

2

Referencial Teórico

A definição de um referencial teórico para o desenvolvimento da dissertação implicou um levantamento bibliográfico na área de gestão estratégica, em particular sobre redes e alianças, e na área de responsabilidade sócio-ambiental, incluindo cidadania corporativa, por serem conceitos complementares.

2.1

Conceitos Centrais

Primeiro, definem-se a seguir os conceitos centrais adotados neste trabalho.

Por estar congruente com a abordagem sistêmica integrativa da pesquisa, a definição de estratégia utilizada é de Macedo-Soares (2002, p.1), inspirada em Grant (1999). Segundo esta, a estratégia é “um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar recursos/competências necessárias para sustentar sua performance de acordo com a sua visão e os fatores macroambientais”.

Uma estratégia é considerada adequada à medida que explora as oportunidades e neutraliza as ameaças, ao mesmo tempo em que alavanca as forças e reduz as fraquezas da empresa e de sua rede (Barney, 1996).

Quanto à caracterização da estratégia, foram adotados os constructos de Fahey e Randall (1998) e a tipologia de estratégias genéricas de Minzberg (1998), devido à clareza e maior poder descritivo do ambiente corporativo comparadas com outras tipologias, notadamente a de Porter (1980). Nos constructos de Fahey e Randall (1998) analisa-se o conteúdo da estratégia em termos do seu escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*), sua postura competitiva e metas, expressada na sua “visão” ou “missão”, bem como o processo estratégico. A tipologia de Minzberg (1998)

considera várias dimensões de diferenciação: preço, imagem, suporte, qualidade, design e não diferenciação, além do escopo (amplo ou estreito).

Um conceito fundamental desta pesquisa é o de aliança. Segundo Gulati (1998, p.293), as alianças são “acordos voluntários de cooperação entre organizações, que envolvem troca, compartilhamento ou co-desenvolvimentos, e podem incluir contribuições de capital, tecnologia ou recursos específicos dos parceiros”.

Tauhata (2002) classificou as alianças a partir das definições de vários autores, entre eles Doz & Hamel (1998), Hennart (1998) e Parise (2000). A classificação, conforme tabela abaixo, obedeceu aos seguintes critérios:

- Número de parceiros;
- Estrutura de capital;
- Objetivos dos parceiros envolvidos;
- Conteúdo estratégico;
- Intensidade ou grau de relacionamento.

Tabela 1 – Tipos de alianças (estratégicas ou não) conforme os critérios propostos por Tauhata (2002)

Critério	Tipo	Descrição	Autor
Número de parceiros	bilaterais	alianças mantidas entre somente duas empresas	Doz & Hamel (1998)
	multilaterais	alianças mantidas entre mais de duas empresas	
Estrutura de Capital	sem participação acionária (“non-equity”)	empresas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos	Barney (1996)
	com participação acionária (“non-equity”)	empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro	
	<i>joint venture</i>	os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria	
Objetivos dos parceiros envolvidos	simétricas	os parceiros buscam as mesmas vantagens	Hennart (1988)
	assimétricas	Quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes	
	mistas	Alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes	
Conteúdo Estratégico	estratégicas	Capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro	Hagedoorn & Schakenraad (1992), p. 164
	não estratégicas	Não afetam o posicionamento de mercado de longo prazo	

Intensidade ou Tipo de Relacionamento / Interdependência	Vide tabela 3	Parise (2000) Nohria & Garcia-Pont (1991)
--	---------------	--

Inspirando-se nos constructos de Contractor & Lorange (1998), Parise (2000) e Nohria & Garcia-Pont (1991) classificaram-se as alianças conforme a pesquisa maior de Macedo-Soares e Tauhata (2002) em função do grau de intensidade de relacionamento ou interdependência. Estas classificações foram adaptadas nesta pesquisa para o estudo de caso da Petrobras.

Tabela 2 – Tipos de Alianças em Função do Tipo de Relacionamento adaptadas de Macedo-Soares e Tauhata (2002)

Tipo	Descrição
P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos /processos com apelo social e/ou ecológico em conjunto
Desenvolvimento / Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) com apelo social e/ou ecológico em conjunto
Comercialização/ Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) com apelo social e/ou ecológico em conjunto
Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa “up-front”, seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras
Transferência de Tecnologia	Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D
Acordo/Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos com apelo social e/ou ecológico
Acordo/Contrato de Fornecimento de Insumos / Serviços	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço. Em outra situação, um parceiro presta serviço à outra parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, etc.
Acordo/Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico

Cabe enfatizar que as empresas estabelecem de modo crescente múltiplas alianças, constituindo redes de relacionamento (Doz & Hamel, 1996). Nesta pesquisa, adota-se o conceito de Gulati, Nohria e Zaheer (2000, p.203) para o qual redes estratégicas são definidas como:

“...um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades), incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades (como por exemplo, *joint ventures*, parcerias de longo prazo com fornecedores e outras ligações semelhantes)”.

2.2

Alianças Estratégicas

O cenário político-econômico atual, impulsionado pela globalização, é caracterizado por uma intensa competitividade e uma crescente exigência dos consumidores, que, por meio de seu poder de compra, estão buscando variedade de produtos e demonstrando a sua preocupação pela qualidade. Essa complexidade do mercado exige um conjunto de habilidades e recursos que dificilmente as organizações dominam sozinhas. Assim, as alianças estratégicas surgem como alternativa para explorar novas oportunidades e criar valor por meio de colaboração.

O conceito de alianças não é novo. As empresas japonesas há muito tempo têm se organizado em grupos em seus *keiretsu*, bem como em cartéis de empresas americanas e européias criados após a Primeira Guerra Mundial (Gomes-Casseres, 1994). Conforme observado por Ohmae (1989), em fins da década de 1980 as alianças já eram instrumentos críticos à estratégia das empresas para atender o cliente e competir na arena global.

Contudo, as redes de alianças atuais têm características diferentes, conforme mostra a tabela abaixo, proposta por Doz & Hamel (1998):

Tabela 3 – Novo paradigma de alianças estratégicas (Doz & Hamel, 1998)

	Parcerias Convencionais	Nova Perspectiva
Criação de Valor	Análise custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
	Prioridade de criação de valor	Ênfase na captura de valor
	Complementação simples	Coespecialização complexa
	Estrutura inicial	Processo evolutivo
Evolução no tempo	Gerenciamento de conjunto de objetivos	Busca de objetivos dinâmicos
	Implementação de uma única transação	Transações múltiplas
	Estabelecimento de um compromisso	Criação e manutenção de opções
	Atingir longevidade	Contribuição para a competitividade
Conflito de prioridades e preocupações	Colaboração	Colaboração e competição
	Interdependência	Risco de dependência desbalanceada
	Confiança	Esclarecimento de interesse mútuo
Gerenciamento da rede de alianças	Casamento	Diplomacia, política
	Relacionamento único	Redes de alianças

Nesta linha de pensamento, Gomes-Casseres (1994) afirma que posicionar a empresa estrategicamente em redes de alianças é a essência de sua competição e seus gestores devem prestar atenção às fontes de vantagem

competitiva não apenas da empresa, mas também do conjunto de empresas em rede. Seguindo este raciocínio, Dyer & Singh (1998) identificam quatro fontes potenciais de vantagem competitiva interorganizacional:

- Ativos específicos da relação.
- Rotinas de compartilhamento de conhecimento.
- Recursos/competências complementares.
- Governança efetiva.

