do TBL, direcionar seu caminho para uma abordagem sustentável que esteja integrada a sua estratégia de negócios (D'AMATO; HENDERSON; FLORENCE, 2009). Nesse contexto, a RSC deve buscar desenvolver uma sociedade global sustentável de forma a torná-la um princípio orientador estratégico da gestão empresarial que possa expressar com clareza as competências de liderança, responsabilidade e estrutura de parcerias (MCGAW, 2005).

As empresas podem replicar a lógica organizacional relevante dos mercados de produtos e aplicá-los mecanicamente através da gestão estratégica eficaz da RSC, podendo representar benefícios significativos para elas (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001). De acordo com McWilliams, Siegel e Wright (2006), a RSC pode ser um elemento integrante das estratégias de diferenciação empresarial e corporativa de uma empresa, no contexto de uma teoria da firma, e, portanto, deve ser considerada como uma forma de investimento estratégico de reputação ou manutenção.

Devido a competição existente nos negócios, as empresas enfrentam, cada vez mais, pressão para reconhecer suas responsabilidades sociais, levando a um crescente interesse pela adoção de estratégias de RSC que apoiem, ativamente, as políticas de desenvolvimento econômico, social e ambiental como papel chave na geração de vantagem competitiva e desempenho superior (TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012).

Ao investir estrategicamente na melhoria do compromisso com a RSC as empresas ganham vantagem adicional e habilidade que os concorrentes acham quase impossível de imitar, levando a um melhor desempenho financeiro, à partir da redução de custos ou aumento das receitas (RUSSO; FOUTS, 1997; RUF et al., 2001). Assim, estratégias sustentáveis desenvolvidas pelas empresas podem acumular os recursos necessários ao seu desenvolvimento mais rapidamente do que seus concorrentes (HART, 1995).

2.3 Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Corporativa

De acordo com Marrewijk e Werre (2002), as definições sobre RSC e SC devem indicar o “direito de ser” e a “capacidade de criar valor adicionado” igual ao dever de responsabilidade pelos impactos gerados para se ajustar às mudanças no meio ambiente. A RSC e a SC são como dois lados de uma moeda em que as atividades específicas de RSC se relacionam a motivação de SC (MARREWIKJ, 2003).

Mesmo considerando que a SC e a RSC tenham evoluído a partir de diferentes histórias, essas definições caminham em direção a um futuro comum, compartilhando a mesma visão de equilíbrio das responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, apresentando indicadores semelhantes (MONTIEL, 2008).

A RSC e SC são dois termos sociais utilizados para discutir as contribuições e consequências da atividade empresarial (JENKINS, 2009). Segundo o autor, para que as empresas se mantenham competitivas, elas precisam ser capazes de se adaptar as novas exigências do mercado e da sociedade em que operam.

Os desafios envolvendo os fatores econômicos, sociais e ambientais, implicam em três tipos de responsabilidade que estão inter-relacionadas em uma circular, de forma não hierárquica, que contém seus próprios valores intrínsecos (ENDERLE, 2004). Segundo o autor, a empresa deve ser uma boa cidadã (como parte de sua responsabilidade social), não apenas

pelo seu valor instrumental para aumento do lucro, mas também porque ela tem uma obrigação de contribuir para o bem-estar da sociedade, que, não necessariamente, esteja relacionado ao lucro).

Bansal (2005) define a dimensão econômica da SC como a prosperidade que promove a criação de valor através de produtos e serviços produzidos, melhorando sua eficácia. De acordo com o autor, as responsabilidades sociais, ambientais e econômicas devem ser integradas, de forma complementar, para que se possa alcançar a perfeição, ou seja, a promoção da sustentabilidade nas empresas.

Na opinião de Branco e Rodrigues (2006), o TBL, ou os três pilares da sustentabilidade podem ser descritos da seguinte forma:

- a) sustentabilidade econômica: a criação de riqueza através dos bens e serviços produzidos;
- b) sustentabilidade ambiental: gestão ambiental eficiente e proteção ao meio ambiente;
- c) sustentabilidade social: melhoria do bem-estar social por meio da filantropia corporativa.

