UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTÁGIO DE MATURIDADE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: ESTUDO EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Sérgio Rossi Madruga

Orientador: Prof. Dr. Isak Kruglianskas

SÃO PAULO
2014

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SÉRGIO ROSSI MADRUGA

ESTÁGIO DE MATURIDADE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: ESTUDO EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Isak Kruglianskas

Versão Corrigida

SÃO PAULO
2014

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Madruga, Sérgio Rossi
Estágio de maturidade da responsabilidade social corporativa e o desempenho econômico-financeiro: estudo em empresas brasileiras / Sérgio Rossi Madruga. -- São Paulo, 2014.
184 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Isak Kruglianskas.

1. Sustentabilidade 2. Responsabilidade social corporativa 3. Desempenho econômico-financeiro 4. Empresas brasileiras I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 333.7

À Lucia, minha esposa, e meus filhos

Lucas e Rodrigo.

É por vocês.

AGRADECIMENTOS

Obstáculos fazem parte de nossa vida. Nossa função é de transformá-los em degraus, a qual não seria possível sem apoio e compreensão de colegas e amigos de nossa rede de relacionamentos. Assim, me utilizo deste espaço para agradecer aqueles que me impeliram e muito me ajudaram a cumprir mais esta etapa da vida.

A Lucia, minha amada esposa, maior incentivadora de minha vida e motivo de orgulho de nossa família.

A Profª. Clândia Maffini Gomes, pela dedicação gratuita, pelas conversas motivadoras, pelas "dicas" precisas e ajuda incondicional no transcorrer desta jornada.

Ao Prof. Luis Felipe Dias Lopes, pela sua generosidade em me atender em todas as solicitações e necessidades da análise estatística que foi fundamental na elaboração desta investigação.

Ao Prof. Isak Kruglianskas, meu amigo e orientador, sem o qual este objetivo não seria atingido.

Ao Antonio Reske, Ivan Vey, Luiz Freitas, Robson Machado da Rosa e Wanderlei Ghilardi, colegas que compreenderam minhas aflições e com quem foi possível dividir tarefas e discutir assuntos que embasaram esta tese.

A Ana Lucia de Melo Custódio, coordenadora do Instituto Ethos, pela organização e cedência do banco de dados que viabilizou definitivamente este trabalho.

Aos gestores da Universidade Federal de Santa Maria e aos Professores Martinho Isnard Ribeiro de Almeida e Lindolfo Galvão de Albuquerque, do PPGA-USP, que viabilizaram o convênio para a realização deste doutorado.

Por fim, agradeço aos anônimos que de, alguma forma, contribuíram para a realização desta pesquisa.

A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido e não na vitória propriamente dita.

Mahatma Gandhi

RESUMO

Organizações e comitês internacionais discutem fortemente formas de manter as empresas com informações necessárias para enfrentar desafios de um mundo com recursos limitados, com uma população que cresce rapidamente. Estas entidades se deparam com um cenário que impacta suas decisões e, o que se tem presente, ainda é um campo de incertezas empresariais sobre a decisão da adoção ou não de estratégias de sustentabilidade e de uma gestão mais responsável socialmente. Este estudo investiga a relação entre os estágios de auto-avaliação nas práticas de Responsabilidade Social Empresarial, tendo por base um grupo de 33 empresas de diferentes portes e segmentos de mercado. Mais precisamente, esta pesquisa analisa em que medida a adoção de práticas de RSE influencia o desempenho econômico-financeiro das empresas. O estágio de RSE das empresas foi obtido junto ao cadastro do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e cruzado com os índices de desempenho calculado pelo *software* Economática e, submetido à técnicas estatísticas univariadas e bi-variadas. O método utilizado foi os da pesquisa exploratória e descritiva, com abordagens em duas fases distintas: qualitativa e quantitativa. Os resultados sugerem que existe uma tendência positiva e diretamente proporcional do ROE, com moderada correlação, ao nível de significância de 5%, com cinco indicadores de RSE**:** I10-Compromisso com o Desenvolvimento Infantil, I18-Comportamento das Demissões, I28-Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores, I36-Contribuições para Campanhas Políticas e I40-Participação em Projetos Sociais Governamentais; e com dois dos principais temas de RSE desenvolvidos pelo Instituto Ethos: Fornecedores e Governo e Sociedade. Devido ao fator limitador nesta investigação, os dados coletados não permitem maior aproximação, com respaldo estatístico, do verdadeiro impacto que a adoção de ações de responsabilidade social pode gerar na *performance* empresarial.

Palavras-chave: sustentabilidade, responsabilidade social corporativa; desempenho econômico-financeiro; empresas brasileiras.

.

ABSTRACT

Organizations and Committees heavily discuss ways to keep companies with information necessary to face the challenges of a world with limited resources, with a rapidly growing population. These entities are faced with a scenario that impacts their decisions and what has this, it is still a field of business uncertainty on the decision to adopt or not sustainability strategies and a more socially responsible management. This study investigates the relationship between the stages of self-assessment in practices of the Corporate Social Responsibility, based on a group of 33 companies of different sizes and market segments. This research analyze more specifically to what extent the adoption of CSR influences economic and financial performance of the companies. The CSR stage from companies was obtained next to the registry of the Ethos Institute for Social Responsibility and crossed with the performance indices calculated by Economática software and submitted to univariate and bi-varied statistical techniques. The method used was of exploratory and descriptive research with approaches into two distinct phases: qualitative and quantitative. The results suggest that there is a positive and proportional trend of ROE, with moderate correlation at a significance level of 5%, with five indicators of CSR: I10-Commitment to Child Development, I18-Behavior Layoffs, I28-Development Support Providers, I36-Contributions to Political Campaigns and I40-Governmental Participation in Social Projects; and two of the main themes of CSR developed by Instituto Ethos: Suppliers and Government and Society.Due to the limiting factor in this research, the data collected do not allow further approximation, with statistical support, the true impact that the adoption of social responsibility can generate business performance.

Keywords: *sustainability, corporate social responsibility, economic and financial performance; Brazilian companies.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3
LISTA DE QUADROS 4
LISTA DE TABELAS 5
LISTA DE GRÁFICOS 6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES 7
1 INTRODUÇÃO 9
1.1 O problema da pesquisa 10
1.2 Objetivo Geral 13
1.3 Objetivos Específicos 13
1.4 Justificativa 14
1.5 Hipóteses da pesquisa 16
1.6 Organização do estudo 18
2 REVISÃO DA LITERATURA 21
2.1 A gestão e a relação com o desempenho 21
2.2 Concepções acerca do desenvolvimento sustentável 29
2.3 A gestão com responsabilidade social 41
2.3.1 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social 47
2.3.1.1 Estágios dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social 56
2.3.2 Gestão socioambiental 59
2.4 Desempenho empresarial 61
2.4.1 Medidas de desempenho 67
2.4.1.1 Medidas de desempenho financeiro 69
2.4.1.2 Medidas de desempenho não financeiro 70
2.4.1.3 Métricas para mensuração do desempenho 71
3 METODOLOGIA DA PESQUISA 77
3.1 Fase qualitativa da pesquisa 78
3.1.1 Seleção de casos na fase qualitativa 80
3.1.2 Procedimentos para a coleta de dados 81
3.1.3 Procedimentos para a análise dos dados qualitativos 82
3.2 Fase quantitativa da pesquisa 82
3.2.1 Operacionalização das variáveis 85
3.2.2 Amostra da fase quantitativa 88
3.2.3 Passos para a coleta de dados 89
3.2.4 Procedimentos para análise dos dados quantitativos 90
3.3 Limitações da pesquisa em função do método aplicado 93
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 95
4.1 Análise qualitativa dos resultados 95
4.1.1 Caracterização das empresas 96
4.1.2 Análise da RSE das empresas 96
4.2 Análise quantitativa dos resultados 102
4.2.1 Analise descritiva dos dados 103
4.2.2 Análise estatística dos dados 105
4.2.3 Análise da relação entre o porte empresarial e os constructos de RSE 108
4.2.4 Análise da relação entre os constructos RSE e os indicadores de desempenho 113
4.2.5 Teste de significância das hipóteses 141
4.2.5.1 Teste da Hipótese do Grupo I 142
4.2.5.2 Teste da Hipótese do Grupo II 142
4.2.5.3 Teste da Hipótese do Grupo III 143

4.2.5.4 Teste da Hipótese do Grupo IV 143
4.2.5.5 Teste da Hipótese do Grupo V 144
4.2.5.6 Teste da Hipótese do Grupo VI 145
4.2.5.7 Teste da Hipótese do Grupo VII 145
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 149
REFERÊNCIAS 155
APÊNDICES 165

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A4S: The Prince's Accounting for Sustainability Project
CEPAA: Council Priorities Accreditation Agency
CNI: Confederação Nacional da Indústria
CNUMAD: Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
DS: Desenvolvimento Sustentável
EBITDA: Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EVA: Economic Value Added
FEPAM: Fundação Estadual de Proteção Ambiental-RS
GRI: Global Reporting Initiative
IBOPE: Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa
IFAC: International Federation of Accountants
IIRC: International Integrated Reporting Commitee
IPEA: Pesquisa Econômica Aplicada
ISO: International Organization for Standardization
LAJIDA: Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
LL: Lucro Líquido
OIT: Organização Internacional do Trabalho
ONU: Organização das Nações Unidas
OSCIP: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
Rio+20: Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável
ROE: Return on Equity
ROI: Return on Investment
RSC: Responsabilidade Social Corporativa
RSE: Responsabilidade Social Empresarial
S.A.: Sociedade Anônima
SA8000: Social Accountability 8000
SAI: Social Accountability International
SGA: Sistema de Gestão Ambiental
TBL: Triple Bottom Line

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grupos, hipóteses e indicadores relacionados 17
Quadro 2 - Indicadores de *Performance* Econômico..... 23
Quadro 3 - Indicadores de Performance Ambiental 25
Quadro 4 - Indicadores de *Performance* Social..... 26
Quadro 5 - Quantitativo de citações por publicação contendo desenvolvimento sustentável..... 30
Quadro 6 - A Abordagem da Sustentabilidade no Contexto Internacional..... 32
Quadro 7 - Quantitativo de citações por publicação contendo desenvolvimento sustentável mais recentes..... 38
Quadro 8 - Resumo das principais contribuições para conceitos de desenvolvimento sustentável .. 40
Quadro 9 - Temas do questionário do Instituto Ethos 48
Quadro 10 - Dimensões das relações da empresa com a sociedade 49
Quadro 11 - Conjunto de indicadores para mensuração da RSE..... 57
Quadro 12 - Quantitativo de citações por publicação contendo desempenho empresarial..... 62
Quadro 13 - Quantitativo de citações por publicação contendo desempenho empresarial nos anos de 2010 a 2012. 64
Quadro 14 - Resumo das principais contribuições para o conceito de desempenho empresarial 67
Quadro 15 - Estrutura do instrumento de coleta de dados. 81
Quadro 16 - Temas e indicadores do questionário do Instituto Ethos 86
Quadro 17 - Indicadores de desempenho empresarial 87
Quadro 18 - Classificação de empresas por porte..... 87
Quadro 19 - Indicadores evidenciados nas empresas do Distrito Industrial de Santa Maria 100
Quadro 20 - Setor e indicadores de desempenho econômico-financeiro das empresas..... 102
Quadro 21 - Classificação do Porte das empresas quanto ao setor de atuação 104
Quadro 22 - Quantitativo dos Estágios da RSE das empresas pesquisadas 106
Quadro 23 - Indicadores e suas correlações com o desempenho econômico-financeiro..... 119
Quadro 24 - Resumo das decisões do teste de significância das hipóteses..... 146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação dos indicadores de desempenho com base em tercis 91
Tabela 2 - Distribuição das empresas por setor 103
Tabela 3 - Nível das empresas com relação ao Porte, EBITDA, ROI e ROE 104
Tabela 4 - Teste comparativo da classificação do Porte para as variáveis de desempenho e os constructos do Instituto Ethos 105
Tabela 5 - Variação do constructo Valores, Transparência e Governança (VTG) com relação ao Porte 108
Tabela 6 - Variação do constructo Público Interno (PI) com relação ao Porte 109
Tabela 7 - Variação do constructo Meio Ambiente (MA) com relação ao Porte 109
Tabela 8 - Variação do constructo Fornecedores (FO) com relação ao Porte 110
Tabela 9 - Variação do constructo Consumidores e Clientes (CC) com relação ao Porte 111
Tabela 10 - Variação do constructo Comunidade (CO) com relação ao porte 111
Tabela 11 - Variação do constructo Governo e Sociedade (GS) com relação ao porte 112
Tabela 12 - Constructos x indicadores de desempenho 114
Tabela 13 - Correlação e intensidade dos construtos com significância < 0,10 (Pearson) 114
Tabela 14 - Indicadores de RSE x Indicadores de desempenho 115
Tabela 15 - Correlação dos Indicadores de RSE com significância ≤ 0,10 (Pearson) 116
Tabela 16 - Frequência do indicador I4-Relações com a Concorrência com relação ao Porte 120
Tabela 17 - Frequência do indicador I6-Balanço Social com relação ao Porte 121
Tabela 18 - Frequência do indicador I26-Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva com relação ao Porte 123
Tabela 19 - Frequência do indicador I30-Excelência no Atendimento com relação ao Porte 124
Tabela 20 - Frequência do indicador I4-Relações com a Concorrência com relação ao EBITDA 125
Tabela 21 - Frequência do indicador I2-Enraizamento na Cultura Organizacional com relação ao ROE 127
Tabela 22 - Frequência do indicador I10-Compromisso com o Desenvolvimento Infantil 128
Tabela 23 - Frequência do indicador I17-Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade com relação ao ROE 129
Tabela 24 - Frequência do indicador I18-Comportamento das Demissões com relação ao ROE.. 131
Tabela 25 - Frequência do indicador I28-Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores com relação ao ROE 132
Tabela 26 - Frequência do indicador I34-Financiamento da Ação Social com relação ao ROE .. 133
Tabela 27 - Frequência do indicador I35-Envolvimento com a Ação Social com relação ao ROE 135
Tabela 28 - Frequência do indicador I36-Contribuições para Campanhas Políticas com relação ao ROE 136
Tabela 29 - Frequência do indicador I37-Construção da Cidadania pelas Empresas com relação ao ROE 137
Tabela 30 - Frequência do indicador I40-Participação em Projetos Sociais Governamentais 139
Tabela 31 - Análise de correlação* para VTG x Desempenho Econômico-Financeiro 142
Tabela 32 - Análise de correlação* para PI x Desempenho Econômico-Financeiro 142
Tabela 33 - Análise de correlação* para MA x Desempenho Econômico-Financeiro 143
Tabela 34 - Análise de correlação* para FO x Desempenho Econômico-Financeiro 144
Tabela 35 - Análise de correlação* para CC x Desempenho Econômico-Financeiro 144
Tabela 36 - Análise de correlação* para CO x Desempenho Econômico-Financeiro 145
Tabela 37 - Análise de correlação* para GS x Desempenho Econômico-Financeiro 145

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantitativo de publicações por ano sobre desenvolvimento sustentável 30
Gráfico 2 - Variação do constructo Valores, Transparência e Governança (VTG) com relação ao porte 108
Gráfico 3 - Variação do constructo Público Interno (PI) com relação ao Porte..... 109
Gráfico 4 - Variação do constructo Meio Ambiente (MA) com relação ao Porte..... 110
Gráfico 5 - Variação do constructo Fornecedores (FO) com relação ao Porte 110
Gráfico 6 - Variação do constructo Consumidores e Clientes (CC) com relação ao Porte..... 111
Gráfico 7 - Variação do constructo Comunidade (CO) com relação ao porte 112
Gráfico 8 - Variação do constructo Governo e Sociedade (GS) com relação ao porte 113
Gráfico 9 - Variação do indicador I4-Relações com a Concorrência com relação ao Porte..... 120
Gráfico 10 - Análise de dispersão entre Porte e Relações com a Concorrência..... 121
Gráfico 11 - Variação do indicador I6-Balanço Social com relação ao Porte..... 122
Gráfico 12 - Análise de dispersão entre Porte e Balanço Social 122
Gráfico 13 - Variação do indicador I26-Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva com relação ao Porte 123
Gráfico 14 - Análise de dispersão entre Porte e Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva 124
Gráfico 15 - Variação do indicador I30-Excelência no Atendimento com relação ao Porte..... 124
Gráfico 16 - Análise de dispersão entre Porte e Excelência no Atendimento..... 125
Gráfico 17 - Variação do indicador I4-Relações com a Concorrência com relação ao EBITDA .. 126
Gráfico 18 - Análise de dispersão entre EBITDA e Relações com a Concorrência..... 126
Gráfico 19 - Variação do indicador I2-Enraizamento na Cultura Organizacional com relação ao ROE..... 127
Gráfico 20 - Análise de dispersão entre ROE e Enraizamento na Cultura Organizacional..... 128
Gráfico 21 - Variação do indicador I10-Compromisso com o Desenvolvimento Infantil..... 128
Gráfico 22 - Análise de dispersão entre ROE e Compromisso com o Desenvolvimento Infantil .. 129
Gráfico 23 - Variação do indicador I17-Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade com relação ao ROE 130
Gráfico 24 - Análise de dispersão entre ROE e Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade..... 130
Gráfico 25 - Variação do indicador I18-Comportamento das Demissões com relação ao ROE.... 131
Gráfico 26 - Análise de dispersão entre ROE e Comportamento das Demissões 132
Gráfico 27 - Variação do indicador I28-Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores..... 132
Gráfico 28 - Análise de dispersão entre ROE e Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores 133
Gráfico 29 - Variação do indicador I34-Financiamento da Ação Social com relação ao ROE 134
Gráfico 30 - Análise de dispersão entre ROE e Financiamento da Ação Social..... 134
Gráfico 31 - Variação do indicador I35-Envolvimento com a Ação Social com relação ao ROE 135
Gráfico 32 - Análise de dispersão entre ROE e Envolvimento com a Ação Social 136
Gráfico 33 - Variação do indicador I36-Contribuições para Campanhas Políticas com relação ao ROE..... 136
Gráfico 34 - Análise de dispersão entre ROE e Contribuições para Campanhas Políticas..... 137
Gráfico 35 - Variação do indicador I37-Construção da Cidadania pelas Empresas com relação ao ROE..... 138
Gráfico 36 - Análise de dispersão entre ROE e Construção da Cidadania pelas Empresas 138
Gráfico 37 - Variação do indicador I40-Participação em Projetos Sociais Governamentais..... 139
Gráfico 38 - Análise de dispersão entre ROE e Participação em Projetos Sociais Governamentais 140

‘

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura do Estudo..... 18
Figura 2 - Modelo de inter-relação para análise da *performance* industrial 22
Figura 3 - Modelo Estrutura-Conduta-*Performance* (ECP) Triplo 24
Figura 4 - Desenvolvimento Sustentável: Conceitos, Significados e Interpretações 35
Figura 5 - Degraus da responsabilidade social 43
Figura 6 - Vetores da responsabilidade social 44
Figura 7 - Estágio dos Indicadores Ethos de RSE 58
Figura 8 - Uma proposta de modelo de gestão 60
Figura 9 - Estrutura para a implementação de Estratégia..... 68
Figura 10 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e possível indicadores de sucesso 74
Figura 11 - O processo de pesquisa básica em administração..... 77
Figura 12 - Modelo conceitual da pesquisa qualitativa..... 79
Figura 13 - Modelo conceitual da pesquisa quantitativa..... 84
Figura 14 - Modelo adaptado para análise 85
Figura 15 - Passos da técnica de análise dos dados 92
Figura 16 - Avaliação do coeficiente de correlação..... 93
Figura 17 - O Valor de (p) nas correlações significativas entre Indicadores de RSE e de Desempenho 119
Figura 18 – O valor de (p) nas correlações entre Constructos do Instituto Ethos e desempenho das empresas 141

1 INTRODUÇÃO

A crise financeira mundial trouxe à tona temas como ética, confiança, liderança, quantidade versus qualidade, associados às questões organizacionais, que voltaram a ser debatidos no contexto da sustentabilidade. A sustentabilidade das organizações é considerada tema central no processo de tomada de decisões. Ela tem vários conceitos, e entre eles, um que parece simples e objetivo em sua explicação, é aquele que diz que as organizações devem fazer hoje o que pode ser feito amanhã e depois de amanhã (LAWRENCE, 1997).

A dicotomia anteriormente existente no mundo dos negócios para se escolher entre este ou aquele caminho pode estar perto do fim. Não se pode mais admitir decisões, por exemplo, entre obter altos lucros ou impactar a sociedade com ações positivas de desenvolvimento sustentável, mas buscar soluções para se optar nos dois, simultaneamente. Percebe-se uma gama de novos empreendedores que compactuam com esta ideia. Uma parcela significativa do mercado de trabalho já está procurando colaboradores com esta nova forma de enxergar o mundo e as organizações.

O que se está falando agora não é mais de organizações e pessoas, cujas visões eram unicamente o crescimento econômico. Atualmente são crescentes as ações de interdependência entre as empresas, seus *stakeholders* e o meio ambiente. Para os que afirmam que não há mais como realizar algum negócio que não seja colocado à crítica pública, pode-se contrapor e afirmar que um dos caminhos possíveis é o da sustentabilidade, por convicção ou mesmo conveniência comercial.

Se, por um lado, as organizações se deparam com um cenário que impacta suas decisões, por outro, as organizações e comitês internacionais passam a discutir intensamente formas de manter as organizações com informações necessárias para enfrentar desafios de um mundo com recursos limitados, com uma população que cresce rapidamente. Cita-se como exemplo o *International Integrated Reporting Commitee (IIRC)*, formado por líderes internacionais dos setores empresariais: investimentos, contabilidade, valores mobiliários, de regulamentação e acadêmicos. Também faz-se referência à *International Federation of Accountants (IFAC)* e à *The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S)* que, juntas, criaram um site para ajudar líderes empresariais, profissionais de finanças, acadêmicos e organizações contábeis, sobre como boas práticas ambientais e desempenho social podem ser melhor conectados com a estratégia de desempenho financeiro. *Global Reporting Initiative (GRI)* é outra organização não governamental que fornece critérios e indicadores para empresas demonstrarem suas atividades de sustentabilidade.

Inserido nesse contexto está o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial que estudou e criou indicadores para auxiliar as empresas a incorporarem em suas gestões conceitos e compromissos em prol do desenvolvimento sustentável.

O que se tem presente, entretanto, ainda é um campo de incertezas empresariais sobre a decisão da adoção ou não de estratégias de sustentabilidade e de uma gestão mais responsável socialmente. Por si só, isto é fator motivacional à pesquisas que desenvolvam respostas mais precisas e direcionadoras para o processo gerencial e estratégico das empresas. O confronto da visão econômica na gestão empresarial com a visão global da sustentabilidade impõe a necessidade de estudos que relacionem os resultados de desempenho econômico-financeiros com os indicadores de sustentabilidade. Faz-se necessário evidenciar se as organizações reproduzem no seu desempenho resultados que evidenciem o nível de aceitação por parte de seus *stakeholders*, de modo que se possa verificar o quanto os investimentos canalizados para ações de sustentabilidade podem ou não ser vistos como alavancadores da sua transformação em organizações sustentáveis.

A gestão socioambiental das organizações tem a responsabilidade de olhar criticamente o caminho que estão traçando. Atentar para a redução de consumo de recursos, redução do impacto de suas atividades na natureza, aumento do valor do produto e serviço, são alguns aspectos indissolúveis da sustentabilidade empresarial. Se cada um cuidar de sua parte, as organizações estarão cuidando do seu país e do mundo e ações locais poderão, de alguma forma, impactar ações globais.

Amparada nas considerações anteriores, a presente pesquisa propõe-se a estudar a relação entre a adoção de políticas e ações de responsabilidade socioambientais e o desempenho econômico-financeiro de empresas, para compreender e conhecer as práticas, os indicadores de sustentabilidade e de suas interações, delimitando este estudo às empresas cadastradas no Instituto Ethos que se utilizam dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social para identificação de desafios e avanço de suas gestões no que diz respeito aos princípios da responsabilidade social.

1.1 O problema da pesquisa

Pressupõe-se que consumidores em qualquer situação ou espaço geográfico passarão crescentemente a agregar novas variáveis ao definir suas compras relacionando preocupações com o meio ambiente e com a responsabilidade social. A empresa que não estiver alinhada com estas

novas características dos seus consumidores poderá ser gradativamente por eles discriminada. A gestão inserida neste contexto exigirá do gestor novas estratégias de ação, provocando a redefinição da missão, da visão e dos valores da organização. O desafio mundial é fazer com que forças de mercado monitorem a qualidade do ambiente.

Hawken et al. (2010, p. 57) afirmam que a análise econômica de investimentos nas empresas "não vai funcionar como um guia confiável enquanto o capital natural não figurar nas folhas de balanço". Aquelas organizações que pretendem apresentar ações e investimentos em sustentabilidade necessitam valer-se de demonstrativos e relatórios complementares ao que a legislação determina. Os atuais modelos de relatórios e balanços sociais trazem em seus conteúdos inúmeras informações, tais como: indicadores sociais internos e externos, dados do corpo funcional, valores sobre a folha de pagamento, gastos com encargos sociais de funcionários e a participação nos lucros, entre outras. Além disso, detalham as despesas com controle ambiental e os investimentos sociais externos nas diversas áreas – educação, cultura, saúde, e outras.

Neste sentido, destaca-se o conceito do *Triple Bottom Line (TBL)*, atribuído a Elkington (2000), utilizado para descrever o desenvolvimento sustentável em um contexto organizacional, estabelecendo o seu desempenho em termos das três linhas de fundo – social, econômica e ambiental. Esta abordagem é destinada a ilustrar a natureza dinâmica do desenvolvimento sustentável, com equilíbrio dessas três linhas.

Uma análise realizada por Tachizawa (2005) levantou questionamentos relacionando questões ambientais e ecológicas com medidas de proteções ambientais, considerando que isto poderia ser um surto de preocupações passageiras que exigiria das empresas que adotassem ações com pesados orçamentos. "Não. Contrariamente a isto uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisa (IBOPE) em 1999, evidenciou que 68% dos consumidores brasileiros estariam dispostos a pagar mais por produtos que não representassem agressão ao meio ambiente" (TACHIZAWA, 2005, p. 23). Outro estudo efetuado por Fedato (2005) apresenta resultados da pesquisa aplicada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), no ano de 2001 e repetida no ano de 2003, buscando compreender a atuação social das empresas no Brasil. Os resultados analisaram a percepção dos gestores de 462 mil (59%) empresas, que possuem algum tipo de ação social habitual, que juntas aplicaram em 2000 aproximadamente R$ 4,7 bilhões nestas ações e que ampliaram este número, conforme dados da pesquisa em 2003. Os principais resultados destacados por Fedato (2005) dão conta que - 61% dos

empresários afirmaram que investir na área social traz gratificação pessoal; 55% declararam que as comunidades ganham, pois melhoram suas condições de vida; 40% entendem que, em decorrência da ação social, se estreitaram os laços com a comunidade; 26% avaliam que, em conseqüência da ação social, melhorou a imagem do negócio; 24% acreditam que, em conseqüência da ação social, melhorou o envolvimento do empregado com a empresa.

Buscando conhecer a relação entre práticas de gestão e desempenho para o desenvolvimento sustentável, Mancini (2008) pesquisou 80 empresas ligadas a instituições de apoio à gestão e destacou em seus achados algumas situações: os gestores eram da área de Responsabilidade Social Empresarial (RSE); metade das empresas utilizavam os indicadores Ethos e as demais a Produção mais Limpa; a maioria dos gestores indicou satisfação com o desempenho econômico e social, apresentados e se consideravam em período de transição quanto ao desempenho ambiental; concluindo que "as empresas terão mais efetividade no desempenho se derem mais ênfase às práticas de Visão e Liderança, Planejamento e Implementação e nem tanto ao Controle e Relato" (MANCINI, 2008, p.167).

Diante dos fatos e resultados pesquisados por Mancini (2008), poder-se-ia pensar na necessidade de um modelo organizacional para a gestão da sustentabilidade por meio da mensuração do desempenho. Assim, no olhar de Blázquez e Peretti (2012) o conceito de sustentabilidade está baseado em uma visão onde os proprietários aceitam a rentabilidade que os satisfaça, mas, no entanto, para alcançar a sustentabilidade por meio da gestão lucrativa há a necessidade de utilização de instrumentos para medir, avaliar e controlar as finanças, capazes de subsidiar o processo de tomada de decisões gerenciais, com vistas ao maior bem-estar econômico, sem negligenciar os efeitos que o processo pode ter sobre o meio ambiente e a sociedade. Os autores afirmam ainda que para ser viável a empresa precisa se concentrar em dois conceitos chaves: desempenho e imagem passada ao consumidor.