Doz & Hamel (1998) ressaltam que as alianças são inerentemente mais difíceis de serem gerenciadas, principalmente à medida que aumenta o número de parceiros e de relacionamentos. As novas alianças são mais centrais à estratégia corporativa, envolvendo o desenvolvimento de soluções e recursos complexos através de uma rede de parceiros, que estão sujeitos às diversas fontes de instabilidade. As alianças funcionam como um sistema dinâmico que evolui progressivamente, trazendo novas oportunidades e ameaças (Kanter, 1994).

Complementando esta visão, Dyer, Kale & Singh (2001) consideram como fonte importante de vantagem competitiva a habilidade de formar e gerenciar alianças estratégicas mais efetivamente que os concorrentes. O desenvolvimento de uma função dedicada à gestão dessas alianças e à coordenação de todas as atividades relacionadas a essas é fator chave para seu sucesso.

Gulati (1999) constata que a decisão de participar em novas alianças é fortemente influenciada pela rede de alianças anteriores e a existência de parceiros em comum. Assim, as empresas que compreendem o complexo processo de inovação e a importância da capacidade de colaboração, tanto interna quanto externa, serão as mais bem-sucedidas (Miles, Snow & Miles, 2000)

2.3

Responsabilidade sócio-ambiental

O conceito de responsabilidade social corporativa tem sua origem nos Estados Unidos e na Europa, onde foi aceito como doutrina até o século XIX,

quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era prerrogativa do Estado ou Monarquia, e não um interesse econômico privado. Com a independência dos Estados Unidos, aprovou-se uma legislação que tinha, até o início do século XX, a premissa fundamental de realização de lucros para os acionistas de negócios privados (Hood, 1998).

Segundo Guimarães (1984) esta perspectiva resultou das mudanças econômicas, sociais e políticas ocorridas com a industrialização, podendo-se destacar dois fatores deste contexto, de considerável importância para a discussão da responsabilidade social das empresas. Em primeiro lugar, a teoria da “mão invisível” do mercado, proposta por Adam Smith, mostrou-se bastante valiosa aos objetivos da indústria nascente, provocando uma inversão ética mercantilista. Através de sua doutrina de *laissez-faire*, Smith condenava qualquer restrição à empresa, pois todo homem deveria ser livre para usar seu capital como lhe interessasse. Assim, o bem da coletividade emergiria automaticamente da busca do auto-interesse. Em segundo lugar, os economistas, pretendendo uma “objetividade científica”, formularam “leis econômicas” para explicar e prever os fenômenos da sociedade. A “doutrina malthusiana”, por exemplo, atribuiu a miséria dos trabalhadores não aos lucros excessivos, mas a uma “lei natural”. Além disso, essa “objetividade” priorizou a análise de fatos através de dados quantitativos, em detrimento da dimensão qualitativa. Isto teve graves efeitos para a sociedade global, à medida que o meio ambiente e o próprio homem, tudo enfim que representasse fonte de lucro, passou a ser alvo de uma exploração desenfreada.

Neste contexto, a questão da responsabilidade social e ética das empresas só foi retomada no ano de 1899 por Andrew Carnegie, fundador do conglomerado U.S. Steel Corporation. Carnegie (*apud* Stoner & Freeman, 1985), estabeleceu uma abordagem clássica da responsabilidade social através de dois princípios: o princípio da caridade e o princípio da custódia. O primeiro exigia um auxílio dos indivíduos mais ricos aos menos afortunados da sociedade, diretamente ou através de igrejas e fundos comunitários. Já o segundo princípio defendia a idéia dos ricos e das empresas como zeladores do dinheiro para o resto da sociedade, podendo usá-lo para qualquer objetivo que a mesma considerasse legítimo. A U.S. Steel, agindo a partir das idéias de Carnegie, iniciou um programa ativo de filantropia, tornando-se uma exceção no capitalismo da época.

A partir de então se começou a discutir, no meio empresarial e acadêmico, a importância da responsabilidade social corporativa pela ação de seus dirigentes e administradores. Bowen (*apud* Ashley, 2002), nos primórdios da literatura sobre o tema, definiu a responsabilidade social como “a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”. Esse conceito, que considera as empresas um reflexo de objetivos e valores sociais, inspirou idéias novas sobre o tema, uma vez que diferia bastante da concepção anterior formulada por Carnegie. Além disso, levantou dúvidas acerca da noção apropriada de responsabilidade social nas empresas.

A partir da década de 1970, a convergência de várias forças econômicas levou alguns acadêmicos a reexaminarem a noção de “responsabilidade social corporativa”. Assim, nos últimos 30 anos, o tema vem sendo tanto apoiado quanto criticado por vários autores. Segundo Jones (1996), a corrente contrária baseia-se nos conceitos de direitos da propriedade de Milton Friedman, Prêmio Nobel de Economia, e na função institucional de Theodore Levitt. O economista Friedman tem sido o principal proponente da idéia de que a direção corporativa deve maximizar os lucros para os acionistas. A empresa seria socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e contribuir para o bem-estar público através dos impostos. Já Levitt argumenta que outras instituições, como Governo, Igrejas e Sindicatos, são responsáveis pelo desenvolvimento social, pois os gerentes de corporações não possuem competência técnica para tais atividades. Através desse raciocínio, ele conclui sua análise sobre o tema nos seguintes termos:

“Em vez de lutar por sua sobrevivência por meio de retiradas estratégicas, mascarando como estadista industrial, o homem de negócios precisa lutar como se estivesse numa guerra. E como uma boa guerra, ela precisa ser lutada de forma estratégica, ousada e, acima de tudo, não moralmente”.
(Levitt *apud* Guimarães, 1984)

Contrário à posição de Friedman, o economista Keith Davis (1975) afirma que a empresa tem responsabilidade direta e condições para agir em favor da sociedade à medida que seus negócios geram conseqüências sociais. Segundo o mesmo, “há uma férrea lei de responsabilidade afirmando que, a longo prazo, quem não usa o poder de um modo que a sociedade considere responsável, tende a perde-lo”.

Mais recentemente, Reich (1998) direcionou essa discussão para o âmbito prático, questionando como as empresas devem ser socialmente responsáveis, uma vez que sofrem pressões tanto da comunidade quanto dos acionistas. Segundo o autor, os executivos partem do princípio que, ao cumprir suas obrigações fiduciárias com os investidores, estarão alocando eficientemente os recursos da sociedade e, assim, indiretamente beneficiando os demais *stakeholders*. Deste modo, a sociedade deveria confiar ao governo a tarefa de definir padrões de responsabilidade social corporativa.

Jones (1996) discute que os conceitos de ética e responsabilidade social corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas que oferecem implicações para o conhecimento e poder dos agentes sociais. Segundo ele, os argumentos a favor da responsabilidade social corporativa podem ser classificados na linha ética e instrumental. Os argumentos éticos consideram dever das empresas praticar ações sociais por ser uma atitude moralmente correta. Já a linha instrumental, defende a responsabilidade social corporativa como forma de trazer vantagem competitiva às empresas.

Evoluindo na linha instrumental, Carroll (1999) propõe uma visão mais abrangente, que inclui a cidadania empresarial. Carroll (1999) define quatro dimensões da responsabilidade social corporativa: econômica, legal, ética e filantrópica. Assim, para ser socialmente responsável, a organização deveria ser lucrativa, obedecer às leis, ter uma atitude ética e, ainda, praticar atividade de filantropia.

Apesar da divergência quanto ao mérito da responsabilidade social, autores contemporâneos consideram que transformações no papel da empresa, Governo e, em especial, da sociedade, proporcionaram uma nova visão da questão. Para Ashley (2002, p.6):

“Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, [...], agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização [...] assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.”

Para Ashley (2002) e Melo Neto & Froes (1999), a responsabilidade social assumiu novas características e engloba, além dos públicos internos e externos, a preservação do meio ambiente, como vetores que direcionam o investimento das empresas em responsabilidade social.

