



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas  
Brasil

Filgueiras Sauerbronn, Fernanda; Rammelt Sauerbronn, João Felipe  
Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões  
sociopolíticas de ações empresariais  
Revista de Administração Pública - RAP, vol. 45, núm. 2, março-abril, 2011, pp. 435-458  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241018592007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre *stakeholders* e dimensões sociopolíticas de ações empresariais\*

Fernanda Filgueiras Sauerbronn\*\*  
João Felipe Rammelt Sauerbronn\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Aproximação entre RSE e estratégia via *stakeholder*; 3. O conceito de esfera pública e sua transformação via *stakeholder strategies*; 4. Dimensões sociopolíticas das *stakeholder strategies*; 5. Considerações finais.

**SUMMARY:** Introduction; 2. CSR and Strategic management approximation; 3. Transformation of public sphere and stakeholder strategies; 4. Sociopolitical dimensions of stakeholder strategies; 5. Final considerations.

**PALAVRAS-CHAVE:** responsabilidade social corporativa; *stakeholder*; esfera pública.

**KEYWORDS:** corporate social responsibility; stakeholder; public sphere.

Os autores apresentam um argumento favorável ao desenvolvimento de pesquisas fundamentadas no diálogo entre diferentes perspectivas epistemológicas objetivando uma compreensão mais adequada das estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE) e seus impactos sobre a esfera pública. A justificativa para tal argumentação está associada ao crescimento das ações de RSE no Brasil desde o final da década de 1990, como um reflexo do avanço da globalização e o aumento do poder das grandes empresas ante o Estado e a sociedade civil. O artigo destaca a limitação de grande parte da literatura de RSE em reconhecer estratégias voltadas para *stakeholders* como um fenômeno equivocadamente centrado na empresa, desconhecendo relevantes questões mais amplas associadas a dimensões políticas e sociais.

\* Artigo recebido em ago. 2010 e aceito em jan. 2011.

\*\* Programa de Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Endereço: Av. Pasteur, 250 — Urca — CEP 22290-240, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: fernanda.sauerbronn@facc.ufrj.br.

\*\*\* Programa de Mestrado em Poder Judiciário, Centro de Justiça e Sociedade, FGV/Direito Rio. Endereço: Praia de Botafogo, 190/1325 — Botafogo — CEP 22253-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: joao.sauerbronn@fgv.br.

**Corporate social responsibility strategies and public sphere: a debate on stakeholders and sociopolitical dimensions of business strategies**

The authors build an argument that encourages the development of researches based on the dialogue between different epistemological perspectives, in order to develop a more adjusted understanding of corporate social responsibility strategies and their impacts on the society. The essay looks forward to point out the limitation of great part of the CSR literature when it comes to recognize CSR strategies related to stakeholders as a phenomenon inadequately centered on big corporations. Therefore, the authors recovers the concept of public sphere in an attempt of showing the phenomenon limitations, as well as disclosing how some CSR strategies are used to expand the influence of corporations in the society, despite relevant social and political dimensions.

**1. Introdução**

O interesse das empresas pela responsabilidade social empresarial (RSE) cresceu no Brasil a partir de meados da década de 1990, quando foram criadas organizações de base empresarial como o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (Gife) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos). Essas duas organizações se constituíram com a intenção de difundir as práticas de RSE e do investimento social privado, fundamentando-se na crença de que o Estado somente não seria suficiente para prover o bem-estar da sociedade. Nesse sentido, caberia às empresas e suas organizações privadas sem fins lucrativos (institutos e fundações) suprir esta lacuna por meio do desenvolvimento de ações sociais, ampliando suas ações para além dos objetivos negociais imediatos. O interesse despertado por essas iniciativas e as ações subsequentes pode ser exemplificado pelo número de empresas associadas ao Ethos que ao final de 2005 se aproximava de mil, pelo percentual de empresas que declaram formalmente a adesão a ações de RSE, pelo montante de investimentos envolvidos<sup>1</sup> (Ipea, 2006) e pelo fato de terem crescido de forma exponencial o número de publicações, cursos, seminários e pesquisas acadêmicas sobre o tema.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> A pesquisa “A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil” indica o crescimento, entre 2000 e 2004, na proporção de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefício das comunidades. A participação empresarial na área social passou de 59% para 69%, o equivalente a 600 mil empresas que aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões, o que corresponde a 0,27% do PIB brasileiro naquele ano.

<sup>2</sup> Cabe destacar como exemplos do interesse da academia pelo tema: o surgimento da divisão

O crescente interesse pelo tema, não por acaso, coincide com o fortalecimento das grandes empresas no atual contexto de globalização. Com o avanço da globalização, grandes empresas passam a ter poderes iguais ou maiores do que Estados e sociedades (Korten, 1996) e a se apresentar como fundamentais ao processo de transformação social via ações de RSE. Em diversas situações, algumas empresas atuam em problemas sociais com maiores recursos ou velocidade de resposta do que diversos constituintes do “mercado”, incluindo o Estado (Tenório, 2004).

O maior envolvimento de empresas nas questões sociais promove a reconfiguração de seus papéis e limites na esfera pública. A esfera pública, originalmente constituída pelos interesses dos indivíduos e instituições sociais, passa a contar com uma participação mais forte e interessada das empresas (Faria e Sauerbronn, 2008). A noção de esfera pública é transformada por diferentes formas de interação entre empresas, Estado e sociedade civil (Burawoy e Braga, 2009).

Grande parte da literatura atual de RSE lança foco sobre questões estratégicas envolvendo o desempenho econômico atrelado às ações sociais das empresas (Porter e Kramer, 2006). As responsabilidades de uma empresa para com a sociedade se tornam estratégicas e se fortalecem com o conceito de *stakeholder*. Esse conceito permitiu às empresas operacionalizar as estratégias de RSE (Clarkson, 1995) e, ao mesmo tempo, reconhecer que estas perseguem objetivos não mercadológicos (Baron, 2001). Como consequência, as ações sociais empresariais começaram a envolver políticas, processos e objetivos estratégicos voltados para os *stakeholders*. Surgem as estratégias empresariais voltadas para os diferentes públicos e finalidades — o que denominamos neste artigo de *stakeholder strategies*.

O debate acerca da formação das *stakeholder strategies* deveria ser considerado relevante e influente tanto para praticantes quanto para estudiosos de RSE. Entretanto, grande parte da literatura de administração pública que trata da interação entre Estado, empresa e sociedade civil não é reconhecida adequadamente nestes estudos. Isto revela uma limitação de parte da literatu-

---

Gestão Social e Ambiental no Encontro Anual da Anpad de 2003 e sua permanência até 2009; a recente inclusão do tema em diversas divisões acadêmicas da Anpad, tais como Estratégia em Organizações (no tema Estratégias para Sustentabilidade Socioambiental), Marketing (no tema Macroimplicações Recíprocas entre Marketing e Ambiente, Estado e Sociedade), e até mesmo na divisão de Gestão de Operações e Logística (no tema Operações e Cadeias Sustentáveis). Além disso, diversas editoras incluíram livros e publicações sobre RSE em seus catálogos e um grande número de congressos internacionais de RSE é realizado a cada ano no Brasil.