Existe uma tendência de muitas empresas considerarem a eco-eficiência e/ou a responsabilidade social como sinônimos de sustentabilidade empresarial (ALMEIDA, 2007). O autor complementa que, embora ocorra de forma lenta e gradual, muitas organizações desenvolvem práticas de RSC para integrar a questão social e a eco-eficiência como instrumentos de melhoria contínua.

Moura (2014) verifica a importância que a RSC tem no quadro dos desenvolvimentos associados a modelos de gestão empresarial moderna, que faz com que as atividades empresariais busquem se pautar por condutas éticas e por valores sociais que facilitem a adoção de estratégias favoráveis a ações socialmente responsáveis, valorizando o equilíbrio econômico, social e ambiental em suas operações.

As demandas sociais são parte do ambiente externo enfrentado por uma empresa que busca desenvolver recursos únicos, levando a expectativas sobre quando tais recursos serão valiosos e inimitáveis, devido a sociedade exigir um ambiente mais limpo (HART, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997). Para os autores, as empresas que atuam em conformidade com as políticas ambientais e as complexas questões sociais, diferirão, das outras, em suas bases de recursos.

2.4 A Responsabilidade Social Corporativa e a Teoria Baseada em Recursos

No contexto da RSC, para que a TBR permaneça como uma teoria relevante, os seus criadores devem abraçar e internalizar um enorme desafio criado pelo ambiente natural, no qual os estrategistas e os teóricos organizacionais busquem compreender como as os recursos e capacidades orientados para o desenvolvimento podem gerar fontes sustentáveis de vantagem (HART, 1995).

Segundo Russo e Fouts (1997), a TBR oferece aos pesquisadores de RSC uma ferramenta refinada de análise das políticas sociais corporativas por ter um forte foco no desempenho como a principal variável de resultado e reconhecer explicitamente a importância do conceito de capital intangível. Aos autores mencionam que os ativos tangíveis e intangíveis não são produtivos por si só, mas sem de uma combinação destes que tornam uma empresa produtiva.

A TBR oferece aos pesquisadores da RSC uma ferramenta para refinar a análise de como a política social corporativa influencia a linha de fundo por duas razões:

- 1) a TBR tem um forte enfoque no desempenho como a principal variável de resultado, e

2) a literatura da RSC, adotando a TBR, reconhece, explicitamente, a importância dos conceitos intangíveis, tais como cultura corporativa e a reputação, as quais oferecem uma oportunidade de destacar o desempenho ambiental e econômico, assim como as questões sociais, fornecendo uma base sólida para a hipótese de que o desempenho ambiental melhorado pode melhorar o desempenho econômico (RUSSO; FOUTS, 1997).

A TBR pode ser considerada como um modelo mais formal da teoria-da-empresa, em que a RSC pode ser baseada na maximização dos lucros (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001). Para os autores, os gerentes realizam uma análise custo / benefício para determinar o nível de recursos a serem dedicados às atividades/atributos da RSC, ou seja, avaliam a essa demanda e também o custo incorrido para satisfazê-la.

A RSC pode ser considerada um recurso ou grupo de recursos da empresa, englobando diferentes dimensões, que podem ser consideradas recursos internos, tais como valores corporativos, ética empresarial, o relacionamento com os *stakeholders*, projetos sociais, reputação corporativa, dentre outras, que devem ser valiosas, raras, inimitáveis e não substituíveis (SOUZA FILHO et al., 2010).

Os benefícios internos ajudam a empresa a desenvolver novos recursos e capacidades (*know-how* e corporativa cultura), enquanto que os benefícios externos (relacionados com a reputação corporativa), são recursos intangíveis fundamentais que podem ser criados ou esgotados em consequência das decisões de participar ou não das atividades de RSC (BRANCO; RODRIGUES, 2006). Segundo os autores, essa boa reputação pode melhorar as relações com os agentes externos, atraindo melhores funcionários ou aumentando a sua motivação, moral, compromisso e lealdade com a empresa.