Já Reinhardt (1999) argumenta que a preservação do meio ambiente não deve ser vista como uma questão de responsabilidade social. Para o autor, o investimento ambiental está intrinsecamente relacionado a sustentabilidade do negócio; portanto, incluir esta variável no campo da responsabilidade social levaria a empresa a ignorar oportunidades e riscos resultantes dos problemas ambientais.

O conceito de responsabilidade social corporativa (CSR1) vem sofrendo ainda várias transições quanto à sua capacidade de operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes do conhecimento: responsabilidade social corporativa (CSR2), reititude social corporativa (CSR3) e performance social corporativa (CSP). Segundo Frederick (1994), o conceito de responsabilidade social corporativa (CSR2) apresentava um enfoque mais gerencial, passando a necessidade de desenvolver ferramentas que pudessem ser testadas e aplicadas nas organizações. A reititude social corporativa (CSR3) inclui a necessidade de uma ética normativa para que a responsabilidade social corporativa possa vigorar na prática. Finalmente, a performance social corporativa (CSP) é mais voltada para os resultados, com foco no impacto dos negócios para a sociedade.

Enderle e Tavis (1998) propõem um conceito “balanceado” de empresa, para que seja medida a sua performance a longo prazo. Os autores definem as dimensões econômicas, sociais e ambientais, para os quais devem ser avaliadas as condutas éticas da empresa, conforme os níveis abaixo:

- Nível 1 – nível onde há mínimos requisitos éticos;
- Nível 2 – nível em que se consideram obrigações além do nível ético mínimo;
- Nível 3 – nível em que há aspirações para ideais éticos.

Tabela 4 – Dimensões das responsabilidades corporativas (Enderle & Tavis, 1998, p.1133)

Dimensão Econômica, com aspectos produtivos e distributivos inter-relacionados: <ul style="list-style-type: none"> - Maximizar os lucros: <ul style="list-style-type: none"> • no curto prazo;

<ul style="list-style-type: none"> • no longo prazo. - Melhorar a produtividade: <ul style="list-style-type: none"> • qualidade dos fatores de produção; • qualidade dos processos de produção; • qualidade dos produtos e serviços. - Preservar / aumentar a riqueza dos acionistas; - Respeitar os fornecedores; - Ser justo com os competidores; - Quanto aos empregados: <ul style="list-style-type: none"> • Preservar / criar empregos; • Pagar salários justos, oferecer benefícios sociais; • (Re)educar e dar “poder” aos empregados. - Servir os clientes.
<p>Dimensão Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respeitar as leis e regulamentos; - Respeitar os costumes sociais e herança cultura; - Participar seletivamente na vida cultural e política.
<p>Dimensão ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprometer-se com o desenvolvimento sustentável: <ul style="list-style-type: none"> • consumir menos recursos naturais; • sobrecarregar menos o meio-ambiente com efluentes.

Segundo Enderle e Tavis (1998), analisando a conduta das empresas através destas dimensões permite identificar potenciais conflitos e interseções mais facilmente do que a abordagem dos *stakeholders*.

Os autores ressaltam ainda a importância de uma interpretação clara do conceito de empresa, para se poder compreender a racionalidade subjacente às medidas de performance. A visão de uma empresa quanto às suas responsabilidades está relacionada a como esta empresa mede a performance dos recursos comprometidos com o atendimento desta visão.

2.3.1

Responsabilidade sócio-ambiental e Performance da Empresa

Os argumentos de que as práticas de responsabilidade sócio-ambiental geram retornos negativos são, em grande parte, sustentados pela idéia de que estas acarretam maiores custos e, neste sentido, podem gerar desvantagem competitiva. Em contrapartida, a visão de retornos positivos argumenta que as ações socialmente irresponsáveis gerarão aumento futuro nos custos, diminuindo a competitividade. (Coutinho & Macedo-Soares, 2002).

McWilliams e Siegel (2001) analisaram esta questão com o objetivo de definir o quanto as empresas devem efetivamente investir em responsabilidade social corporativa. Através de um modelo de oferta e demanda, os autores

verificaram um nível ótimo de investimento que maximiza o lucro. Este nível pode ser determinado por uma análise de custo-benefício, considerando-se fatores como gastos em pesquisa e desenvolvimento, publicidade, diferenciação do produto, renda do consumidor, estágio atual da indústria, além da possibilidade de economias de escala e escopo. Apesar das práticas socialmente responsáveis resultarem em custos maiores, o modelo de McWilliams e Sigel (2001) indica que as receitas também aumentariam e, assim, as empresas continuariam igualmente lucrativas. Os consumidores que valorizam a responsabilidade social corporativa estariam dispostos a pagar preços maiores por produtos com uma característica social.

Reinhardt (1999) apontou que as empresas devem analisar os investimentos em responsabilidade ambiental de acordo com a sua capacidade de aumentar as receitas ou reduzir os riscos, assim como qualquer outro investimento. Seguindo estratégias de diferenciação de produtos, impondo regulamentações ao setor, ou reduzindo custos de forma ambientalmente positiva, irá melhorar o gerenciamento do risco na empresa e, conseqüentemente, reduzir a probabilidade de acidentes, processos judiciais e boicotes.

Nesta linha de raciocínio, as questões ecológicas têm fundamental importância, pois em um ambiente de incertezas jurídicas, econômicas e sociais, o permissível hoje pode ser proibido amanhã, prejudicando a empresa que não está preparada para mudanças rápidas de posicionamento e atitude.

Hart (1997) vai além e afirma que as empresas precisam criar uma visão de economia global sustentável, ou seja, desenvolver estratégias e competências integradas com o meio-ambiente, e ao mesmo tempo coerentes com os problemas das diferentes economias (de mercado, de sobrevivência e da natureza).

Na próxima década, o desenvolvimento sustentável será uma das maiores oportunidades da história dos negócios e cabe aos executivos liderar este caminho. Segundo Hart (1997), as empresas devem assumir o papel de educadoras, direcionando a preferência dos consumidores por produtos e serviços consistentes com a questão de sustentabilidade.

Para Lovins, Lovins & Hawken (1997) isso já acontece, pois grande parte das empresas está descobrindo que as percepções dos consumidores quanto à responsabilidade sócio-ambiental, ou sua falta, afetam as vendas. De acordo com os autores, os modelos de negócio que não se adaptarem perderão eventualmente sua capacidade competitiva.

2.3.2

Responsabilidade sócio-ambiental no contexto empresarial

A propagação da questão da responsabilidade social no final da década de 1990 contribuiu para uma atitude proativa de órgãos internacionais acerca do tema. Em 1999, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou o Compacto Global solicitando aos dirigentes do mundo dos negócios que apliquem um conjunto de nove princípios sobre os direitos humanos, do trabalho e questões ambientais. No ano seguinte, a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCED) aprovou uma versão revisada das Diretrizes para Empresas Multinacionais. Esse conjunto de instruções, adotadas em 1976, estabeleceu princípios voluntários e padrões de conduta de responsabilidade corporativa em áreas como meio ambiente, condições de trabalho e direitos humanos. Já em 2001 a Comissão das Comunidades Europeias (2001) apresentou à comunidade internacional um “Livro Verde” com o objetivo de lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional.

No âmbito internacional, destaca-se ainda a norma AA1000 (*Accountability 1000*), lançada em 1999, como o primeiro padrão internacional de gerenciamento de responsabilidade social. Proposta pelo *Institute of Ethical and Social Accountability*, inclui a avaliação de aspectos ambientais, econômicos e sociais, com o objetivo de fornecer uma ferramenta prática para guiar as organizações no aperfeiçoamento e na comunicação das práticas sociais.