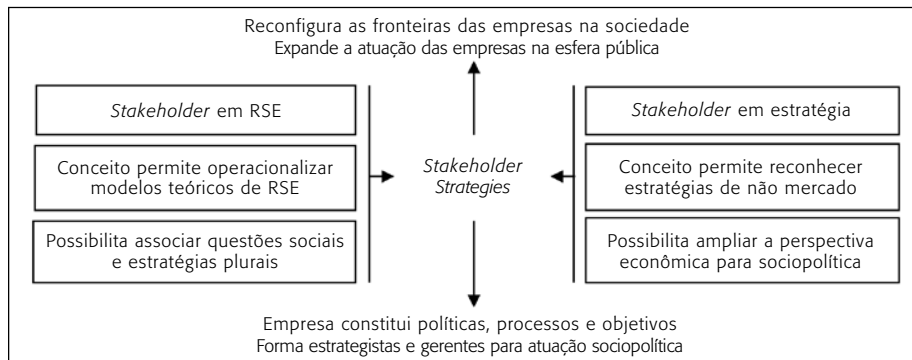
ra de RSE. O desafio de compreender como as *stakeholder strategies* transformam a esfera pública implica a incorporação ou aproximação de outros conceitos e referenciais teóricos não tratados na literatura de RSE. Neste sentido, é necessário sustentar um diálogo entre diferentes corpos teóricos (Mahoney, 1993), incorporando principalmente conceitos de economia política, políticas públicas e gestão social para uma melhor compreensão do fenômeno (Jones, 1996; Marens, 2004; Reed, 2002).

Para dar conta da argumentação proposta, o artigo está estruturado em cinco seções. Na primeira seção são apresentados os principais conceitos de RSE, colocando o foco sobre a incorporação do conceito de *stakeholder* e sua importância para o crescimento das ações de RSE. Na segunda seção é discutido como o uso deste mesmo conceito na literatura de estratégia permitiu o reconhecimento de estratégias não mercadológicas e ampliação da perspectiva econômica dominante. Em seguida discute-se a necessidade de pluralismo epistemológico e metodológico para a compreensão das transformações na esfera pública em função das *stakeholder strategies*. Para tal, são apresentadas algumas ilustrações com as diferenças entre uma visão centrada na empresa e uma visão plural e compartilhada de sociedade. A quarta seção procura revelar algumas práticas estratégicas cujas dimensões sociopolíticas são desenvolvidas no âmbito da RSE e que interferem nos tradicionais papéis da empresa na sociedade. Nesse sentido, são recuperados estudos que apresentam e problematizam elementos da atuação empresarial na esfera pública. Ao final, os autores traçam considerações sobre a relevância do tema para as literaturas de estratégia, RSE e administração pública, bem como sobre a necessidade de desenvolver uma agenda de estudos que reconheça as implicações das *stakeholder strategies* sob a perspectiva dos diferentes atores sociais envolvidos.

## **2. Aproximação entre RSE e estratégia via *stakeholder***

Nesta seção, argumentamos que a aproximação entre as literaturas de RSE e de estratégia ocorreu em função de as estratégias para *stakeholders* atenderem a duas finalidades (figura 1). Primeiro, a aproximação à área de estratégia é benéfica às RSE por permitir a operacionalização de modelos teóricos, facilitando ao praticante a associação de questões sociais, antes distantes e intangíveis, às estratégias empresariais. Segundo, a aproximação foi benéfica à área de estratégia por viabilizar, de forma neutra, a incorporação de dimensões sociopolíticas (Boddewyn, 2003) que anteriormente não eram reconhecidas como relevantes às preocupações “de mercado” (Baron, 2001).

Figura 1  
Aproximação entre RSE e estratégia via *stakeholder*



Fonte: elaborado pelos autores.

Portanto, sinalizamos nesse artigo que as estratégias para *stakeholders* podem ser analisadas: a) à luz da reconfiguração das fronteiras da empresa na sociedade ao expandir sua atuação na esfera pública e assumir espaços antes ocupados por outros atores sociais; b) em termos sociopolíticos, quanto à constituição de políticas, processos e objetivos estratégicos, bem como à formação de estrategistas e gerentes para este novo tipo de ação.

### ***Incorporação do conceito de stakeholder em RSE***

O atual quadro de interesse pela RSE tem como fundamento a literatura dominante sobre RSE desenvolvida por diferentes autores ao longo do século XX, mais especificamente nos últimos 50 anos, no âmbito das escolas de administração dos EUA (Faria e Sauerbronn, 2008). Um início muito tímido estava relacionado a preocupações com a ética individual (consciência moral do executivo), uma vez que as empresas eram compelidas a atuar de forma socialmente responsável porque esta é a forma moralmente correta de atuar (Jones, 1996; Geva, 2008). Os desenvolvimentos subsequentes ocorreram como uma resposta ao surgimento das ciências administrativas, a rápida profissionalização dessa atividade, o crescimento das grandes corporações em detrimento de pequenas empresas, negócios familiares e necessidade de comunidades locais (Carroll, 1999; Chandler, 1979).

A relação entre empresas e sociedade, mais especificamente as responsabilidades das empresas diante de seus diferentes públicos, começa a ser dis-

cutida com maior intensidade a partir da década de 1960, quando grandes empresas são pressionadas a apresentar soluções para questões como: poluição, consumo, emprego e discriminação social e de gênero (Korten, 1996; Windsor, 2006; Waddock, 2004).

O cenário de contestações e turbulência em torno da grande empresa apresentou reflexos na literatura de RSE quando o ambiente externo começou a ser problematizado e foram debatidos conceitos como: *social responsiveness*, *public responsibility* e *stakeholder* (Wood, 1991). O conceito de *social responsiveness* foi tratado como uma ampliação da responsabilidade social e estava associado à capacidade da organização em responder às demandas da sociedade e desenvolver ações que atendam às demandas e mitiguem problemas sociais oriundos de suas atividades usuais (Wood, 1991). O conceito de *public responsibility* surgiu no âmbito da literatura de RSE norte-americana como uma tentativa de ampliar o conceito anterior, de forma a contemplar ou tornar explícita a interdependência entre empresas e sociedade, uma vez que todas as empresas possuem responsabilidades públicas que não apenas sociais (Carroll, 1999). A noção de responsabilidade pública estava fortemente associada às obrigações e respostas que as empresas deviam prestar a organizações governamentais e da sociedade civil (Marens, 2004).

O conceito de *stakeholder* — foco central deste artigo — favoreceu o reconhecimento dos atores sociais que interagem, possuem interesses associados ou interferem nas decisões da empresa (Jones, 1995). A característica que distinguia o uso do conceito em RSE, neste momento específico, era o fato de ser aplicado a grupos não tradicionais vistos como possuindo relações conflituosas com a empresa em temas sociais e políticos (Freeman, 1984). A gestão dos *stakeholders* (*stakeholder management*) serviria para integrar os estudos em RSE, permitindo que a análise dos temas sociais fosse conectada às estratégias da organização, uma vez que os conceitos de *social responsibility* e *social responsiveness* não apresentavam um significado claro para gerentes, estudantes ou acadêmicos, assim como os modelos de RSE não eram operacionais para a compreensão do desempenho social da organização (Clarkson, 1995).