Do lado do consumidor, encontram-se as empresas, que pelo princípio da continuidade, olham com mais ênfase a linha econômica do *Triple Bottom Line*, com o receio e com as incertezas do risco que poderão advir de suas decisões: a incerteza sobre resultados de experimentos e se os possíveis resultados serão relevantes.

Carroll (1979) propôs uma pirâmide de RSE em que a responsabilidade financeira está na base da mesma como suporte para o resto das responsabilidades (legais, sociais, éticas e filantrópicas), e

nesta visão a importância da rentabilidade é reconhecida como essencial apoio para outros aspectos de RSE, mas que o gerenciamento de rentabilidade ocorre fora da RSE. A tendência de que o processo de crescimento seja sustentável é irreversível, impelindo as empresas a tornarem-se pró-ativas e, neste ínterim, saber se um investimento hoje não se tornará uma despesa indesejável amanhã é informação base para o gestor.

O ritmo das transformações ambientais é muito acelerado, a longo prazo, admitir desenvolvimento sustentável requer mudanças de atitudes, de comportamentos e de políticas que podem ser de difícil adoção diante de um paradigma de desenvolvimento eficaz na propagação de uma cultura de consumo (MARTINE, 2012).

Em uma análise preliminar pode-se então indagar sobre o motivo pelo qual os relatórios de sustentabilidade trazem uma infinidade de dados, muitas vezes desconectados em determinados contextos, até mesmo de difícil interpretação ou comprovação. Em razão da importância da compreensão do processo de divulgação de ações sustentáveis no resultado das empresas e como apoio à implantação de ações desta natureza em planejamentos estratégicos, elabora-se a questão fundamental desta pesquisa:

De que maneira o estágio de maturidade da gestão da responsabilidade social corporativa se relaciona com o desempenho econômico-financeiro das empresas?

1.2 Objetivo Geral

Qual a relação do estágio de maturidade da gestão da responsabilidade social empresarial e o desempenho econômico-financeiro das empresas e as implicações práticas e acadêmicas decorrentes desse conhecimento.

1.3 Objetivos Específicos

a) Identificar as principais práticas de Responsabilidade Social Empresarial adotadas pelas empresas estudadas.
b) Avaliar o desempenho econômico-financeiro das empresas;

c) Identificar os estágios de responsabilidade social na gestão das empresas.
d) Analisar a influência do porte das empresas em relação aos principais temas de Responsabilidade Social Empresarial;
e) relacionar os estágios dos principais temas de Responsabilidade Social Empresarial propostos pelo Instituto Ethos e o desempenho econômico-financeiro das empresas estudadas;

1.4 Justificativa

Assumir a mudança organizacional para uma gestão sustentável tem uma importância cada vez maior, o que nos induz a repensar a administração e os sistemas de medição de desempenho e monitoramento dentro das empresas bem como a implementação de estratégias que sejam eficientes para acumular os aspectos econômicos, sociais e ambientais como sistema para integrar desempenho e sustentabilidade. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) postula que ser mais responsável socialmente é fator de competitividade para as organizações, constituindo-se assim em tema de atenção no meio empresarial e acadêmico, despertando interesses em vários assuntos correlacionados.

Executivos relutam em defender e discutir a adoção de programas de sustentabilidade e suas vantagens comerciais, principalmente na relação custo/benefício. Assim fica difícil a identificação de retornos financeiros correlacionados, advindo daí fatores impeditivos no processo decisório de aplicação de ações estratégicas inerentes e impossibilitando o surgimento de sinergia entre os temas de sustentabilidade e retorno de investimentos.

O acirramento da concorrência mundial entre as organizações tem exigido das empresas brasileiras ou das organizações sediadas em países em desenvolvimento que incorporem novas tecnologias que proporcionem maior eficácia e eficiência produtiva, associadas à preocupação mundial com a disponibilidade permanente dos recursos naturais. É notório que, gradativamente, as empresas vêm sofrendo pressão da sociedade para assumirem o conceito de desenvolvimento sustentável. Coral (2002) destaca que neste ambiente, não basta planejar com ênfase nas questões econômicas; há que se pensar planos que envolvam também e definitivamente as questões ecológicas e sociais no contexto da gestão estratégica destas organizações, dando conta de suas ações a seus *stakeholders*.

Como resposta a este novo desafio, em tempos não muito distantes, as empresas brasileiras passaram por transformações saindo do atendimento às leis impostas para a crescente adoção de práticas sociais e ambientais (BARATA, 2007). A autora conclui em seus estudos que "postura empresarial é relevante para o desenvolvimento sustentável e que este pode contribuir para a melhor competitividade empresarial, na medida em que pode ser o elemento indutor de redução de respectivos custos e riscos econômicos" (BARATA, 2007, p. 83). O que se deseja conhecer com profundidade são os reflexos destas iniciativas no desempenho empresarial. Cardoso e Lemme (2011) não encontraram associação significativa entre iniciativas ambientais e o desempenho financeiro nos relatórios de sustentabilidade de 31 empresas brasileiras de diversos segmentos e apresentaram três justificativas para este fato: (i) porque ações de sustentabilidade não são atrativas economicamente e/ou gestores não têm interesse na divulgação de retorno financeiro sobre estas práticas; (ii) por questões estratégicas; e (iii) porque as empresas ainda não conseguiram definir métodos de quantificação desta relação.

Vitezic (2011), porém, encontrou correlação entre a eficiência e o desempenho empresarial socialmente responsável em empresas croatas, chegando a esta conclusão por ter identificado uma relação causal entre a eficiência e a responsabilidade social o que, para ele, confirma que as empresas socialmente mais responsáveis apresentam melhores resultados financeiros, ou seja, elas são mais eficientes, e também têm melhor reputação. O estudo realizado por Jan et al. (2012), aplicado especificamente em produção leiteira, por meio de Análise Envoltória de Dados e Análise de Correlação de Spearman, apresenta evidências da relação positiva entre a economia global e o desempenho ambiental neste segmento, indicando que empresas com melhor desempenho econômico tendem a melhorar o desempenho ambiental e vice-versa.

Outro resultado semelhante foi evidenciado por Radu (2012), que concluiu haver relação positiva entre os índices para o desenvolvimento sustentável e o desempenho econômico, e que esta integração vai ajudar as empresas a manterem a sua competitividade global, e, implicitamente, a economia sustentável, baseada em pesquisa de correlação entre *Balanced Score Card* e Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Este estudo, além do seu objetivo principal de investigar a relação entre o desempenho econômico-financeiro e o estágio de responsabilidade social empresarial, trouxe à tona relevantes informações a nível de gestão sobre a importância de que o planejamento estratégico invista fortemente em

estudos de investimentos para o controle quantitativo destes indicadores e a possibilidade de comparabilidade e posição de cada organização no mercado.

Assim sendo, justifica-se sua realização por:

a) Contribuir com os estudos em Administração, ao permitir uma compreensão maior sobre o relacionamento entre as variáveis objeto de estudo e desta forma auxiliar as empresas na adoção de adotarem políticas de gestão inseridas nos conceitos de responsabilidade social empresarial e de gestão socioambiental;
b) Apresentar novas variáveis para o Planejamento Estratégico;
c) Buscar um processo dinâmico de ações para a inserção das empresas no contexto da RSE;
d) Apresentar uma investigação inédita da relação da RSE e a *performance* empresarial;
e) Ser uma pesquisa que demonstra sua relevância na contribuição e apoio aos processos decisórios que trazem em seu bojo a preocupação com a sustentabilidade.

1.5 Hipóteses da pesquisa

Tendo-se a sustentabilidade como objetivo, inserida no contexto mundial corporativo e os esforços despendidos pelos gestores na demonstração das ações de impacto positivo na sociedade, é possível supor que exista algum tipo de relação entre desempenho socioambiental e desempenho empresarial em organizações que desenvolvem seus processos estratégicos no contexto da RSC.

Hipóteses são consideradas como “um enunciado geral de relações entre variáveis (fatos, fenômenos)” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 128), tida também como uma solução provisória para um determinado problema. Assim, desenvolvem-se as seguintes hipóteses nesta investigação, sem caráter de teste ou validação, mas com o papel de orientar o pesquisador na busca das respostas ao problema estabelecido.

As hipóteses foram organizadas nos seguintes grupos e destacadas no Quadro 01:

Quadro 1 - Grupos, hipóteses e indicadores relacionados

Grupo	Hipóteses	Indicadores
I	H_0: existe correlação entre Valores, Transparência e Governança e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	I1; I2; I3; I4; I5; I6.
	H_1: não existe correlação entre Valores, Transparência e Governança e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	
II	H_0: existe correlação entre Público Interno e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	I7; I8; I9; I10; I11; I12; I13; I14; I15; I16; I17; I18; I19.
	H_1: não existe correlação entre Público Interno e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	
III	H_0: existe correlação entre Meio Ambiente e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	I20; I21; I22; I23; I24.
	H_1: não existe correlação entre Meio Ambiente e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	
IV	H_0: não existe associação entre Fornecedores e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	I25; I26; I27; I28.
	H_1: não existe correlação entre Fornecedores e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	
V	H_0: existe correlação entre Consumidores e Clientes e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	I29; I30; I31.
	H_1: não existe correlação entre Consumidores e Clientes e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	
VI	H_0: existe correlação entre Comunidade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	I32; I33; I34; I35.
	H_1: não existe correlação entre Comunidade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	
VII	H_0: existe correlação entre Governo e Sociedade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	I36; I37; I38; I39; I40.
	H_1: não existe correlação entre Governo e Sociedade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.	

a) Grupo I – Correlação entre a variável independente Valores, Transparência e Governança e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE;
b) Grupo II – Correlação entre a variável independente Público Interno e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE;
c) Grupo III – Correlação entre a variável independente Meio Ambiente e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE;
d) Grupo IV– Correlação entre a variável independente Fornecedores e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE;
e) Grupo V – Correlação entre a variável independente Consumidores e Clientes e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE;

f) Grupo VI – Correlação entre a variável independente Comunidade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE;
g) Grupo VII – Correlação entre a variável independente Governo e Sociedade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE;

- H_0: existe correlação entre o estágio de responsabilidade social empresarial declarado pelas empresas integrantes da pesquisa e seu desempenho econômico-financeiro.
- H_1: não existe correlação entre o estágio de responsabilidade social empresarial declarado pelas empresas integrantes da pesquisa e seu desempenho econômico-financeiro.

O estabelecimento da hipótese básica (H_0) permite no mesmo formato estabelecer-se no decorrer dos estudos, hipóteses secundárias envolvendo especificidades tais como: análise de associação dos diferentes temas de indicadores de sustentabilidade entre os segmentos, porte e região das empresas envolvidas na pesquisa.

1.6 Organização do estudo

A presente tese segue a estrutura apresentada na Figura 1.

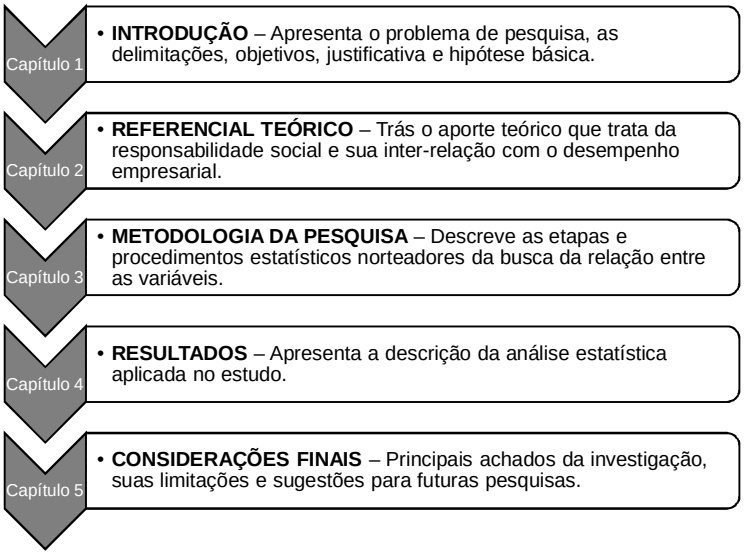

Figura 1 - Estrutura do Estudo

O primeiro capítulo aborda o cenário que destaca a relação entre a perenidade das organizações no contexto empresarial e a necessidade de manutenção de uma gestão socialmente responsável, compondo-se desta forma a introdução desta pesquisa. O referencial teórico, no segundo capítulo, buscou compreender e confrontar conceitos no estado da arte do Desenvolvimento Sustentável (DS) e Sustentabilidade, Responsabilidades Social Empresarial (RSE), Desempenho Empresarial com foco nos Indicadores Econômico-Financeiros. No terceiro capítulo explicitou-se detalhadamente o método para desenvolvimento do estudo, bem como se apresentou as definições operacionais dos termos utilizados na pergunta problema. Na sequência, o quarto capítulo descreve e discute os achados que conduzem às considerações finais, apresentadas no último capítulo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo centrou-se nos conceitos de Desenvolvimento Sustentável (DS) e Sustentabilidade, Responsabilidades Social Empresarial (RSE) e Desempenho Empresarial, com foco nos Indicadores Econômico-Financeiros.

O objetivo deste estudo indicou a necessidade de se discutir os estágios de RSE, declarados pelo mundo corporativo e as metodologias para verificação do desempenho econômico-financeiro das empresas. Com o objetivo de nortear este estudo e identificar o estado da arte das temáticas em tela, foram realizadas pesquisas bibliométricas apoiadas na base de dados *Web of Science*, definindo-se desta forma, quais os autores, características e estágio em que se encontram as pesquisas sobre cada assunto.

2.1 A gestão e a relação com o desempenho

Pesquisadores consideram que o início dos estudos da relação entre a conduta da gestão e os resultados econômico-financeiros tenha sido dado por Edward S. Maison em 1939 seguido por uma maior formalização tanto teórica quanto empírica dada por Joe Bain nos anos seguintes (MARION FILHO, 1997), até se chegar a um modelo proposto por Scherer e Ross (1990) das inter-relações do desempenho industrial.

Os estudos realizados por Edward S. Mason buscavam encontrar alternativas capazes de compreender como as grandes empresas poderiam modificar o ambiente ao seu redor. “Esta ação se faz quando a empresa exerce seu papel ativo de influenciar o próprio comportamento do mercado onde está inserida” (FONTENELE, 1995, p.19). Dizem, ainda, que Edward S. Mason concentra seus trabalhos na análise dos possíveis impactos das ações e reações da forma de gestão sobre a distribuição dos recursos econômicos.

Fontenele (1995) destaca que os resultados dos estudos advindos do modelo proposto por Mason não foram conclusivos, pois não apresentaram generalizações simples que caracterizassem mercados concentrados. A partir daí, surge um vasto campo de pesquisas para a identificação de outras variáveis com capacidade de influenciar o desempenho, na busca de resultados detalhados e das relações entre elas.

Na tentativa de encontrar relações entre as variáveis, Bain (1968) por meio de pesquisas hipotético-dedutivas, buscou descrever a associação entre a estrutura da organização e o desempenho apresentado apenas, considerando ser a gestão um elo entre as duas anteriores, realizando análises do desempenho industrial tomando por base, variáveis independentes dos aspectos de estrutura. Scherer e Ross (1990) buscaram identificar um conjunto de variáveis que influenciam o desempenho econômico das organizações e determinar relações entre essas variáveis e o resultado final propondo a existência de uma relação de causalidade entre a forma da empresa, o modelo de gestão e seu desempenho. Carlton e Perloff (1994) acrescentam que outros aspectos mais pontuais devam ser observados, como por exemplo: o desempenho das firmas depende da conduta de vendedores e compradores, que por sua vez depende da estrutura do mercado e que a estrutura está sujeita a diferentes condições básicas tais como a demanda dos produtos e a tecnologia, não pautando apenas a análise do desempenho no estilo de gestão.

Koch (1980) acrescentou as seguintes definições: a gestão é caracterizada pela elaboração de estratégias, nível de investimento em pesquisa e inovação, entre outros e o desempenho é o nível de bem-estar dos *stakeholders* proporcionado pelo mercado.

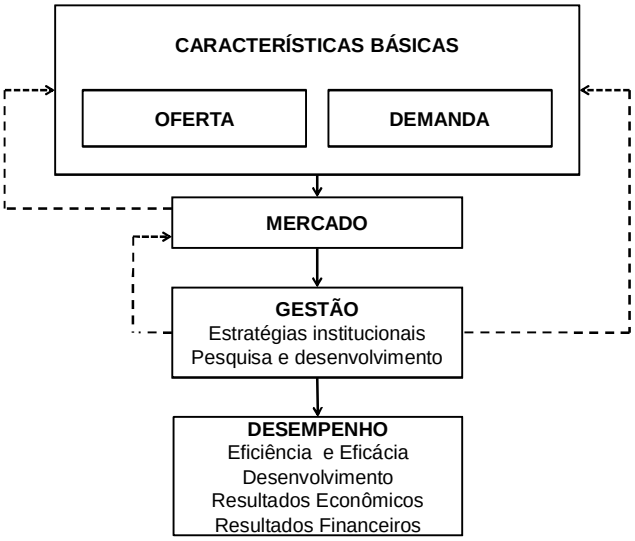

Figura 2 - Modelo de inter-relação para análise da *performance* industrial
Fonte: Adaptado de Scherer e Ross (1990, p.5)

Para Scherer e Ross (1990) a estratégia de gestão focada na conduta é de fato o principal fator de análise para avaliação do desempenho, haja vista o destaque dado na Figura 2 às linhas pontilhadas que estão indicando uma causação possível e de influência concreta entre as variáveis. No Quadro

2, Abreu (2001) apresenta uma síntese dos indicadores de *performance* econômico sugeridos por Scherer e Ross (1990).

Quadro 2 - Indicadores de *Performance* Econômico

Choques	Economia	Conduta Econômica	Performance Econômico
Inovações tecnológicas	**Economia da demanda** Concentração de clientes; Taxa de crescimento; Volatilidade/ciclicidade; Preferência dos clientes.	**Marketing** Definição do Preço Volume; Propaganda e Promoção; Novos Produtos; Pesquisa e Desenvolvimento.	**Finanças** Eficiência na produção Eficiência na alocação de recursos, Participação de mercado; Retorno sobre o capital investido.
Ação Governamental Política; Legislação.	**Economia da oferta** Concentração de produtores; Disponibilidade de produtos substitutos; Diferenciação de produtos; Competição de importadores/nacionais; Estrutura de custo fixa/variável; Utilização da capacidade; Oportunidades tecnológicas; Forma da curva de oferta; Barreiras de entrada/saída.	**Mudanças na Capacidade** Expansão/Contração; Entradas/Saídas; Aquisições/Fusões/ Diversificação.	
Mudanças no comportamento social	**Economia da cadeia industrial** Poder de barganha dos fornecedores; Poder de barganha dos clientes; Integração vertical do mercado; Preço.	**Integração Vertical** Integração para frente e para trás; Joint ventures verticais; Contratos de longo prazo.	

Fonte: Adaptado de Abreu (2001, p. 37).

Corroborando com este pensamento e dando ênfase ao desempenho, Abreu (2001) criou o Modelo Estrutura-Conduta-*Performance* (ECP) Triplo que prevê a existência das dimensões sociais, ambientais e econômicas (Figura 3).

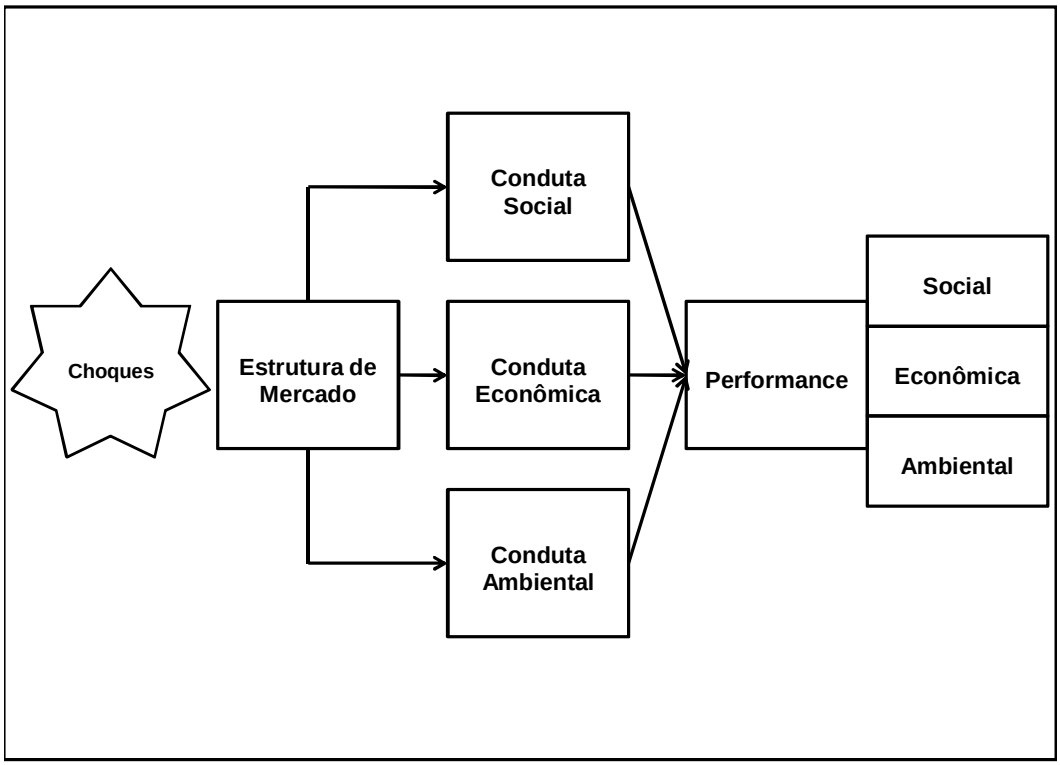

Figura 3 - Modelo Estrutura-Conduta-*Performance* (ECP) Triplo
Fonte: Abreu (2001, p. 63)

O modelo apresentado na Figura 3 destaca e considera de mesma relevância as três dimensões da *performance*. No detalhamento do Modelo ECP-Triplo de Abreu (2001), pode-se observar que o desempenho ambiental, assim como os demais, é resultante das estratégias de gestão voltadas para o meio ambiente, que também depende da estrutura de mercado. A autora denomina de "choque" os eventos com significância capazes de promover mudanças nas empresas e propõe um rol de indicadores ambientais para este modelo (Quadro 3).

Os indicadores de conduta ambiental foram estabelecidos com base nos requisitos da ISO 14001 (1996), que estabelece as especificações e diretrizes para a implantação e uso do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) de modo que o conjunto de indicadores de conduta ambiental do modelo objetivou a reflexão acerca da qualidade da gestão ambiental na empresa ao longo de seu sistema de negócios, envolvendo: pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e manutenção, administração (geral, financeira, jurídica e de recursos humanos), *marketing* e distribuição (ABREU, 2001).

Quadro 3 - Indicadores de Performance Ambiental

Choques	Economia	Conduta Ambiental	Performance Ambiental
Ação Governamental Política; Legislação.	**Economia da demanda** Concentração de clientes; Taxa de crescimento; Volatilidade/ciclicidade; Preferência dos clientes.	**Desenvolvimento de produtos/processo** Produtos com selo verde; Tecnologias limpa.	**Ar** Emissão de poluentes: SOx NOx, particulados,CO,VOC, CO2, CH4, N2O e ruído, Consumo de CFCs e Halons.
Inovações tecnológicas.	**Economia da oferta** Concentração de produtores; Disponibilidade de produtos substitutos; Diferenciação de produtos; Competição de importadores/nacionais; Estrutura de custo fixa/variável; Utilização da capacidade Oportunidades tecnológicas; Forma da curva de oferta; Barreiras de entrada/saída.	**Compras** Padrões ambientais aos fornecedores de produtos e serviços; **Produção e Manutenção** Aspectos e impactos ambientais; Controles operacionais; Auditorias ambientais; Atendimento a situações de emergência.	**Água (superficiais e subterrâneas)** Descarga de efluentes Emissão de Nitrogênio e Fósforo (N, P); Emissão de amônia (NH3) e pH, Presença de Contaminantes tóxicos (Pb, Cd, Hg, Zn, compostos orgânicos, pesticidas, óleos e graxas); Carga orgânica (DBO, OD).
Mudanças no Comportamento social.	**Economia da cadeia industrial** Poder de barganha dos fornecedores; Poder de barganha dos clientes; Integração vertical do mercado; Preço.	**Administração Geral** Política ambiental; Estrutura organizacional; Planejamento dos objetivos e metas ambientais; Documentação e controle de documentos. Financeira Investimentos. Jurídica Legislação ambiental. Recursos humanos Programa de educação ambiental.	**Solo** Quantidade de resíduos sólido – classe I, II e II. Contaminação tóxica (Pb, Cd Hg, Zn, compostos orgânicos pesticidas, óleos e graxas).
	Características Ambientais Legislação ambiental; Impacto ambiental; Exigências ambientais das partes interessadas.	**Marketing** Comunicação com as partes interessadas; Imagem da empresa; Exigências ambientais das partes interessadas. **Distribuição** Canais de distribuição; Transporte.	**Recursos Naturais** Uso dos recursos hídricos; Uso dos recursos energético Uso dos recursos florestais Uso dos recursos marinhos **Fauna & Flora** Alteração do habitat; Mudança no uso do solo; Perda da biodiversidade.

Fonte: Adaptado de Abreu (2001, p. 68).

No que se refere aos indicadores de *performance* social Abreu *et al* (2008) destacam que os "choques" são provenientes de ações governamentais, das inovações tecnológicas e das mudanças no comportamento social com crescente atenção às questões sociais e ambientais, e desta forma, as

condutas devem ser alinhadas com a realidade das estruturas em constante mudança. O Quadro 4 apresenta os indicadores de desempenho social.

Quadro 4 - Indicadores de *Performance* Social

Choques	Economia	Conduta Ambiental	Performance Social
Mudanças no comportamento social	**Características socioambientais** Riscos ambientais; Demanda das partes interessadas; e Legislação e fiscalização (ambiental, trabalhista e previdenciária)	**Administração** Política de responsabilidade social, exigências legais e outras exigências, objetivos, metas e programas sociais, alocação de recursos em projetos sociais internos e externos (humano, físico e financeiro), programas de voluntariado, benefícios legais e extras.	**Bem estar** Geração de emprego; Ambiência organizacional; Cumprimento das exigências éticas e legais; e Segurança e saúde no trabalho (da força de trabalho e da comunidade no entorno).
		Pesquisa e desenvolvimento Projetos sociais, tecnologias de prevenção e controle dos riscos ocupacionais.	**Imagem** Exposições espontâneas na mídia; e Envolvimento e acompanhamento de projetos sociais.
		Produção e operação Riscos e perigos, controles operacionais, exigências de responsabilidade social aos fornecedores de produtos e serviços, auditorias, monitorias e medição de saúde e segurança no trabalho.	
		Marketing Relacionamento com as partes interessadas	

Fonte: Adaptado de Abreu (2008).

Os estudos e pesquisas que tomam por base estes modelos buscam variações das características e conclusões acerca da *performance* industrial, com foco em alguma variável escolhida, levando sempre em consideração que as gestões das empresas são condicionadas pelos parâmetros estruturais. Um exemplo disto foi levantado em pesquisa realizada por Hourneaux Junior (2010, p. 169) onde sugere que “os Sistemas de Mensuração de Desempenho podem ser utilizados de diferentes perspectivas, como ferramenta de monitoramento”, servindo como base de legitimação das políticas e ações adotadas pelas organizações.

Abbot e Monsen (1979) salienta que pensadores argumentam que as empresas incorrem em custos para implementação de ações de responsabilidade social, e que isto as coloca em desvantagem econômica comparada a outras que não o fazem, incorrendo na geração de insatisfação dos investidores, uma vez que isto pode reduzir a distribuição de dividendos, tornando difícil para executivos justificarem gastos com programas sociais, a não ser que se encontre uma relação positiva entre estas variáveis. Porém, os autores também apresentam um contraste a esta colocação. Se por um lado a interpretação é negativa, por outro afirmam que os custos com responsabilidade social são mínimos e podem promover benefícios em termos da moral dos trabalhadores, traduzidos pela produtividade. Os *shareholders* por sua vez, podem aumentar a confiança nas políticas de gestão.

Na concepção de Allouche e Laroche (2005) os gestores podem aumentar a eficiência em atendimento às exigências externas, quando adquirem a capacidade de balancear as necessidades dos diferentes *stakeholders*. Neste contexto, surgem várias tentativas de afirmar a investigação empírica da relação entre RSE e indicadores de desempenho empresarial, advindo daí inúmeras pesquisas. Freeman (1994) afirma que a gestão baseada em responsabilidade social mantém associação direta e positiva com a *performance* financeira e que isto suporta a legitimidade dos negócios.