Há também hoje, no Brasil, um movimento ascendente no sentido de valorização do tema. O surgimento de entidades representativas como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o Instituto de Cidadania Empresarial, o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de

Minas Gerais (Fiemg), além da ADCE-Brasil e da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides), mostra bem tal evolução. Aliado a esse crescimento, felizmente, houve também uma preocupação relacionada ao disciplinamento da prática social. O Grupo de Instituto, Fundações e Empresas (Gife), por exemplo, elaborou um código de ética que tem como principal objetivo coibir ações não relacionadas aos interesses do desenvolvimento social.

Cada vez mais os autores destacam os benefícios da responsabilidade social. Melo Neto e Froes (1999), por exemplo, afirmam que a responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial:

“Com imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo, sua marca ganham maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes tornam-se orgulhosos de comprar produtos e/ou contratar serviços de uma empresa com elevada responsabilidade social. Fornecedores sentem-se motivados em trabalhar como parceiros de uma empresa desta natureza. O governo e a sociedade civil tornam-se parceiros desta empresa em seus empreendimentos sociais. Os concorrentes reconhecem o ganho de valor desta empresa. [...] Os seus funcionários orgulham-se e sentem-se motivados em trabalhar nesta empresa” (Melo Neto e Froes, 1999, p.95).

Atualmente, inúmeros dados suportam a perspectiva de tais benefícios advindos de ações de responsabilidade social. De acordo com Vassalo (1999), um estudo recente feito pela Universidade Harvard mostra que as empresas socialmente responsáveis apresentam uma taxa de crescimento quatro vezes maior que as companhias focadas apenas nos acionistas. Em uma pesquisa conduzida pela entidade *Business for Social Responsibility* (BSR) com estudantes americanos de MBA no ano de 1997, verificou-se que mais de 50% prefeririam trabalhar em companhias éticas, mesmo se isso significasse salários menores.

A responsabilidade social também tem sido um critério cada vez mais utilizado por investidores internacionais. As ações que contemplam empresas socialmente responsáveis, medidas pelo índice *“Dow Jones Sustainability Global”* tiveram melhor desempenho do que as ações espelhadas pelo índice *“Dow Jones Global”*, que inclui empresas sem preocupações sociais. O índice *“Dow Jones Sustainability Global”* exclui setores controverso, como empresas de

tabaco, bebidas alcoólicas ou armas e consiste em ações de empresas que comprovam preservar o ambiente e não empregam trabalho infantil. Isso se deve ao fato de que empresas socialmente responsáveis tendem a ter menor probabilidade de prejuízos em virtude de não ter passivos ambientais, havendo também menor probabilidade de consumidores rejeitarem a marca, pois a empresa irresponsável pode sofrer boicotes e perder participação no mercado.

Assim, ressalta-se a importância de uma estratégia voltada para a responsabilidade sócio-ambiental, para que a empresa alcance uma posição de destaque na sociedade onde atua e frente ao governo, cidadãos, consumidores, fornecedores e concorrentes.

2.4

Alianças estratégicas e Responsabilidade sócio-ambiental

Apesar da quantidade crescente de pesquisas na área de estratégia relacionada à participação de empresas em redes, a maior parte tem se concentrado nas formas de colaboração entre empresas do mesmo setor, principalmente entre empresas que têm como objetivo final à maximização dos lucros.

Contudo, conforme evidenciado acima, as práticas de responsabilidade social assumem cada vez mais importância nas empresas, como forma de criar valor para todos os *stakeholders*. Neste contexto, as alianças entre empresas de diferentes setores, em especial entre grandes organizações e empresas sem fins lucrativos, são uma ferramenta crucial para incorporar o elemento social e o ambiental na estratégia corporativa.

Berger, Cunningham e Drumright (2004) destacam duas características importantes que diferenciam as alianças sociais e ambientais das alianças estratégicas tradicionais. Em primeiro lugar, essas alianças envolvem pelo menos um parceiro sem fins lucrativos. Em segundo, aliado ao objetivo econômico tradicional, as alianças sociais e ambientais incluem objetivos não-econômicos, isto é, objetivos voltados para a melhoria do bem-estar social.

Considerando os aspectos acima e a visão de Hartman & Stafford (1998) sobre “alianças verdes”, podemos definir as alianças sociais e ambientais como parcerias colaborativas entre empresas com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos, com o objetivo de implementar políticas e atividades capazes de manter o posicionamento no mercado, melhorar o bem-estar social e o meio-ambiente e, ao mesmo tempo, gerar receitas.

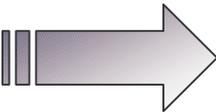
Para Rondinelli & London (2003) formar uma aliança com uma organização sem fins lucrativos é a única opção para as empresas que desejam implementar projetos na área social e ambiental, uma vez que desenvolver essa expertise internamente pode ser muito custoso e ineficiente.

Focando as alianças ambientais, Hartman & Stafford (1998) citam ainda outros motivos que justificam uma parceria com uma organização sem fins lucrativos:

1. um grupo ambiental pode ser um grande aliado no desenvolvimento de estratégias de responsabilidade ambiental, fortalecendo laços com a sociedade e instituições que fornecem recursos críticos para a performance da empresa;
2. alianças ambientais podem ajudar a empresa a estar de acordo com a legislação e questões ambientais, antes que normas rígidas do governo ameacem a sua posição no mercado;
3. programas de responsabilidade ambiental podem melhorar a eficiência operacional da empresa, através da redução de custos;
4. alianças ambientais podem gerar novas oportunidades para produtos e tecnologias “verdes”.

Analisando a natureza das parcerias estratégicas, Austin (2000) classifica as alianças entre empresas e organizações sem fins lucrativos em três categorias: filantrópica (de caráter assistencial), transacional (relação bilateral na qual o fluxo de valor tende a ir nas duas direções) e integrativa (na qual a relação se estrutura em torno da produção conjunta de um bem ou serviço, numa cadeia comum de valor). À medida que a empresa e sua parceira avançam por esse contínuo, cresce a complexidade, mas também a geração de valor para ambas as partes (vide tabela 5).

Tabela 5 – O contínuo da colaboração intersetorial (Austin, 2000)

Natureza do Vínculo	Filantropico	Transaccional	Integrativo
Nível de compromisso	Baixo		Alto
Importância para a missão	Periférica		Central
Magnitude dos recursos	Baixa		Alta
Tipo de recurso	Dinheiro		Capacidades centrais
Espectro de atividades	Estreito		Amplo
Nível de interação	Pouco freqüente		Intenso
Complexidade administrativa	Baixa		Alta
Valor estratégico	Baixo		Considerável

Austin, Herrero & Reficco (2004) destacam a importância de selecionar um parceiro adequado para a aliança social, alinhando a relação com as três variáveis que definem a própria organização: missão, valores e estratégia. Um alto alinhamento nessas três dimensões aumentará a probabilidade de sucesso na aliança, permitindo a empresa superar certas limitações organizacionais e obter os benefícios da colaboração intersetorial.

Seguindo esta linha de raciocínio, Berger, Cunningham e Drumright (2004) sugerem nove dimensões de alinhamento estratégico (vide tabela 6). A adequação estratégica nas dimensões de missão, recursos, gerenciamento e avaliação deve existir desde o início da aliança social, enquanto as demais (força de trabalho, mercado-alvo, produto, cultura e ciclo) poderão ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo.