Nesse sentido, passou a ser dominante no discurso gerencial a procura por formas de se aumentar a eficiência e a rentabilidade das empresas por meio da análise sistemática dos *stakeholders* (Hinings e Greenwood, 2002). As empresas passaram, então, a desenvolver estratégias de relacionamento com os públicos interessados — chamadas neste artigo de *stakeholder strategies* —, uma vez que a incorporação deste conceito passou a servir como estrutura para a análise das ações sociais das organizações com base nas relações com

seus diferentes públicos. As empresas começaram a desenvolver ações de RSE de forma voluntária e a deixar de lado o caráter de dependência a obrigações e regulação impostas por governos e sociedade (Marens, 2004).

Com uma perspectiva estratégica atribuída ao conceito de *stakeholder*, a literatura de RSE começou a tratar de práticas operacionais (políticas, processos e objetivos) que afetam os diferentes públicos com os quais as empresas se relacionam (Donaldson e Preston, 1995). O desenvolvimento da relação com *stakeholders* foi tratado como um imperativo de negócios para as empresas, principalmente as grandes corporações, uma vez que proveria uma base de vantagem competitiva (Porter e Kramer, 2006). Consequentemente, os argumentos que assumem uma relação positiva entre RSE, gestão dos *stakeholders* e desempenho econômico da empresa se tornam predominantes (Waddock e Bodwell, 2004).

As ações de RSE foram ampliadas — e consequentemente sua literatura — com a incorporação do conceito de *stakeholder*, dado o interesse em operacionalizar os modelos teóricos e a associar as questões sociais às estratégias plurais das empresas. A aproximação de um conceito originário da área de estratégia foi bastante útil à literatura de RSE e permitiu: a) transformar os modelos teóricos de RSE em ações a serem facilmente operacionalizadas pelas empresas (Clarkson, 1995); b) garantir relevância ao tema — e aos estudos, cursos e consultorias subsequentes — por reconhecê-lo como estratégico para as empresas (Welcomer et al., 2003); e c) tornar a RSE globalmente relevante, o que demandou o desenvolvimento de uma infraestrutura institucional (Waddock, 2008).

### ***O conceito de stakeholder em estratégia***

Uma crítica fundamental à área de estratégia empresarial está localizada no fato de a bagagem teórica predominante ser oriunda da economia, como: organização industrial, teoria dos jogos, teoria da agência, custos de transação, economia evolucionária e visão baseada em recursos (Pettigrew et al., 2002). Esta característica faz com que as análises da área de estratégia permaneçam em grande parte reduzidas a perspectivas racionalistas sobre mercados e ambientes (Knights e Morgan, 1991). Isto provoca o não reconhecimento de dimensões políticas e sociais envolvendo o Estado, a sociedade, o mercado e a própria corporação. Ou seja, um entendimento mais completo das relações entre empresas e sociedade é deixado em segundo plano ou como um subnível (Marens, 2004; Jones, 1996).



O fortalecimento do conceito de *stakeholder* na área de estratégia favoreceu o reconhecimento dos atores sociais que interagem com a empresa, uma vez que estes interferem nas decisões e resultados da empresa. O foco da gestão dos *stakeholders* são as relações entre a empresa e seus diferentes públicos, em substituição ao foco tradicional na capacidade da empresa em atender aos interesses exclusivos dos *shareholders* (Charan e Freeman, 1979). O uso do termo *stakeholder* na área de estratégia surgiu a partir do trabalho do Stanford Research Institute (SRI) no início da década de 1960 (Freeman et al., 2004; Freeman, 1984).

Freeman (1984) recuperou as raízes intelectuais do conceito ao abordar cada uma das direções que o conceito tomou na academia de administração. O uso original do termo nos trabalhos do SRI estava associado ao desenvolvimento de medidas de satisfação daqueles grupos cujo suporte é necessário para a sobrevivência da organização. As informações serviriam como uma importante entrada (*input*) no processo de planejamento corporativo, para o desenvolvimento de sistemas de informação e realização de ajustes na estratégia corporativa. Neste sentido, o comportamento do *stakeholder* seria dado como “uma restrição à estratégia, formulada no âmbito de um ambiente estático e previsível” (Freeman, 1984:15). Os *stakeholders* seriam identificados e analisados no nível genérico de forma a servir como mais uma variável de análise em uma perspectiva clássica de formulação e implementação estratégica (Mintzberg et al., 2000).

A incorporação do conceito de *stakeholder* permitiu aos praticantes de estratégia uma ampliação dos objetivos estritamente econômico-financeiros, já que estes públicos levantam questões mais amplas em termos sociopolíticos. Paralelamente, começa a surgir na literatura de estratégia a ideia de que as empresas perseguem objetivos plurais que transcendem os objetivos puramente econômicos tradicionalmente estudados na área (Whittington, 2002). Esta discussão pôde ser retomada recentemente — e timidamente — a partir do conceito de estratégias não mercadológicas. A partir dele a academia pôde vir a reconhecer que as empresas perseguem múltiplos interesses, aqueles não estritamente financeiros e que envolvem um misto de estratégias negociais, políticas e sociais (Baron, 2001). Assim, tornou-se possível desafiar a neutralidade da “teoria dos *stakeholders*” (Freeman, 1984) ao permitir aos praticantes e aos acadêmicos de estratégia reconhecer os diferentes públicos de interesse e suas necessidades.

Argumentamos que este modelo coloca o foco sobre as entradas e saídas em um sistema no qual a empresa assume um papel central na análise de re-

lações sociais mais amplas, e sobre os benefícios para a empresa ao invés dos seus impactos sobre a sociedade (Hinings e Greenwood, 2002).

A formulação de estratégias de RSE incorporava “proativamente” e “voluntariamente” (Marens, 2004) dimensões sociopolíticas mais amplas por meio do desenvolvimento de ações junto aos públicos de interesse (Post et al., 2002). Grande parte dos interesses sociopolíticos da empresa assumiria a forma de estratégias de RSE, onde são formulados novos planos, políticas e projetos para a consecução dos interesses empresariais ante os múltiplos grupos de interesse.

A partir das estratégias de RSE, a área de estratégia passa a reconhecer e a favorecer que as empresas formulem e implementem estratégias sociopolíticas voltadas para seus diferentes públicos de interesse. Isso permite às empresas ampliar de uma abordagem de fundo econômico para uma abordagem sociopolítica de forma neutra e amplamente aceita (Geva, 2008). Da mesma forma, as empresas passam a desenvolver estratégias de não mercado, sob a denominação de estratégias de RSE.