Entretanto, nem todos os estudiosos sobre o tema admitem haver relação entre responsabilidade social empresarial e o desempenho nas organizações. Castka e Balzarova (2008) ao pesquisarem o impacto da ISO 9000 (normas técnicas com foco em modelos de gestão da qualidade) e ISO 14000 (SGA) na padronização de responsabilidade social, encontraram inúmeros benefícios, mas também muitas contradições. Eles indicam como benefícios decorrentes da adoção destas ISO a redução de custos, as melhorias ambientais e de qualidade, o aumento da produtividade, a melhoria nas relações com a comunidade e autoridades, a satisfação do cliente e benefícios de *marketing*, porem apontam que há superficialidade de relação com o desempenho econômico-financeiro.

Corbett e Klassen (2006, *apud* Castka e Balzarova, 2008) argumentam que após 30 anos de estudos, suas pesquisas foram inconclusivas na busca da relação direta ou indireta entre o desempenho financeiro e a gestão ambiental. Destacam ainda que é mais importante atentar para os fatores moderadores de implementações de políticas de gestão, para a garantia de sucesso operacional e sugerem que aqueles que se beneficiam são aqueles que aprendem e, ainda, que a certificação traz pouca garantia de resultados de elevado desempenho, a menos que seja acompanhada pela

transformação, concluindo que estes fatores estão condicionados aos diferentes tamanhos das organizações e suas infraestruturas.

Chiong (2010) realizou um exame do nível de divulgação de sustentabilidade e suas relações com desempenho financeiro das empresas que adotaram as diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade do *Global Reporting Initiative (GRI*), organização não-governamental internacional, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente temas e ações que abordam aspectos relacionados à sustentabilidade, concluindo nestes estudos que devem ser utilizadas mais de uma medida de desempenho, tais como a mensuração da rentabilidade global dos ativos, a rentabilidade dos acionistas, lucro líquido sobre as vendas, entre outros.

O autor encontrou relações estatísticas entre indicadores de sustentabilidade social e desempenho econômico, porém não comprovou esta mesma relação entre indicadores econômicos e ambientais. Entretanto, ele afirma que este fato pode estar relacionado com o interesse e capacidade da empresa em divulgar ou não tais indicadores; por exemplo, empresas que trabalham em ambientes poluitivos, tendem a divulgar mais ações de cunho ambiental, contrariamente às empresas da área econômica e ou social.

Uma das explicações destas variações no comportamento dos dados encontrados por Chiong (2010), encontra amparo em Ernst e Young (2002), que constataram ser de 70% a taxa de participação dos consumidores que tomam a decisão de compra de uma empresa em particular, devido à reputação da mesma para as questões de sustentabilidade, porém não se pode afirmar que por causa da boa reputação necessariamente os consumidores vão realizar a compra.

Chiong (2010) não encontrou muitas evidências estatísticas que corroborassem com suas expectativas de relações entre as variáveis estudadas e justificou seus achados alegando o baixo índice numérico de indicadores de sustentabilidade divulgado nos relatórios analisados. No entanto, destacou que a estatística descritiva por ele utilizada mostra que este número pode ser melhorado e melhor trabalhado pelas empresas em sua divulgação; que os resultados do estudo forneceu provas da Teoria da Legitimidade e da Teoria Institucional e que para uma comparação eficaz das variáveis a nível de sustentabilidade e desempenho econômico os relatórios deveriam ser obrigatórios e não voluntários como são, o que oportuniza a omissão de informações importantes neste tipo de estudo.

Santos *et al* (2013) realizaram uma análise de relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e a riqueza criada pelas empresas do setor de energia elétrica no Brasil. A pesquisa foi realizada com 45 distribuidoras de energia, no exercício de 2010, relacionado as seguintes variáveis: Valor Adicionado Total (VAT), representando a riqueza gerada, os gastos com ações sociais internas (GSI) e externas (GSE), e os gastos com ações ambientais (GA) referentes à atividade operacional e externa e; as variáveis de controle, que representam o desempenho econômico-financeiro da empresa: Tamanho da Empresa (TE), Desempenho Econômico (DE) e Endividamento Total (EndT). Os seus achados indicaram que dos seis fatores propostos, apenas dois apontaram significância estatística positiva com criação de valor nas empresas, quais sejam: Gastos Sociais Internos e Tamanho da Empresa, concluindo que práticas relativas à RSC podem ser inseridas nos planos estratégicos das organizações, na medida em que representam elementos que podem interferir na riqueza gerada por estas.

Em outro estudo realizado por Fasolin *et al (*2013) que objetivou verificar a relação entre o índice de sustentabilidade e os indicadores econômico-financeiros de 31 companhias de energia que emitiram relatórios de sustentabilidade no ano de 2010 e listadas na BM&FBovespa, também não foi possível confirmar influências destes indicadores no nível de evidenciação de práticas de sustentabilidade por meio da regressão linear múltipla.

Neste estudo pretende-se explorar o quanto uma estratégia institucional de sustentabilidade ou de responsabilidade social pode influenciar no desempenho das firmas.

2.2 Concepções acerca do desenvolvimento sustentável

Os termos sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável surgiram na década de 1980, trazendo em seu escopo a tentativa de uma visão integrada dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, como forma de representação mais expressiva dos resultados das empresas, ampliando a visão unicamente econômica que predominava até então.

O estado da arte das pesquisas neste campo foi confirmado por meio de uma pesquisa bibliométrica realizada na base de dados *Web of Science,* com as seguintes características: sem delimitação de tempo, buscando-se as publicações mais citadas (*times cited - highest to lowest*) e que constassem no título os termos desenvolvimento e sustentável (*development and sustainable*). A pesquisa

retornou o número de 9.305 publicações entre os anos de 1981 a setembro de 2012. Destas, 3.128 são artigos que apresentam, de acordo com o Gráfico 1, um acréscimo significativo entre os anos de 2008 a 2011.

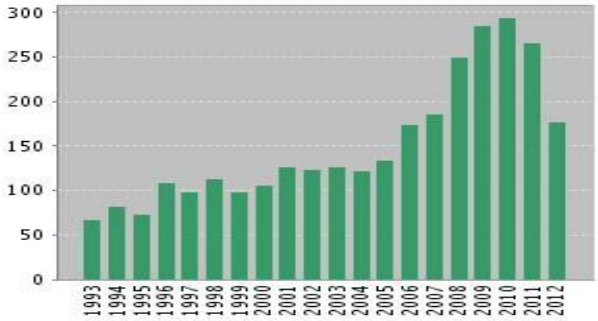

Gráfico 1 - Quantitativo de publicações por ano sobre desenvolvimento sustentável
Fonte: *Web of Science*, 2012 (acesso em 4/09/2012)

Como fonte de referência foram analisados os 20 artigos mais citados, apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Quantitativo de citações por publicação contendo desenvolvimento sustentável

Título / Autor / Ano	2008	2009	2010	2011	2012	*Total
Title: *Fuel processing for low-temperature and high-temperature fuel cells - Challenges, and opportunities for sustainable development in the 21st century* Author(s): Song, CS – 2002.	70	53	64	69	36	493
Title: *Knowledge systems for sustainable development* Author(s): Cash, DW; Clark, WC; Alcock, F; et al.- 2003.	25	44	49	53	34	264
Title: *Global challenges and strategies for control, conversion and utilization of CO2 for sustainable development involving energy, catalysis, adsorption and chemical processing.* Author(s): Song, CS – 2006.	36	42	55	60	39	248
Title: *Sustainable development - a critical-review* Author(s): LELE, S.M. – 1991.	14	18	10	21	13	237
Title: *Resilience and sustainable development: Building adaptive capacity in a world of transformations* Author(s): Folke, C; Carpenter, S; Elmqvist, T; et al. – 2002.	20	19	52	48	17	213
Title: *Economic growth and environmental degradation: The environmental kuznets curve and sustainable development.* Author(s): Stern, DI; Common, MS; Barbier, EB – 1996.	23	20	15	23	9	212
Title: *Natural capital and sustainable development* Author(s): COSTANZA, R; DALY, HE – 1992.	13	18	19	18	12	212
Title: *The hydrogen economy in the 21st century: a sustainable development scenario* Author(s): Barreto, L; Makihira, A; Riahi, K – 2003.	18	28	27	31	11	175
Title: *Towards the sustainable corporation - win-win-win business strategies for sustainable development* Author(s): ELKINGTON, J – 1994.	17	29	33	29	11	159

Continua

Conclusão

Title: *Green cities, growing cities, just cities? Urban planning and the contradictions of sustainable development* Author(s): Campbell, S – 1996.	16	21	15	16	8	138
Title: *Modelling sustainable urban development by the integration of constrained cellular automata and GIS* Author(s): Li, X; Yeh, AGO – 2000.	11	15	24	11	9	131
Title: *The concept of sustainable economic-development* Author(s): BARBIER, EB – 1987.	1	9	6	9	3	129
Title: *Strategic sustainable development - selection, design and synergies of applied tools* Author(s): Robert, KH; Schmidt-Bleek, B; de Larderel, JA; et al. – 2002.	14	9	17	9	12	112
Title: *Are integrated conservation-development projects (icdps) sustainable - on the conservation of large mammals in sub-saharan africa.* Author(s): BARRETT, CB; ARCESE, P – 1995.	12	8	2	5	6	111
Title: *The role of ecosystems for a sustainable development of aquaculture.* Author(s): FOLKE, C; KAUTSKY, N. – 1989.	6	4	2	3	6	105
Title: *From safe yield to sustainable development of water resources - the Kansas experience.* Author(s): Sophocleous, M. – 2000.	7	15	14	14	11	102
Title: *Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development.* Author(s): Robinson, J. – 2004.	16	22	13	12	11	97
Title: *Technological progress and sustainable development: what about the rebound effect?* Author(s): Binswanger, M. – 2001.	20	11	13	10	10	97
Title: *Renewable energy strategies for sustainable development.* Author(s): Lund, Henrik – 2006.	5	12	21	28	21	89
Title: *Land-use changes and sustainable development in mountain areas: A case study in the Spanish Pyrenees* Author(s): Garcia Ruiz, JM; Lasanta, T; Ruiz Flano, P; et al. – 1996.	11	12	14	15	6	89
Total	355	409	465	484	285	3.413

*Obs.: O valor total refere-se a totalidade de citações por publicação desde o ano de 1993 à 4/09/2012.
Fonte: *Web of Science*, 2012.

Analisando-se com maior profundidade os conceitos de desenvolvimento sustentável apresentados nos artigos citados no Quadro 5, encontrou-se interpretação específica para cada um, porém, todos estimulam fortes discussões acerca do tema, sugerindo a existência de diferentes significados, inseridos em diversos contextos. Em geral, todos os conceitos trazem em seu bojo os aspectos econômicos, sociais e ambientais, buscando definir suas inter-relações e a complexidade desta integração.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS) foi cunhado a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), em 1992, na cidade do Rio de Janeiro, muito embora, desde o ano de 1972, por ocasião da Conferência de Estocolmo e, mais adiante, em 1987, pela Comissão Brundtland o termo já fosse discutido e disseminado.

Na CNUMAD foi definido um plano de ação para o DS contendo estratégias e políticas para inverter os danos da degradação ambiental e promover o conceito de forma compatível com o meio ambiente em todos os países. O plano procurou abranger temas econômicos, sociais e de proteção ao meio ambiente, sendo disseminado como Agenda 21.

A Conferência de Estocolmo, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU), foi realizada com o objetivo de discutir e, sobretudo, apontar soluções para a constatação da degradação ambiental, do descontrolado crescimento populacional e da exploração desmedida dos recursos naturais. Surgiu daí a Declaração sobre o Ambiente Humano, que insere a variável ambiental nas políticas de crescimento econômico internacional, propondo que todas as economias devessem impor um relacionamento do homem com a natureza com o menor dano possível para esta.

Na Comissão Brundtland, foi criada a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, com o objetivo de reformulação das propostas de abordagem às questões relacionadas ao meio ambiente e criação de novas formas de cooperação internacional, orientando políticas e ações ambientais. A Comissão propôs, em 1987, a integração do desenvolvimento econômico com o meio ambiente, estimulando os governos a adotarem medidas de limitação de crescimento populacional, de garantia de alimentação, de preservação da biodiversidade, de utilização de fontes energéticas renováveis, de uso de tecnologias ecologicamente adaptadas e de integração entre o campo e as cidades, promovendo assim o "Desenvolvimento Sustentável".

Um breve histórico da evolução do pensamento e das ações mundiais sobre o tema em questão foi sintetizado pela Agenda 21 Local de Ourique (2012)[1], como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - A Abordagem da Sustentabilidade no Contexto Internacional

Ano	Fato
1972	**Conferência sobre o meio ambiente humano das Nações Unidas em Estocolmo.** A conferência abordou muitos aspectos do uso dos recursos naturais, tendo-se dado ênfase especial aos aspectos de pressão sobre o meio natural provocados pelo crescimento econômico e pela poluição industrial, reflexo dos problemas que começaram a aflorar com relativa importância nos países industrializados. Nesse mesmo ano, procedeu-se à criação do programa das Nações Unidas para o meio ambiente.

Continua

[1] Ourique é uma vila portuguesa pertencente ao Distrito de Beja, região do Alentejo e subregião do Baixo Alentejo, com cerca de 3.000 habitantes.

Conclusão

1987	**"O Nosso Futuro Comum" - Relatório Brundtland.** A Comissão Mundial do Meio Ambiente e do Desenvolvimento, publicou o protocolo "Nosso Futuro Comum", mais conhecido como a declaração Brundtland. Este protocolo pode considerar-se como ponto de partida para a necessidade atualmente aceita de um desenvolvimento sustentável, em que é necessária uma proteção do ambiente a longo prazo para que este, por sua vez, permita por si próprio, desenvolvimento econômico. A publicação do relatório Brundtland desencadeou um processo de debate, que conduziu a que, no ano de 1989, as Nações Unidas convocassem uma "Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e o Desenvolvimento. (CNUMAD)", no Rio de Janeiro, para Junho de 1992.
1992	**Conferência das Nações Unidas do Rio.** A Cimeira da Terra adotou um Plano de Ação para o desenvolvimento sustentável, que elabora estratégias e um programa de medidas integradas para parar e inverter os efeitos da degradação ambiental e para promover um desenvolvimento compatível com o meio ambiente e sustentável em todos os países.
1993	**Quinto Programa sobre Política e Ação em matéria de Ambiente e desenvolvimento sustentável.** Válido para o período de 1993 a 2000, intitulado "Em direção a um desenvolvimento sustentável", incorpora uma boa parte do espírito da Conferência do Rio, tendo como finalidade a mudança das diretivas de crescimento da Comunidade para as adequar a um novo modelo de desenvolvimento.
1994	**Carta de Aalborg.** A Campanha Européia das Cidades e Vilas Sustentáveis teve início com a realização da Primeira Conferência Européia das Cidades Sustentáveis, em Aalborg, Dinamarca, entre 24 e 27 de Maio de 1994. Os participantes discutiram e aprovaram a Carta das Cidades Européias para a Sustentabilidade - a Carta de Aalborg.
1997	**Terra +5.** As Nações Unidas realizaram no mês de Junho, aquela que se conhece como a Segunda Cimeira da Terra, ou Cimeira da Terra +5, por ter tido lugar cinco anos depois da Conferência do Rio. O seu objetivo geral foi o de informar e comprovar o estado da implementação dos acordos da Cimeira de 1992.
1998	**Desenvolvimento Urbano Sustentável na União Europeia:** Um Quadro de Ação
2000	**A Terceira conferência Pan-Europeia das Cidades e Vilas Sustentáveis** decorreu em Hannover, Alemanha, entre 9 e 12 de Fevereiro de 2000. Desta conferência resultou uma forte mensagem política, traduzida na Mayors' Convention - um Fórum que contou com a participação de cerca de 250 presidentes de municípios Europeus - que elaborou e aprovou um documento intitulado Declaração de Hannover.
2002	**Convenção de Joanesburgo.** A Convenção de Joanesburgo gerou dois documentos importantes: a Declaração de Joanesburgo em Desenvolvimento Sustentável e o Plano de Implementação (PI). O primeiro assume diversos desafios associados ao desenvolvimento sustentável e especifica vários compromissos gerais como a promoção do poder das mulheres e uma melhor participação democrática nas políticas de desenvolvimento sustentável. O segundo identifica várias metas como a erradicação da pobreza, a alteração de padrões de consumo e de produção e a proteção dos recursos naturais.
2003	**Nova Carta de Atenas.** O Conselho Europeu de Urbanistas aprovam A Nova Carta de Atenas, que se dirige, sobretudo, aos urbanistas profissionais, a fim de orientá-los nas ações, de modo a assegurar maior coerência na construção de uma rede de cidades com pleno significado e a transformar as cidades européias em cidades coerentes, a todos os níveis e em todos os domínios. O planejamento estratégico do território e o urbanismo são indispensáveis para garantir um Desenvolvimento Sustentável, hoje entendido como a gestão prudente do espaço comum, que é um recurso crítico, de oferta limitada e com procura crescente nos locais onde se concentra a civilização.
2004	**Os compromissos de Aalborg.** Aprovados os 10 compromissos na Conferência Aalborg +10. Procura incentivar a reflexão sobre a sustentabilidade do ambiente urbano, o intercâmbio de experiências, a difusão das melhores práticas ao nível local e o desenvolvimento de recomendações que visem influenciar as políticas ao nível da União Europeia e ao nível local.
2007	**Carta de Leipzig sobre as cidades européias sustentáveis.** Cientes dos desafios e oportunidades com que se deparam as cidades européias e a diversidade dos seus antecedentes históricos, econômicos, sociais e ambientais, os Ministros dos Estados Membros responsáveis pelo Desenvolvimento Urbano chegaram a acordo sobre princípios e estratégias comuns em matéria de política urbana.
2008	**Livro Verde sobre Coesão Territorial Européia.** Tirar partido da Diversidade Territorial. Desenvolvimento harmonioso de todos os territórios e facultar seus habitantes a possibilidade de tirar o melhor partido das características de cada um.

Fonte: Agenda 21 Local de Ourique, (2012)

A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, realizada em junho de 2012, na cidade do Rio de Janeiro, marcando os vinte anos de realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92) contribuiu para definir a agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas, objetivando a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável, por meio da abordagem de dois temas principais: a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza; e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável.

Na tentativa de delimitar o conceito de DS são apresentadas algumas de suas definições, buscando-se contemplar diferentes entendimentos acerca do tema, destacando-se as questões que geram dúvidas sem a pretensão de esgotar a discussão ou dar tratamento a todas as polêmicas que cercam esta temática.

Na definição de Ferreira (1988, p. 211) desenvolvimento significa "crescimento, aumento, progresso, ou estágio econômico, social e político de uma comunidade, caracterizado por altos índices de rendimento dos fatores de produção" e "sustentável" é aquilo que se pode sustentar, ou seja, segurar, manter, ratificar, conservar. Para ele, o significado desses termos é de fácil compreensão, se tratados isoladamente; porém, o significado de sua conjunção se torna mais complexo. O autor parte do pressuposto de que o desenvolvimento é uma aspiração do ser humano, ou seja, as sociedades buscam seu desenvolvimento econômico na melhoria do padrão de vida, e de que ser sustentável é a capacidade destes indivíduos de manterem a perpetuidade de suas ações de geração para geração, na preservação das reservas de capital natural, na redefinição de critéios de avaliação de custo-benefício e na utilização equilibrada dos recursos entre os povos.
Cumprindo um dos seus objetivos, em 1987, a CNUMAD, tratando de questões relativas ao meio ambiente e buscando a integração da economia com o meio ambiente, definiu o conceito de DS como a capacidade de atender as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer suas próprias necessidades. Tal definição leva a pensar em um futuro de orientação e planejamento de longo prazo que exige ética e obrigação. O DS implica, portanto, no equilíbrio do ser econômico, do ser social e do ser ambiental, capaz de imprimir um desenvolvimento responsável (ROBINSON *et al*, 1990).

A definição dada por Lélé (1991) diz ser o DS um "metaobjetivo" na união universal, do industrialista, focado no lucro, ao agricultor, focado na subsistência, com a minimização dos riscos

de suas atividades e preocupados com a vida selvagem, com a poluição, a com a política. Este conceito está demonstrado na Figura 4.

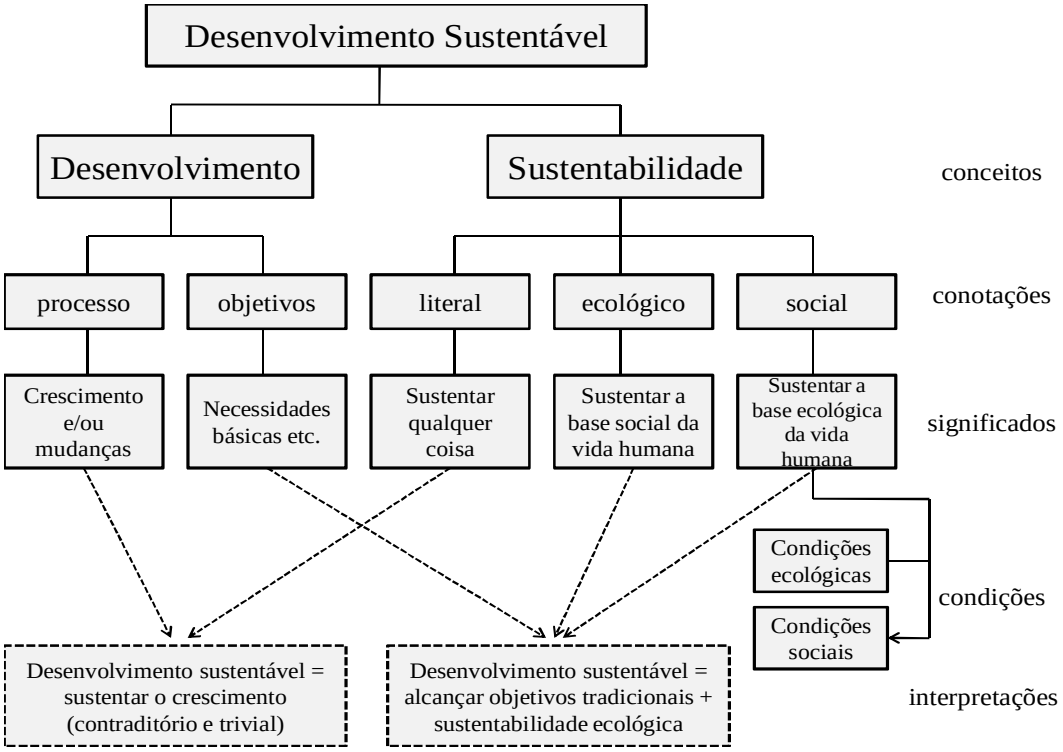

Figura 4 - Desenvolvimento Sustentável: Conceitos, Significados e Interpretações
Fonte: Lélé (1991, p. 608)

A Figura 4 monstra que o DS poderá exigir a restrição de algumas ações em detrimento de outras, pois independentemente das características conceituais que lhe forem atribuídas, todas deverão contemplar as formas de desenvolvimento econômico, social e ambiental, tendo como meta o equilíbrio entre as três dimensões, levando em consideração a abordagem espacial, ou seja, não comprometer uma área geográfica para satisfazer as necessidades de outra área.

Sachs (1993) diz que a eficiência econômica deveria ser avaliada em termos macrossociais, além da mera visão de lucratividade das empresas, pois esta visão centrada apenas no lucro empresarial é insuficiente para provocar as mudanças nas necessidades desta e das futuras gerações. O mesmo autor afirma ainda que a visão centrada na empresa e nos que interagem com ela, é encarada por muitos críticos como insuficiente para provocar as mudanças profundas que precisam ocorrer para atender às necessidades de todos os humanos desta e das futuras gerações. Para ele o conceito de sustentabilidade precisa incorporar as dimensões social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica e política (nacional e internacional).

Lawrence (1997) alerta para a necessidade de refinar-se o conceito, apesar das interpretações ainda conflitantes do significado e do papel da sustentabilidade, levantando em consideração a existência de muitas questões, dilemas, conflitos e restrições que requerem mais atenção. Este mesmo autor acrescenta ainda que em qualquer dos conceitos presentes, deve-se atentar para os efeitos desejados do desenvolvimento sustentável.

> Devem, por exemplo, ser tomadas medidas para assegurar a análise equilibrada de desenvolvimento social, econômico e ecológico, com uma valorização particular de crítica interdependente, claramente articuladas com as visões de sustentabilidade e objetivos. Metas devem ser estruturadas, prioridades estabelecidas, e interconexões consideradas. Os limites a que perspectivas conflitantes, interesses, e ideologias que podem ser reconciliados precisam ser reconhecidos (LAWRENCE, 1997, p.39).

Trazendo uma orientação claramente voltada para a operacionalização do conceito de DS no campo organizacional, Elkington (2000, p. 21), ao apresentar o modelo de gestão conhecido por *Triple Bottom Line*, define sustentabilidade como "o princípio que assegura que as ações de hoje não irão limitar a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para a futura geração".

A análise feita por Song (2002, p. 21), quando se refere ao consumo de energia e insumos químicos, por exemplo, diz que a sociedade humana deve identificar e estabelecer maneiras inovadoras para satisfazer estas necessidades de consumo. Assim sendo, o desenvolvimento sustentável não é uma ideia nova já que muitas culturas ao longo da história humana têm reconhecido a necessidade de harmonia entre meio ambiente, sociedade e economia. “O que é novo é uma articulação dessas ideias no contexto de uma sociedade industrial”. Folke et al (2002) argumentam que nesta articulação devem existir ferramentas tais que permitam um contexto social com instituições flexíveis e sistemas de governança em vários níveis, capazes de aumentar a capacidade de aprendizado e de adaptação sem excluir as opções de desenvolvimento futuro.

O mundo segue no caminho do desenvolvimento sustentável. As preocupações com o meio ambiente nos níveis locais, regionais e global permanecem na prioridade das agendas políticas. A evolução de uma consciência coletiva em prol da sustentabilidade fortalece ações das comunidades em fazer sua própria natureza benigna. Isto fez surgir ao longo dos anos uma gama de organizações não-governamentais, que têm abraçado o novo paradigma de desenvolvimento, porém os conceitos que as envolvem não incluem uma percepção completa dos problemas da pobreza e da degradação ambiental e deixa confusa a compreensão sobre o papel do crescimento econômico e os conceitos de sustentabilidade. Desde Barbier (1987) já se admitia a dificuldade de articular definição de desenvolvimento sustentável com desenvolvimento econômico.

As inúmeras ferramentas de abordagem do DS crescem rapidamente, muitas vezes apresentadas como se fossem contraditórias ou em competição, porém em uma análise mais profunda com base em sistemas consistentes com os princípios e requisitos de sustentabilidade mostra que estas podem ser complementares e utilizadas concomitantemente (ROBERT *et al*, 2002). Savitz e Weber (2006, p.10) definem sustentabilidade como a "arte de fazer negócios num mundo interdependente" e empresa sustentável como "a que cria lucro para os seus acionistas enquanto protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem interage".

Barata (2007, p.71) apresenta as seguintes definições:

> a) Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade são conceitos sinônimos; e que
> b) Sustentabilidade empresarial corresponde à habilidade de a empresa manter-se competitiva e rentável ao longo do tempo, através da oferta de produtos e/ou serviços com qualidade e preço compatíveis com o mercado, e da justa remuneração de sua força de trabalho, investidores e/ou proprietários.

Um conceito de sustentabilidade associado a organizações inovadoras, é dado por Barbieri *et. al.* (2010, p. 153) que diz que “o modelo de organização inovadora sustentável é uma resposta às pressões institucionais por uma organização que seja capaz de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental”, ensejando que este tipo de organização poderá obter vantagem competitiva, pois está orientada para a inovação com sustentabilidade, inferindo ainda da possibilidade deste fenômeno se propagar por muitas décadas.

> De acordo com os conceitos de sustentabilidade desse movimento, as inovações devem gerar resultados econômicos, sociais e ambientais positivos, ao mesmo tempo, o que não é fácil de fazer, dadas as incertezas que as inovações trazem, principalmente quando são radicais ou com elevado grau de novidade em relação ao estado da arte. Os efeitos econômicos são relativamente fáceis de prever, pois há uma enorme quantidade de instrumentos desenvolvidos para isso, e as empresas inovadoras sabem como usá-los. Os efeitos sociais e ambientais são mais difíceis de serem avaliados previamente, pois envolvem muito mais variáveis, incertezas e interações. Por isso, o que mais se observa é a continuidade do entendimento convencional acompanhado de um discurso que incorpora a temática do desenvolvimento sustentável que fica apenas na boa intenção, quando não é um meio de se apropriar de uma ideia que está ganhando importância para a população e os formadores de opinião. (BARBIERI *et al*, 2010, p. 150).