Tabela 6 – Dimensões para a adequação estratégica das alianças sociais e ambientais (Berger, Cunningham e Drumright, 2004)

Dimensão do <i>Fit</i>	Benefícios Gerados	Questões para avaliar o <i>fit</i> atual e potencial
Missão	Atenção, prioridade, <i>share of mind</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O envolvimento na aliança social expressa a missão ou visão da empresa? • A foco social da empresa é essencial à missão do parceiro?
Recursos	Dependência e vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Cada um dos parceiros possui recursos necessários ao outro, que seria difícil de conseguir de outra forma? • Estes recursos são essenciais para a criação de uma vantagem competitiva distintiva?
Gerenciamento	Comprometimento e suporte gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes das empresas têm empatia? • Existem laços pessoais fortes entre os integrantes da parceria nos vários níveis?
Força de Trabalho	Melhoria da identidade organizacional, gerando suporte voluntário	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma adequação entre a força de trabalho da empresa e o foco social, de modo que os funcionários têm ou poderão vir a ter uma afinidade pela causa, se envolvendo diretamente?

Mercado-Alvo	Criação de vantagem distintiva, gerando suporte voluntário	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma adequação demográfica, geográfica e/ou psicológica entre os membros do mercado-alvo, de modo que eles têm ou poderão vir a ter uma afinidade pela causa? • O parceiro social é líder de opinião ou fator chave que pode influenciar a compra do produto da empresa?
Produto/Causa	Criação de valor através de <i>co-branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O parceiro social pode endossar a marca da empresa? Isso é positivo para ambos os lados? • O posicionamento da empresa é compatível com o posicionamento do parceiro social, considerando elementos estratégicos similares?
Cultura	Facilidade de implementação e gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • O parceiro social adotou práticas empresariais? • A empresa tem um estilo gerencial participativo? • Os valores organizacionais dos parceiros são compatíveis?
Ciclo	Congruência no <i>timing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A sazonalidade dos negócios da empresa e do parceiro social estão alinhados? • A agenda de ambos os parceiros está alinhada de modo a permitir a colaboração em etapas essenciais?
Avaliação	Percepção compartilhada de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Os parceiros especificaram os indicadores que serão utilizados para medir o sucesso da aliança? • Cada parceiro pode abraçar e suportar o principal indicador de performance do outro? • Existem indicadores de performance criados em conjunto pelos parceiros?

Tanto Hartman & Stafford (1998) quanto Austin, Herrero & Reficco (2004) afirmam que o gerenciamento de uma parceria social estratégica envolve dificuldades similares às de uma aliança com qualquer outra empresa. Para enfrentar essas barreiras, os autores sugerem uma atenção especial para os aspectos de comprometimento da organização, transparência quanto aos objetivos, comunicação eficaz e medição de resultados. Este último aspecto é particularmente relevante, à medida que o atingimento de metas mais tangíveis confere credibilidade à aliança social perante a própria organização e seus *stakeholders*.

Rondinelli & London (2003) sugerem uma atenção redobrada para alianças voltadas para a área ambiental e social. Como essas alianças são relativamente novas, ambos os parceiros têm pouca experiência no seu gerenciamento, o que gera mais dificuldades em aspectos como confiança e compatibilidade de objetivos.

Segundo Berger, Cunningham e Drumright (2004) grande parte das dificuldades em alianças sociais e ambientais pode ser evitada por meio de

escolhas adequadas, considerando os objetivos de cada parceiro. Aprofundando o estudo das alianças integrativas, conforme a classificação de Austin (2000), os autores identificaram seis tipos de estruturas de parcerias sociais e ambientais (vide tabela 7).

Tabela 7 – Características estruturais das alianças sociais e ambientais (Berger, Cunningham e Drumright, 2004)

1.	Aliança no nível da Marca	vs.	Aliança no nível da empresa
Prós	<ul style="list-style-type: none"> exige menos recursos gerenciamento menos complexo 		<ul style="list-style-type: none"> acesso mais fácil ao <i>top management</i> maiores oportunidades de expandir relacionamentos dentro da empresa
Contras	<ul style="list-style-type: none"> pode receber pouca atenção do <i>top management</i> dificuldade maior de migrar para outras partes da empresa 		<ul style="list-style-type: none"> gerenciamento mais complexo gera maiores demandas para os recursos da parceira sem fins lucrativos
2.	Gerente dedicado à aliança	vs.	Nenhum Gerente Dedicado
Prós	<ul style="list-style-type: none"> um gerente <i>full-time</i> pode atrair atenção 		<ul style="list-style-type: none"> voluntário como um parceiro zeloso
Contras	<ul style="list-style-type: none"> pode se tornar territorial pode ser marginalizado dentro da empresa 		<ul style="list-style-type: none"> potencial falta de continuidade na liderança menor atenção potencial
3.	Orçamento direcionado a aliança	vs.	Nenhum Orçamento direcionado
Prós	<ul style="list-style-type: none"> diminui a competição por recursos da empresa 		<ul style="list-style-type: none"> captação de recursos mais flexível, <i>ad hoc</i>
Contras	<ul style="list-style-type: none"> recursos fixos 		<ul style="list-style-type: none"> competição contínua por recursos
4.	Doação fixa	vs.	Doação variável
Prós	<ul style="list-style-type: none"> riscos e incerteza reduzida para a parceira sem fins lucrativos maior semelhança às fontes de captação de recursos de outras empresas sem fins lucrativos 		<ul style="list-style-type: none"> aumenta a captação de recursos se a empresa estiver prosperando riscos reduzidos para a empresa
Contras	<ul style="list-style-type: none"> maiores riscos para a empresa potenciais problemas éticos se a empresa sofrer uma derrota 		<ul style="list-style-type: none"> riscos e incerteza maiores para a parceira sem fins lucrativos potenciais problemas éticos, dependendo de como os custos estão estruturados
5.	Poucas iniciativas de marketing	vs.	Muitas iniciativas de marketing
Prós	<ul style="list-style-type: none"> menor demanda para ambos os parceiros 		<ul style="list-style-type: none"> maior exposição aos clientes maior envolvimento com os funcionários da empresa
Contras	<ul style="list-style-type: none"> menos oportunidades de exposição e comprometimento 		<ul style="list-style-type: none"> pode ser tornar exaustivo para ambos os parceiros
6.	Comprometimento de funcionários/clientes da empresa	vs.	Nenhum comprometimento
Prós	<ul style="list-style-type: none"> maior oportunidade de desenvolver laços fortes entre os parceiros maior potencial para alavancar a identidade organizacional maior potencial para alavancar o capital social 		<ul style="list-style-type: none"> menor demanda para os gerentes da parceira sem fins lucrativos
Contras	<ul style="list-style-type: none"> menor demanda para os gerentes da parceira sem fins lucrativos potencial para distrair os funcionários da empresa de suas tarefas principais 		<ul style="list-style-type: none"> maior dificuldade de atingir uma identidade organizacional e um capital social

A primeira estrutura sugerida por Berger, Cunningham e Drumright (2004) reflete o tipo de laço da empresa com o parceiro social. A aliança no nível da

marca é mais fraca, envolve tipicamente um projeto específico e gera poucas oportunidades de ampliar o escopo da aliança, enquanto a aliança no nível da empresa é mais forte e abrangente.

As demais estruturas estão relacionadas ao gerenciamento da aliança (gerente dedicado e recursos específicos da aliança – orçamento, doação) e à dimensão de pessoas da empresa (comprometimento dos funcionários).

Na escolha do parceiro para a aliança, a empresa deve compreender as implicações estruturais envolvidas, determinando quais benefícios são prioritários e quais desafios está disposta a assumir. Vale ressaltar que existem vários tipos de estruturas válidos para as alianças sociais e ambientais, cada qual com oportunidades e riscos específicos.