Argumentamos que a abordagem econômica utilizada pelos defensores das *stakeholder strategies* não é suficiente para possibilitar uma investigação mais abrangente da realidade das relações entre empresas e sociedade (Banerjee, 2008). Este ponto implica a incorporação ou aproximação de outros conceitos e referenciais teóricos, não tratados na área de estratégia, para a compreensão da dimensão sociopolítica de suas ações e das relações entre empresas e sociedade (Moore, 2000; Reed, 2002).

O estudo desta relação passa a ser uma tarefa ainda mais relevante e complexa considerando o avanço da globalização, a expansão das fronteiras do mercado e o crescente poder político e econômico das empresas e principalmente das grandes corporações (Held e McGrew, 2000). Este quadro tem afetado empresas, Estado e sociedade, modificando contextos e relações sociopolíticas (Arnold, 2003). Além desses fatores, cabe destacar que escândalos corporativos e crises ocorridos em 2001 e 2008 geraram uma preocupação pública significativa sobre responsabilidade e transparência das empresas, tendo em vista o impacto destas ações diante de seus diferentes públicos.

Argumentamos ser necessário sustentar a conversação entre diferentes abordagens (Mahoney, 1993) ao tema e recuperar a pluralidade anteriormente característica aos estudos das relações entre empresas e sociedade (Carroll, 1999; Marens, 2004). Isso representa a abertura de novas possibilidades para compreender como as *stakeholder strategies* promovem a reconfiguração do papel das empresas na sociedade e contribuem para a expansão das fronteiras das empresas na esfera pública.

Com a finalidade de promover a compreensão das *stakeholder strategies* e iniciar uma discussão acerca do caráter sociopolítico das ações de RSE, trataremos na próxima seção de autores e textos ainda não reconhecidos ou amplamente tratados nas literaturas de estratégia e RSE. Acreditamos, contudo, que esses autores podem trazer contribuições significativas para o entendimento de políticas, processos e objetivos sociopolíticos das empresas, bem como sobre seus reflexos na esfera pública.

### **3. O conceito de esfera pública e sua transformação via *stakeholder strategies***

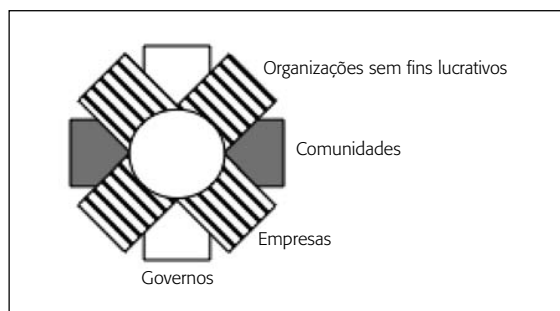
Um levantamento da bibliografia que está além das fronteiras das literaturas de estratégia e RSE nos aponta para uma série de autores que tratam do conceito de esfera pública e de sua relação com as empresas. A noção de esfera pública refere-se inicialmente a uma situação em que os cidadãos se engajam, sem interesses estratégicos ou autorreferentes, em conversações abertas sobre temas de interesse comum ou público (Baiocchi, 2003). Os participantes da discussão abstraem de suas posições e fazem suas considerações em relação à posição dos demais participantes (Wagner, 2000). Essa origem do conceito implica reconhecer que o Estado deve desempenhar um papel crucial ao assegurar as regras e leis que suportam a existência da esfera pública (Baiocchi, 2003). Porém, alguns teóricos consideram que o exercício do poder público não deve ser conduzido ou guiado por instituições de governos ou de mercados. Dessa forma, a vontade da sociedade surgiria além do alcance do Estado ou do mercado, mas nas redes de relações que regularmente ocorrem na vida social (Tenório, 2004).

Assim, o conceito de esfera pública invoca diferentes discussões. Entre elas podemos destacar as discussões: a) em torno de governança participativa em instâncias de deliberações comunitárias patrocinadas por governos (Baiocchi, 2003); b) sobre a participação das empresas no processo decisório de problemas sociais junto a comunidades e fóruns públicos (Bohem, 2005); c) sobre a interdependência entre organizações públicas e privadas na sociedade (Moore, 2000) e; d) em torno da dinâmica entre os chamados “primeiro”, “segundo” e “terceiro” setores da esfera pública (Wagner, 2000).

Estas diferentes discussões e formas de utilização remetem a uma representação gráfica do conceito de esfera pública no formato de uma estrela (O’Connell, 2000). Essa representação resulta da constituição plural que envolve indivíduos, comunidades, governos, empresas e organizações sem fins

lucrativos (ONGs) que possuem diferentes papéis e fronteiras. O encontro entre esses vários elementos, atores ou instituições constitui a esfera pública, que protege e alimenta os interesses coletivos ou públicos. A figura de estrela surge da conjunção entre os diferentes integrantes da esfera pública e suas mútuas influências (figura 2).

Figura 2  
A conjunção entre atores e a representação  
da esfera pública



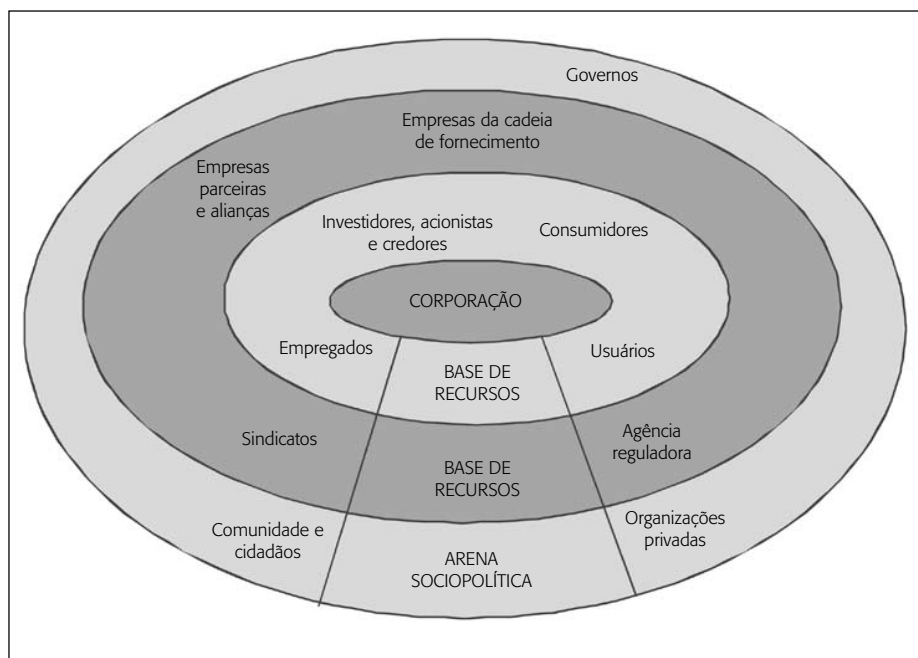
Fonte: O'Connell (2000:475).