Na perspectiva estratégica da TBR, a RSC pode ser vista como geradora de benefícios internos, externos ou ambos (BRANCO; RODRIGUES, 2006). Os autores acrescentam que, as vantagens internas auxiliam a empresa no desenvolvimento de novos recursos e capacidades relacionados (*know-how* e cultura corporativa). Os benefícios externos estão relacionados com a reputação, um recurso intangível fundamental, que pode ser criado ou destruído como consequência da decisão em se engajar ou não em atividades e divulgação de RSC.

De acordo com Branco e Rodrigues (2006), a TBR oferece importantes sinais que permitem indicar a influência da RSC sobre o desempenho financeiro de uma empresa, atualmente relacionado a fatores qualitativos, tais como, a moral do empregado ou reputação corporativa, pode também ser alçada para análise dos conhecimentos e capacidades, dado ao fato de serem difíceis de imitar e substituir. Complementam que a TBR considera os recursos e capacidades como "terrenos contestados", vendo a empresa como uma instituição envolvida em relações que são contínuas, com algum conflito em curso e alguns elementos colaborativos relacionadas a criação de "valor" para as empresas.

A TBR é considerada um ponto de partida na análise da RSC porque enfatiza a importância dos recursos e capacidades intangíveis que são criados e aprimorados, em grande parte, através de relacionamentos com os *stakeholders*, considerando-os como as mais importantes fontes de sucesso da empresa (BRANCO; RODRIGUES, 2006). De acordo com os autores, a sobrevivência e sucesso de longo prazo da empresa pode ser assim determinada pela capacidade de estabelecer e manter tais relações, nas quais as perspectivas de TBR oferecem importantes contribuições para o entendimento dos mecanismos pelos quais a gestão dos *stakeholders* pode traduzir-se em impactos positivos no desempenho.

A lógica da TBR, aplicada a RSC, pode gerar um conjunto de previsões sobre os padrões de investimento das empresas e indústrias, através da possível correlação positiva entre RSC associada a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e publicidade (MCWILLIAMS; SIEGEL;

WRIGHT, 2005). No contexto da TBR, a RSC apoia as intenções das empresas em participarem das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em inovações para obterem uma diferenciação no mercado e criaram, assim, uma vantagem competitiva que irá gerar retornos acima das taxas normais dos concorrentes de mercado (PADGETT; MOURA-LEITE, 2012).

Branco e Rodrigues (2006) verificam que as perspectivas da TBR são úteis para entender por que as empresas se envolvem em atividades de RSC como forma de obterem alguma vantagem competitiva. Ainda segundo os autores, as empresas com boa reputação em RSC podem ter melhores relacionamentos com atores externos e atrair melhores funcionários, além de aumentar a motivação, moral, comprometimento e lealdade dos funcionários.

A TBR sugere a adoção de estratégias criadoras de valor que tornem o uso das capacidades de uma empresa como essencial para o sucesso financeiro (TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012). Acrescentam que as empresas obtêm vantagem competitiva implementando estratégias de criação de valor derivadas da aquisição de recursos únicos e heterogêneos, mas também da sua capacidade de integrar e implantar esses recursos como base para as "capacidades" organizacionais essenciais.

2.5 Teoria Baseada em Recursos e a Vantagem Competitiva Sustentável

Dentre as diversas teorias relacionadas a RSC, a TBR é a que tenta explicar e prever por que algumas empresas são capazes de estabelecer posições de vantagem competitiva sustentável e, ao fazê-lo, ganham retornos superiores (GRANT, 1991). De acordo com o autor, a TBR percebe a empresa como um pacote único de recursos e capacidades idiossincráticas, onde a principal tarefa da gestão é maximizar o valor através da implementação otimizada de recursos e capacidades, durante o desenvolvimento de suas bases para o futuro.