Austin, Herrero & Reficco (2004) destacam os benefícios de uma aliança social estratégica para a empresa e a organização sem fins lucrativos, conforme a Tabela 8. Entre outros benefícios, uma parceria social pode gerar repercussões positivas, impulsionando a contratação e retenção de talentos e a produtividade dos funcionários.

Tabela 8 – Benefícios gerados por uma aliança social e ambiental (Austin, 2000)

O que a organização social ganha?	-	O que a organização social ganha?
Retenção de Talento		Doações
Conexão com grupos de interesses		Capacidade institucional
Reposicionamento da marca		Maior visibilidade e credibilidade
Melhora de processos internos		Canais de distribuição ou expansão
Acesso a recursos especiais		Vantagens competitivas
Vantagens competitivas		
	+	

2.5

Modelo Macedo-Soares (2002) para Análise da Adequação Estratégica

Nesta pesquisa, adota-se como modelo conceptual uma evolução do modelo de avaliação estratégica original de Macedo-Soares (2000) voltada para a responsabilidade social, apresentada por Coutinho & Macedo-Soares (2002).

O modelo original de Macedo-Soares (2000), chamado de Modelo Macedo-Soares GI – *Generic Integrative* é baseado nas premissas da escola sócio-técnica, nos trabalhos de Sjölander, Child e Nadler, bem como nas estratégias de qualidade orientadas para o consumidor. Posteriormente, incorporou os constructos macroambientais de Austin (1990), Porter (1980) e Barney (1996), além de constructos pertinentes a análise estratégica relacional.

No modelo em questão, a organização é considerada um sistema aberto em equilíbrio, enfatizando a importância da congruência entre os fatores internos e os fatores macroambientais. Os fatores organizacionais (recursos e as condições de utilização desses recursos) são considerados como variáveis principais independentes, por serem controláveis, e são classificados em cinco categorias: pessoas, financeiros, físicos, organizacionais e tecnológicos. As duas últimas classificações incluem variáveis hard (estrutura formal e sistemas gerenciais na categoria organização, e sistemas de tecnologia informatizada na categoria tecnologia) e soft (cultura organizacional e estilo gerencial na categoria organização, e metodologias, informação e inovação na categoria tecnologia).

Com relação aos fatores organizacionais, vale ressaltar que nesse modelo sistêmico integrado utiliza-se a classificação de recursos/competências em distintas, essenciais, rotineiras e terceirizadas de acordo com Vollmann (1996).

A categoria de variáveis dependentes é o desempenho, por ser o resultado da gestão das variáveis principais independentes em interação com os fatores ambientais externos e internos. Essa categoria também inclui variáveis hard e soft, ou seja, dimensões de medição de desempenho objetivas, por exemplo, resultados financeiros globais, como retorno sobre investimentos (ROI), e dimensões subjetivas, como, por exemplo, satisfação do cliente.

Os fatores macroambientais são considerados variáveis secundárias, uma vez que suas implicações, positivas ou negativas, não são controláveis e apenas influenciam o desempenho das variáveis principais, construindo oportunidades ou ameaças. Baseado em Austin (1990), são subdivididos em quatro categorias: econômicos, políticos, demográficos e sócio-culturais. No caso de estratégias orientadas ao cliente, como o caso da Petrobras, a criação de uma cultura adequada pode ser um fator altamente restritivo na sua implementação.

Apesar de incorporar constructos de Austin (1990), os modelo GI de Macedo-Soares e o de Austin (1990) apresentam uma diferença significativa. Enquanto o modelo de Austin inspira-se na escola posicionamento, o modelo de Macedo-Soares está consistente com o paradigma da visão baseada em recursos. A sustentabilidade da performance está relacionada principalmente com os fatores internos da empresa, precisamente seus recursos distintivos e difíceis de imitar (Barney, 1996). Outra diferença diz respeito aos atores estratégicos. Com base em Brandenburger e Nalebuff (1996), o modelo de Macedo-Soares inclui mais um papel genérico, o do complementar/parceiro.

O modelo de Macedo-Soares (2000) possui uma perspectiva integrativa, pois analisa os recursos e as competências da organização e sua interação com as contingências ambientais, enfatizando a importância e a congruência das variáveis organizacionais para assegurar a adequação estratégica.

Para verificar se a empresa possui as condições necessárias para implementar sua estratégia no sentido de alavancar os recursos para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças, para atingir os objetivos organizacionais, é fundamental utilizar um modelo integrativo. Segundo Tauhata (2002), os modelos integrativos são propostos justamente para integrar as duas perspectivas – fatores organizacionais e fatores estruturais da indústria de acordo com o conceito de strategic fit ou adequação da estratégia. De acordo com este conceito, uma estratégia organizacional efetiva requer consistência entre os fatores macroambientais e os recursos internos significativos (Hofer e Schendel, 1978).

Coutinho & Macedo-Soares (2002) apresentam uma evolução do modelo de avaliação estratégica original de Macedo-Soares (2000), com vistas ao desenvolvimento e à implementação de uma estratégia de negócios orientada à responsabilidade social (vide Figura 1).

Tabela 9 – Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal, no caso da gestão / implementação de estratégia voltada para a responsabilidade sócio-ambiental adaptada de Coutinho & Macedo-Soares, (2002)

Categorias de Fatores	Variável	Atributos necessários/desejáveis
Pessoas	Talentos Habilidades Competências Ética Pessoal Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para a aplicação de novas metodologias e práticas de responsabilidade sócio-ambiental • Integridade, transparência, empatia, confiabilidade, responsabilidade, idoneidade • Alinhamento/consistência da ética pessoal com os padrões definidos no código de ética da organização • Comprometimento dos funcionários com as causas sociais e ambientais defendidas pela empresa
Organizacionais Hard	Estrutura Organizacional Equipes Processos Sistemas de Gestão Sistemas Educacionais Sistema de Medição de Performance Sistemas de Reconhecimento e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Flexível, horizontal, com algum grau de descentralização de poder • Multifuncionais e interfuncionais, com um bom grau de <i>empowerment</i> • Documentados, pelo menos no nível macro, como processos interfuncionais • Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com uma perspectiva socialmente responsável • Para educação contínua de gerentes e funcionários, para adquirirem as competências necessárias à melhora da performance socialmente responsável, incluindo treinamento no trabalho nas técnicas e metodologias necessárias ao atingimento da responsabilidade sócio-ambiental • Confiável, visível, equilibrado, compreensivo, consistente e adaptável a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhado com os objetivos de responsabilidade sócio-ambiental da organização • Avaliação de desempenho e sistemas de recompensas integrados com o sistema de medição de performance da organização, levando em consideração o comportamento ético do empregado e sua contribuição para uma gestão participativa e para a satisfação dos <i>stakeholders</i>
Organizacionais Soft	Cultura Organizacional Liderança Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de melhoria contínua da performance relativa a responsabilidade sócio-ambiental, orientada para seus <i>stakeholders</i>, com ênfase em qualidade de vida, preocupação ambiental e ética • Cultura de gestão participativa • Comprometimento visível da gerência com a responsabilidade sócio-ambiental • Comunicação extensiva e interfuncional, favorecendo <i>feedback</i> constante a respeito das metas e das medidas de performance de responsabilidade sócio-ambiental
Tecnológicos Hard	Tecnologia de Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de informação abrangentes, integrados e em tempo real (<i>hardware, software</i>), que incluam informações a respeito de questões relacionadas a responsabilidade sócio-ambiental, com acesso completo aos tomadores de decisão em todos os níveis organizacionais • Sistema para prevenção de acidentes de derramamento de petróleo e planejamento de contingências
Tecnológicos Soft	Metodologias e técnicas específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de gestão interfuncionais orientados a responsabilidade sócio-ambiental