O estado da arte acerca do tema foi explorado a partir de nova pesquisa na base de dados *Web of Science*, sem delimitação de tempo, buscando-se as publicações mais citadas (*times cited - highest to lowest*) e que constasse no título o termo (*development and sustainable*) limitando-a aos três últimos anos. O que se encontrou foram abordagens que fazem uso dos mesmos conceitos direcionando-os, entretanto, a segmentos diferenciados de mercado. O Quadro 7 apresenta as dez publicações mais citadas a partir do ano de 2010.

Quadro 7 - Quantitativo de citações por publicação contendo desenvolvimento sustentável mais recentes

Título / Autor / Ano	2010	2011	2012	Total
Title: *Sustainable energy development: The present (2009) situation and possible paths to the future.* Author(s): LIOR, Noam. 2010.	2	15	11	28
Title: *Integrated energy strategy for the sustainable development of China* Author(s): MA, Linwei; LIU, Pei; FU, Feng. 2011	0	6	6	12
Title: *The energy situation and its sustainable development strategy in China.* Author(s): ZHANG, Na; LIOR, Noam; JIN, Hongguang. 2011.	0	5	6	11
Title: *The role of butanol in the development of sustainable fuel technologies.* Author(s): HARVEY, Benjamin G.; MEYLEMANS, Heather A. 2011	0	1	8	9
Title: *The role of transgenic crops in sustainable development.* Author(s): PARK, Julian Raymond; McFARLANE, Ian; PHIPPS, Richard Hartley. 2011	0	5	4	9
Title: *Waste-to-energy: A way from renewable energy sources to sustainable development.* Author(s): KOTHARI, Richa; TYAGI, V. V.; PATHAK, Ashish. 2010.	0	5	4	9
Title: Coal chemical industry and its sustainable development in China. Author(s): XIE, Kechang; LI, Wenying; ZHAO, Wei. 2010.	0	3	6	9
Title: *Minimising the development of anthelmintic resistance, and optimising the use of the novel anthelmintic monepantel, for the sustainable control of nematode parasites in Australian sheep grazing systems.* Author(s): DOBSON, R. J.; HOSKING, B. C.; BESIER, R. B. 2011.	0	1	7	8
Title: *Sustainable Development - How to Recognize Integrated Order.* Author(s): BORYS, Tadeusz. 2011	0	0	6	6
Title: *Corporate Motivations for Environmental Sustainable Development: Exploring the Role of Consumers in Stakeholder Engagement.* Author(s): HADDOCK-FRASER, Janet Elaine; TOURELLE, Marielle. 2010.	0	1	5	6

Fonte: *Web of Science*, acesso 28/08/2012

A pesquisa apontou que o termo “sustentabilidade” vem sendo utilizado para diversos fins, com vinculação a qualquer produto ou serviço. O que se percebe é uma possível vulgarização do uso do termo, pois em analogia ao conceito inicial, não se define quais atividades são satisfatórias para atendimento das atuais necessidades e qual a composição das capacidades das futuras gerações, quais recursos futuros serão necessários, como dispor deles no presente e por qual período de tempo. Lior (2010) coloca a dificuldade em delimitar de fato quais atividades são satisfatórios na definição de sustentabilidade e sugere a objetividade do conceito centrado em um “produto sustentável ou processo”, preferindo afirmar que alcançar desenvolvimento sustentável depende unicamente de uma nova geração de engenheiros e cientistas preparados com visão holística de processos, denominando isto de ciência da sustentabilidade.

Como exemplo da preocupação com foco em processos sustentáveis, Kothari *et al* (2010) e Xie *et al* (2010) discorreram sobre os caminhos da energia sustentável, mas foi Ma et al (2011) que concluíram que o desenvolvimento energético sustentável para a China, depende exclusivamente de

questões relativas à produção de carvão e incentivos à energias alternativas, trazendo desta forma especificidades ao conceito de desenvolvimento sustentável. Zhang *et al* (2011) reconhecem que o desenvolvimento de energia deve, no entanto, seguir um caminho sustentável para coordenar o crescimento da economia, o desenvolvimento social e a proteção ambiental. Neste mesmo sentido, Park *et al* (2011) também buscaram conceituar sustentabilidade em culturas transgênicas, concluindo ser possível associar-se um considerável corpo de evidências na contribuição da manutenção dos três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental).

Porém, o mais intrigante fato que se busca conhecer por meio destes inúmeros conceitos de desenvolvimento sustentável, está relacionado com o grau em que o consumidor final parece influenciar o comportamento das empresas. Haddock-Fraser *et al* (2010) encontraram relação significativa, em especial com medidas ambientais (alterações climáticas e processos de gestão) sugerindo que a reputação com os consumidores e com a sociedade pode ser um motivador de negócios específico.

O desenvolvimento sustentável das organizações com economia baseada no conhecimento, deve se concentrar em encontrar soluções para a gestão inteligente dos recursos limitados, especialmente por meio da mudança organizacional e pela sua constante avaliação como uma solução de impacto em longo prazo (LAZAR; BUNDA, 2012). O dinamismo e a complexidade do novo tipo de sociedade, daí emergente, implica nível maior e mais diversificado de treinamento, juntamente com formação contínua superior da força de trabalho, aumentando o investimento em pesquisa e desenvolvimento e, não menos importante, no volume crescente e na diversificação de informações, todos representando elementos de bem-estar para as gerações futuras (LAZAR; BUNDA, 2012). O conceito de desenvolvimento sustentável é um conceito cada vez mais relevante para o crescimento econômico, para melhorar a qualidade de vida por meio da natureza, sociedade, economia e bem-estar das pessoas podendo ser expandido para todas as formas de desenvolvimento e de atividades econômicas, tornando-se assim um componente importante na aceleração de uma organização em busca da sustentabilidade.

O Quadro 8, resume algumas contribuições complementares ao conceito DS.

Quadro 8 - Resumo das principais contribuições para conceitos de desenvolvimento sustentável

Autor / Ano	Conceito resumido
Lélé/1991	Um "metaobjetivo" na união universal.
Sachs/1993	Alerta que a avaliação da eficiência econômica deveria ser avaliada em termos macrossociais e inclui as dimensões social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica e política (nacional e internacional) no conceito de sustentabilidade.
Lawrence/1997	Tomar medidas para assegurar a análise equilibrada de desenvolvimento social, econômico e ecológico, articuladas com as visões de sustentabilidade e objetivos.
Elkington/2000	Modelo de gestão: *Triple Bottom Line.*
Song/2002	Articulação des idéias no contexto de uma sociedade industrial.
Folke et al./2002	Um contexto social com instituições flexíveis e sistemas de governança em vários níveis capazes de aumentar a capacidade de aprendizado e de adaptação sem excluir as opções de desenvolvimento futuro.
Robert et al./2002	Sistemas consistentes com os princípios e requisitos de sustentabilidade.
Savitz e Weber/2006	Arte de fazer negócios num mundo interdependente.
Barata /2007	Corresponde a habilidade de a empresa manter-se competitiva e rentável ao longo do tempo.
Barbieri et. al. /2010	Organização que seja capaz de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental.
Lior/2010	Conceito centrado em um "produto sustentável ou processo", dependente de uma geração de engenheiros e cientistas preparados com visão holística de processos.
Lazar e Bunda/2012	Deve se concentrar em encontrar soluções para a gestão inteligente dos recursos limitados.

O DS deve ir além de meros conceitos. Deve ser transformado em critérios operacionais, e deve conter métricas para apoio ao processo decisório, de tal sorte que possa ser utilizado como instrumento de gestão passível de comparação e utilização nos diversos ambientes empresariais. Johnson (2009) encontrou estudos empíricos realizados para testar a relação entre responsabilidade social e desempenho, cujos resultados apontam relação positiva entre eles, sem mensurações específicas desta relação (inexistência de tendências).

Tais manifestações induzem à questões relativas ao crescimento econômico, inferindo possibilidades de relação direta com o desenvolvimento, podendo isto ser relacionado com o desempenho econômico-financeiro empresarial. A sustentabilidade das organizações no futuro deverá se expressar pela promoção de mudanças sociais significativas que sejam mais do que o desenvolvimento da consciência ambiental. Isto passa por uma relação com políticas sociais e também pela mudança de perspectiva em relação ao desenvolvimento da gestão socioambiental nas empresas. É preciso desenvolver pesquisas focadas na interação da empresa com a sociedade as quais permitam observar ricos e dinâmicos fenômenos que ainda não foram devidamente explorados.

2.3 A gestão com responsabilidade social

O crescente aumento da complexidade dos negócios e as demandas sociais cada vez mais desiguais têm feito com que as organizações repensem a forma como estão se relacionando com seus diversos públicos, onde está incluída a própria sociedade. Assim, as organizações têm visto na responsabilidade social uma nova estratégia para potencializar o seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo proporcionar à sociedade as alternativas em busca de um desenvolvimento sustentável.

> A responsabilidade social está intimamente ligada ao desenvolvimento sustentável. Pelo fato do desenvolvimento sustentável tratar de objetivos econômicos, sociais e ambientais comuns a todas as pessoas, ele pode ser usado como forma de abarcar as expectativas mais amplas da sociedade a serem levadas em conta por organizações que buscam agir responsavelmente (ABNT, 2010, p. 11).

Um desenvolvimento global sustentável passa necessariamente pela premissa de que os esforços de industrialização por parte dos países em desenvolvimento aconteçam em sintonia com os mais elevados padrões de proteção ambientais disponíveis na atualidade o que implica ampliação da transferência e cooperação de tecnologia ecológica no âmbito da cooperação desenvolvimentista (LEISINGER; SCHMITT, 2001).

As ações empreendidas precisam, portanto, se desenvolver sob uma lógica mais coletiva do que individual o que implica que as organizações precisam, dentre outras questões, gerenciar a diversidade organizacional, em busca de interesses que possam ser compartilhados pelos seus integrantes entre si e com o ambiente social onde atuam. Dessa forma, é pertinente estabelecer ligações entre o mundo empresarial e a sociedade de modo a criar mecanismos que possam promover a transformação social a partir da atuação das empresas. Insere-se nesse debate a Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Neste estudo não há a pretensão de esgotar o tema da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tampouco apresentar a sua perspectiva de evolução histórica, mas sim buscar em alguns dos principais autores que trataram desta questão ao longo do tempo os elementos necessários para a compreensão deste conceito no âmbito de atuação das organizações.

A definição para os limites da responsabilidade das empresas é uma questão controvertida que, em última análise, não pode ter uma resposta definitiva. A responsabilidade assumida não pode ameaçar a existência da empresa e; por outro lado, os seus esforços por um lucro, o mais elevado possível, precisam permanecer dentro do que é suportável do ponto de vista social e ecológico. O

importante é que as empresas devem tomar as decisões que sejam socialmente relevantes sobre a base de um consenso o mais amplo possível (LEISINGER; SCHMITT, 2001).

As necessidades dos *stakeholders* devem ser inseridas no negócio no momento em que a empresa organiza o planejamento de suas estratégias o que garantiria um retorno positivo para seus investidores, já que a RSC pode ser muito mais do que um custo, um entrave ou uma ação filantrópica, transformando-se em fonte de oportunidade e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006).

Stoner e Freeman (1999) destacam que a definição clássica da responsabilidade social corporativa defendia os princípios da caridade (os ricos da sociedade são obrigados a ajudar os menos afortunados) e da custódia (os ricos são guardiões da riqueza e da propriedade pública) e remonta ao pensamento do economista Milton Friedman, que defende como única responsabilidade social das empresas, a maximização os lucros, dentro dos limites da lei, uma vez que os problemas sociais, na sua ótica, deveriam ser deixados para os indivíduos afetados e para os órgãos governamentais.

É crescente a corrente de autores a defender que uma empresa socialmente responsável é aquela que amplia as suas ações, incluindo como parte de seu planejamento os reflexos e os impactos no contexto social.

Do ponto de vista organizacional, Hitt *et al* (2003) apresentam o segmento sociocultural como aquele que se ocupa das atitudes e dos valores culturais de uma sociedade e reforçam que as empresas devem procurar compreendê-lo antes de considerar a possibilidade de oferecer produtos ou serviços com a intenção de atender às necessidades dos seus clientes. Assim, procurando contribuir com a busca de solução para os problemas sociais emergenciais, as organizações se envolveram em projetos sociais e ações comunitárias ampliando os reflexos de suas atividades a um conjunto amplo de *stakeholders* que incluem a sociedade e suas necessidades. Surgem assim as ações de responsabilidade social corporativa que buscam aprimorar as relações das organizações com seus diversos públicos, inserindo-as devidamente no âmbito social das comunidades vizinhas e, sobretudo, reforçando a atuação das ONGs (Organizações Não-Governamentais), das associações filantrópicas e do governo local, seus principais parceiros nesta tarefa (MELO NETO; FROES, 2001).

Vários autores procuraram estabelecer modelos e interpretações sobre a forma como as organizações poderão cumprir esse importante papel na sociedade. Carroll (1991) conceituou a RSC a partir do seu escalonamento em um modelo de pirâmide, subdividindo-a em quatro dimensões: econômica; legal; ética e discricionária. A base da pirâmide está na dimensão econômica que aponta a necessidade de que a empresa seja lucrativa e da qual derivam as demais responsabilidades. Em seguida, a dimensão legal, coloca as empresas dentro do jogo e de suas regras, de modo que sua responsabilidade está em obedecer às leis. A dimensão ética, em seguida, afirma que a responsabilidade da empresa está em fazer o que é certo e justo sem cometer danos. O topo da pirâmide é ocupado pela dimensão discricionária ou filantrópica, a qual coloca a empresa como cidadã e responsável pela melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) definiram a responsabilidade social no mundo dos negócios como a obrigação da empresa em maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o impacto negativo (Figura 5).

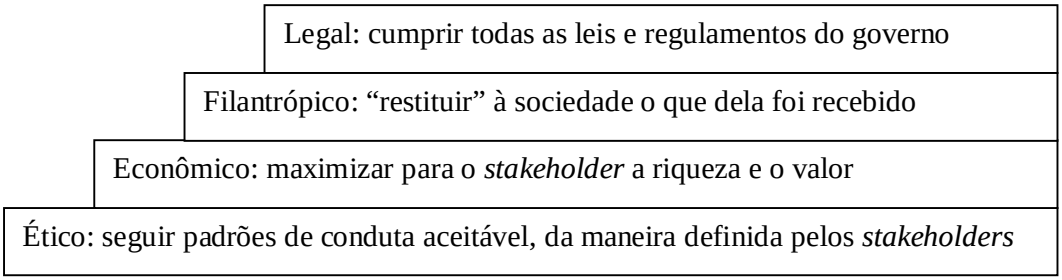

Figura 5 - Degraus da responsabilidade social
Fonte: Elaborado com base em Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001)

Conforme pode ser visualizado na Figura 5, o primeiro patamar é o ético, que implica em seguir padrões de conduta aceitável, da maneira definida pelos *stakeholders,* sustentando os valores e princípios morais dos indivíduos e dos grupos que delas fazem parte. O segundo é o econômico, que significa maximizar a riqueza e o valor para os *stakeholders* e não somente para os *shareholders*. O terceiro é o filantrópico, que implica em “restituir” à sociedade o que dela foi recebido. Por fim, o quarto inclui o aspecto legal que força uma conduta legalmente aceitável e significa que as organizações devem cumprir todas as leis e regulamentos do governo.

Ashley *et al* (2002) afirmam que a expressão “responsabilidade social” suscita uma série de interpretações que vão desde os aspectos legais até as dimensões da consciência e da ética. Para

eles, a crescente conscientização sobre o fato de que as organizações podem e devem assumir um papel social mais amplo traz consigo a consideração de que a responsabilidade social, no âmbito interno da empresa, conduz à construção da cidadania organizacional e, no âmbito externo, à implementação de direitos sociais.

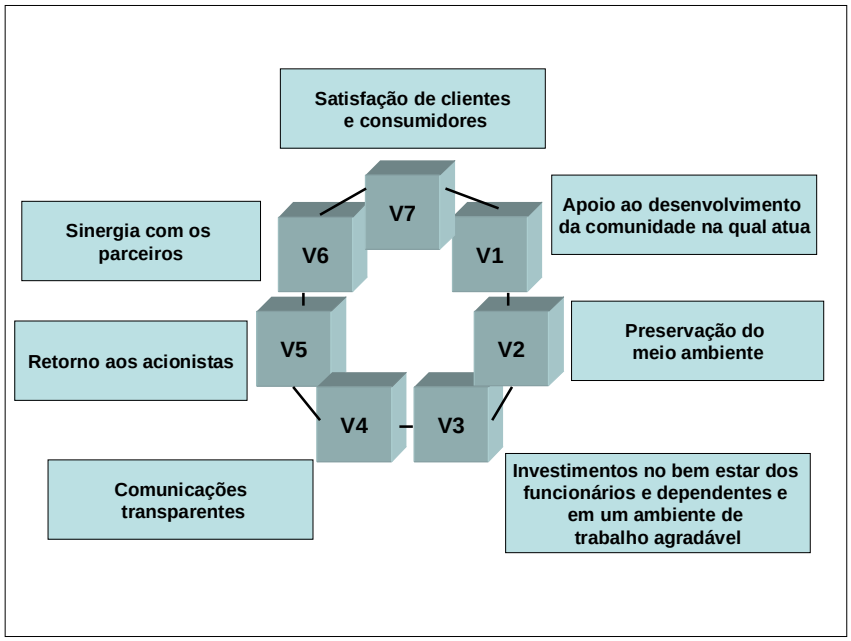

Figura 6 - Vetores da responsabilidade social
Fonte: Ashley *et al* (2002, p. 9).

Os vetores da responsabilidade social, indicados por Ashley *et al* (2002) permitem depreender que a responsabilidade social de uma organização não está somente em dar sustentação aos interesses e necessidades de seus acionistas, mas em resolver questões que seguem a lógica atual da sustentabilidade, a qual apregoa que é preciso buscar resultados sociais e ambientais, além dos econômicos (Figura 6). A proposta desses autores permite compreender que as expressões que definem os sete vetores da responsabilidade social apontam para uma diversidade de interesses decorrentes de várias partes interessadas como os clientes e consumidores, a comunidade, o meio ambiente, os funcionários e seus dependentes, os acionistas e os parceiros das organizações.

Melo Neto e Froes (2001), classificam a responsabilidade social como uma ação estratégica da empresa que busca retorno econômico, social, institucional e tributário-fiscal, que é coletiva, mobilizadora e inclusiva, estabelecendo duas grandes dimensões para a responsabilidade social: a responsabilidade social interna e a responsabilidade social externa. Segundo eles, a responsabilidade social interna implica em investir socialmente nos empregados e está relacionada

com a visão de gestão do capital social da empresa. Nesta visão os trabalhadores são agentes sociais, que desempenham papéis dentro e fora das organizações, agindo como promotores da melhoria da qualidade de vida no trabalho e como porta-vozes da empresa na sociedade e na comunidade. Já a responsabilidade social externa refere-se ao gerenciamento das relações e ações da empresa com sua comunidade.

Face às duas perspectivas, esses mesmos autores, argumentam sobre a existência de diferentes visões acerca da responsabilidade social como, por exemplo, o *marketing* institucional, a consciência ecológica, a estratégia de recursos humanos, a promoção da cidadania individual e coletiva, a estratégia de capacitação profissional, dentre outras.

Na tentativa de promover a ação social das organizações, partindo de seu contexto interno, a Norma SA 8000 foi concebida com a finalidade de desenvolver a consciência social da organização, garantindo a segurança e a integridade do trabalhador. De acordo com BSD Brasil (2012), a norma SA 8000 foi lançada em outubro de 1997 pela *Council Priorities Accreditation Agency (CEPAA*), atualmente denominada de *Social Accountability International (SAI*), organização não-governamental norte-americana, e é composta por nove requisitos que tomam por base as Convenções da Organização Internacional do Trabalho, a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança. Os requisitos da responsabilidade social, de acordo com a SAI incluem: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração e sistemas de gestão (SAI, 2012).

A Norma SA 8000 estabelece que a discriminação não é permitida, alertando que o cuidado, neste sentido, deve ser especial nos processos de contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção ou encerramento de contrato, os quais não devem discriminar os trabalhadores por questões de raça, classe social, etnia, sexo, orientação sexual, religião, deficiência, associação a sindicato ou afiliação política (BSD BRASIL, 2012).

Ashley *et al* (2002, p. 6), destacam:

> 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 afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, 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.

Os conceitos anteriores enfatizam que a empresa socialmente responsável é aquela que amplia as suas ações, incluindo como parte de seu planejamento os reflexos e impactos que causam no contexto social.

Apesar de comprometer as empresas e organizações com uma importante parcela de responsabilidade com este processo de mudança, de acordo com Leisinger e Schmitt (2001), as iniciativas empresariais isoladas devem ser exigidas até o seu limite de viabilidade técnica e econômica. Para estes mesmos autores a mudança de curso ecológica implica na busca de "grandes coalizões" onde os meios da cooperação desenvolvimentista multilateral e bilateral possam apoiar a tranferência de tecnologia de modo a haver também a contribuição entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento.

Para Schwartz e Carroll (2008) o construto da RSC possui algumas limitações dentre as quais mencionam que quando abordada na forma de uma construção normativa, não contempla a capacidade de resposta social corporativa e os resultados das ações e que tem dificuldade de captar a responsabilidade dos gestores e funcionários para suas organizações. Entretanto, enfatizam que este modelo de gestão traz no termo responsabilidade um importante componente normativo e ao usar o termo social deixa explicita a preocupação das organizações com os interesses da sociedade em geral.

Os parágrafos anteriores suscitam que a responsabilidade social pode ser encarada como uma estratégia organizacional que contempla, não só o retorno econômico gerado pelas organizações aos seus acionistas e à sociedade, mas a conduta e postura moral que irão adotar diante das ações que terão que empreender em busca de tal retorno econômico. Diante disso, ficou evidenciado que é importante contemplar aspectos como cidadania organizacional, consciência e postura ética, equidade e justiça social, preservação do meio ambiente, bem estar e qualidade de vida dos empregados, capital social, consciência coletiva, dentre outras. Dentre estes aspectos inserem-se as questões que perpassam desde as questões de gênero, até questões sociais mais graves como a pobreza e suas consequências.

Andrade e Rossetti (2004) defendem que a responsabilidade corporativa possui três dimensões fundamentais: governança, cidadania e sustentabilidade. A governança baseia-se em senso de

justiça, mais transparência, conformidade legal e prestação responsável de contas; a cidadania contempla o papel social das organizações e sua adesão à causas de interesse social, tais como a redução da exclusão socioeconômica, o compromisso com a não-transgressão dos direitos humanos e a aceitação da diversidade em suas múltiplas manifestações; e a sustentabilidade ocupa-se das questões ambientais e das responsabilidades transgeracionais das organizações.

Está estabelecido no Brasil O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos, caracterizada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Sua missão "é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa" (INSTITUTO ETHOS, 2012). O Instituto está focado na disseminação da prática da RSE, orientando entidades à compreensão e adoção gradativa de ações de responsabilidade social com implementação de políticas e critérios éticos.

O Instituto Ethos tomou para si o compromisso da promoção e incentivo de condutas eficazes de gestão do relacionamento da empresa com todos os seus públicos e a atuação em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum (INSTITUTO ETHOS, 2012). O seu objetivo principal é o estabelecimento de padrões de relacionamento das empresas com seus *shareholders* e *stakeholder*, visando a obtenção da confiança recíproca entre as partes considerando este o valor básico e fundamental destas relações, na esperança de que tais ações possam também influenciar seus fornecedores e parceiros na disseminação de condutas socialmente responsáveis.

2.3.1 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social

Para o Instituto Ethos (2007) a responsabilidade social empresarial requer práticas de diálogo e engajamento entre a empresa e seus *stakeholders* na promoção da ética e da transparência. A fim de estimular estas ações, criou uma ferramenta para auxílio gerencial no processo de aprofundamento dos comprometimentos com a responsabilidade social, cujos indicadores seguem sete temas demonstrados no Quadro 9.

Quadro 9 - Temas do questionário do Instituto Ethos

Tema	Sub-tema
Valores, Transparência e Governança	Auto-regulação da conduta
	Relações transparentes com a sociedade
Público Interno	Diálogo e participação
	Respeito ao indivíduo
	Trabalho decente
Meio Ambiente	Responsabilidade com as gerações futuras
	Gerenciamento do impacto ambiental
Fornecedores	Seleção, avaliação e parceria com fornecedores
Consumidores e Clientes	Dimensão social do consumo
Comunidade	Relações com a comunidade local
	Ação social
Governo e Sociedade	Transparência política
	Liderança social

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos (2007).

A elaboração dos temas indicados no Quadro 9 teve por objetivo fornecer às empresas possibilidades de um autodiagnóstico mais preciso e aprofundado (INSTITUTO ETHOS, 2007), promovendo desta maneira a adoção da gestão socioambiental, pois ao abordar e praticar responsabilidade social as organizações podem maximizar suas contribuições para o desenvolvimento sustentável. Para melhor compreensão, descreve-se a seguir detalhamentos sobre os temas e sub-temas que deram origem aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social:

a) Valores, Transparência e Governança

A adoção de uma postura transparente pautada pela ética por parte das empresas fortalece a legitimidade social das atividades empresariais e reflete positivamente no conjunto de suas relações (GOMES, 2007). Para Pena (2007) os objetivos econômicos da empresa ética estão relacionados à questões ambientais e sociais em uma perspectiva sustentável, com uma visão de longo prazo, orientada para o futuro das novas gerações.

Cada vez mais os acionistas, os *stakeholders* e a sociedade têm requerido transparência acerca do comportamento empresarial no que se refere às questões econômicas, sociais e ambientais. Desse modo, uma empresa pautada pela ética se preocupa com as consequências de suas ações perante a sociedade e possui uma estrutura que permite o diálogo com as partes interessadas (PENA, 2007), ou seja, desenvolve neste ínterim uma relação transparente e com a credibilidade que a sociedade exige. Para Kolk (2008), a necessidade de uma maior transparência se origina a partir da expansão das exigências de prestação de contas no contexto da governança corporativa e do surgimento dos relatórios de sustentabilidade, que geralmente englobam aspectos ambientais, econômicos e sociais.

Andrade (2004) dimensiona as estruturas de relacionamento e diálogo das entidades com a comunidade conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Dimensões das relações da empresa com a sociedade

ESTRUTURAS	DIMENSÕES DIFERENCIADORAS
Shareholders	• Objetivos mais estritamente vinculados aos interesses dos acionistas: valor, riqueza e retorno, • Indicadores de desempenho centrados em demonstrações patrimoniais e financeiras, • Crescimento, riscos e retornos corporativos: avaliações e aferições como focos da governança.
Stakeholders	• Conjunto ampliado de interesses: geração abrangente de valor, • Leque mais aberto de públicos-alvo: integrados na estratégia corporativa, • Amplo conjunto de indicadores de desempenho, • Além dos resultados patrimoniais e financeiros, olhos voltados também para a sustentabilidade e função social, • Geração de balanços ambiental e social.

Fonte: Adaptado de Andrade (2004).