“Existe a tendência de que a estratégia e a vantagem competitiva estejam, cada vez mais, baseadas em atividades econômicas ambientalmente sustentáveis, ou seja, a TBR natural da empresa” (HART, 1995, p. 537). O autor introduziu a *Natural-Resource-Based-View*, uma teoria da vantagem competitiva, em complemento a TBR, com base no relacionamento da empresa e o ambiente natural. Essa abordagem é composta por três estratégias interligadas: prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável

Segundo Hart (1995), a TBR é vista como uma ferramenta essencial para analisar as políticas sociais e ambientais da empresa, reconhecendo a importância decisiva dos recursos, capacidades e fontes de vantagem competitiva através dos intangíveis, considerado caros à RSC. Para o autor, o futuro parece exigir uma forte liderança moral e um empoderamento do processo social que permita uma visão compartilhada de um recurso raro (BARNEY, 1991) (específico da empresa), e que poucas empresas sejam capazes de estabelecer ou manter de forma amplamente partilhada.

Russo e Fouts (1997) utilizam o conceito de Hart fornecem um esquema que liga a vantagem competitiva, buscando assegurar e reforçar a legitimidade social como parte do ambiente externo enfrentado por uma empresa para desenvolver recursos únicos que levam a expectativas sobre serem valiosos e inimitáveis (BARNEY, 1991).

Husted e Allen (2001) argumentam que as estratégias de RSC podem criar vantagens competitivas se usadas adequadamente através da criação de barreiras estabelecidas por produtos ambientalmente responsáveis, protegidos por patente ou processos socialmente saudáveis que o desenvolvimento de soluções socioambientais criativas.

Para ser uma fonte de vantagem competitiva, as ações de RSC devem criar resultados reais e consistentes para a sociedade através de uma maior preocupação com aspectos externos,

como um valor interno, das decisões sociais estratégicas. Indicam ainda que, essa reflexão sobre os cursos em ação devem analisar e antecipar os efeitos do comportamento da empresa ao prever o potencial positivo, ou suas consequências negativas de suas ações ao longo dos tempos (SOUZA FILHO et al., 2010).

A integração da preocupação com o meio ambiente e a sociedade, no contexto estratégico empresarial, tem representado uma importante fonte para a geração de vantagem competitiva e de um desempenho superior (KNEIPP, 2016). A vantagem competitiva da RSC pode ser percebida através da influência direta de seus recursos (raros, insubstituíveis, inimitáveis e valiosos) para melhoria da reputação e imagem, retenção de pessoas excepcionais, motivação dos colaboradores, valor agregado, melhor desempenho econômico proporcionado pela responsabilidade social, alinhado a projetos inovadores e eficientes, um melhor desempenho ambiental e melhoria na governança corporativa (SOUZA FILHO et al. 2010).

3 Discussão Teórica

Dentre as diversas definições sobre RSC (JOHNSON, 1971; STEINER, 1971; BACKMAN, 1975; JONES, 2003; CARROLL, 1983; KANTER, 1999), esse conceito está relacionado a questões sociais externas, endereçamento econômico e gestão ambiental (ANDRIOF; MCINTOSH, 2001), surgindo um conceito estratégico que reflete à necessidade de satisfazer os *stakeholders* como forma de melhorar sua imagem para o mercado (KIM; BRODHAG; MEBRATU, 2014).

A discussão acerca da RSC tem emergido como uma prioridade em todos os países (COMISSÃO EUROPÉIA, 2002), integrando-a a SC (DAHLSTRUD, 2008, JENKINS, 2009), no contexto do TBL (VANCLAI, 2004; HENRIQUES; RICHARDSON, 2004; BRANCO; RODRIGUES, 2006; D'AMATO; HENDERSON; FLORENCE, 2009), fazendo com que sejam dedicados esforços para integrar as práticas relacionadas a sustentabilidade nos negócios (HART, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997; JONES, 2003).

Embora as questões econômicas relacionadas a RSC tenham como foco o lucro nas atividades empresariais (CLARKSON, 1995; BARON, 2011; RUF et al., 2001), as questões relacionadas a um maior comprometimento com as causas socioambientais (HART, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997; ENDERLE, 2004; BANSAL, 2005; ALMEIDA, 2007; MONTIEL, 2008; TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012; MOURA, 2014) podem oportunizar uma fonte de vantagem competitiva de longo prazo para as empresas (GRANT, 1991; HART, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997; HUSTED; ALLEN, 2001; JUGDEV; THOMAS, 2002; SOUZA FILHO et al., 2010; TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012; PADGETT; MOURA-LEITE, 2012; KEIPP, 2016).