	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia para medição de performance relativa a responsabilidade sócio-ambiental • Novas soluções que incorporem requerimentos da responsabilidade sócio-ambiental • Desenvolvimento de novas medidas de performance referentes a projetos inovativos de responsabilidade sócio-ambiental, ou para fatores intangíveis, e.g. imagem socialmente responsável, confiança, respeitabilidade, conduta ética
Físicos	Ativos Fixos / Equipamentos / Instalações de Produção Recursos Naturais Laboratórios para Monitoramento Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Instalações e equipamentos ergonômicas, propiciando qualidade de vida no trabalho • Instalações e equipamentos com controle de emissão de resíduos • Equipamentos com baixo nível de ruído • Instalações capazes de gerar produto com qualidade desejada pelo cliente • Utilização sustentável dos recursos naturais • Laboratórios que permitam realizar o monitoramento do impacto ambiental causado pela exploração de petróleo
Financeiros	Geração de Caixa Capacidade de Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidade de geração de caixa para garantir liquidez aos acionistas e financiar crescimento no longo prazo • Acesso a linhas de financiamento de baixo custo, que possam ser “repassadas aos clientes” na forma de prazos de pagamento mais confortáveis • Alocação dos recursos, considerando os interesses dos diversos stakeholders • Honestidade na utilização dos recursos para garantir a sustentabilidade dos negócios • Participação de um fundo de ações dedicado a empresas socialmente responsáveis
Performance	Financeira Operacional Satisfação dos Stakeholders Ética Empresarial Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade (ROI, ROA, ROE) • Entrega no prazo, produtividade • Divulgação de um Balanço Social • Índice de Satisfação dos Clientes, dos Fornecedores, dos Parceiros de Negócios, dos Empregados, dos Acionistas, da Comunidade • Reputação quanto à responsabilidade social • Atendimento aos Padrões de conduta definidos no código de ética da empresa • Atendimento aos Padrões de conduta quanto à proteção do meio ambiente

A análise estratégica “tradicional”, com base no modelo de Macedo-Soares (2000) envolve os seguintes passos:

1. Caracterizar a estratégia da organização em termos de seu conteúdo, objetivos, escopo e postura competitiva;
2. Avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais, isto é, os recursos da empresa, inclusive às competências, e as condições para alavancar e gerenciar esses recursos, em termos de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, com vistas a atingir seus objetivos;

3. Avaliação das implicações estratégicas dos atores estratégicos da arena competitiva da empresa, ao desempenharem seus papéis respectivos, segundo os constructos de Porter (1980) e Brandenburger & Nalebuff (1997), e dos fatores macro-ambientais interagentes, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, segundo o arcabouço de Austin (1990);
4. Avaliação da adequação estratégica, ou seja, com base nos resultados da análise verificar se a empresa atualmente é capaz de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e os fatores macro-ambientais;
5. Proposição de mudanças na estratégia, se for o caso, com vistas a melhor explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças e sustentar a vantagem competitiva da empresa.

2.6

Modelo Macedo-Soares (2002) para Análise Relacional (SNA)

A evolução do modelo de Macedo-Soares (2000) para sua versão “relacional”, isto é, que agrega também a dimensão de redes de relacionamento, envolveu a definição de variáveis/constructos, indicadores e escalas para a caracterização dessa dimensão. A abordagem de Macedo-Soares (2002) fundamentou-se nos trabalhos de Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Galaskiewicz & Zaheer (1999) e Knoke (2001) e considerou as seguintes categorias de variáveis: estrutura da rede, composição da rede, tipo de laço e gerenciamento da rede.

Tabela 10 – Lista das dimensões fundamentais do modelo relacional (Macedo-Soares, 2002)

Categoria de Constructo	Significado
Estrutura da Rede	Padrão geral de relações em que a empresa ou a indústria focal está inserida. Descreve propriedades elementares conectando os atores do sistema, tais como: densidade e escopo da rede, orifícios estruturais, tipos e padrões dos laços, equivalência estrutural, posição e centralidade.
Composição da Rede	Características dos componentes da rede: identidade, status, acesso aos recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros. Importante para identificar o tamanho e as fronteiras da rede.
Tipo de Laço	Trata do conjunto de regras e normas institucionalizadas que governa o comportamento da rede (inclui contratos formais e entendimentos informais entre os parceiros). Retrata a natureza das ligações e sua força.

Gerenciamento da Rede	Os constructos dessa dimensão são adequados para análise no nível da empresa. Diz respeito ao uso de mecanismos de governança apropriados, desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de conhecimento entre as empresas, realização de investimentos adequados, aos relacionamentos da rede, mudanças necessárias na parceria à medida que ela evolui, experiência com alianças, administração de conflitos, adequação dos parceiros em termos de compatibilidade e complementaridade.
-----------------------	--

O modelo SNA (vide Figura 2) mantém as principais características do modelo GI, pois retrata a organização como um sistema em equilíbrio quase perfeito, enfatizando a importância da adequação estratégica dinâmica entre os fatores organizacionais e macroambientais. Entretanto, o modelo SNA agrega passos adicionais à metodologia de análise estratégica, procurando focar a ego-rede na qual a empresa em estudo, nomeada empresa focal, se encontra.

A partir do conceito de Knoke (2001), a ego-rede é constituída pela empresa focal, por suas principais alianças estratégicas e pelos laços significativos entre seus parceiros. O modelo SNA permite mapear estes diferentes tipos de alianças, utilizando cores para diferenciar a intensidade dos relacionamentos.

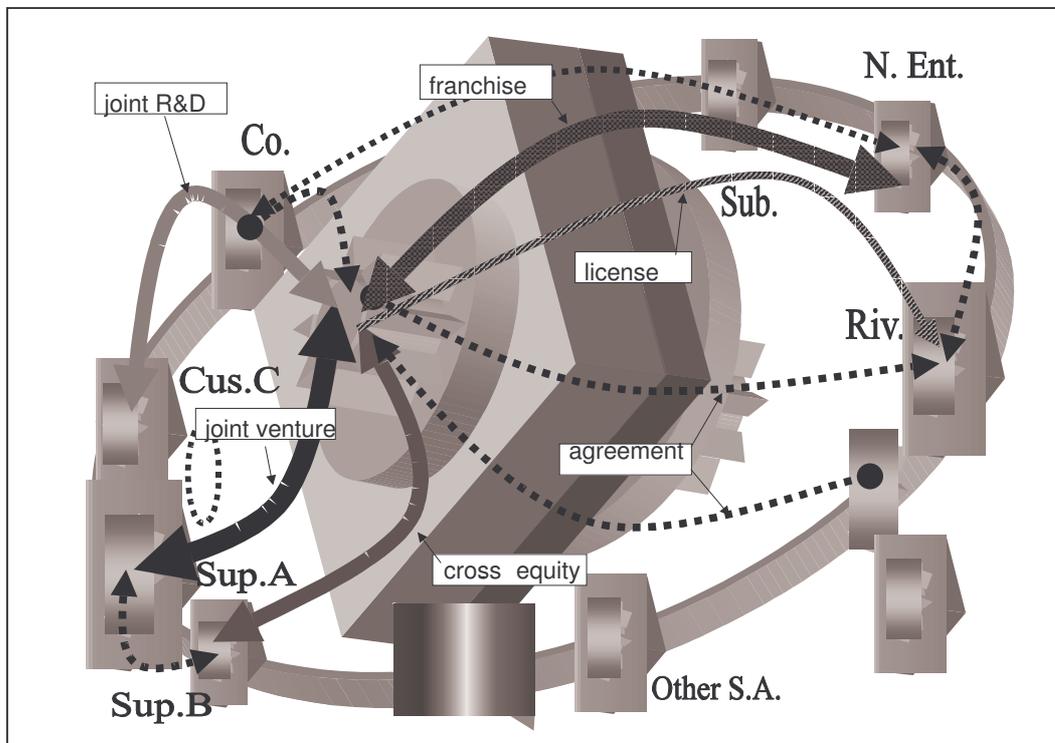


Figura 2 – Representação esquemática de uma ego-rede hipotética

Tal como na análise da adequação estratégica tradicional, o ferramental utilizado na pesquisa para a análise relacional possui três componentes fundamentais:

- uma metodologia: passos para realizar avaliações de adequação estratégica na ótica relacional;
- um conjunto de constructos (lista de referências) para capturar e analisar os dados necessários a essas avaliações;
- um modelo para auxiliar o mapeamento e a análise da rede estratégica e dos fatores pertinentes às avaliações, no caso de uma empresa específica.