Apesar das possíveis críticas relacionadas às limitações desse conceito, a noção de esfera pública se mostra extremamente útil à discussão sobre as transformações que as ações de RSE podem provocar nas relações entre os diferentes constituintes da sociedade. As empresas se apresentam como prestando um “serviço da sociedade” uma vez que: a) auxiliam na resolução de problemas sociais; b) desenvolvem processos democráticos e participativos junto a organizações sem fins lucrativos e comunidades (Maignan e Ralston, 2002).

A construção discursiva da RSE desenvolvida por grandes empresas explicita sua motivação em contribuir para o bem coletivo (Margolis e Walsh, 2003), tendo como base a premissa das falhas do governo em provê-lo (Moore, 2000). Porém, os processos e os impactos dessas práticas de RSE aparentemente participativas são ainda desconhecidos (Boehm, 2005; Reed, 2002). Pouco se sabe sobre como realmente são desenvolvidas e implementadas as *stakeholder strategies*, sendo necessário problematizar essa construção discursiva de garantia de “participação” aos diferentes integrantes da esfera pública (Boehm, 2005).

Tendo em vista o conceito de esfera pública e a importância da interação entre os diferentes atores e sujeitos que a compõem, torna-se necessário desafiar a construção teórica das *stakeholder strategies* no âmbito das literaturas de RSE e de estratégia. A representação gráfica (figura 3) das *stakeholder strategies* nestas literaturas pode ser exemplificada pelo trabalho de Post e colaboradores (2002). Esses autores apresentam um modelo centrado na empresa, no qual os diferentes atores sociais seriam considerados em termos de papéis e níveis de interação em relação à geração de riqueza para a organização e, conseqüentemente, para a sociedade.

Figura 3  
*Stakeholder strategies e as relações centradas na empresa*



Fonte: Post et al. (2002:10).

O desenvolvimento das *stakeholder strategies* no âmbito da RSE considera os atores e instituições sociais apenas como *inputs* e *outputs* em um modelo onde os resultados finais interessam às empresas (Hinings e Greenwood, 2002). Grande parte dessas ações é pautada em uma ideologia da cooperação (Reed, 2002), em que uma possível participação dos demais atores sociais

serve como entrada em um sistema e não necessariamente reflete o interesse coletivo ou público (Boehm, 2005).

O motivo para a análise das relações com os *stakeholders* e suas influências é a obtenção de possíveis vantagens competitivas para a empresa ante seus concorrentes. Em alguns momentos, as *stakeholder strategies* são justificadas para que problemas na execução de estratégias de negócios sejam contornados — uma questão de sobrevivência. Em outros momentos, as empresas precisam atender aos interesses dos *stakeholders* como forma de garantir a continuidade implícita e explícita de sua “licença para operar” (Brugmann e Prahalad, 2007; Moore, 2000; Porter e Kramer, 2006; Post et al., 2002).

Qualquer discussão sobre as ações de RSE deve reconhecer as diferentes abordagens ao tema envolvendo e confrontando os conceitos de *stakeholder strategies* e de esfera pública. A proposição de uma abordagem plural ao tema deve manter o diálogo entre essas diferentes abordagens (Mahoney, 1993), evitando a “dicotomização Estado e mercado” (Tenório, 2004:12). Deve também reforçar o argumento de Marens (2004), no qual uma sociedade plural deve ser pautada por: divisão de poderes e não na centralização; em variedade de opiniões e não na unanimidade; na separação e não na unificação de funções econômicas, políticas e sociais. Essa é uma premissa fundamental que deve nortear os estudos sobre as ações de RSE (Boehm, 2005; O'Regan e Oster, 2000) e pode evitar o domínio de advindas da área de estratégia que advogam o mercado como referência principal ou “bagagens preconizadas por partidários do intervencionismo estatal” (Tenório, 2004:12).

O argumento central desenvolvido neste artigo propõe que se avance sobre outras literaturas, disciplinas e autores, no sentido de uma perspectiva mais plural no tratamento das *stakeholder strategies* e seus impactos sobre a esfera pública. Cabe destacar a importância de se investigar como as empresas têm avançado nesta direção, por meio de políticas, processos e objetivos estratégicos, mostrando as implicações que estas ações estratégicas possuem sobre a esfera pública e os demais atores sociais envolvidos.

#### **4. Dimensões sociopolíticas das *stakeholder strategies***

Uma discussão sobre questões sociopolíticas que caracterizam as *stakeholder strategies* no âmbito da RSE deve partir do reconhecimento de alguns pontos fundamentais já abordados neste artigo. Primeiro, o volume de ações de RSE cresceu bastante nos últimos anos, atribuindo às empresas um forte protagonismo na resolução de problemas sociais. Segundo, grande parte da literatura

dominante de RSE trata as ações sociais das empresas como uma necessidade funcional no âmbito do capitalismo democrático (Jones, 1996:8). Terceiro, a incorporação do conceito de *stakeholder* permitiu o reconhecimento de dimensões sociopolíticas até então não estudadas ou tratadas formalmente na literatura de estratégia. Porém, estas questões sociopolíticas são tratadas como um subnível em relação ao foco principal dos negócios (figura 3).

Parte destas deficiências ocorre por diversos motivos. Primeiro, o estudo das relações entre empresas e sociedade nunca se constituiu como uma área dentro da ciência política e porque poucos cientistas políticos atuam em escolas de negócios (Vogel, 1996). Segundo, grande parte dos acadêmicos em estratégia adota uma postura que privilegia o ponto de vista “econômico” da corporação e da ideologia do “livre mercado” (Jones, 1996; Mintzberg, 1996; Knights e Morgan, 1991; Pettigrew et al., 2002) e desconhecem debates importantes em outras áreas e determinados textos e posições dentro de suas próprias fronteiras disciplinares (Mahoney, 1993).

Refletindo as características das escolas de negócios, a literatura das áreas de estratégia e RSE deixa de tratar adequadamente de dimensões sociopolíticas (Marens, 2004) relativas às *stakeholder strategies*. Além disso, a literatura de RSE trata da gestão de *stakeholders* como livre de questões de poder (Jones, 1996). Uma rápida revisão da literatura explicita a não problematização da desigual distribuição de poderes entre os *stakeholders* no que tange a questões de propriedade, controle de recursos e habilidade para defender interesses ante as grandes corporações (Eweje, 2006).

Um estudo desta natureza deve reconhecer as questões sociopolíticas como “um processo que trata de todas as atividades desenvolvidas por grupos sociais com a intenção de obter acesso e influenciar a ação governamental, ou maximizar seus interesses em relação a outros grupos na sociedade” (Epstein, 1972:55). Essa definição, quando associada à falta de diálogo e debate sobre as *stakeholder strategies* na literatura, traz à tona a necessidade de investigar os seguintes pontos: a) as motivações de fundo econômico subjacentes a determinadas iniciativas sociais das empresas junto aos *stakeholders*; b) as formas que estas estratégias assumem em seus objetivos e práticas associados; c) as implicações destas estratégias para a modificação de relações sociais e históricas entre os diferentes atores, sujeitos e instituições da esfera pública.