A RSC pode ser explicada através da utilização dos recursos relacionados aos ativos tangíveis e intangíveis (HART, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997; SOUZA FILHO et al., 2010) como um modelo mais formal da teoria-da-empresa (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001) geradora de benefícios internos, externos ou ambos (BRANCO; RODRIGUES, 2006), gerando um conjunto de previsões sobre os padrões de investimento das empresas e indústrias (MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2005).

A Criação de Valor para as empresas (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; MARREWIJK; WERRE, 2002, 2003; BANSAL, 2005; BRANCO; RODRIGUES, 2006; SOUZA FILHO et al., 2010; BARON, 2011; TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012) utilizada no contexto estratégico da RBV referente a utilização de seus recursos (PETERAFF, 1993) tem como base teórica a TBR (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001; MARGOLIS; WALSH, 2003; MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2005; HUSTED; SALAZAR, 2006; D'AMATO;

HENDERSON; FLORENCE, 2009; TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012; MOURA, 2014), pode no contexto relacionado a sustentabilidade (HART, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997) ser uma vertente teórica é capaz de auxiliar na identificação de como a estratégia relacionada a RSC e associada ao TBL pode ter o potencial de geração de vantagem competitiva sustentável.

4 Considerações Finais

O objetivo desse estudo consistiu em fazer um ensaio teórico para verificar a associação existente entre RSC sobre a lente teórica da TBR. Os resultados indicam que os negócios sustentáveis que incorporam o TBL, no contexto da RSC, possuem, na atualidade, uma estreita relação com a estratégia empresarial, oportunizando as empresas obterem melhores resultados advindos desse processo.

Dentre as diversas definições que permeiam a RSC, o conceito que analisa nas perspectivas econômica, social e ambiental das organizações, parece ser a que melhor destaca a necessidade de atendimento aos anseios da comunidade como um todo, seja pela estratégia inerente a essa associação ou pela pressão imposta para que os recursos sejam explorados de forma a verificar que são finitos e certamente podem impactar nas futuras gerações.

A prioridade em discutir e implementar a sustentabilidade dentre as estratégias empresariais, faz as questões relacionadas ao contexto econômico relacionada a RSC, exija das mesmas um maior comprometimento com as causas socioambientais, oportunizando uma fonte de vantagem competitiva, tal como abordado pela vertente de TRB que investiga essa abordagem (HART, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997; HUSTED; ALLEN, 2001; JUGDEV; THOMAS, 2002; SOUZA FILHO et al., 2010; TORUGSA; O'DONOHUE; HECKER, 2012; PADGETT; MOURA-LEITE, 2012; KNEIPP, 2016).

Assim, a RSC pode ser explicada através da utilização dos recursos relacionados aos ativos tangíveis e intangíveis, como uma modelo mais formal de teoria-da-empresa (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001) aliada aos benefícios internos, externos ou ambos (BRANCO; RODRIGUES, 2006) que tem a capacidade de verificar os padrões de investimento das empresas e indústrias (MCWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2005).

Por fim, a Criação de Valor inserida no contexto estratégico da TBR pode, no contexto da sustentabilidade, ser uma vertente teórica capaz de auxiliar na identificação de como a estratégia relacionada a RSC e associada ao TBL pode ter o potencial de geração de vantagem competitiva sustentável.

Referências

- ALMEIDA, F.** *Os Desafios da Sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDRIOF J.; MCINTOSH, M.** *Perspectives on corporate citizenship*. UK, Warwick Business School, 2001.
- BACKMAN, J.** *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press, 1975.
- BANSAL, P.** "Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development". *Strategic Management Journal*. Vol. 26, p. 197–218, 2005.
- BARNEY, J.** *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. Vol. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARON, D. P.** *Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy*. *Journal of Economics & Management Strategy*. Vol. 10, n. 1, p. 7–45, 2001.
- BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L.** *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 69, p. 111–132, 2006.
- CARROLL, A. B.** *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

_____. *Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding?* Vital Speeches of the Day. Vol. 49, p. 604-608, 1983.