Baseando-se nas listas de atributos apresentados em Macedo-Soares (2002) e Tauhata (2002), relacionam-se nas Tabelas 11 e 12 os constructos e indicadores, no nível da indústria e da empresa, respectivamente, para a análise da dimensão relacional em termos de implicações estratégicas da ego-rede, considerando a responsabilidade sócio-ambiental. Em negrito destacam-se os sub-constructos e indicadores específicos à dimensão sócio-ambiental.

Tabela 11 – Lista de constructos e indicadores no nível da indústria adaptado de Tauhata (2002)

<i>Variáveis / Categorias de Constructos</i>	<i>Sub-constructos</i>	<i>Indicadores</i>
1. ESTRUTURA DA REDE	<p>1.1 Escopo (extensão da rede da indústria: número de laços, atores, escopo geográfico)</p> <p>1.2 Posição e Centralidade na Rede (posição relativa em relação aos outros na rede; participação em um grande número de relacionamento com membros da rede)</p>	<p>Amplio / Restrito Muitos / Poucos Local / Todo País</p> <p>Central/Periférica</p>
2. COMPOSIÇÃO DA REDE	<p>2.1 Identidade/ Status da indústria focal</p> <p>2.2. Identidade/ Status dos Parceiros da indústria focal / Status (indústrias ou entidades às quais a indústria focal está relacionada)</p> <p>2.3. Acesso a Recursos da indústria focal</p> <p>2.4. Acesso a Recursos dos Parceiros da indústria focal</p>	<p>Forte / Fraca Sucesso / Fracasso Perspectivas de crescimento futuro</p> <p>Forte / Fraca Sucesso / Fracasso</p> <p>Difícil / Fácil acesso a recursos necessários e desejáveis à responsabilidade sócio-ambiental</p> <p>Difícil / Fácil acesso a recursos necessários e desejáveis à responsabilidade sócio-ambiental</p>
3. TIPO DE LAÇO	3.1. Força das conexões	Forte / Fraca

	3.2. Natureza dos laços (dentro da indústria e através das indústrias cliente e fornecedora)	Favorece / Não Favorece Colaborativo / oportunístico Benigna / rivalidade Filantropico / Transaccional / Integrativo (Austin, 2002)
--	---	---

Tabela 12 – Lista de constructos e indicadores no nível da empresa adaptado de Tauhata (2002)

<i>Variáveis / Categorias de Constructos</i>	Sub-constructos	<i>Indicadores</i>
1. ESTRUTURA DA REDE	<p>1.1. Densidade da Rede (proporção de laços observados em relação ao número de conexões possíveis)</p> <p>1.2 Escopo (grau de abrangência da rede, em termos de número de atores envolvidos, âmbito geográfico, etc.)</p> <p>1.3. Posição e Centralidade na Rede (Posição relativa em relação aos outros atores na rede; Um ator central participa em grande volume de relações com os demais membros da rede)</p> <p>1.4. Tipo de laço</p> <p>1.5. Orifícios Estruturais (quando dois parceiros são conectados apenas através da empresa focal)</p>	<p>Alta / Baixa</p> <p>Amplo / Restrito Muitos / Poucos Local / Todo País</p> <p>Alta / Baixa Central / Periférica</p> <p>Visível / Invisível</p> <p>Existência / Não existência</p>
1 COMPOSIÇÃO DA REDE	<p>2.1. Identidade / Status da empresa focal</p> <p>2.2. Identidade / Status da empresa do Parceiro</p> <p>2.3. Acesso a Recursos de empresa focal</p> <p>2.4. Acesso a Recursos de parceiros</p>	<p>Foco de atuação (expertise) Porte: número de funcionários</p> <p>Sucesso / Fracasso (Ranking) Perspectiva de crescimento Integra ou não grupos de responsabilidade sócio-ambiental (Reputação)</p> <p>Tipo, volume e qualidade de recursos essenciais e distintivos (raros, valiosos e inimitáveis) relativos à responsabilidade sócio-ambiental</p> <p>Difícil / Fácil acesso a recursos necessários e desejáveis à responsabilidade sócio-ambiental</p> <p>Baixa/Alta compatibilidade do recursos ao foco social/ambiental da empresa</p>
3. TIPO DE LAÇO	3.1. Força das conexões (Refere-se à intensidade de	Forte / Fraco Favorece / Não Favorece

	<p>comprometimento ao parceiro: tipo relacionamento ou frequência de interações. Normalmente não são simétricos, refletindo diferenciação de papéis e desequilíbrio de poder nas redes interorganizacionais.)</p> <p>3.2. Natureza dos laços (dentro da indústria e através das indústrias cliente e fornecedora)</p>	<p>Nível da marca / nível da empresa</p> <p>Colaborativo / oportunístico Filantropico / Transaccional / Integrativo (Austin, 2000)</p>
4. GERENCIAMENTO DA REDE	<p>4.1. Uso de mecanismo de governança</p> <p>4.2. Medição de desempenho das alianças orientadas a responsabilidade sócio-ambiental</p> <p>4.3. Realização de investimento específico</p> <p>4.4. Desenvolvimento de processo e habilidades de gestão da mudança da rede com vistas a administrar as mudanças nas expectativas e relacionamento entre os parceiros</p> <p>4.5. Experiência com alianças voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental</p> <p>4.6 Adequação dinâmica de múltiplos parceiros – desenvolvimentos de processos e competências para garantir e sustentar a adequação</p>	<p>Específico/ Não específico à alianças sócio-ambientais</p> <p>Existência / Não existência</p> <p>Orçado / Não-orçado Volume do Investimento</p> <p>Alto / Baixo Estágio de desenvolvimento voltado à responsabilidade sócio-ambiental</p> <p>Tempo de experiência, número de alianças formadas, número de parceiros</p> <p>Alta / Baixa compatibilidade (estratégia operacional, cultural, estilo gerencial, força de trabalho) Alta / Baixa Complementaridade</p>

Com base na metodologia proposta por Knoke (2001), as etapas compreendidas na análise da dimensão relacional serão:

1. Identificar os atores e as fronteiras do sistema: identificar o tamanho da rede, especificando quais membros devem ser incluídos por serem relevantes ao funcionamento do sistema social.
2. Caracterizar o conteúdo relacional da rede ou tipo de laço: decidir que tipo de relacionamento medir.
3. Determinar a estrutura da rede

4. Comparar dados obtidos para cada indicador com atributos desejáveis no nível da indústria e no nível da empresa, no sentido de identificar as implicações estratégicas reais e potenciais constituídas pela rede, respectivamente, no nível da indústria – oportunidades e ameaças – e no nível da empresa – forças ou fraquezas;
5. Discutir o gerenciamento da rede: práticas, experiências, governança, etc.