Os textos centrais na literatura de RSE que advogam a adoção das *stakeholder strategies* associam diversas motivações de fundo econômico às iniciativas de RSE (Porter e Kramer, 2006; Brugman e Prahalad, 2007). Estes autores reforçam a importância dessas iniciativas para a obtenção por parte das empresas de uma “licença para operar” concedida pela sociedade. Com o

alcance de bons resultados para a empresa serão automaticamente gerados benefícios para a sociedade, ou seja, a partir da garantia do sucesso das empresas é que se alcançará o bem-estar coletivo. Isso porque as empresas precisam de uma sociedade “saúdável”, ao passo que esta depende de empresas “saúáveis”. Aceitar esta premissa de forma apolítica significaria admitir um modelo de integração entre empresa e sociedade no qual deve haver a busca por pontos de interseção e não de fricção (Porter e Kramer, 2006:84).

Para problematizar esta posição dominante quanto às motivações para adotar as *stakeholder strategies* é necessário reconhecer a perspectiva de autores que trabalham além dos limites das escolas de negócios. Sklair (1998) afirma que poucos pesquisadores negariam que corporações transnacionais (CTNs) se engajam em atividades políticas de diferentes naturezas. Para esse autor, as demandas da economia global requerem que as CTNs atuem politicamente de uma forma mais sistemática do que no passado. As CTNs atuam como atores políticos em eventos que envolvem diferentes ações políticas no nível global, cujos reflexos ocorrem em termos de eficiência para as organizações e possíveis ineficiências para a sociedade. Os tratados internacionais de comércio e investimento, por exemplo, são profundamente antidemocráticos em estrutura e processo. Os interesses das CTNs são mais bem representados devido ao fato de estas terem recursos e motivações comerciais. O mais interessante, segundo afirmação do autor, é que essas ações políticas são “normalmente adotadas em nome da globalização, do livre-comércio, da competitividade internacional e da esperança de que isto eventualmente contribua para a redução da pobreza” (Sklair, 1998:287).

Algumas pesquisas desenvolvidas no Brasil exemplificam as motivações por trás da formulação e da implementação das *stakeholder strategies*. Por exemplo, o trabalho de Andrade (2002) é bastante claro ao analisar as interações de Aracruz Celulose para com as partes interessadas durante o processo de formação de estratégias socioambientais em relação a demandas de mercado, de regulação e de comunicação. O autor analisa a situação envolvendo os *stakeholders* a partir de premissas das abordagens teóricas dos jogos “coopetitivos”, para estudar como a empresa “administra a tensão inerente à relação com os *stakeholders*, identifica os elementos desses jogos e formula estratégias para influenciá-los segundo seus interesses” (Andrade, 2002:75).

Ao discutir as motivações para a realização de *stakeholder strategies* no âmbito da RSE percebe-se que os estudos reproduzem um discurso apolítico, utilizando referenciais epistemológicos e metodológicos oriundos de estratégia e economia. No trabalho de Andrade (2002), os interesses dos grupos envolvidos são apresentados como informações para o jogo de administração



de tensões entre as partes. A importância da dimensão pública do fenômeno não é tratada como relevante para os diferentes atores e instituições da esfera pública. Isso mostra que algumas pesquisas devem investigar as formas pelas quais as empresas desenvolvem as *stakeholder strategies*, ou seja, a prática da formulação e implementação de estratégias desta natureza.

Um aspecto bastante característico destas ações é o fato de muitas vezes envolverem estratégias de relações públicas com cada *stakeholder* (Griffin e Dunn, 2004). O estabelecimento dos departamentos de relações públicas nas décadas de 1970 e 1980 (Post et al., 1983) marcou a forma com a qual as empresas passaram a participar do processo de tomada de decisão sociopolítica. No início da década de 1970, a maioria das empresas listadas pela revista *Fortune* não possuía um departamento de relações públicas, mas na década seguinte 80% do grupo das 500 maiores já havia criado o departamento (Marcus e Kaufman, 1988). Esta atividade passou a funcionar como um mecanismo para atender à necessidade de gerenciar o envolvimento das empresas nas políticas e nas relações externas.

O escopo dos departamentos de relações públicas envolvia responsabilidades nas áreas de relações públicas, relações governamentais, contribuições corporativas, relações com a mídia, relações com investidores, tendo como funções primordiais a inteligência social e política, os programas de ações externas e a comunicação interna. Segundo Marcus e Kaufman (1988), haveria certa dificuldade em demonstrar claramente o desempenho ou o impacto junto ao *bottom-line* proveniente das atividades de relações públicas em transformar legislações, ações judiciais, regulação e relações com comunidades. A conclusão a que chegam Post e colaboradores (1983:150) é de que a constituição dos departamentos de relações públicas deve ser “harmoniosa com a missão e os objetivos corporativos”, dando suporte à estratégia corporativa à luz do ambiente político e de negócios, de forma a “reduzir a distância entre o desempenho da empresa e as expectativas dos *stakeholders*”.

Por trás da argumentação pró-relações públicas encontram-se pressupostos da economia neoclássica na qual a viabilidade das empresas depende de sua habilidade em produzir com custos baixos e em atender as demandas do mercado. Desta forma, as empresas devem agir de forma oportunista ao lidar com o Estado, tentar obter subsídios, minimizar restrições, obter proteção de novos produtos ou tecnologias e preços que garantam os lucros (Marcus e Kaufman, 1988).

Esta mesma lógica está sendo reproduzida nas ações de RSE. As empresas estão fazendo uso de temas sociais para desenvolver suas ações de relações públicas junto aos diferentes grupos de interesse. Os temas sociais são trata-

dos na forma de programas de comunicação, colaboração com os diferentes interessados e o desenvolvimento de atividades em localidades onde a “licença para operar” se faz necessária (Eweje, 2006; Griffin e Dunn, 2004).

Outro ponto interessante é compreender como as empresas desenvolvem internamente a capacidade de determinados sujeitos representarem seus interesses via *stakeholder strategies* junto aos diferentes grupos no âmbito da esfera pública. Uma análise cuidadosa do uso das *stakeholder strategies* deve dar atenção à distinção entre o poder das empresas e o poder de seus representantes nos diferentes níveis (Pettigrew, 1992). Epstein (1973) considera o poder sociopolítico das empresas como um fenômeno organizacional que é exercido tanto em operações anônimas da empresa quanto pelas atividades dos gerentes em nome da empresa. O estudo do poder sociopolítico das empresas pode propiciar a compreensão de como estes sujeitos interferem no sistema sociopolítico, tanto no nível macro (o sistema de corporações), quanto no nível intermediário (grupo de corporações), ou no nível micro (de uma organização específica) (Epstein, 1973:15).

Assim, uma possibilidade de estudo sobre as *stakeholder strategies* passa pelo entendimento da constituição e do papel dos indivíduos ou do grupo de pessoas (Jaime, 2005) que combinam poder social, econômico e político na formulação de decisões que afetam questões sociopolíticas locais e nacionais. Useem (1985) aponta indícios interessantes de que é possível e necessária a constituição de um grupo selecionado de indivíduos que expandam as fronteiras da empresa na esfera pública em nome da empresa ou conjunto de empresas.