CLARKSON, M. B. E. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.* The Academy of Management Review. Vol. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. *Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento Sustentável.* Bruxelas, 2002.

DAHLSTRUD, A. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions.* Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

D'AMATO, A.; HENDERSON, S.; FLORENCE, S. *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business: a guide to leadership tasks and functions.* CCL Press, 2009.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.* Capstone Publishing, Oxford, 1997.

_____. *Canibais com garfo e faca.* São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2001.

ENDERLE, G. *Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises.* Business Ethics: A European Review. Vol. 13, n. 1, p. 51-63, 2004.

GRANT, R. M. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.* California Management Review, p. 114-135, 1991.

HART, S. L. *A Natural-Resource-Based View of the Firm.* The Academy of Management Review. Vol. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. *Toward a model of corporate social strategy formulation.* Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference, Washington D.C. EUA, 2001.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. *Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance.* Journal of Management Studies. Vol. 43, n. 1, p. 75-91, 2006.

JENKINS, H. *A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises.* Business Ethics: A European Review, Vol. 18, n. 1, p. 21-36, 2009.

JOHNSON, H. L. *Business in contemporary society: Framework and issues.* Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

JONES, T. M. *An integrating framework for research in business and society.* Academy of Management Review. Vol. 8, n. 4, 2003, p. 55-64.

JUDGEV, K.; THOMAS, J. *Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage?* Project Management Journal. Vol. 33, n. 4, p. 4-14, 2002.

KANTER, R. M. *The enduring skills of change leaders,* p. 15-11, 1999.

KIM, Y.; BRODHAG, C.; MEBRATU, D. *Corporate social responsibility driven innovation.* Innovation: The European Journal of Social Science Research, v. 27, n. 2, p. 175-196, 2014.

KNEIPP, J. M. *Gestão Estratégica da Inovação Sustentável e sua Relação com o Modelo de Negócios e o Desempenho Empresarial.* 188 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM-RS, Santa Maria, 2016.

MARREWIJK, M. V. *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion.* Journal of Business Ethics. Vol. 44, p. 95-105, 2003.

MARREWIJK, M. V.; WERRE, M. *Multiple Levels of Corporate Sustainability.* Europe Union, 2002.

MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business.* Administrative Science Quarterly. Vol. 48, p. 268-305, 2003.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. *Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective.* Academy of Management Review. Vol. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.; WRIGHT, P. M. *Corporate Social Responsibility: strategic implications.* Rensselaer. Working Papers in Economics, p. 1-31, 2005.

MONTIEL, I. *Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: separates pasts, common futures.* Organization & Environment, Vol. 21, n. 3, p. 245-269, 2008.

MOURA, M. R. A. D. *Responsabilidade Social das Empresas: em Busca do Equilíbrio Econômico, Social e Ambiental*. 219 f. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, 2014.

PADGETT, R. C.; MOURA-LEITE, R. C. 2012. *Innovation with High Social Benefits and Corporate Financial Performance*. Journal of Technology Management & Innovation. Vol.7, n.4, 2012.

PETERAF, M. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. Strategic Management Journal. Vol. 14, p. 179-191, 1993.

RUF, B. M.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R. M.; JANNEY, J. J.; PAUL, K. *An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective*. Journal of Business Ethics. Vol. 32, p. 143–156, 2001.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. *A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*. The Academy of Management Journal. Vol. 40, n. 3, p. 534-559, 1997.

SOUZA FILHO, J. M.; WANDERLEY, L. S. O.; GÓMES, C. P.; FARACHE, F. *Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage*. BAR – Brazilian Administration Review, v. 7, n. 3, p. 294-309, 2010.

STEINER, G. A. *Business and society*. New York: Random House, 1971.

TORUGSA, N.; O'DONOHUE, W.; HECKER, R. *Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector*. Journal of Business Ethics, p. 1-27, 2012.

VANCLAY, F. *The Triple Bottom Line and Impact Assessment: how do TBL, EIA, SAI, SEA and SEM relate each other?* Journal of Environmental Assessment Policy and Management. Vol. 6, n. 3, p. 265-288, 2004.