A transparência das ações empresariais está diretamente relacionada ao conceito de governança corporativa. Morris, Pham e Gray (2011) consideram que a governança corporativa e a transparência são conceitos complementares e que se sobrepõem. Segundo Marques (2007, p.13) a governança corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa, sendo um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência. Para ele, o objetivo dos sistemas de governança corporativa consiste em equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente.

b) Público Interno

A Responsabilidade Social de uma empresa começa pelos investimentos no bem estar de seus colaboradores e dependentes, promovendo assim um saudável ambiente de trabalho, impactando no alto grau das comunicações, na credibilidade dos acionistas quanto ao retorno esperado, e fortalecimento de parcerias, promovendo-se desta maneira a satisfação dos clientes (MELO NETO; FROES, 1999). Pena (2003) acrescenta que a continuidade da RSE está pautada nos exemplos internos desenvolvidos e praticados pela gestão, estendidos à comunidade por meio de diálogo, respeito ao indivíduo e trabalho decente. No processo de implementação da RSE é importante a prática de gestão participativa, tanto com o público interno quanto com as entidades de classe, em decorrência da qual os resultados poderão representar maior produtividade, motivação e comprometimento

(SROUR, 2000). A participação dos colaboradores tanto compromete os gestores quanto os próprios funcionários com a entidade, resultando, além da qualidade de produtos e serviços, as políticas de remuneração, benefícios e planos de carreira, aumentado desta forma o desenvolvimento profissional e a empregabilidade. O sucesso da RSE está intimamente ligado ao comprometimento da organização em assumir inúmeros compromissos sociais, como: compromissos com o futuro das crianças e desenvolvimento infantil, com a não discriminação da equidade racial e com a promoção da equidade de gênero. A Convenção Internacional dos Direitos da Criança, a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente e a adoção do Programa Internacional de Eliminação do Trabalho Infantil pela Organização Internacional do Trabalho, fatos que marcaram a década de 1990, causaram influência nos públicos que se relacionam com as empresas, trazendo à tona a preocupação com o futuro das crianças e com sua qualidade de vida, estimulando o respeito à legislação vigente no país. O Instituto Ethos (2000) reforça que para as empresas agirem com responsabilidade social neste quesito, é importante conhecer as organizações que atuam na sua comunidade e estabelecer parcerias para este fim; apoiar projetos; e definir critérios para a participação em associações e fóruns empresariais em defesa das crianças. Outro compromisso empresarial está relacionado com a não-discriminação e promoção da equidade racial, “não basta dizer não à discriminação, é preciso dizer sim à diversidade, esse horizonte positivo tem força de mobilização muito maior, porque nos leva mais longe e muito mais rápido” (INSTITUTO ETHOS, 2006, p. 86). A forma de se dizer sim à diversidade requer o desenvolvimento de ações estratégicas nas organizações que vão desde a realização de campanhas de sensibilização sobre a diversidade, abertura de fóruns de diálogos, criação de comitês para troca de ideias, realização de curso para funcionários, permanente avaliação de políticas, normas e procedimentos para retirada de barreiras à geração de condições favoráveis à igualdade racial, não discriminação no recrutamento, estabelecimento de metas e processos de promoção, capacitação, educação corporativa e investimentos sociais; até a realização de parcerias com entidades do terceiro setor e com outras empresas. Não menos importante e relacionado ao público interno, está o compromisso com a promoção da equidade de gênero. A Unifem (2013) destaca a parceria entre a ONU Mulheres (Entidade das Nações Unidas para Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres) e o Pacto Global das Nações Unidas através dos "Princípios de Empoderamento das Mulheres – Igualdade Significa Negócios" que “oferecem à comunidade empresarial uma nova ferramenta no trabalho para ampliar e valorizar a liderança feminina no mercado de trabalho”, podendo as

empresas promover a igualdade de oportunidade entre os sexos. O documento traz sete Princípios de Empoderamento das Mulheres, a serem adotados pelas empresas que desejam sustentar esta equidade: (i) Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível; (ii) Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação; (iii) Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa; (iv) Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres; (v) Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e *marketing*; (vi) Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social e; (vii) Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.

Uma prática importante na política de gestão empresarial e para a promoção da igualdade é a valorização da diversidade. Para o Instituto Ethos (2006, p. 11) "as empresas que vem promovendo a diversidade como um valor estão abertas a discutir seriamente o que é melhor, qualidade, competência, eficiência, resultado, entre outras questões". As diferenças enriquecem uma equipe e o padrão de perfis empobrece a organização. A manutenção do trabalho decente é uma condição fundamental para a redução da pobreza e das desigualdades sociais, o qual é definido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), como um trabalho adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança e capaz de garantir uma vida digna. Outras variáveis importantes na avaliação do trabalho decente estão relacionadas com cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho, tanto de trabalhadores terceirizados quanto dos colaboradores internos. Destaca-se nesse contexto a *Social Accountability* 8000 (SA8000), como uma norma internacional de avaliação da responsabilidade social que existe para empresas fornecedoras e vendedoras, cujo principal objetivo é garantir os direitos dos trabalhadores. A norma é composta por requisitos que envolvem aspectos relativos ao trabalho infantil, ao trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho, remuneração justa e sistemas de gestão, na busca da melhoria contínua.

c) Meio Ambiente

O objetivo de gerar responsabilidade para com as gerações futuras e de prevenir a deterioração da natureza e do meio ambiente poderia justificar restrições à liberdade das

pessoas para seguir sua própria vida e estilos. Para Beekman (2004), porém, isto passa pelo engajamento e compromisso com a melhoria da qualidade, da educação e conscientização ambiental. O gerenciamento do impacto ambiental na busca por soluções criativas e inovadoras, resultantes de estratégias ambientais voluntárias pode levar à redução de custos e aumento das vendas de produtos verdes (SHARMA, 2001). Assim, o gestor pode perceber as seguintes razões para assim agir: ele pode melhorar sua reputação no mercado, promover o desenvolvimento de produtos verdes, pode agir como uma barreira de entrada, e refletir o interesse pessoal sobre o ambiente natural. Algumas dessas idéias também aparecem nos estudos realizados por López-Gamero *et al* (2010), cujos resultados indicam o fator de motivação que se constitui num compromisso de gestão importante para investimentos proativos em gestão ambiental, incorporando o comportamento verde a sua cultura. A relação entre gestão ambiental e vantagem competitiva implica em adoção de práticas ambientais que melhoram o processo de produção, aumentando a sua eficácia e reduzindo os custos de eliminação de resíduos de entrada, o que em certa medida se percebe no aumento da reputação da empresa entre os clientes. Os mesmos estudos ainda apontam indícios de que a economia de recursos e outros custos relacionados com o ambiente estão se tornando mais importantes para a competitividade das empresas, sugerindo a necessidade de investimentos em estratégias ambientais pró-ativas (SHARMA *et al*, 2007).

d) Fornecedores

Este tema é avaliado pelo Instituto Ethos (2007) pela forma como se dá o processo seletivo de fornecedores, pelos critérios utilizados, pelas exigências da não existência de trabalho infantil ou forçado e como se dá o desenvolvimento dos fornecedores. Leva em consideração a inclusão de indivíduos ou grupos da comunidade (cooperativas, iniciativas solidárias, associações, e outras). Questiona as organizações sobre as práticas comerciais que além de justas, sejam éticas e solidárias, com base na erradicação do trabalho infantil, escravo, e eliminação das discriminações. O desenvolvimento de fornecedores inclui tratamento diferenciado e justo aqueles que praticam programas de qualificação e de transparência tecnológica, com estímulos a formação de redes de pequenos fornecedores, com adequações de padrões de fornecimento. Makkonen e Olkkonen (2013, p. 200) concluiram em seus achados que para alcançar o sucesso nesta área o comprador deve dar abertamente a responsabilidade ao fornecedor em aspectos relacionados com o

desenvolvimento do processo de serviço, o que irá melhorar a criação de valor no relacionamento entre ambas as partes resultando daí uma relação focada no relacionamento, que deve ser abertamente discutido e acordado entre as partes. A parceria saudável entre compradores e fornecedores está baseada na política de compras que privilegia fornecedores com certificação socioambiental e que possui mecanismos formais que permitem transferir para toda a cadeia, valores e princípios de boas condições de trabalho, proteção ao meio ambiente, equidade de gênero, transparência e participação solidária.

e) Consumidores e Clientes

O Instituto Ethos (2007) utiliza-se de três indicadores para mensuração deste tema: política de comunicação comercial, excelência do atendimento e conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços, descritos a seguir. A política de comunicação comercial deve estar rigorosamente de acordo com a legislação de defesa do consumidor, alinhada com valores e princípios que abrangem todo o material de comunicação tanto interno quanto externo, no qual a organização focaliza suas estratégias de comunicação nos objetivos relacionados a volume de vendas e resultados. Os gestores devem possuir consciência de seu papel na formação de valores e de padrões de consumo e comportamento da sociedade, como forma de contribuição para o desenvolvimento sustentável, mantendo parcerias com fornecedores, distribuidores, assistências técnicas e representantes, com vistas a criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação. Ainda de acordo com o Instituto Ethos (2007), a excelência do atendimento tem por base um atendimento receptivo, amplamente divulgado, focado na informação e na solução de demandas individuais, de modo a proporcionar fácil acesso do cliente, registrando e comunicando internamente as manifestações deste, proporcionando desta forma uma rápida solução de problemas e atendimentos de demandas personalizadas e com a devida orientação. A organização deve ainda possuir processos que incluem a procura das causas dos problemas e o aprimoramento das soluções, com vistas à melhoria contínua de seu atendimento, dando prioridade ao diálogo e ao engajamento dos *stakeholders*. Outro indicador apontado pelo Instituto Ethos (2007) para mensuração do tema relacionado a consumidores e clientes na dimensão social do consumo diz respeito ao conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços oriundos da organização, o que significa que há necessidade básica de realização de pesquisas e estudos sobre possíveis

danos potenciais à clientes e consumidores, com a devida divulgação e adoção de medidas corretivas e preventivas preferencialmente. Isto só é possível se houver envolvimento ativo do público interno, dos fornecedores, e dos distribuidores; além do diálogo contínuo com clientes e consumidores, considerando estes aspectos como dimensões importantes na concepção do produto ou serviço.

f) Comunidade

Tendo em vista que a atividade empresarial ocasiona impactos socioambientais na comunidade do entorno, se faz necessário que as organizações possuam práticas socioambientais a fim de interagir com as comunidades nas quais estão inseridas. Para Sousa (2006) as atividades empresariais impactam diretamente as comunidades, de modo que a postura da empresa com as suas comunidades vizinhas define a qualidade do impacto. Neste conjunto de indicadores, a preocupação é a de se conhecer ações implementadas ou previstas que contemplem aspectos de relação da empresa com a comunidade local e tipos de ações sociais desenvolvidas, ao mesmo tempo em que demonstra vários elementos que mostram como as empresas podem colaborar para a construção de alternativas sustentáveis de desenvolvimento local (INSTITUTO ETHOS, 2007). Nesse sentido, os princípios de desenvolvimento sustentável demandam o crescimento econômico e a preservação ambiental desde o início de um projeto, incluindo a avaliação dos valores morais e éticos, considerando valores subjetivos da comunidade, ao invés de apenas enfatizar o tradicional valor econômico (AMADE; LIMA, 2009). Uma das dimensões desta medida está na forma de gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno e suas relações com as organizações locais, possuindo políticas formais de relacionamento, com a manutenção de comitês permanentes de trabalho com a participação de lideranças locais, atuando de forma parceira com as demais entidades locais, buscando influenciar políticas públicas com vistas à maximização de sua contribuição para o desenvolvimento local. As ações sociais dividem-se em dois grupos: de financiamentos e de denvolvimento. Os financiamentos estão relacionados ao estabelecimento de estruturas de programas sociais privados, com mecanismos próprios de geração de receita e garantia de sua continuidade. Já o envolvimento diz respeito à participação efetiva no planejamento e implementação dos projetos sociais e da capacidade de interferência junto a outras entidades públicas ou privadas, pela concretização desses projetos. Azapagic (2004) ressalta que mensurar a sustentabilidade de uma empresa ou de

um setor em nível social não consiste em uma tarefa fácil, tendo em vista que os indicadores sociais precisam considerar os múltiplos interesses dos empregados e das comunidades a fim de revelar os impactos sociais da empresa em nível local, nacional e global. Segundo Sousa (2006) as comunidades do entorno representam elementos de pressão para as empresas adotarem práticas responsáveis em relação ao meio ambiente e à sociedade, de modo que os moradores que vivem próximos a áreas industriais devem cobrar eventuais reparações por danos que tenham sofrido em consequência de atividade industrial.

g) Governo e Sociedade

A relação das empresas com o governo e com a sociedade cada vez mais é uma questão fundamental quando se trata de responsabilidade social. Souza (2006) destaca a importância do posicionamento político na relação das empresas com a sociedade, que ocorre a partir da transparência na destinação dos recursos, na defesa dos interesses do setor ou de causas de caráter público. Para o autor a transparência começa com o público interno, com a divulgação das regras, critérios e valores doados a campanhas políticas, permitindo o acesso a essas informações pelo público externo. A participação em comissões e grupos de trabalho relacionados à defesa e promoção de interesses específicos, questões de interesse público e responsabilidade social e a elaboração de propostas de caráter social e o acompanhamento para que sejam adotadas pelas autoridades públicas, de forma prática, como as empresas podem se tornar agentes da transformação social. O Instituto Ethos (2007) destaca a necessidade das empresas em não se envolverem com publicidade negativa de envolvimento em campanhas políticas, de estimularem seus colaboradores a avaliar e controlar seus eleitos, empregar mediadas punitivas aos empregados que envolverem-se em favorecimentos a agentes públicos, não manipulação de editais de concorrência, valorizando sobretudo a participação das organizações na interação com instituições de ensino e desenvolvimento de tecnologias, construindo parcerias com objetivos de melhorias a assistência social, a saúde, incentivando a geração de renda, emprego e segurança. Segundo Fossa e Sgorla (2001) a relação ética e socialmente responsável da empresa com o governo e com a sociedade demonstra a sua capacidade de ser agente de transformação social, e ocorre a partir do envolvimento da organização em projetos ou ações sociais de caráter público, realizando contribuições que vão além do pagamento de impostos e taxas legais.

A adoção de práticas de responsabilidade social perpassa pela atenção a sete princípios básicos (ABNT, 2010): prestação de contas e responsabilização por impactos na sociedade, economia e meio ambiente; transparência das decisões; comportamento ético; respeito, consideração e resposta aos interesses das partes interessadas; respeito ao estado de direito; respeito pelas normas internacionais de comportamento e respeito aos direitos humanos. Gerir negócios com respeito aos princípios da responsabilidade social, leva ao engajamento dos administradores à gestão socioambiental.

As empresas precisam desenvolver práticas para desenvolver nas pessoas o senso de responsabilidade social, manter colaboradores capazes de pensar e agir desta forma com forças para transcender os seus limites (BULLARA, 2003).

2.3.1.1 Estágios dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social

O formulário de indicadores do Instituto Ethos está organizado em temas e sub-temas. Cada sub-tema apresenta um conjunto de indicadores mensuráveis em até quatro estágios representativos da evolução da empresa em cada um e cada indicador é formado por uma questão de profundidade, questões binárias e questões quantitativas (INTITUTO ETHOS, 2007).

Cada um dos quarenta indicadores apresentados no Quadro 11, podem assumir um dos quatro estágios pré-estabelecidos, indicando desta forma o estágio atual da gestão da empresa em determinada prática, assim definidos pelo Instituto Ethos (2007, p. 5):

a) Estágio 1 – Representa um estágio básico de ações da empresa, no qual ela ainda se encontra em nível reativo às exigências legais;
b) Estágio 2 – Representa um estágio intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas;
c) Estágio 3 – Representa um estágio avançado de ações, no qual já são conhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se novas pressões

regulamentadoras no mercado, da sociedade, etc. A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o negócio;

d) Estagio 4 – Representa um estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade.

Quadro 11 - Conjunto de indicadores para mensuração da RSE

Sub-tema	Indicadores
Auto-regulação da conduta	I1- Compromissos éticos; I2- Enraizamento na cultura organizacional; I3- Governança corporativa;
Relações transparentes com a sociedade	I4- Relações com a concorrência; I5- Diálogo e engajamento dos *stakeholders;* I6- Balanço social;
Diálogo e participação	I7- Relações com sindicatos; I8- Gestão participativa;
Respeito ao indivíduo	I9- Compromisso com o futuro das crianças; I10-Compromisso com o desenvolvimento infantil; I11-Valorização da diversidade; I12-Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial; I13-Compromisso com a promoção de equidade de gênero; I14-Relações com trabalhadores terceirizados;
Trabalho decente	I15-Política de remuneração, benefícios e carreira; I16-Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; I17-Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; I18-Comportamento das demissões; I19-Preparação para a aposentadoria;
Responsabilidade com as gerações futuras	I20-Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental; I21-Educação e conscientização ambiental;
Gerenciamento do impacto ambiental	I22-Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços; I23-Sustentabilidade da economia florestal; I24-Minimização de entradas e saídas de materiais;
Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	I25-Critérios de seleção e avaliação de fornecedores; I26-Trabalho infantil na cadeia produtiva; I27-Trabalho forçado na cadeia produtiva; I28-Apoio ao desenvolvimento de fornecedores;
Dimensão social do consumo	I29-Política de comunicação comercial; I30-Excelência do atendimento; I31-Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços;
Relações com a comunidade local	I32-Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno; I33-Relações com organizações locais;
Ação social	I34-Financiamento da ação social; I35-Envolvimento com a ação social;
Transparência política	I36-Contribuições para campanhas políticas; I37-Construção da cidadania pelas empresas; I38-Práticas anticorrupção e antipropina;
Liderança social	I39-Liderança e influência social; I40-Participação em projetos sociais governamentais.

A Figura 7 apresenta os estágios e o detalhamento das informações em caso de não resposta a um dos indicadores em avaliação.

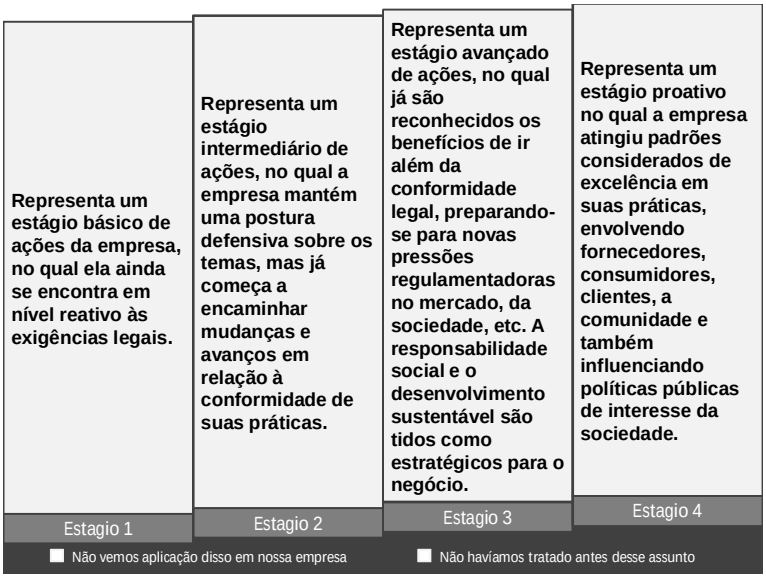

Figura 7 - Estágio dos Indicadores Ethos de RSE
Fonte: Instituto Ethos (2007, p. 5)

Na hipótese de que nenhum dos estágios corresponda à realidade da empresa, deve ser considerado um dos motivos em destaque no rodapé da Figura 7: “não vemos aplicação disso em nossa empresa” ou “não havíamos tratado antes desse assunto”.

Complementando os estágios dos indicadores descritos na Figura 7, há ainda questões binárias (sim ou não) do mesmo formulário que apresentam uma série de informações adicionais para cada indicador testado, no qual a empresa qualifica a resposta escolhida. Tais informações contêm elementos de validação e aprofundamento do estágio de responsabilidade social identificado pela empresa e ajudam a entender quais práticas devem ser incorporadas à gestão. O terceiro tipo de indicadores (indicadores quantitativos) traz informações sistemáticas (salários, consumos, percentuais, quantidades) de determinados dados que possibilitam a avaliação segundo séries periódicas ou cruzamentos comparativos com outros.

A estrutura do questionário foi pensada de forma que a empresa perceba e planeje seu compromisso e engajamento com a responsabilidade social, pois quando esta indica qual estágio de aprofundamento se encontra em cada indicador, obtém seus parâmetros para ações subsequentes

que, juntamente com as respostas dadas aos indicadores binários e quantitativos, obtém diretrizes para estabelecimento de novas metas de aprimoramento.

2.3.2 Gestão socioambiental

A aplicação do conceito de sustentabilidade nas organizações vem ampliando o espectro de suas responsabilidades para com a sociedade de modo que a responsabilidade social não mais se dissocia da responsabilidade ambiental, emergindo a expressão socioambiental que se aplica a diferentes contextos da gestão. A gestão socioambiental, por exemplo, traz intrinsecamente a responsabilidade do gestor com o foco para a sustentabilidade dos negócios. Destinar a devida importância a este aspecto ainda representa um importante fator de competitividade para diversos negócios. A gestão deste contexto vai além da empresa, explorando aspectos capazes de promover concomitantemente imagens e reputações socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e com viabilidade econômica capazes da satisfazer seus *stakeholders* (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Gerir com responsabilidade socioambiental requer a adoção de medidas e estratégias políticas nos modelos de gestão, tais como as Normas Internacionais (ISO 14000), a preservação ambiental na produção, as logísticas adequadas, o *marketing* responsável, as construções “verdes”, dentre outras.

Tachizawa (2005) propõe um modelo de gestão ambiental e de responsabilidade social (Figura 8) que tem por base o estudo e a revisão dos planos estratégicos organizacionais, na análise da missão e dos aspectos mercadológicos bem como na análise de concorrentes, fornecedores, órgãos normatizadores e produtos e processos, evidenciando as dimensões social e ambiental nas decisões e nos indicadores.

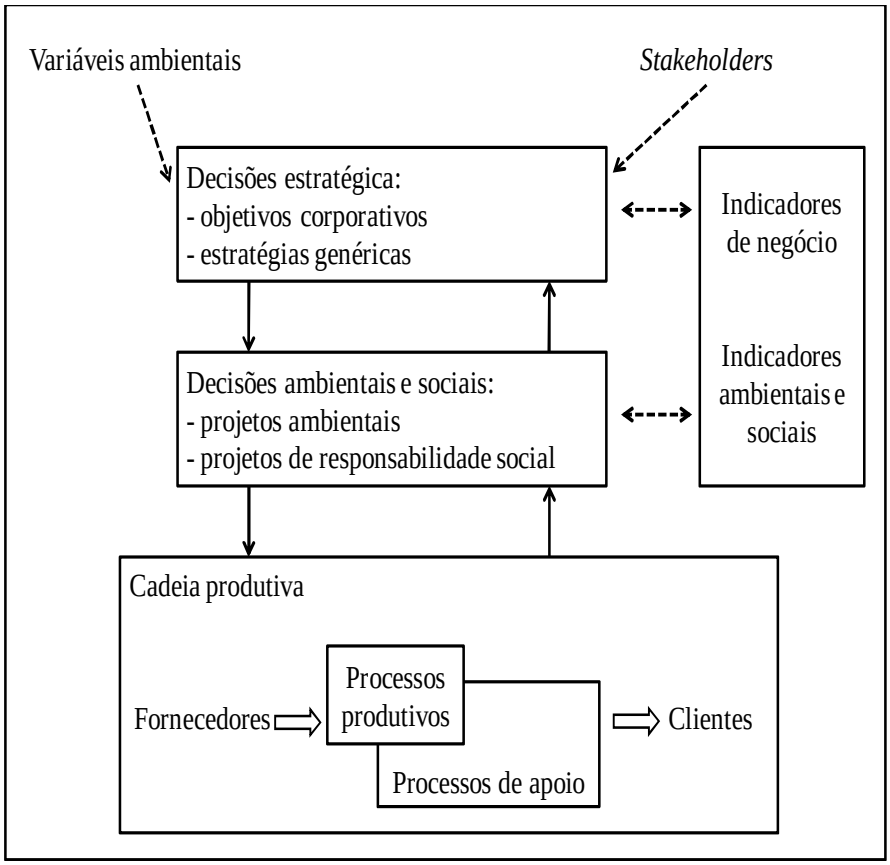

Figura 8 - Uma proposta de modelo de gestão
Fonte: Tachizawa (2005, p. 115)

Conforme visualizado na Figura 8, o modelo retrata a organização inserida em um ambiente de gestão sujeito a variáveis ambientais e interagindo integralmente com seus *stakeholders*, estando fundamentado nos seguintes pressupostos:

a) A caracterização da organização distingue diferentes tipos de organizações e existem estratégias genéricas para cada uma;
b) Estratégias genéricas podem subsidiar a definição das estratégias específicas, o que torna cada empresa singular;
c) As estratégias genéricas agregam-se as estratégias específicas que formam o processo decisório da organização;
d) O processo decisório pode ser hierarquizado em camadas/níveis decisoriais e compõem-se por decisões necessárias à operacionalização das atividades;
e) O modelo sugere trabalhar apenas com decisões de nível estratégico e decisões de nível operacional;
f) As decisões estratégicas estabelecem as regras de decisão para a camada operacional, que por sua vez retroalimenta a camada decisória;
g) A cadeia produtiva é suportada pelos processos de apoio;
h) Os processos produtivos e de apoio geram eventos econômicos, que são processados e mensurados pelo processo decisório;
i) Os indicadores de negócio, de qualidade e de desempenho constituem métricas para monitoramento do processo decisório da empresa (TACHIZAWA, 2005, p. 115)

A primeira dúvida que surge na consideração da gestão socioambiental, diz respeito ao aspecto econômico, já que em geral os gestores consideram que levar em conta as variáveis ambientais no processo decisório pode causar aumento de despesas e custos no processo produtivo. Entretanto, se houver certa dose de criatividade e condições internas para transformar restrições e ameaças ambientais em oportunidades, as empresas, mesmo não sendo "empresas verdes", podem ainda ganhar dinheiro (DONAIRE, 2011). Existem organizações que têm obtido retorno por meio da reciclagem ou reutilização de materiais, reaproveitamento de resíduos, desenvolvimento de novos processos produtivos com economia mais limpa, e até mesmo com o desenvolvimento de produtos conscientes com a questão ecológica.

Donaire (2011) destaca que existem benefícios econômicos e estratégicos da gestão ambiental. Dentre os benefícios econômicos, cita: (i) economia de custos devido à redução do consumo de água e energia, decorrentes da reciclagem, venda e reaproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes; (ii) redução de multas e penalidades por poluição; (iii) aumento da contribuição marginal de "produtos verdes" que podem ser vendidos a preços mais altos e da participação no mercado devido à inovação dos produtos e menor concorrência; (iv) linhas de novos produtos para novos mercados; e (v) aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.

Dentre os benefícios estratégicos, cita: (i) melhoria da imagem institucional; (ii) renovação do "portfólio" de produtos; (iii) aumento da produtividade; (iv) alto comprometimento do pessoal; (v) melhoria nas relações de trabalho, na criatividade para novos desafios e das relações com órgãos governamentais, comunidade; (vi) acesso assegurado ao mercado externo; e (vii) melhor adequação aos padrões ambientais.

A seção que segue trata do desempenho empresarial enfatizando as medidas de desempenho econômico-financeiro a serem utilizadas na tentativa de delimitar quadro teórico que possa contribuir para a ligação entre os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e *Performance* Corporativa.

2.4 Desempenho empresarial

Pesquisadores de gestão estratégica e os próprios gestores, muitas vezes se deparam com problemas para encontrar métricas objetivas, confiáveis e válidas, de aspectos selecionados ao desempenho

organizacional (DESS; ROBSON, 1984). Como respostas a estas incertezas, surgiram inúmeros indicadores de desempenho, tais como: *Economic Value Added* (EVA) ou Valor Econômico Agregado; Lucro Líquido (LL); *Return on Investment (ROI)* ou Retorno Sobre o Investimento; *Return on Equity (ROE)* ou Retorno Sobre o Patrimônio Líquido; *Residual Income (RI)* ou Lucro Residual; *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)* ou Lucros antes de Juros, Impostos, Deprecisação e Amortização *(LAJIDA)*, dentre outros.

Na pesquisa bibliométrica realizada na base de dados *Web of Science*, para levantamento de publicações relacionadas aos conceitos de desempenho empresarial *(business performance*) encontrou-se: 691 artigos, 424 *papers*, 99 críticas literárias, 32 materiais editoriais e 23 revistas. No Quadro 12 estão apresentadas as 20 publicações e os autores mais citadas desde a data de 1957. Na sequência, o referencial teórico toma por base alguns desses autores.