Através da implementação das *stakeholder strategies* por um grupo formado com esta intenção seria possível transformar as relações entre empresa-Estado, empresa-ONGs e ONGs-Estado (O'Regan e Oster, 2000). É possível promover não apenas as preocupações das empresas como também criar um clima político e social positivo para as empresas junto à sociedade como um todo ou grupos específicos (Epstein, 1973). Um grupo bem formado pode prover acesso aos diferentes níveis de governos constituindo uma via de mão dupla com as empresas (Useem, 1985), em função do interesse em transformar questões de regulamentação no interesse imediato de sua organização, ou nos interesses mais amplos de toda a comunidade de negócios (Jaime, 2005).

Dessa perspectiva é possível formar um grupo seleto de dirigentes empresariais experientes sensíveis a problemas sociopolíticos nos quais as empresas se envolvem (Useem, 1985). Assim, como ponto de partida, esses indivíduos devem melhor compreender a opinião da empresa em relação às políticas públicas contemporâneas. Um segundo aspecto refere-se à capacida-

de de compreensão da complexidade dos ambientes político e legislativo nos quais o negócio opera (Martin, 2003).

Nesse sentido, a formação de sujeitos capazes de defender os interesses da empresa por meio da ação sociopolítica deve reconhecer a necessidade de formação mais ampla. O foco, segundo Useem (1985), recai sobre a capacidade de adaptação aos diferentes públicos de interesse, de compreender a complexidade do ambiente político e de servir como intermediário entre estes dois mundos. Isso significa desenvolver nos dirigentes empresariais a capacidade de pensar de forma ampla e compreender as forças motivadoras de cada *stakeholder* da empresa.

Finalmente, o impacto das ações de RSE, principalmente em países em desenvolvimento, pode ser analisado em termos de circunstâncias sociais e políticas, seguindo a proposição de Reed (2002). Para esse autor é fundamental observar: a) o estabelecimento de direitos civis e políticos; b) a adequação das instituições e práticas político-administrativas nos processos democráticos; c) o favorecimento de interesses via práticas de corrupção; d) o nível de atividade e a densidade da sociedade civil. Em função da conjunção destes fatores, as empresas podem vir a assumir responsabilidades sociais ampliadas ou transformadas.

O poder das empresas pode, neste sentido, variar por conta de circunstâncias sociais e políticas, uma vez que podem possuir uma influência forte e direta sobre a legislação e a alocação de recursos (Boehm, 2005:153). O poder das empresas para influenciar o desenvolvimento cresce com o processo de globalização (Marens, 2004), uma vez que estão mais envolvidos neste processo do que comunidades locais e sistemas políticos centrais. Este aspecto é reforçado pelo fato de empresas formarem uma boa rede de relações e tomarem parte ativa na constituição de novas regras do jogo (Reed, 2002) e em muitos casos as empresas assumem o protagonismo na tomada de decisão na esfera pública (Bohem, 2005; Moore, 2000; O'Connell, 2000; Wagner, 2000).

Esses autores reforçam o argumento favorável à compreensão de como as empresas estão desenvolvendo as *stakeholder strategies* no âmbito da RSE e, principalmente, quais os impactos que essas ações estão gerando sobre a esfera pública ao expandir os tradicionais papéis que as empresas desempenham na sociedade. Compreender a primeira parte desse problema envolve uma aproximação do processo de constituição das políticas e dos objetivos na empresa, bem como da formação e atuação dos sujeitos que interagem com os diferentes públicos de interesse. Por outro lado, a segunda parte desse problema deve ser investigada junto aos diferentes públicos para os quais as *stakeholder*

*strategies* estão endereçadas. Somente por uma perspectiva de investigação mais plural e que considere os diferentes atores e sujeitos envolvidos será possível compreender os impactos dessas ações sobre a esfera pública.

## 5. Considerações finais

Os autores procuraram desenvolver um argumento favorável ao desenvolvimento de pesquisas fundamentadas no diálogo entre diferentes perspectivas epistemológicas para uma compreensão mais adequada do fenômeno das *stakeholder strategies* e seus impactos sobre a esfera pública.

O crescimento das ações de RSE em todo o mundo e no Brasil é um reflexo do crescente tratamento estratégico conferido ao tema, dada a incorporação do conceito de *stakeholder* à literatura de RSE. Isso ocorreu em parte porque a noção de *stakeholder strategies* permite, por um lado, operacionalizar os modelos teóricos de RSE e, por outro, reconhecer as estratégias sociopolíticas e não mercadológicas desenvolvidas pelas empresas. Essa noção possibilita associar questões sociais às estratégias das empresas e ampliar uma perspectiva estritamente econômico-financeira para uma que considere questões sociopolíticas.

O artigo procurou destacar principalmente uma limitação fundamental em grande parte das literaturas de RSE e de estratégia: a necessidade de reconhecer as *stakeholder strategies* como um fenômeno equivocadamente centrado na empresa. Um modelo de ação social centrado na empresa entra em contradição com a pluralidade e a participação que devem caracterizar a esfera pública. Nesta visão “descentrada”, diferentes atores e instituições devem interagir livremente no sentido do interesse coletivo. Destacar essa limitação não é uma tarefa trivial. Por esse motivo, o artigo apresentou algumas formas de representação das diferenças entre uma visão de relação social centrada na empresa e uma visão plural e compartilhada de sociedade.

Ao caracterizar a limitação das *stakeholder strategies*, ficou clara a necessidade de pluralismo epistemológico para compreender o fenômeno. Ficou clara a debilidade da literatura dominante em RSE em apresentar os conceitos e perspectivas fundamentais ao tratamento das dimensões sociopolíticas e da expansão das fronteiras das empresas por domínios antes relativos a governos e ONGs.

Argumentamos ser necessário investigar como as empresas estão expandindo seus domínios e promovendo uma transformação na esfera pública via ações de RSE. Para atender a esta argumentação foram apresentados

alguns autores e conceitos não reconhecidos explicitamente nas literaturas de RSE e estratégia para exemplificar como as questões sociopolíticas podem ser tratadas à luz de outro referencial teórico. Por meio desses autores, foi possível apontar alguns caminhos para compreender a constituição de políticas, processos e objetivos sociopolíticos, bem como a formação de dirigentes empresariais para a prática destas estratégias. Ficou claro que a expansão das tradicionais fronteiras da empresa deve ser problematizada na literatura de RSE e de estratégia em termos, por exemplo, do acesso aos diferentes níveis de administração governamental, das ações conduzidas junto a líderes ou representantes de comunidades e associações de moradores, entre outras organizações da sociedade civil. Essas questões mostram a necessidade de revelar elementos ainda obscuros envolvendo as *stakeholder strategies*.