Quadro 12 - Quantitativo de citações por publicação contendo desempenho empresarial

Título / autor / ano	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Title: *Measuring organizational performance in the absence of objective measures - the case of the privately-held firm and conglomerate business unit .* Author(s): DESS, G.G; ROBINSON, R.B. 1984.	56	64	55	52	32	663
Title: *Measurement of business performance in strategy research - a comparison of approaches* Author(s): VENKATRAMAN, N; RAMANUJAM, V. 1986.	67	61	64	50	40	629
Title: *Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance.* Author(s): TSAI, W.P. 2001.	63	74	103	92	63	506
Title: *Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance.* Author(s): BRYNJOLFSSON, E; Hitt, L.M. 2000.	39	38	57	41	20	386
Title: *Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value.* Author(s): MELVILLE, N; KRAEMER, K; GURBAXANI, V. 2004.	46	46	78	74	26	341
Title: *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation - key predictors of consolidated business -unit performance.* Author(s): HOWELL, J.M; AVOLIO, B.J. 1993.	16	33	29	33	17	305
Title: *Relating porter business strategies to environment and structure - analysis and performance implications.* Author(s): MILLER, D. 1988.	18	21	22	14	15	292
Title: *Measurement of business economic performance - an examination of method convergence.* Author(s): VENKATRAMAN, N; RAMANUJAM, V. 1987.	24	19	21	14	14	240

Continua

Conclusão

Title: *Product quality, cost position and business performance - a test of some key hypotheses.* Author(s): PHILLIPS, L.W; CHANG, D.R; BUZZELL, R.D. 1983.	12	14	14	9	2	233
Title: *Estimating the performance effects of business groups in emerging markets.* Author(s): KHANNA, T; RIVKIN, J.W. 2001.	35	29	36	22	17	209
Title: *Production competence and business strategy - do they affect business performance.* Author(s): VICKERY, S.K; DROGE, C; MARKLAND, R.E. 1993.	19	13	9	18	5	185
Title: *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses.* Author(s): WIKLUND, J; SHEPHERD, D. 2003.	23	30	25	46	22	184
Title: *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses.* Author(s): BEGLEY, T.M; BOYD, D.P. 1987.	9	17	19	18	5	176
Title: *Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view.* Author(s): RICHARD, O.C. 2000.	16	25	20	22	15	164
Title: *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach.* Author(s): WIKLUND, J; SHEPHERD, D. 2005.	24	25	23	43	28	163
Title: *Business strategy, technology policy and firm performance.* Author(s): ZAHRA, S.A; COVIN, J.G. 1993.	13	15	17	21	9	163
Title: *Gender and organizational performance - determinants of small business survival and success.* Author(s): KALLEBERG, A.L; LEICHT, K.T. 1991.	7	11	11	18	12	157
Title: *Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance.* Author(s): ROBINSON, R.B; PEARCE, J.A. 1988.	13	7	6	7	1	155
Title: *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance.* Author(s): HULT, G.T.M; HURLEy, R.F; KNIGHT, G.A. 2004.	15	21	20	30	18	131
Title: *The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance .* Author(s): MATSUNO, K; MENTZER, J.T; OZSOMER, A. 2002.	18	18	20	25	9	128

Obs.: O valor total refere-se a totalidade de citações por publicação desde o ano de 1957.
Fonte: *Web of Science*, acesso em 11/09/2012.

Uma delimitação mais específica para desempenho empresarial foi formulada por Venkatraman e Ramanujam (1986), que o definiram de duas formas: o financeiro, abrangendo lucro, crescimento e valor de mercado; e o operacional, que avalia a satisfação dos clientes e funcionários, inovação, qualidade e reputação. Combs *et al* (2004) procuraram identificar as dimensões do desempenho empresarial e encontraram somente aspectos financeiros (crescimento, valor de mercado e lucro) e comprovaram algumas correlações entre si bem como indicaram a necessidade de identificação de vertentes sociais para a análise do desempenho.

Embora Hitt *et al* (2004) tenham confirmado que há uma evolução dos conceitos de desempenho, ainda está indefinida a relação entre eles demonstrando um baixo consenso entre os autores. Diversos estudos foram realizados para a demonstração dos conceitos, alguns relacionados diretamente com a tecnologia de informação e seus impactos nos resultados das empresas (ZAHRA e COVIN, 1993; BRYNJOLFSSON e HITT, 2000; MELVILLE, *et al* 2004). Outros trazem como foco a inovação e a qualidade de produto e suas relações com o desempenho (PHILLIPS, *et al* 1983; HOWELL e AVOLIO, 1993; VICKERY, *et al.* 1993; WIKLUND e SHEPHERD, 2003 e 2005). Como exemplo, Hult *et al* (2004) mantinham a hipótese de que a inovação está relacionada com o desempenho do negócio, encontrando resultados positivos que indicaram uma forte relação entre a capacidade de absorção da empresa e a capacidade de absorção das pessoas.

Com intuito de verificar interesses das pesquisas mais recentes sobre este tema, da mesma forma como se buscou na base *Web of Science* as publicações mais citadas, delimitou-se esta mesma busca para os artigos mais citados entre os anos de 2010 e 2012, apresentados no Quadro 13. Tanto na análise dos artigos mais recentes (ano de 2012) quanto na análise dos artigos mais citados nos últimos três anos, produto em sua maioria de pesquisas empíricas, percebe-se o foco em alguma ação específica com relação ao desempenho, tal como: economia baseada em custos de transação, unidades estratégicas de negócios, alinhamento, tecnologia da informação, cultura organizacional, redes de cooperação, capital intelectual, flexibilidade estratégica, relações políticas, cadeia de fornecimentos, manufatura, conduta, governança, processos de terceirização, dentre outras.

Quadro 13 - Quantitativo de citações por publicação contendo desempenho empresarial nos anos de 2010 a 2012.

Título / Autor / Ano	2010	2011	2012	Total
Title: *Ceo personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the indian business process outsourcing industry.* Author(s): Nadkarni, Sucheta; Herrmann, Pol. 2010	1	3	6	10
Title: *The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China.* Author(s): Sheng, Shibin; Zhou, Kevin Zheng; Li, Julie Juan. 2011.	0	5	4	9
Title: *The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance* Author(s): Kristal, Mehmet Murat; Huang, Xiaowen; Roth, Aleda V. 2010	0	1	8	9
Title: *Business group affiliation, performance, context, and strategy: a meta-analysis.* Author(s): Carney, Michael; Gedajlovic, Eric R.; Heugens, Pursey P. M. A. R. 2011.	0	4	3	7
Title: *Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms.* Author(s): Yang, Ma Ga (Mark); Hong, Paul; Modi, Sachin B. 2011.	0	2	5	7
Title: *Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance?* Author(s): Homburg, Christian; Klarmann, Martin; Schmitt, Jens. 2010	0	4	2	6

Continua

Conclusão

Title: *Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses.* Author(s): Le Breton-Miller, Isabelle; Miller, Danny; Lester, Richard H. 2011.	0	2	3	5
Title: *Identifying influential factors of business process performance using dependency analysis.* Author(s): Wetzstein, Branimir; Leitner, Philipp; Rosenberg, Florian; DUSTDAR, Schahram; LEYMANN, Frank. 2011	0	0	4	4
Title: *The Process Analysis Method of selecting indicators to quantify the sustainability performance of a business operation.* Author(s): Tahir, A. Chee; Darton, R. C. 2010.	0	0	4	4
Title: *Why do business groups continue to matter? A study of market failure and performance among Indian manufacturers.* Author(s): Ramaswamy, Kannan; Li, Mingfang; Petitt, Barbara S. 2012.	0	2	1	3
Title: *Corporate governance and family business performance.* Author(s): Brenes, Esteban R.; Madrigal, Kryssia; Requena, Bernardo. 2011.	0	2	1	3
Title: *The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance.* Author(s): Narayanan, Sriram; Jayaraman, Vaidyanathan; Luo, Yadong. 2011.	0	1	2	3

Fonte: *Web of Science*, acesso em 27/09/2012

Sheng, *et al* (2011) encontraram alguns achados interessantes: 241 empresas chinesas, participantes de um projeto de pesquisa, indicaram que os laços de negócios têm mais efeito positivo no desempenho do que os laços políticos, e ambos os efeitos dependem de ambientes institucionais e de mercado. Os resultados de suas pesquisas indicaram que laços comerciais são mais benéficos quando a aplicação da lei é ineficiente, enquanto que os laços políticos conduzem a um maior desempenho quando o apoio do governo em geral é fraco. Os resultados evidenciam, portanto, que as empresas que operam na China devem ter cautela nos negócios e nas relações políticas devendo adaptar a sua utilização à mudança de ambientes institucionais e de mercado (SHENG, *et al* 2011).

Analisando um banco de dados de 141 estudos que cobrem 28 diferentes países, relativo a grupos empresariais filiados, Carney *et al* (2011), deduziram que a filiação diminui o desempenho da empresa em geral, e também que as filiais são comparativamente melhores em contextos subdesenvolvidos. As organizações podem responder aos regulamentos, à política e à pressão da opinião pública, fazendo esforços para melhorar o desempenho ambiental ou podem optar por engajarem-se proativamente em tais práticas, lembrando que práticas de gestão ambiental exigem novos recursos de investimentos (YANG, *et al.* , 2011).

Muito semelhante aos estudos acima descritos, Ramaswamy *et al*. (2012) exploraram a natureza da influência que grupos empresariais exercem na formação de resultados de desempenho das economias emergentes da Índia, utilizando um desenho de pesquisa longitudinal para avaliar o

impacto do desempenho independente e coletivo de grupos filiados, tanto antes quanto depois que reformas econômicas foram introduzidos no país. Consistente com a perspectiva da Teoria Institucional, os resultados mostraram que, no período anterior às reformas houve um efeito positivo importante sobre a relação diversificação-desempenho, no entanto, esses benefícios parecem persistir mesmo depois das reformas. Tal persistência pode ser um indicativo do processo bastante lento de construção de infraestrutura institucional nas economias emergentes, onde as reformas raramente são introduzidas em massa, com uma série de medidas contínuas como foi o caso da Índia (RAMASWAMY *et al*, 2012).

Tahir e Darton (2010) evidenciaram que há a necessidade do estabelecimento de reais e apropriados indicadores de desempenho e de suas métricas com capacidade de avaliar o grau de sustentabilidade de um negócio o que demanda uma revisão completa das atividades da empresa dentro de um sistema delimitado e adequadamente definido, a fim de fazer um inventário das atividades que impactam; esses efeitos são encontrados para se relacionar com as perspectivas de negócios.

Os mesmos autores enfatizam que os efeitos das atividades são identificados em partes, e as que são consideradas significativas são caracterizadas por problemas que determinam a selecção de indicadores, cujos valores são dados pelas métricas. A metodologia, portanto, permite o desenvolvimento de um conjunto abrangente de indicadores de sustentabilidade e métricas para a operação de um negócio em particular. O conjunto de indicadores será semelhante para as empresas com atividades semelhantes, por isso a metodologia facilita a comparação e *benchmarking*. Além disso, o valor de um determinado indicador pode ser rastreado através da análise de um processo de negócio particular, o que é especialmente útil para orientar a ação de reparação, uma vez que a causa está ligada ao efeito pelo método. O desenvolvimento sustentável é um resumo e um conceito complexo, mas que tem implicações reais e desafiadoras para o caminho que as empresas escolherem (TAHIR; DARTON, 2010).

O Quadro 14 resume as principais contribuições identificadas neste referencial que contribuem para a compreensão do conceito de desempenho empresarial.

Quadro 14 - Resumo das principais contribuições para o conceito de desempenho empresarial

Autor / Ano	Conceito resumido
Venkatraman e Ramanujam (1986)	Duas formas: o financeiro, abrangendo lucro, crescimento e valor de mercado; o operacional, que avalia a satisfação dos clientes e funcionários, inovação, qualidade e reputação.
Hult et al. (2004)	Inovação está relacionada com o desempenho e capacidade de absorção da empresa ligada à capacidade de absorção das pessoas.
Combs et al. (2004)	Encontraram somente aspectos financeiros e indicaram a necessidade de identificação de vertentes sociais para análise do desempenho.
Aliglieri, Aliglieri, Kruglianskas, (2009)	Atendimento das demandas para satisfação dos *stakeholders*.
Tahir e Darton (2010)	Indicadores de desempenho e suas métricas devem ter capacidade de avaliar o grau de sustentabilidade de um negócio .

Em uma análise do processo da evolução da gestão empresarial, as organizações mantinham suas estratégias voltadas praticamente aos preços dos produtos, incorporando mais adiante os conceitos de reengenharia e de qualidade, e hoje demonstram preocupações com as partes interessadas (*stakeholders*). "Este novo olhar implica a redefinição das atividades, redesenho de processos e reavaliação dos resultados pelos gerentes de diferentes áreas organizacionais, com o intuito de proporcionar legitimidade, crescimento e sustentabilidade da corporação para atendimento das demandas e satisfação dos *stakeholders"* (ALIGLIERI; ALIGLIERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 18). As interações dos interesses empresariais com os da sociedade definirão com maior precisão o desempenho empresarial, pois as escolhas gerenciais denunciarão as políticas internas da responsabilidade socioambiental.

2.4.1 Medidas de desempenho

Não se admite mais administrar sem controlar sistemas organizacionais com a ajuda de medidas de desempenho. Os sistemas se desenvolveram e evoluíram rapidamente, numa combinação de forças que levam as empresas em diversas direções, surpreendendo seus gestores, o que os forçou a concentrar esforços em identificar como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior (KAPLAN; NORTON, 2000).

Embora existam várias formas para se desenvolver medidas de desempenho, estas não são de fácil apuração, pois muitos fatores externos, não identificados, podem estar influenciando resultados obtidos. Alguns controles gerenciais podem ser utilizados pelos gestores na avaliação de estratégias, as quais são implementadas por meio da estrutura da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008), conforme está demonstrado na Figura 8.

Anthony e Govindarajan (2008) analisam da seguinte forma a estrutura de implementação estratégica (Figura 9). A estrutura organizacional determina as funções, descrevendo os relacionamentos e a divisão de responsabilidades que configuram a tomada de decisão dentro de uma organização. A Gestão de Pessoas envolve desde o processo de seleção à demissão. A Cultura refere-se ao conjunto de crenças que guiam as ações gerenciais e os controles gerenciais abrangem medidas de desempenho financeiro e não-financeiro. Segundo o modelo do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996), as medidas de desempenho não financeiras apresentam quatro perspectivas: financeiras, aprendizado e crescimento, cliente e, processos internos.

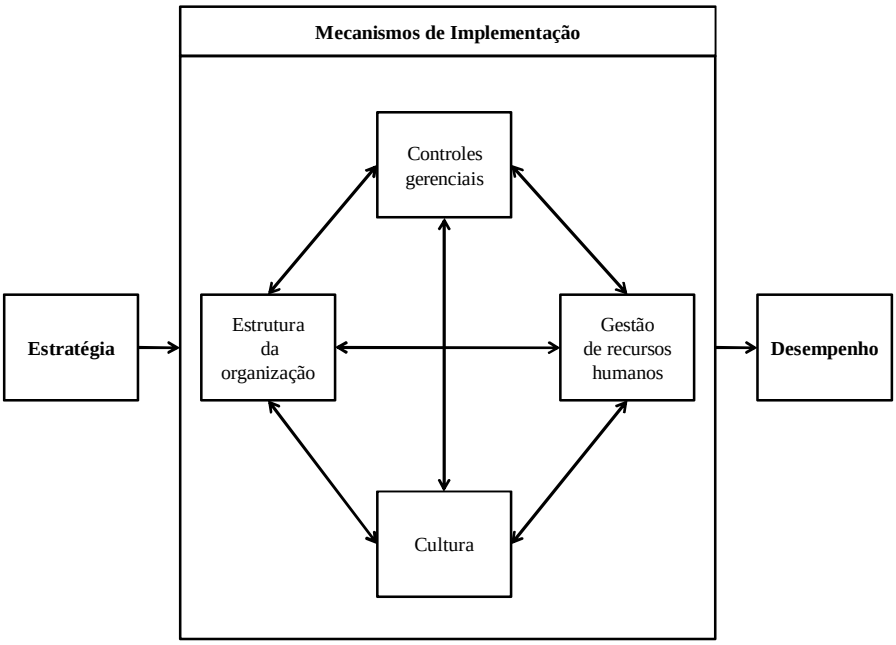

Figura 9 - Estrutura para a implementação de Estratégia
Fonte: Anthony e Govindarajan, (2008, p. 8)

A análise do desempenho possui dois parâmetros básicos para aquilo que se deseja demonstrar. Algumas medidas de desempenho se constituem em indicadores de tendência, ou seja, são capazes de previnir e antecipar futuros resultados. Outros se limitam a apresentar apenas o fato ocorrido. Mauboussin (2012, p.31) apresenta quatro etapas para escolha de indicadores úteis ao monitoramento e administração das relações de causa e efeito:

1. Defina seu grande objetivo;
2. Formule uma teoria de causa e efeito para avaliar supostos motores de valor;
3. Identifique qual atividade o pessoal precisa empreender para ajudar a empresa a atingir seu grande objetivo; e
4. Avalie suas estratégias regularmente para garantir que atividades do pessoal sigam ligadas ao objetivo maior.

Medir e analisar o desempenho empresarial é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais à gestão por meio da qual a empresa pode obter relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas, podendo conhecer e controlar seu desempenho econômico-financeiro e sua eficiência operacional. A determinação das medidas que devem ser utilizadas depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa dos usos gerenciais destas informações (CALLADO *et. al.*, 2008).

Mauboussin (2012) complementa que as empresas que conseguirem estabelecer um elo entre medidas financeiras e não financeiras têm maiores chances de melhorarem seus resultados.

Dentre as diversas abordagens de avaliação de empresas que surgiram a partir da década de 1960, o EVA (Economic Value Added – Valor Econômico Agregado) é o mais utilizado, entretanto a grande maioria das empresas prefere utilizar mais de uma abordagem para mensuração de desempenho conjuntamente com o EVA (MARTELANC *et. al*. 2005). A evolução satisfatória do desempenho elevará a reputação da empresa e de seus dirigentes, contribuindo para a sustentação do crescimento da organização.

2.4.1.1 Medidas de desempenho financeiro

A dimensão financeira dos indicadores de desempenho está focada nos resultados monetários tais como a receita líquida, a rentabilidade e assim por diante. A lucratividade, reflete a utilização dos recursos financeiros aplicados pelos investidores na geração de resultados esperadamente satisfatórios, meio pelo qual se pode avaliar os efeitos de estratégias de liquidez, investimentos, aplicação e origem de recursos, índices que despertam a atenção de investidores, pois se favoráveis, indicam a sua repetição no futuro (BRIGHAM *et. al*. 1999). Porém, estes indicadores possibilitam apenas a visão do curto prazo (fato passado), sem possibilidades de avaliação dos intangíveis.

O lucro é uma medida de desempenho financeiro que busca a relação do resultado com as vendas, com os ativos, com o patrimônio e com o valor das ações. De um modo geral, as medidas de lucratividade permitem a avaliação dos lucros das empresas, do nível de vendas, de ativos e de

investimentos, uma vez que a sua inexistência afastará a possibilidade de atração de capitais de terceiros (investidores) o que mantém a atenção dos proprietários, devido a sua grande importância para o mercado (GITMAN, 1997).

Para Frezatti (2007), indicadores financeiros são aqueles que mantêm as seguintes características: (i) foco na informação entre entidades e acionistas; (ii) escolha do indicador principal para servir de objetivo dos esforços gerenciais; e (iii) definição da amplitude da análise desejada.

De acordo com Pace *et. al*. (2003) a avaliação de desempenho pelos indicadores financeiros é uma das formas mais tradicionalmente utilizadas já que as variáveis financeiras indicam o crescimento (ou não) das organizações durante suas existências; o crescimento, por sua vez, representa o aumento destas entidades e, assim como a lucratividade, é uma evidência da existência de vantagem competitiva. As empresas em crescimento apresentam menor dependência de recursos externos, maiores economias de escala e menores riscos, o que gera valor para a empresa e torna o conceito importante aos olhos dos investidores (WHETTEN, 1987).

Nesta seção ficou evidenciada a importâncias das medidas de desempenho financeiro até mesmo para demonstrar a evolução, o crescimento e a competitividade de uma empresa. Na seção que segue, apresenta-se o conceito e o papel das medidas de desempenho não financeiro.

2.4.1.2 Medidas de desempenho não financeiro

Medidas de resultado não financeiras, também designadas como medidas “causais” são medidas de orientação, pois mostram o progresso da implementação estratégica no negócio. Anthony e Govindarajan (2008, p. 463) consideram “que as medidas de resultado (financeiras) só indicam o resultado final, as medidas causais podem ser usadas em níveis mais básicos, e indicar mudanças incrementais que podem afetar o resultado”. Cita-se como exemplos: participação no mercado, evolução do volume de produção e vendas, carteira de clientes, retenção de cliente, tempo de resposta, rotatividade de funcionários, satisfação dos *stakeholders*, entre outros. Este tipo de medida é apurado de forma quantitativa, mas nunca em unidades monetárias.

Para Frezatti (2007, p. 81), indicadores não financeiros devem “proporcionar condições de considerar outros quesitos e que permitem que a análise da adequação do orçamento seja equilibrada, não dependendo exclusivamente dos indicadores financeiros”. A utilização destes indicadores visa à avaliação no longo prazo e evita o enfoque financeiro que é uma avaliação de curto prazo. Resultados positivos destes indicadores podem fortalecer a fidelização de clientes, a inovação tanto de produtos quanto de processos, mas principalmente a melhoria contínua na busca da qualidade.

Como já mencionado, medidas causais são medidas de orientação, pois permitem aos administradores verificar onde está ocorrendo a geração de valor, orientando investimentos e delineando melhorias no planejamento estratégico e/ou a verificação de onde as estratégias estão encontrando sucesso.

A busca pelas melhores medidas não financeiras tem seguido por vários caminhos, tanto para projeções de desempenho futuro quanto para valorização de ações no mercado de capitais. Surgiram inúmeras formas de identificação destas métricas, capazes de promover determinado alinhamento com as metas estratégicas e mensuração da evolução das empresas (KAPLAN; NORTON, 1996).

Destacada a importância das medidas causais, apresenta-se na próxima seção as métricas que permitem a sua mensuração.

2.4.1.3 Métricas para mensuração do desempenho

A capacidade das empresas poderem avaliar, dimensionar e demonstrar seus indicadores econômicos lhes possibilitará divulgar sua geração de valor frente ao mercado e sua capacidade de remuneração do custo de oportunidade de seus investidores.

> Uma empresa é considerada como criadora de valor quando for capaz de oferecer a seus proprietários de capital (credores e acionistas) uma remuneração acima de suas espectativas mínimas de ganhos. Em outras palavras, quando o resultado gerado pelos negócios superar a taxa de remuneração exigida pelos proprietários de capital (credores e acionistas) ao financiarem as decisões de investimento. (ASSAF NETO; LIMA, 2009, p. 315).

A seguir apresentam-se algumas métricas utilizadas para mensuração da criação de valor das empresas. O Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE) é destacado por Gabriel et. al. (2005)

como uma das principais medidas de rentabilidade, pois identifica com precisão os resultados gerados pela gestão dos recursos internos e externos, indicando os beneficios aos acionistas, porém, altamente dependente da qualidade das informações contábeis. Segundo Kassai *et. al*. (1999), para se entender o que é retorno de investimento, há que se considerar dois momentos distintos: antes e depois da decisão de investir. No primeiro momento ocorre a projeção do investimento e a geração de espectativas de retorno. No segundo momento ocorre o confrontamento dos resultados com o retorno esperado, para posterior análise da satisfação do negócio.

Os indicadores de rentabilidade amplamente utilizados para verificação de taxas de retorno são:

a) ROI (*Return on Investment* - Retorno sobre o Investimento)

O ROI, também encontrado na literatura como ROA (*Return on Assets* - Retorno sobre o Ativo), é uma medida quantificadora do resultado gerado pelas aplicações realizadas pela empresa em seus ativos (ASSAF NETO, 2012, p.249) e, é encontrado pela seguinte expressão:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Investimento}}$$

Assaf Neto e Lima (2009) destacam que o resultado representa o custo máximo que uma empresa poderia suportar em aplicações de recursos (uma porcentagem decorrente da razão do lucro líquido pelo capital investido). Por exemplo: se uma empresa toma emprestado a juros de 10% e obtém um ROI de 15%, obtém uma diferença de 5% (*spreed),*e portanto, não deve optar por financiamentos superiores a 15%. Uma forma mais rigorosa de análise é apresentada por Assaf Neto (2012), onde se deduz do ativo total o lucro líquido, para posterior divisão do lucro operacional por este resultado.

b) ROE *(Return on Equity* - Retorno Sobre o Patrimônio Líquido).

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido mede o retorno obtido sobre o investimento dos proprietários da empresa, tanto de ações preferenciais quanto de ações ordinárias (GITMAN, 1997, p. 123) e, é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Gitman (1997, p. 127) apresenta outro caminho para se chegar a este ídice de retorno. O sistema de análise *DuPont* que acrescenta a relação entre o retorno sobre o ativo total (ROA) e taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), dado pela equação:

$$ROE = \frac{LLIR}{AT} \times \frac{AT}{PL} = \frac{LLIR}{PL}$$

onde:
LLIR = Lucro Líquido depois do Imposto de Renda;
AT = Ativo Total;
PL = Patrimônio Líquido.

Segundo Kassai et al (1999) o resultado encontrado indica o percentual de rentabilidade dos recursos líquidos da empresa, sobre os recursos efetivamente investidos pelos proprietários.

c) EVA® (Valor Econômico Agregado - *Economic Value Added*)[2].

A demonstração de viabilidade econômica de uma empresa parte da análise do retorno sobre seus investimentos na medida que estes cubram, no mínimo, o custo do capital investido. O EVA® é o resultado excedente à esta remuneração mínima exigida pelos investidores (ASSAF NETO, 2012). A fórmula para cálculo do EVA® é dada por Kassai et. al.(1999):

$$EVA® = NOPAT - (CI \times WACC)$$

onde:
NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = Lucro Operacional após o IR (Imposto de Renda);
CI = Capital investido;
WACC (Weighted Average Cost of Capital) = Custo Médio Ponderado de Capital
Investimento = Capital total aplicado na empresa (fixo e de giro).

Para Ehrbar Al (1999) o EVA® representa mais do que medida de desempenho, é um sistema de gestão financeira que pode orientar decisões, mudar cultura corporativa,

[2] *Economic Value Added (EVA),* em inglês. Marca registrada da *Stern Stewart & Co.*

melhorar a vida dos profissionais e principalmente apresentar criação de valor para os acionistas.

d) EBITDA (*Earnings Before Interest,Taxes, Depreciation and Amortization*).
Representa o lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações. Abrange o lucro operacional mais as depreciações e amortizações, cujo objetivo é a mensuração da capacidade operacional de geração de lucro das empresas, não se levando em conta fontes de financiamento de capital.

Assaf Neto (2012) destaca a importância de uso de indicadores de desempenho pelos gestores, pois a continuidade das empresas está totalmente vinculada ao atendimento eficiente do mercado, onde surge a necessidade de medidas gerenciais que ressaltem as estratégias financeiras e vantagens competitivas e as empresas atualmente vêm redescobrindo indicadores financeiros, formulados de maneira mais moderna e sofisticada.

Por fim, fazendo referência ao Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (1996), apresentam quatro perspectivas (Figura 10) de causa e efeito, posicionando o ROI, que eles chamam de ROCE (R*eturn on Capital Employed)*, em primeiro lugar.

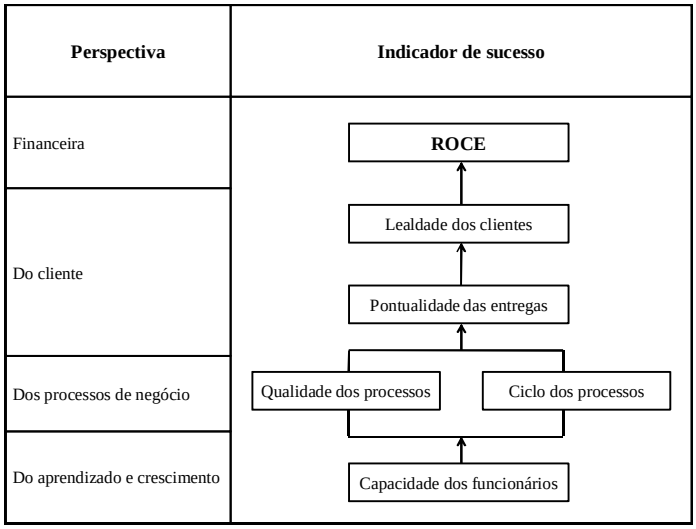

Figura 10 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e possível indicadores de sucesso
Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 31)

Qualquer das opções de uso de indicadores, seja ROI, seja ROE, seja EVA®, seja EBITDA, ou outro dimensionador financeiro ou não-financeiro, suas essências referem-se ao quanto de retorno se obtém de investimentos ou quando se pretende investir.

Um dos fatores de análise de investidores está realcionado ao porte das empresas. Destaca-se que os indicadores de porte mais usuais perpassam por valores de faturamento bruto e número de funcionários. A contabilidade apresenta no balanço social o destaque do lucro líquido, salientando-se que lucro líquido é parte integrante do faturamento bruto e é uma variável constante no cálculo de diversos índices de desempenho. Pressupõem-se daí que sem aplicação de qualquer cálculo de índice econômico-financeiro, ao se conhecer o faturamento de uma organização tem-se uma ideia do porte, podendo indicar capacidade de reinvestimentos, maior rentabilidade, presença de governaça, maior estrutura administrativa, entre outros. Porém, não basta a analise de porte sem a verificaçao dos resultados financiros ocultos da organização (HOPE, 2007).

Como se pode ver, os índices de rentabilidade dizem aos gestores como foi o desempenho da organização durante um período de tempo e se estão seguindo na direção certa. No entanto, não dizem o que é preciso fazer para melhorar estes resultados. O capítulo de metodologia que se segue, está organizado de forma a buscar indícios de relação entre o performance organizacional e responsabilidade social, podendo este ser um caminho para melhoria de resultados econômicos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

As atividades desenvolvidas por um método poderão proporcionar maior segurança e economia no alcance dos objetivos estabelecidos, pois o método define caminhos, aponta erros e permite conclusões ao pesquisador. Este Capítulo apresenta a classificação do estudo e os desdobramentos metodológicos seguidos durante a pesquisa, a fim de investigar a relação entre o estágio de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa e o desempenho econômico-financeiro em empresas que evidenciam aspectos de responsabilidade social empresarial.

A hipótese geral que orientou a concepção deste estudo consiste na suposição de que empresas que apresentam estágios superiores de responsabilidade social apresentam maior desempenho econômico-financeiro.

Na figura 11 está demonstrado que, nos estudos em administração, após a formulação da pesquisa e motivação para tal, inicia-se a fase de execução, seguida da análise, o que permite ao pesquisador tomar decisões com base no entendimento e compreensão da situação.

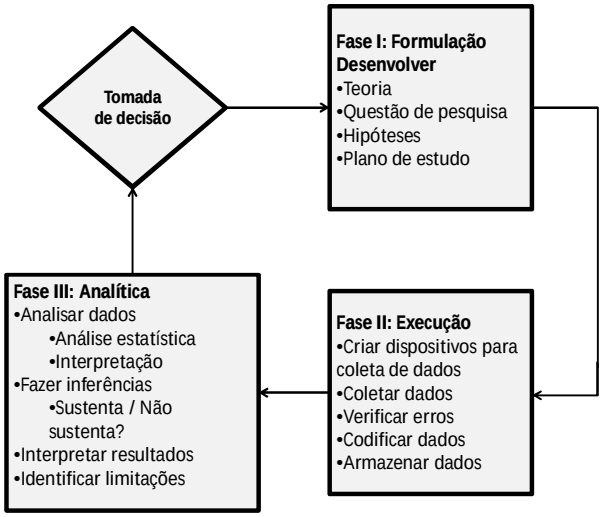

Figura 11 - O processo de pesquisa básica em administração
Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al (2005, p.76)

Como conceituado por Gil (1999) os métodos proporcionam as bases lógicas da investigação científica e também esclarecem acerca dos procedimentos técnicos que poderão ser utilizados. Objetivando maior confiança na pesquisa e a maior eficácia nos resultados, optou-se por dividir este trabalho em duas fases: uma fase qualitativa e outra fase quantitativa. Triviños (1987) afirma que a

complementaridade destas abordagens acerca do problema permitirá o aprofundamento do tema estabelecido, pois o pesquisador pode realizar um cruzamento de seus achados, obtendo relativo grau de confiança.

O detalhamento metodológico de cada uma das etapas do estudo está apresentado a seguir. Inicialmente são descritos os procedimentos adotados na fase qualitativa, para em seguida, apresentar os procedimentos relativos à fase quantitativa do estudo.

3.1 Fase qualitativa da pesquisa

Esta fase teve por objetivo geral explorar e descrever evidências de adoção dos indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial em indústrias do Distrito Industrial da cidade de Santa Maria no Estado do Rio Grande do Sul e suas possíveis influências no desempenho econômico-financeiro e, como forma de melhorar a compreensão do instrumento utilizado pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

Nesta fase, caracterizou-se o estudo como uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (1999) a pesquisa social possui três níveis: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas. Segundo ele, as pesquisas exploratórias têm como principal objeto o esclarecimento, modificação e desenvolvimento de conceitos; as descritivas visam descobrir associações entre variáveis para estudar as características de determinados grupos e as explicativas concentram-se na identificação de fatores determinantes da ocorrência de fenômenos.

O foco desta fase da investigação recaiu na visão dos gestores, buscando-se conhecer, por meio de entrevistas exploratórias, opiniões e vivências administrativas relacionadas com a adoção de indicadores de responsabilidade social, assim como possíveis impactos no desempenho econômico. A pesquisa exploratória é descrita por Diehl e Tatim (2004, p. 53) como aquela “que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”, podendo ser operacionalizada por meio de entrevistas, possibilitando ao pesquisador compreender a situação problema levantada.

Nesta fase foi possível analisar os estágios dos indicadores declarados pelas empresas entrevistadas sobre as práticas de responsabilidade social, em conformidade com o estabelecido pelo Instituto

Ethos (2007). As entrevistas exploratórias realizadas com os gestores das empresas selecionadas, também tiveram por objetivo subsidiar a compreensão do instrumento de coleta de dados da fase quantitativa, aprimorar a metodologia e apoiar a interpretação posterior das análises quantitativas. Segundo Gil (1999), o estudo exploratório permite a formulação mais precisa de hipóteses, e proporciona ao pesquisador a visão geral, necessária à formação de esclarecimentos e delimitações na determinação de procedimentos mais sistematizados.

Segundo o objetivo, esta fase da pesquisa foi classificada como descritiva (GIL, 1999), uma vez que envolveu atividades de criação de dispositivos para coleta de dados, verificação de erros, codificação e armazenamento de dados (HAIR Jr. *et al*, 2005). Outro conceito de pesquisa descritiva é dado por Triviños (1987, p.122), "os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, (...) pretendendo descrever 'com exatidão' os fatos e fenômenos de determinada realidade", corroborando com o objetivo geral deste trabalho, que buscou identificar impactos no desempenho organizacional, oriundos da adoção de determinadas ações gerenciais pelas organizações envolvidas.

O modelo conceitual da etapa qualitativa do estudo foi elaborado a partir da fundamentação teórica e orientado pela descrição dos Indicadores Ethos de RSE (INSTITUTO ETHOS, 2007), conforme Figura 12.

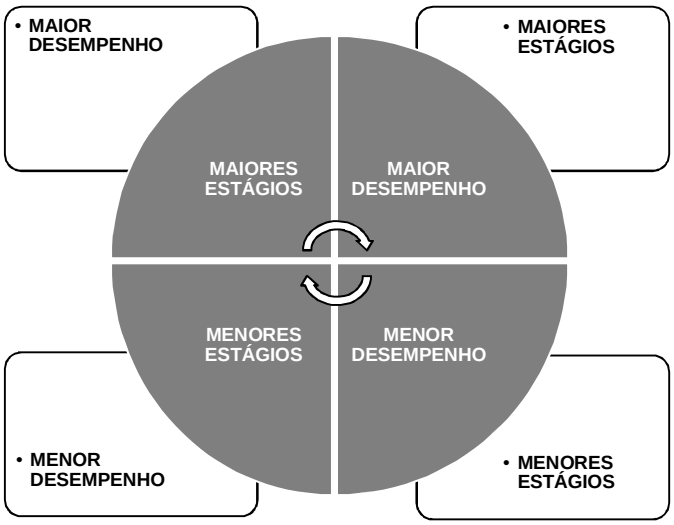

Figura 12 - Modelo conceitual da pesquisa qualitativa

A pergunta problema do estudo como um todo leva o pesquisador a conhecer a influência da adoção de ações de responsabilidade social sustentáveis no desempenho econômico-financeiro das empresas. A Figura 12 apresenta as várias possibilidades de associação entre Estágios e Desempenho e, a para mensuração destes termos, estabeleceu-se as seguintes definições operacionais:

a) Maior/menor desempenho – Elevação do índice de desempenho econômico-financeiro das organizações;
b) Maiores/menores Estágios – variação dos estágios de atendimento gerencial aos temas propostos no questionário do Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

Para Diehl e Tatim (2004) a abordagem qualitativa preocupa-se em compreender comportamentos em profundidade, buscando o entendimento de particularidades de indivíduos ou de grupos sociais. Assim, no que se refere à análise da RSE, buscou-se identificar, a partir da visão dos gestores das empresas pesquisadas, as variáveis e/ou indicadores que impactam tal modelo de gestão, buscando-se observar, na suas opiniões, se os estágios avançam para melhor quando há maior índice de desempenhos econômico-financeiro ou se os desempenhos melhoram conforme ocorrem aprofundamentos de ações de RSE no modelo de gestão, ou se ainda nenhum destes indicadores é influenciável pelos outros.

Tomando-se por base o referencial teórico e o objetivo desta fase da pesquisa, tem-se o seguinte pressuposto que direcionou as análises: O estágio de RSE está associado ao desempenho econômico-financeiro nas empresas.

3.1.1 Seleção de casos na fase qualitativa

As empresas selecionadas foram escolhidas em razão da acessibilidade e por conveniência. As unidades de análise são compostas de três indústrias de diferentes segmentos e portes. Os dados das entrevistas foram obtidos com o principal gestor ou responsável pelo processo gerencial e foram realizadas em setembro de 2013. As entrevistas foram gravadas, mediante autorização prévia e, a seguir, sistematizadas para análise de conteúdo, cujo roteiro foi semi-estruturado, elaborado de acordo com o referencial previamente definido.

3.1.2 Procedimentos para a coleta de dados

O primeiro passo para a composição dos dados necessários nesta fase do estudo, se deu pela realização das entrevistas semi-estruturadas nas indústrias selecionadas, possibilitando a averiguação de fatos, identificação de sentimentos, descoberta de planos de ação, conduta e motivos conscientes dos entrevistados, como sugere Diehl e Tatim (2004). A primeira parte das entrevistas limitou-se a identificar os principais indicadores Ethos de Responsabilidade Social adotados pelas empresas e em que estágio se encontra em cada um deles, destacando possíveis evidências. A estrutura de entrevista pode ser vista no Apêndice 01.

No segundo momento, buscou-se conhecer a opinião dos gestores quanto à evidência de associação entre o estágio de indicadores e o desempenho econômico, de que maneira esse aspecto pode ser observado e quais os possíveis indícios desta relação.

A seguir, na terceira parte das entrevistas foi realizada a coleta de dados secundários, obtidos no setor contábil, para fins do cálculo do desempenho econômico-financeiro. Os resultados destes cálculos foram reservados e acrescidos na amostra das empresas que integraram a fase quantitativa desta investigação, juntamente com os estágios de RSE estabelecidos pelos gestores entrevistados.

Para melhor compreensão e evidenciação dos indicadores de RSE e análise dos dados, as variáveis foram distribuídas de acordo com temas, conforme descrito no Quadro 15. O número das questões e o tipo de variável apresentados referem-se ao questionário aplicado aos gestores das empresas envolvidas na pesquisa.

Quadro 15 - Estrutura do instrumento de coleta de dados.

Tema	Autores	Questões Abertas
Valores, Transparência e Governança	Gomes (2007), Pena (2007), Andrade (2004), Kolk (2008), Morris, Pham e Gray (2011) e Marques (2007).	1 à 5
Público Interno	Melo Neto *et al.* (1999), Pena (2003), Srour (2000) e Instituto Ethos (2000).	6 a 13
Meio Ambiente	Beekman (2004), Sharma (2001), López-Gamero et al. (2010), e Sharma *et al.*(2007).	14 a 16
Fornecedores	Instituto Ethos (2007), Makkonen, Olkkonen (2013).	17
Consumidores e Clientes	Instituto Ethos (2007).	18 a 20
Comunidade	Sousa (2006), Instituto Ethos (2007), Amade, Lima (2009), Azapagic (2004) e Sousa (2006).	21 e 22
Governo e Sociedade	Sousa (2006), Instituto Ethos (2007) e Fossa, Sgorla (2001).	23 a 26

Por solicitação dos empresários, nenhuma destas empresas pode ser identificada nesta investigação e, em razão disto, receberam a seguinte denominação no decorrer da análise dos dados: Empresa A, Empresa B e Empresa C.

3.1.3 Procedimentos para a análise dos dados qualitativos

A análise dos dados obtidos nesta fase de investigação se deu por meio da análise de conteúdo. Como expressa Vergara (2005, p. 15) esta técnica é utilizada "para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema", sem auxílio de recursos de informática. Por tratar-se de pesquisa exploratória, foram seguidas as etapas propostas por Bardin (1977): seleção do material e definição dos procedimentos, exploração dos dados, tratamento e interpretação. Isto diz respeito à associação dos resultados com o referencial teórico, procedendo-se a simples comparação, com base na transcrição das gravações e anotações realizadas no ato das entrevistas.

Enquadra-se também neste estudo a pesquisa descritiva, uma vez que se buscou estabelecer relações entre variáveis com objetivo principal de descrição do fenômeno encontrado quando do levantamento das informações prestadas pelos gestores das empresas envolvidas nesta questão (DIEHL; TATIM, 2004).

A fim de se cumprir com maior presteza estas etapas, o questionário foi estruturado contemplando separadamente cada tema de RSE proposto pelo Instituto Ethos (Apêndice 01), o que facilitou a evidenciação das variáveis em estudo, por empresa e por assunto, para obtenção de conclusões analíticas.

3.2 Fase quantitativa da pesquisa

Nesta fase da pesquisa o objetivo foi de explorar por meio de análise estatística as evidências de associação entre estágios dos indicadores de RSE propostos pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e índices de desempenho econômico-financeiros em empresas brasileiras, tendo-se por hipótese central a existência de correlação significativa entre estas variáveis.

Inserido no grupo dos estudos que proporcionam as bases lógicas da investigação, esta fase acrescentou nos estudos o método hipotético-dedutivo, que pela descrição de Bunge (1974 apud MARCONI; LAKATOS, 2007) proporciona o reconhecimento dos fatos, a descoberta do problema com sua formulação, que na sua construção exige a seleção de suposições plausíveis e que se relacionem a variáveis pertinentes. Quanto ao teste da hipótese o método permite também o esboço e a execução da prova, nos procedimentos de classificação, análise, redução e outros, referentes aos dados empíricos coletados. Esta tese é ratificada na etapa de adição ou introdução das conclusões na teoria:

> - comparação das conclusões com as predições e retrodições – contraste dos resultados da prova com as conseqüências deduzidas do modelo teórico, precisando o grau em que este pode, agora, ser considerado confirmado ou não (inferência provável);
> - reajuste do modelo – caso necessário, eventual correção ou reajuste do modelo;
> - sugestões para trabalhos posteriores – caso o modelo não tenha sido confirmado, procura os erros ou na teoria ou nos procedimentos empíricos; caso contrário – confirmação – exame de possíveis extensões ou desdobramentos, inclusive em outras áreas do saber. Bunge (1974 apud MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 100).

O estudo exigiu do pesquisador a busca de ações e técnicas no teste da hipótese estabelecida, o que foi praticado por meio dos procedimentos estatísticos previstos.

As características mais presentes da pesquisa quantitativa foram empregadas neste estudo, uma vez que se pretendeu utilizar técnicas estatísticas na coleta e tratamento dos dados, algumas simples, como a média, e outras mais complexas, como os coeficientes de correlação, como aponta Diehl e Tatim (2004, p.51).

> Entre os tipos de estudos quantitativos estão os estudos de correlação de variáveis, os quais, por meio de técnicas estatísticas de correlação, procuram especificar seu grau de relação e o modo como estão operando, podendo também indicar possíveis fatores causais a serem testados em estudos experimentais; os estudos comparativos causais, em que o pesquisador parte dos efeitos observados para procurar descobrir seus antecedentes; e os estudos experimentais, que proporcionam meios para testar hipóteses, sendo esses meios que determinam a relação causa-efeito entre as variáveis.

A partir dos conceitos e informações obtidos na fundamentação teórica foi elaborado o modelo conceitual básico da pesquisa quantitativa, cujas variáveis e indicadores principais são apresentados na Figura 13.

Figura 13 - Modelo conceitual da pesquisa quantitativa

A Figura 13 apresenta a possibilidade de correlação entre as variáveis dependentes e independentes, mantendo-se como variável de controle o Porte das organizações. A fim de se estabelecer e delimitar o universo de possibilidades e interpretações que se possam originar de diferentes termos, optou-se pelos seguintes conceitos e formas de mensuração das variáveis utilizadas:

a) Estágio da RSE - estágio de atendimento gerencial; que varia de 1 a 4; aos temas e indicadores propostos no questionário do Instituto Ethos de Responsabilidade Social: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade e Governo e Sociedade;
b) Desempenho Econômico – nível dos índices de desempenho econômico-financeiro, avaliado pelos resultados do ROE (*Return on Equity* - Retorno Sobre o Patrimônio Líquido); EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*); Lucro Líquido; ROI (*Return on Investment* - Retorno Sobre o Investimento);
c) Estrutura – Designação do porte das empresas avaliadas pelo valor logaritimizado do faturamento bruto das mesmas.

A partir da hipótese principal deste estudo da existência de associação entre o estágio de responsabilidade social declarado pelas empresas e o desempenho econômico-financeiro, estabeleceu-se que as variáveis independentes são aquelas relacionadas pelos Indicadores Ethos de

RSE a cada um dos seus temas, que dependendo do estágio em que se encontram, podem impactar o desempenho econômico-financeiro avaliado das empresas (indicadores ROE, ROI e EBITDA), considerados como variáveis dependentes.

Para complemento da análise foi inserida a variável de controle, aqui representada por Porte, fazendo-se uso de uma adaptação dos conceitos dados por Scherer e Ross (1990) para Estrutura de Mercado, como destacado na Figura 14.

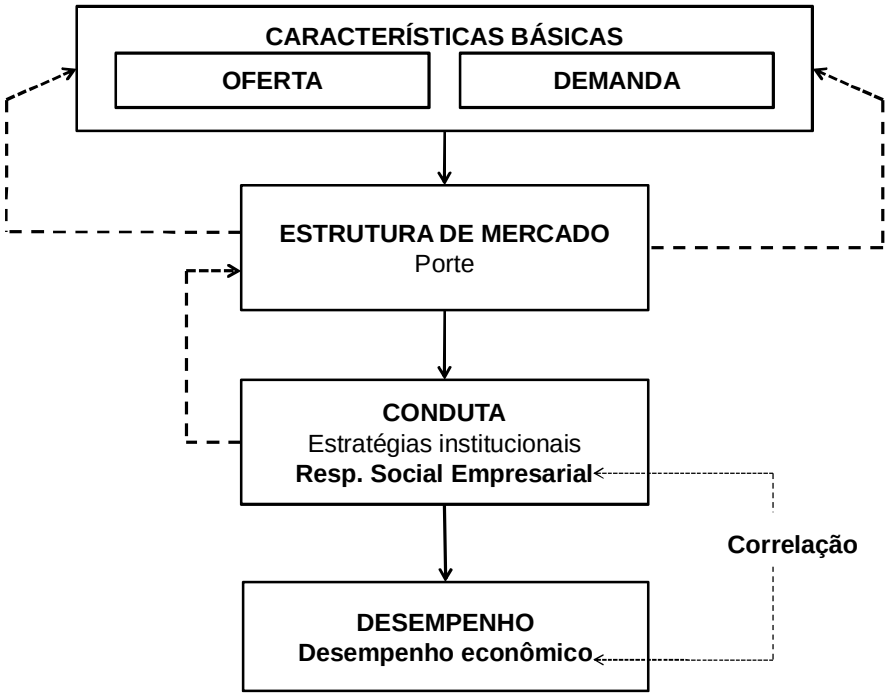

Figura 14 - Modelo adaptado para análise
Fonte: Adaptado de Scherer e Ross (1990)

O estudo quantitativo pressupôs, portanto, a existência de correlação entre a conduta, dada pelo estágio de desenvolvimento da RSE, e o desempenho das empresas, analisado pelas dimensões econômicas e financeiras.

3.2.1 Operacionalização das variáveis

Nesta seção, são descritas as variáveis independentes referentes aos temas e indicadores de RES do Instituto Ethos, as variáveis dependentes representativas do desempenho econômico-financeiro das empresas e a variável de controle Porte das empresas.

As variáveis independentes que compõem a base de dados, identificam os sete principais temas de Responsabilidade Social Empresarial e suas relações com os sub-temas e os quarenta indicadores de RSE, descritos no Quadro16.

Quadro 16 - Temas e indicadores do questionário do Instituto Ethos

Tema	Sub-tema	Indicadores
1. Valores, Transparência e Governança	Auto-regulação da conduta	I1- Compromissos éticos; I2- Enraizamento na cultura organizacional; I3- Governança corporativa;
	Relações transparentes com a sociedade	I4- Relações com a concorrência; I5- Diálogo e engajamento dos *stakeholders;* I6- Balanço social;
2. Público Interno	Diálogo e participação	I7- Relações com sindicatos; I8- Gestão participativa;
	Respeito ao indivíduo	I9- Compromisso com o futuro das crianças; I10-Compromisso com o desenvolvimento infantil; I11-Valorização da diversidade; I12-Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial; I13-Compromisso com a promoção de equidade de gênero; I14-Relações com trabalhadores terceirizados;
	Trabalho decente	I15-Política de remuneração, benefícios e carreira; I16-Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; I17-Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; I18-Comportamento das demissões; I19-Preparação para a aposentadoria;
3. Meio Ambiente	Responsabilidade com as gerações futuras	I20-Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental; I21-Educação e conscientização ambiental;
	Gerenciamento do impacto ambiental	I22-Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços; I23-Sustentabilidade da economia florestal; I24-Minimização de entradas e saídas de materiais;
4. Fornecedores	Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	I25-Critérios de seleção e avaliação de fornecedores; I26-Trabalho infantil na cadeia produtiva; I27-Trabalho forçado na cadeia produtiva; I28-Apoio ao desenvolvimento de fornecedores;
5. Consumidores e Clientes	Dimensão social do consumo	I29-Política de comunicação comercial; I30-Excelência do atendimento; I31-Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços;
6. Comunidade	Relações com a comunidade local	I32-Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno; I33-Relações com organizações locais;
	Ação social	I34-Financiamento da ação social; I35-Envolvimento com a ação social;
7. Governo e Sociedade	Transparência política	I36-Contribuições para campanhas políticas; I37-Construção da cidadania pelas empresas; I38-Práticas anticorrupção e antipropina;
	Liderança social	I39-Liderança e influência social; I40-Participação em projetos sociais governamentais.

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos (2007).

Os 40 indicadores apresentados no Quadro 16 podem ser avaliados em profundidade com a atribuição do estágio da gestão da empresa (estágio de 1 a 4), em relação a cada uma das práticas de gestão relativas à responsabilidade social. Apenas um dos quatro estágios pode ser indicado, optando-se por aquele que melhor representa a realidade da empresa naquele quesito, sempre considerando que a escolha de um estágio pressupõe o cumprimento do nível anterior.

Cada um dos quarenta indicadores pode assumir um dos quatro estágios pré-estabelecidos, indicando desta forma o estágio atual da gestão da empresa em determinada prática, assim definidos pelo Instituto Ethos (2007, p. 5):

a) Estágio 1 – Representa um estágio, a empresa encontra-se reativa às exigências legais;
b) Estágio 2 – Representa um estágio intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas;
c) Estágio 3 – Representa um estágio avançado de ações, no qual já são conhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal;
d) Estagio 4 – Representa um estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões de .

As variáveis dependentes do modelo conceitual da pesquisa quantitativa representam o desempenho empresarial, avaliadas nas dimensões econômicas e financeiras, descritas no Quadro 17, a seguir.

Quadro 17 - Indicadores de desempenho empresarial

Dimensão	Indicadores	Descrição
Econômica	ROI - *Return on Investment*	Porcentagem decorrente da razão do lucro líquido pelo capital investido (Ativo).
	ROE - *Return on Equity*	Porcentagem decorrente da razão do lucro líquido pelo Patrimônio Líquido.
Financeira	EBITDA - *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*	Representa o lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações.

A variável de controle porte tomou como base o valor do faturamento bruto das empresas. No contexto atual, uma das classificações aceitas é dada pelo BNDES (2013), conforme demonstra o Quadro 18.

Quadro 18 - Classificação de empresas por porte

Tipo	Faturamento
Microempresa	Menor ou igual a R$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R$ 300 milhões

Fonte: BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2013).

3.2.2 Amostra da fase quantitativa

Considera-se amostra uma parte do universo (população) cuja forma de seleção e tamanho requer especificidades de cálculos. “Num levantamento por amostragem, a seleção dos elementos que serão efetivamente observados, deve ser feita sob uma metodologia adequada, de tal forma que os resultados da amostra sejam informativos para avaliar a população” (BARBETA, 1998, p.37). As organizações que compõem o universo desta pesquisa são as empresas associadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial que, em dezembro de 2012, somavam 294 (duzentos e noventa e quatro) organizações brasileiras.

Da mesma forma como foram selecionadas as empresas na fase qualitativa desta pesquisa, nesta fase as empresas também foram escolhidas em razão da acessibilidade e por conveniência. A amostra foi direcionada ao cadastro das empresas associadas ao Instituto Ethos, porém sob o critério de estarem listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Isto permitiu o cruzamento dos dados relativos ao estágio dos indicadores de RSE com os indicadores de desempenho, das mesmas empresas, levantados no software Economática[3].

Para composição do grupo de empresas integrantes da análise estatística nesta etapa e, por conveniência, considerou-se o número de 30 empresas integrantes do cadastro do Instituto Ethos e somaram-se as 3 empresas que participaram da fase qualitativa acima descrita, totalizando portanto 33 organizações, sendo destas, 31 empresas de capital aberto (S.A.).

Este estudo foi dependente de autorização das empresas para liberação dos dados, onde foram registradas as auto-avaliação, via internet, dos estágios dos indicadores de RSE. O índice de retorno considerado satisfatório para Cooper e Schindler (2003) em pesquisas do tipo survey é em torno de 30%. Ao considerar-se um retorno de 33 respostas das 297 possibilidades, obtém-se o índice de retorno de 11,11%, que para alguns autores como, Hourneaux Junior (2010, p.119) pode ser considerada dentro do padrão.

---

[3] Economática é um software de apoio a investidores, utilizado como uma ferramenta para análise de investimentos pelos analistas de mercado de ações. Ele pode subscrever todo o banco de dados ou apenas as partes ou países de interesse.

Desta forma, o número de respostas obtidas, possibilitou a realização da análise estatística, entretanto, por não se ter atingido número representativo de empresas, não se pode inferir os resultados apurados à população das organizações cadastradas no Instituto Ethos.

3.2.3 Passos para a coleta de dados

Os dados foram coletados de fontes externas secundárias a partir de dados gerais de negócio e de bancos de dados computadorizados, como descreve Malhotra (2006). Os dados gerais de negócio foram extraídos da base de dados do Instituto Ethos e o banco de dados computadorizado utilizado foi o Economática. A pesquisa também fez uso de pesquisa documental (GIL, 1999), com a exploração e análise de fontes documental tais como: documentos oficiais, contratos, relatórios de empresas, tabelas estatísticas e outras. Nesta fase do estudo houve a necessidade de análise das demonstrações contábeis e relatórios de RSE de algumas empresas.

A formatação do banco de dados foi organizada a partir da aglutinação de dados secundários fornecidos pelo Instituto Ethos contendo 30 empresas, acrescido de três empresas participantes da fase qualitativa desta investigação, com os indicadores de desempenho econômico-financeiro (Porte, EBITDA, ROI e ROE) das empresas participantes da pesquisa, empresas cujos nomes foram mantidos em sigilo. A coleta ocorreu no mês de outubro de 2013.

Inicialmente buscou-se o rol de indicadores utilizados e o estágio de responsabilidade social indicado pelas empresas em cada um deles. Na impossibilidade de se ter efetiva informação sobre os indicadores de desempenho econômico das empresas, optou-se por utilizar somente dados de empresas de capital aberto, cadastradas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). A captura destes índices econômicos foi possível por meio do banco de dados Economática, coletados e fornecidos ao Instituto Ethos na data de 15 de outubro de 2013, que efetivou o cruzamento destes dados com seus registros de estágios dos indicadores de responsabilidade social empresarial, compondo assim, o banco com os dados necessários à análise.

Para estruturação do banco de dados, foi necessário inicialmente consultar-se o site Economática para obtenção dos resultados do desempenho econômico de 424 (quatrocentos e vinte e quatro) empresas de capital aberto da Bolsa de Valores de São Paulo, no período de 2008 a 2012. A seguir, o arquivo de dados foi entregue ao Instituto Ethos para cruzamento com seus registros, para

identificação das organizações que além de manterem ações em bolsa, também mantém seus cadastros no Instituto Ethos. O Instituto Ethos retornou o banco de dados contendo 30 organizações com a informação do nível do estágio de responsabilidade social destas, em cada um dos 40 indicadores. O banco de dados foi completado com dados das três empresas participantes da fase qualitativa da pesquisa.