O presente ensaio mostrou ser relevante desenvolver estudos que permitam levar em conta a percepção dos atores e instituições que constituem a esfera pública como os líderes ou representantes de comunidades e dos diferentes níveis de administração governamental que estão envolvidos com as *stakeholder strategies*. Dessa forma seria possível retirarmos o foco da centralidade das empresas no estudo das relações entre negócios e sociedade. Os diferentes atores sociais envolvidos em uma ação de RSE podem apresentar novos ângulos de observação, preocupações e considerações capazes de enriquecer o estudo com os impactos sobre a esfera pública e ampliar o conhecimento nas áreas de estratégia e RSE. Essa seria uma forma de manter a conversação entre possíveis e diferentes perspectivas teóricas que tratam da relação entre empresas e sociedade, bem como sobre as dimensões sociopolíticas da prática das *stakeholder strategies*.

## Referências

- ANDRADE, J.C.S. Formação de estratégias socioambientais corporativas: os jogos Aracruz Celulose-partes interessadas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, p. 75-97, maio/ago. 2002.
- ARNOLD, D. Libertarian theories of the corporation and global capitalism. *Journal of Business Ethics*, v. 48, n. 2, p. 155-179, 2003.
- BAIOCCHI, G. Emergent public spheres: talking politics in participatory governance. *American Sociological Review*, v. 68, p. 1-23, 2003.
- BANERJEE, Bobby. *CSR: the good, the bad and the ugly*. Northampton: Edward Elgar, 2008.

- BARON, David. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 10 n. 1, p. 7-45, 2001.
- BODDEWYN, Jean J. Understanding and advancing the concept of “nonmarket”. *Business & Society*, v. 42, n. 3, p. 297-327, 2003.
- BOEHM, A. The participation of business in community decision making. *Business & Society*, v. 44, n. 2, p. 144-177, 2005.
- BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. New social compact. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 2, p. 80-90, 2007.
- BURAWOY, Michael; BRAGA, Ruy. *Por uma sociologia pública*. São Paulo: Alameda, 2009.
- CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, v. 38, p. 268-295, 1999.
- CHANDLER, Alfred. Governo versus empresa: um fenômeno norte-americano. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1979.
- CHARAN, R.; FREEMAN, R.E. Stakeholder negotiations: building bridges with corporate constituents. *Management Review*, v. 68, n. 11, p. 8-14, 1979.
- CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of management. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, Lee. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 65-91, 1995.
- EPSTEIN, E.M. Corporations and the political imperative. *Business and Society Review*, v. 2, p. 54-67, 1972.
- \_\_\_\_\_. Dimensions of corporate power, pt. 1. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 9-23, 1973.
- EWEJE, G. The role of MNEs in community development initiatives in developing countries. *Business & Society*, v. 45, n. 2, p. 93-129, 2006.
- FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-34, 2008.
- FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

\_\_\_\_\_ et al. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

GEVA, A. Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research and practice. *Business and Society Review*, v. 113, n. 1, p. 1-41, 2008.

GRIFFIN, J.J.; DUNN, P. Corporate public affairs: commitment, resources and structure. *Business & Society*, v. 43, n. 2, p. 196-220, 2004.

HELD, David; MCGREW, Anthony. *An introduction to the globalization debate*. Cambridge: Polity Press, 2000.

HININGS, C.; GREENWOOD, R. Disconnects and consequences in organization theory? *Administrative Science Quarterly*, v. 47, p. 411-421, 2002.

IPEA (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA). *A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil*. Brasília: Ipea, 2006.

JAIME, Pedro. O empresariado e a questão social: apontamentos para a interpretação de um novo associativismo empresarial no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 39, n. 4, p. 939-978, 2005.

JONES, M.T. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. *Business and Society*, v. 35, p. 7-41, 1996.

JONES, T.M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

KNIGHTS, David; MORGAN, Glenn. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organisation Studies*, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KORTEN, David. *Quando as corporações regem o mundo: consequências da globalização da economia*. São Paulo: Futura, 1996.

KREITLON, Maria Priscila. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO ANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade social das empresas: regulação pelo Estado ou pela sociedade civil? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO — ANPAD, 2005, Brasília. *Anais ...* Brasília, 2005.

MAHONEY, J.T. Strategic management and determinism: sustaining the conversation. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 173-191, 1993.

MAIGNAN, I.; RALSTON, D.A. Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, v. 33, p. 497-514, 2002.

MARCUS, Alfred A.; KAUFMAN, Allen M. The continued expansion of the corporate public-affairs function. *Business Horizons*, Mar./Apr. 1988.

MARENS, Richard. Wobbling on a one-legged stool: the decline of American pluralism and the academic treatment of corporate social responsibility. *Journal of Academic Ethics*, v. 2, n. 1, p. 6-387, 2004.

MARGOLIS, J.; WALSH, J. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, n. 2, p. 268-305, 2003.

MARTIN, N. A estratégia empresarial de captura do poder político. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO ANPAD, 2003, Atibaia. *Anais ... Atibaia*, 2003.

MINTZBERG, Henry. Managing government governing management. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 3, p. 75-83, 1996.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, M.H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 1 (Supplement), p. 183-204, 2000.

O'CONNELL, B. Civil society: definitions and descriptions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 3, p. 471-478, 2000.

O'REGAN, K.M.; OSTER, S.M. Nonprofit and for-profit partnerships: rationale and challenges of cross-sector contracting. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 1 (Supplement), p. 120-140, 2000.

PETTIGREW, Andrew. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 163-182, 1992.

\_\_\_\_\_, et al. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: \_\_\_\_\_. THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

POST, J.E. et al. Managing public affairs: the public affairs function. *California Management Review*, v. 26, n. 1, p. 135-150, 1983.



\_\_\_\_\_ et al. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, v. 45, n. 1, p. 6-28, 2002.

REED, Donna. Employing normative stakeholder theory in developing countries: a critical theory perspective. *Business & Society*, v. 41, n. 2, p. 166-207, 2002.

SKLAIR, Leslie. As political actors. *New Political Economy*, v. 3, n. 2, p. 284-287, 1998.

TENÓRIO, Fernando. G. *Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado*. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2004.

USEEM, Michael. Beyond the corporation: who represents business to the government and public? *Business Horizons*, p. 21-26, 1985.

VOGEL, David J. The study of business and politics. *California Management Review*, v. 38, n. 3, 1996.

WADDOCK, Sandra. Parallel universes: companies, academics and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, v. 109, n. 1, p. 5-42, 2004.

\_\_\_\_\_. Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, v. 22, n. 3, p. 87-108, Aug. 2008.

\_\_\_\_\_; BODWELL, C. Managing responsibility: what can be learned from the quality movement? *California Management Review*, v. 47, n. 1, p. 25-37, 2004.

WAGNER, A. Reframing “social origins” theory: the structural formation of the public sphere. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 4, p. 541-553, 2000.

WELCOMER, S.A. et al. Constructing a web: effects of power and social responsiveness on firm-stakeholder relationships. *Business & Society*, v. 42, n. 1, p. 43-82, 2003.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia?* Porto Alegre: Bookman, 2002.

\_\_\_\_\_ et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.

WINDSOR, D. Corporate social responsibility: three key approaches. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 1, p. 93-114, 2006.

WOOD, Donna. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, v. 16, p. 691-718, 1991.