3.2.4 Procedimentos para análise dos dados quantitativos

A análise dos dados nesta fase da investigação ocorreu a partir de uma pesquisa *survey* (BABBIE, 2001) realizada pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social associada ao banco de dados Economática, onde se utilizou técnicas univariadas e bi-variadas.

Os testes estatísticos procuraram verificar se o desempenho empresarial está sendo afetado pela adoção de ações de RSE pelas gestões das empresas.

Antes de se submeter os dados ao *Software SAS*, houve a necessidade de padronização de alguns dados, pois havia muita variação nos valores dos Portes e do EBITDA das empresas. Para uniformizar os valores da receita bruta das empresas, considerados para a classificação do seu Porte e o valor do EBITDA de cada uma, devido à variabilidade dos valores financeiros encontrados, optou-se pela logaritimização destes proporcionado uma redução nesta variação, sendo utilizado o logaritmo de base dez ($\log_{10}$).

O escore padronizado (Sp) se deu pela fórmula sugerida por Silva *et al* (2013, p. 59), aplicada nos valores logaritimizados do Porte e do EBITDA.

$$Sp = 50 \cdot \left(\frac{\text{VALORES RESPONDIDOS}}{\text{Nº DE ITENS RESPONDIDOS}} - 1 \right)$$

O mesmo resultado de padronização também pode ser obtido pela equação adaptada por Lima (2013, p. 75):

$$Spi = 100 \cdot \left(\frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right), i = 1, 2, \ldots, n.$$

Onde:

i = número de construtos;

Soma = somatórios das respostas validas;

Mínimo = menor soma possível das respostas válidas;

Máximo = maior soma possível das respostas válidas.

Padronizar estes dados, significa que ao invés de se processar números financeiros de grande diferenciação entre eles, o tratamento estatístico será aplicado em valores que variam de 0 (zero) a 100 (cem), na mesma proporção dos dados originais.

As empresas foram classificadas de acordo com o faturamento e os indicadores de desempenho em níveis. A classificação foi realizada com base em tercis. Assim, após o cálculo dessas medidas, definiu-se o parâmetro para classificação do porte e dos indicadores de desempenho, a partir do escore padronizado, com variação de 0 a 100%, conforme os intervalos descritos na Tabela 1. Desta forma, para análise das relações entre as variáveis, abandonou-se a classificação de porte dada pelo BNDES (2013) e passou-se a admitir níveis (baixo, médio e alto) entre as empresas que compõem o grupo estudado (Apêndice 02).

Tabela 1 - Classificação dos indicadores de desempenho com base em tercis

Escore Padronizado (%)			Nível
0,00	à	33,33	Baixo
33,34	à	66,67	Médio
66,68	à	100,00	Alto

A Figura 15 sintetiza a técnica da análise estatística, que inicia pela verificação da normalidade dos dados de acordo com o teste de Shapiro Wilk ($n < 2000$). Em caso da normalidade dos dados aplica-se uma Análise de Variância (ANOVA) e o teste confirmatório de Duncan. O nível de significância dos testes é de 5%, ou seja, busca-se uma confiabilidade de 95% dos resultados, admitindo-se também uma análise ao nível de significância de 10% e confiabilidade de 90%.

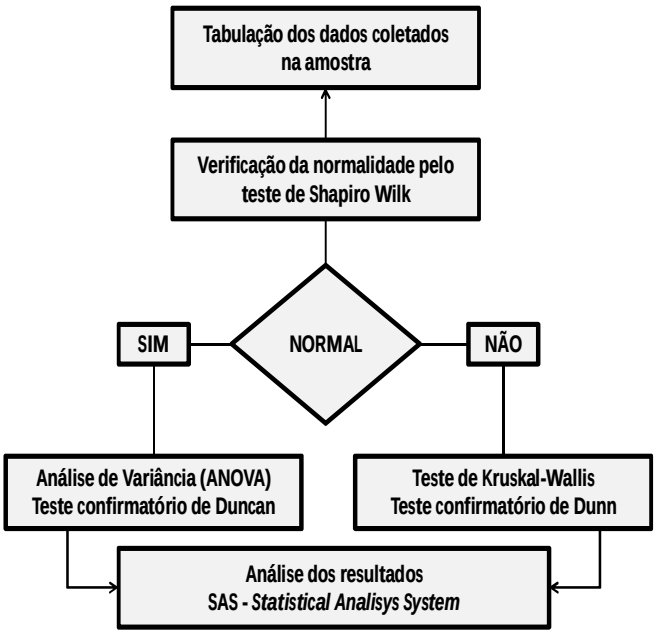

Figura 15 - Passos da técnica de análise dos dados

Aplicar um teste de normalidade, neste caso o teste de Shapiro Wilk, consiste em estabelecer a ideia de que os índices calculados nos subgrupos das organizações provem de uma distribuição normal. Uma estatística é calculada e testada nos subgrupos para checar essa ideia. Uma comparação é feita entre a forma da distribuição dos subgrupos, com a forma de uma distribuição normal. Se não for encontrada nenhuma evidência para rejeitar a hipótese de normalidade, prosseguem-se as análises baseando-se na suposição de que os dados da amostra são normalmente distribuídos, análise paramétrica. Se os dados não são gerados por uma distribuição normal, a análise deve ser baseada em métodos não paramétricos (SHAPIRO; WILK, 1965), que foi o caso nesta investigação.

Neste trabalho, por se tratar de dados não paramétricos, utilizou-se o Teste de Kruskal-Wallis que é aplicado quando se comparam mais de dois grupos independentes; e a variável deve ser de mensuração ordinal. Essa técnica estatística é utilizada quando não se conhece bem a distribuição da população e seus parâmetros.

O teste confirmatório de Dunn, igualmente aplicado neste trabalho, realizou múltiplas comparações para verificação das diferenças significativas do Teste de Kruskal-Wallis e indicou onde estavam essas diferenças.

Na análise estatística descritiva, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, usualmente indicado como de "ρ de Pearson" que mede o grau da correlação entre duas variáveis de escala métrica. O coeficiente de correlação de Pearson (r) pode assumir tanto valores positivos (diretamente proporcional) quanto negativos (inversamente proporcional) e indica pouca dispersão quando "r" se aproxima de +1 ou -1, apresentando assim correlação muito forte, positiva ou negativa respectivamente e, quando se aproxima de "zero" indica pouca dispersão e ausência de relação (LOPES *et al*, 2008). Para classificação da intensidade da correlação neste estudo, considerou-se o proposto pelos autores, conforme Figura 16:

……Valor de r……				
-1……... -0,75	-0,74…...-0,25	……0……...	0,25……...0,74	0,75…….+1
FORTE	MODERADA	FRACA	MODERADA	FORTE

Figura 16 - Avaliação do coeficiente de correlação
Fonte: Adaptado de Lopes *et al* (2008, p. 140)

O banco de dados foi processado e sistematizado por técnicos do Instituto Ethos, e agrupados de forma a não permitir a identificação das empresas participantes da pesquisa, mantendo-se desta forma o sigilo absoluto, conforme estabelecido pelo Instituto, sendo os mesmos preparados e submetidos à análise pelo *Software SAS - Statistical Analisys System*, versão 9.2 para microcomputador, produzido por *SAS Institute Inc., Cary, NC, USA.*

3.3 Limitações da pesquisa em função do método aplicado

Justifica-se a escolha deste delineamento de pesquisa uma vez que se fez uso de informações passíveis de análise qualitativa que remeteram e a análise quantitativa para delas se chegar a conclusões pautadas em tratamento estatístico. Assim sendo, dadas às características próprias e o desenho que se propuseram, as limitações estão nas nuanças e especificidades apenas das empresas componentes do grupo formatado nesta pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo de análise de RSE proposto e gerenciado pelo Instituto Ethos, foi organizado de modo a oportunizar às empresas a adoção de práticas e ferramentas em seus processos de gestão rumo ao desenvolvimento sustentável. A adoção destas práticas possibilita o controle e análise dos riscos e das oportunidades do negócio (INSTITUTO ETHOS, 2007). O desenvolvimento sustentável busca o equilíbrio entre os pilares social, econômico e ambiental e, assim sendo, esta pesquisa buscou encontrar alguma associação entre a adoção de práticas de RSE e o desempenho de empresas. A fim de se cumprir com os objetivos propostos nesta investigação, a análise de resultados foi dividida em duas etapas: qualitativa e quantitativa.

4.1 Análise qualitativa dos resultados

A análise qualitativa refere-se a abordagem dos dados primários coletados nas empresas selecionadas por acessibilidade no Distrito Industrial da cidade de Santa Maria-RS.

Esta fase qualitativa buscou explorar e encontrar evidências acerca de adoção dos indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial em indústrias do Distrito Industrial da cidade de Santa Maria no Estado do Rio Grande do Sul e suas possíveis influências, na visão de gestores, visando aperfeiçoar o instrumento utilizado pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. O foco desta investigação recaiu na visão dos gestores, buscando-se conhecer opiniões e vivências administrativas relacionadas a adoção de indicadores de responsabilidade social e seus possíveis impactos no desempenho econômico-financeiro empresarial.

A primeira parte das entrevistas, além de coletar dados, se limitou a investigar os indicadores Ethos de Responsabilidade Social adotados, assim como o estágio em que se encontram, destacando as principais evidências encontradas.

No segundo momento das entrevistas, buscou-se conhecer a opinião dos gestores quanto a existência de associação entre os estágios de indicadores e os resultados no desempenho econômico-financeiro, de que forma é possível observá-la e quais os possíveis indícios desta relação. Por solicitação dos empresários, nenhuma destas empresas pode ser identificada nesta investigação.

4.1.1 Caracterização das empresas

Foram entrevistados 3 (três) gestores de empresas industriais as quais apresentaram no ano de 2012 um faturamento bruto anual superior a R$ 400,0 milhões; mais de 1.000 empregos diretos e com tempo médio de existência de 18,3 anos.

A primeira empresa entrevistada consiste em uma organização relativamente nova no mercado, com seis anos de atuação no setor metal mecânico, produzindo aquecedores solares sustentáveis. A microempresa familiar possui 24 funcionários e faturamento médio bruto anual inferior a R$ 2,4 milhões. A segunda empresa participante da pesquisa foi fundada em 1999, com 140 (cento e quarenta) colaboradores, com investimentos no setor de alimentação, no ramo de panificação. A empresa de pequeno porte apresentou em 2012 um faturamento bruto anual entre R$ 2,4 milhões e R$ 16 milhões. Tem como fator preponderante na administração, a centralização do poder em seu proprietário, que conta com gerentes de áreas para operacionalização das atividades. A terceira empresa participante da pesquisa encontra-se em atividade há mais de 35 anos; gera 853 empregos diretos na produção e atua na comercialização de bebidas. Apresentou faturamento bruto em 2012 representativo e possui administração descentralizada.

4.1.2 Análise da RSE das empresas

A análise do conteúdo das entrevistas buscou evidenciar em cada empresa os indicadores utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, relacionando-os com os sete temas propostos pelo Instituto Ethos, destacados a seguir:

a) Empresa A

Por tratar-se de empresa com pouco tempo de atuação no mercado, percebe-se uma concentração de responsabilidades em determinados gestores, até mesmo com acumulação de tarefas distintas entre si. Ao se questionar sobre as definições acerca de valores, transparência e governança fica claro e evidente, que o gestor considera a necessidade de aplicação e acompanhamento deste grupo de indicadores por parte do gestor, porém o mesmo alega esta impossibilidade disso por falta de disponibilidade de pessoal. Diz ainda que muitas ações são desenvolvidas, de forma informal e desprovidas de qualquer espécie de registro, o que poderia gerar relatórios futuros neste quesito.

Ficou evidenciada apenas uma prática relacionada à estrutura e governança corporativa, a qual estabelece que a empresa seja auditada por diretoria que compõe o grupo de empresas a que pertence.

Com relação ao público interno, apresenta maiores ações destinadas ao bom relacionamento com seus funcionários, embora também não possua registros e controles efetivos destas: recebe e permite a participação e orientações sindicais no âmbito administrativo da sociedade, possui plano de carreira, e desenvolve atividades específicas de treinamento com vistas a assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança. Possui um projeto chamado Menor Aprendiz, destinado a filhos dos empregos, objetivando estimular suas competências técnicas e de cidadania.

Em se tratando dos indicadores de meio ambiente, e por se tratar da produção e comercialização de produto ambientalmente correto, este quesito é o que apresenta maiores evidências de RSE. A empresa encontra-se num estágio avançado de ações, com percepções e reconhecimento dos benefícios advindos de seu produto, tendo a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável como estratégicos para seus negócios. Desenvolve controles de impactos ambientais resultantes de suas atividades e busca ampla difusão dos benefícios oferecidos na utilização de seu produto ecológico.

A empresa ainda não oportunizou maiores ações nos temas relacionados aos fornecedores, além de estabelecer negócios transparentes e com base exclusivamente em critérios comerciais.

Para atender consumidores e clientes, o gestor demonstrou ter consciência sobre o papel da empresa na formação de valores de consumo; até porque seu produto assim exige; considerando isto uma forma de contribuir com o desenvolvimento sustentável, buscando manter excelência no atendimento, com equipe especializada no pós-vendas, em constante avaliação do impacto positivo na utilização de seus produtos por parte do público consumidor.

A empresa não apresentou nenhuma evidência de desenvolvimento e controle de indicadores relacionados à comunidade, governo e sociedade. A opinião do gestor quanto aos impactos no desempenho econômico advindos da adoção de gestão com responsabilidade social é de que nesta empresa este fato tem que se tornar uma realidade, pois seu principal produto traz em seu bojo o apelo da sustentabilidade como principal inovação para o público consumidor.

b) Empresa B

Os temas relacionados a valores, transparência e governança, não são desenvolvidos pela gestão, apresentam apenas algumas poucas evidências de interesse em dialogar com diferentes públicos, por meio de *site*, serviço de atendimento ao cliente e controle de qualidade, demonstrando estarem focados em resultados.

Os indicadores relacionados ao público interno são os mais praticados, como por exemplo: criação de uma "rede de informações internas" para envolvimento dos empregados na gestão, para divulgação de informações, que possibilitam a perfeita participação de todos na gestão; desenvolve projetos de apoio a filhos de funcionários; estimula e recompensa com promoções as competências demonstradas.

O restante dos indicadores que são relacionados ao meio ambiente, aos fornecedores, aos consumidores e clientes, à comunidade e ao governo e à sociedade, a empresa não possui nenhuma evidência de ações a serem destacadas.

Na visão do administrador, o desempenho econômico é consequência de inúmeros fatores, porém admite que a adoção de políticas de gestão com responsabilidade social pode acelerar resultados econômico-financeiros, pois dependendo da boa comunicação da empresa com seus *stakeholders* estes por sua vez passam a procurar produtos que tenham origens desta natureza.

c) Empresa "C"

Possui em sua estrutura organizacional práticas de governança corporativa, dispondo de Conselho de Administração e Conselho Consultivo. Conta também com práticas de auditoria externa, refletindo desta maneira indicadores de transparência e governança. Seus valores, são Integridade, Simplicidade, Transparência, Responsabilidade e Comprometimento, com foco em resultados e inquietude para inovação, comprometimentos estes destacados nos crachás de cada colaborador, nos programas de admissão, murais, manual de gestão entre outros. O seu engajamento com os diferentes stakeholders está refletido nas diferentes participações da empresa na comunidade local. Participa de diversas entidades de classe, Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria, Sindicato da Indústria de Cervejas e Bebidas em Geral do RS e, Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas, e seu Diretor-Presidente é um dos Diretores da FIERGS. Desenvolve na comunidade local programas com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento das instituições sociais da região, por meio de capacitações e de investimentos em projetos com alto impacto social. Recentemente articulou e

conseguiu a modificação da legislação municipal sobre projetos sociais da Lei de Infância e Adolescência fazendo com que os recursos fossem dirigidos diretamente a entidades, deixando de serem administrados por fundo público. Está trabalhando no estímulo à criação do Fundo Municipal do Idoso e articulando as entidades elegíveis ao recebimento do benefício fiscal concedido pelo governo federal (doação de 1% do IR devido).

A empresa publicou pela última vez em 2008 relatórios sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais e terá uma publicação bi anual realizada no inicio de 2014, apontando os resultados de 2012/2013. Não desenvolve ações de políticas de relacionamento com a concorrência.

Com referência ao desenvolvimento do público interno destaca-se algumas ações relevantes: reuniões anuais com os diferentes sindicatos inerentes ao seu ramo de atuação para negociação de ajustes salariais e benefícios; realização de ações para a inclusão de minorias como divulgação de oportunidades de vagas específicas para portadores de necessidades especiais; possui plano de Cargos e Salários; remuneração variável e premiações por produtividade, programa de participação nos resultados com pagamento semestral; sistema de gestão de segurança baseado na norma de gestão OHSAS 18.001; atendimento odontológico para funcionários e familiares bem como a promoção de práticas de esportes; e outros programas que envolvem simultaneamente o público interno e seus familiares.

A organização apresenta evidências de comprometimento com a melhoria da qualidade ambiental, pois além de cumprir com o requisitos legais, empenhou-se em buscar certificação de gestão ambiental no ano de 2011, desenvolvendo parcerias com os órgãos fiscalizadores e representantes da sociedade (2010 e 2011) e a realização em 2011 de auditoria ambiental conforme requisitos da Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), visando avaliar o atendimento a requisitos legais, o completo atendimento aos itens da Licença de Operação e a análise das condições ambientais nas diversas áreas da empresa, proporcionando a implementação de ações de melhorias necessárias. Para prevenir impactos ambientais negativos ou decorrentes de ações dos consumidores, várias campanhas de conscientização são dirigidas por meio de canais de mídia nacionais, em ações coordenadas pelas franqueadoras (em TV aberta, cinema, plataforma digital, comunicação em ponto de venda e mobiliário urbano). Utiliza madeira para queima da caldeira, somente aquela oriunda somente de fornecedores autenticados e certificados.

A empresa evidenciou também a utilização de critérios de seleção de fornecedores, que incluem questões ambientais, de não trabalho infantil e de cumprimento da legislação

vigente e para atendimento a clientes, mantém Serviço de Atendimento ao Cliente. Demonstrou especial atenção ao atendimento junto à comunidade local, onde desenvolve uma série de atividades: capacitação para gestores sociais; destinação do imposto de renda para o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e projeto de estímulo à reciclagem. Nos projetos em desenvolvimento há a sua participação em adaptação ou preparação da infraestrutura necessária e cedência de horas de colaboradores para realização de atividades sociais em projetos de instituições parceiras.

As análises do gestor da relação do impacto da adoção de medidas estratégicas de gestão com responsabilidade social no desempenho econômico da empresa dão conta de que ao se atender expectativas da sociedade, tanto interna quanto externa, haverá retorno econômico como consequência destas ações, pois considera que a geração de credibilidade traz fidelização de produto e marca. Entretanto, a empresa ainda não possui instrumentos comprobatórios neste sentido, capazes de indicar a intensidade desta relação.

O Quadro 19 apresenta o quantitativo de indicadores e aqueles evidenciados em cada tema avaliado, de acordo com a empresa analisada.

Quadro 19 - Indicadores evidenciados nas empresas do Distrito Industrial de Santa Maria

Dados		**Empresa "A"**		**Empresa "B"**		**Empresa "C"**	
Porte		Microempresa		Pequena empresa		Grande empresa	
Nº Funcionários		24		140		853	
Gestão		Centralizada		Centralizada		Descentralizada	
Segmento de mercado		Metal mecânico		Alimentos - panificação		Bebidas	
Nº de Indicadores	Tema	Evidenciados	%	Evidenciados	%	Evidenciados	%
6	Valores, Transparência e Governança	-Relações com a concorrência.	16,6 (1/6)	-Diálogo e engajamento dos *stakeholders*.	16,6 (1/6)	-Compromissos éticos; -Enraizamento na cultura organizacional; -Governança corporativa; -Relações com a concorrência; -Diálogo e engajamento dos *stakeholders*.	83,3 (5/6)
13	Público Interno	-Relações com sindicato; -Gestão participativa; -Política de remuneração; -Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; -Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade.	38,4 (5/13)	-Gestão participativa; -Compromisso com o futuro das crianças; -Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho.	23,0 (3/13)	-Relações com sindicatos; -Gestão participativa; -Relações com trabalhadores terceirizados; -Política de remuneração, benefícios e carreira; -Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho;	53,8 (7/13)

Continua

Conclusão

						-Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; -Comportamento das demissões.	
5	Meio Ambiente	-Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental; -Educação e conscientização ambiental; - Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços; -Minimização de entradas e saídas de materiais.	80,0 (4/5)	Nenhum	0	-Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental; -Educação e conscientização ambiental; -Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços; -Sustentabilidade da economia florestal; -Minimização de entradas e saídas de materiais;	100,0 (5/5)
4	Fornecedores	-Critérios de seleção e avaliação de fornecedores; -Apoio ao desenvolvimento de fornecedores.	50,0 (2/4)	Nenhum	0	-Critérios de seleção e avaliação de fornecedores; -Trabalho infantil na cadeia produtiva; -Trabalho forçado na cadeia produtiva.	75,0 (3/4)
3	Consumidores e Clientes	-Política de comunicação comercial; -Excelência do atendimento; -Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços.	100,0 (3/3)	Nenhum	0	-Excelência do atendimento.	33,3 (1/3)
4	Comunidade	Nenhum	0	Nenhum	0	-Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno; -Relações com organizações locais; -Financiamento da ação social; -Envolvimento com a ação social.	100,0 (4/4)
5	Governo e Sociedade	Nenhum	0	Nenhum	0	-Participação em projetos sociais governamentais.	20,0 (1/5)

Na empresa “A”, cujo principal produto de vendas está relacionado com sustentabilidade, o foco gerencial busca utilizar-se com maior intensidade dos indicadores relacionados ao Meio Ambiente (80%), de Fornecedores (50%) e total preocupação com os Consumidores e Clientes (100%), relegando a segundo plano os demais. A Empresa “B” adota pequena percentagem dos indicadores propostos, apenas 16,6% de Valores, Transparência e Governança e 23% dos relacionados ao Público Interno, refletindo assim a declaração do gestor, que o foco da gestão está nos resultados das operações. A Empresa “C”, de maior porte e maior número de colaboradores, mantém estrutura

de gestão descentralizada e demonstra atender a totalidade dos indicadores relacionados com a Comunidade e Meio Ambiente, apresentando também preocupação com seus Valores, Transparência e Governança, o que vem ao encontro da afirmativa do gestor entrevistado sobre a necessidade de geração de credibilidade e fidelização de marca e produto.

4.2 Análise quantitativa dos resultados

Para atendimento do segundo objetivo específico deste estudo, organizou-se o Quadro 20, que apresenta as características das empresas por segmento de mercado e os demais índices em estudo.

Quadro 20 - Setor e indicadores de desempenho econômico-financeiro das empresas

EMPRESA	SETOR	PORTE*	EBITDA*	ROI	ROE
1	Outros	7,29	6,24	3,81	4,54
2	Comércio	6,43	5,65	21,80	27,01
3	Comércio	7,50	6,32	6,81	7,75
4	Construção	6,45	5,82	1,78	2,80
5	Energia Elétrica	6,23	5,50	8,31	22,30
6	Energia Elétrica	6,23	6,11	46,06	82,89
7	Energia Elétrica	6,22	5,53	5,62	5,75
8	Energia Elétrica	6,47	5,87	17,81	32,29
9	Energia Elétrica	6,92	6,23	11,55	27,08
10	Energia Elétrica	6,32	6,06	9,81	14,67
11	Finanças e Seguros	7,31	6,67	12,88	25,23
12	Finanças e Seguros	7,29	6,66	12,36	14,32
13	Finanças e Seguros	7,26	6,62	11,42	18,22
14	Máquinas Industriais	7,33	6,69	13,26	20,86
15	Outros	6,39	5,76	4,20	5,50
16	Papel e Celulose	6,71	6,28	1,62	2,87
17	Petróleo e Gás	8,33	7,74	8,72	14,26
18	Quimica	7,29	6,65	12,29	19,32
19	Quimica	5,90	5,01	18,68	0,72
20	Siderurgia e Metalurgia	7,27	6,63	11,89	18,46
21	Siderurgia e Metalurgia	7,34	6,71	14,04	21,79
22	Siderurgia e Metalurgia	7,23	6,60	11,04	17,13
23	Textil	5,63	4,69	5,41	5,94
24	Textil	5,24	4,20	3,23	8,83
25	Veículo e Peças	6,50	5,61	13,38	18,98
26	Outros	7,28	6,64	12,00	18,87
27	Comércio	7,28	6,65	12,20	19,18
28	Finanças e Seguros	7,31	6,68	13,10	20,59
29	Siderurgia e Metalurgia	7,32	6,69	13,23	20,80
30	Outros	7,25	6,61	11,23	17,66
31	Veículo e Peças	7,24	6,60	10,94	17,20
32	Transporte e Serviço	5,69	4,93	0,01	0,06
33	Outros	3,80	3,03	0,20	1,42

* Valores logaritimizados

Os valores constantes no Quadro 20 têm origem do *software* Economática, onde há a possibilidade de captura dos diversos índices que o sistema calcula com base nas informações cadastrais e balanços sociais das empresas listadas em bolsa de valores. Para completar-se o banco de dados necessário, foi fornecido pelo Instituto Ethos os estágios em que se encontravam cada um dos quarenta indicadores de RSE de cada uma das empresas integrantes do estudo acrescidos das três empresas entrevistadas na fase qualitativa, que estão apresentados no Anexo I, atendendo-se, desta forma, o terceiro objetivo específico desta pesquisa.

4.2.1 Analise descritiva dos dados

Nesta seção estão descritos os resultados oriundos da coleta de dados das organizações distribuídas nos setores destacados na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição das empresas por setor

Setor	Frequência	%
Energia Elétrica	6	18,18
Outros	5	15,15
Finanças e Seguros	4	12,12
Siderurgia e Metalurgia	4	12,12
Comércio	3	9,09
Química	2	6,06
Textil	2	3,06
Veículos e Peças	2	6,06
Construção	1	3,03
Máquinas Industriais	1	3,03
Papel e Celulose	1	3,03
Petróleo e Gás	1	3,03
Transporte e Serviço	1	3,03
Total	33	100,0

Os setores predominantes no grupo de empresas analisadas, como se pode observar na Tabela 2 são o de Energia Elétrica (6), seguido de Outros (5), Finanças e Seguros (4) e Siderurgia e Metalurgia (4). Isto indica que empresas desses setores estão mais abertas à adoção de ações de RSE nos processos gerenciais, na busca pelo diálogo e engajamento das partes interessadas.

As empresas foram caracterizadas de acordo com o nível encontrado no porte e nos indicadores de desempenho econômico-financeiro, dados pela padronização com base em tercis, conforme consta no Apêndice 02.

Tabela 3 - Nível das empresas com relação ao Porte, EBITDA, ROI e ROE

Nível	Porte		EBITDA		ROI		ROE	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alto	12	36,36	12	36,36	11	33,33	11	33,33
Médio	10	30,30	11	33,33	11	33,33	11	33,33
Baixo	11	33,33	10	30,30	11	33,33	11	33,33
Total	33	100,0	33	100,0	33	100,0	33	100,0

No Tabela 3 é possível perceber que há um equilíbrio entre as empresas pesquisadas de acordo com o porte das empresas e os indicadores de desempenho econômico-financeiros, o número de empresas de maior porte varia de 11 a 12 entre os indicadores e, tanto o número de empresas de nível médio quanto baixo variam de 10 a 11 entre os indicadores.

Ao se classificar o Porte das empresas, foi possível compará-lo com o setor e identificar-se a número de empresas em cada um, apresentados no Quadro 21.

Quadro 21 - Classificação do Porte das empresas quanto ao setor de atuação

Porte	Setor	Intensidade	Nº	%
Alto	Petróleo e Gas	1	12	36,36
	Comércio	2		
	Finanças e Seguros	3		
	Máquinas Industriais	1		
	Outros	2		
	Quimica	1		
	Siderurgia & Metalurgia	2		
Médio	Construção	1	10	30,30
	Energia Elétrica	2		
	Finanças e Seguros	1		
	Outros	1		
	Papel e Celulose	1		
	Siderurgia & Metalurgia	2		
	Veiculos e peças	2		
Baixo	Comércio	1	11	33,33
	Energia Elétrica	4		
	Outros	2		
	Química	1		
	Textil	2		
	Transporte e Serviços	1		

Como pode ser observado no Quadro 21, o grupo de empresas analisadas apresentou equilíbrio entre os níveis de porte.. Os dados não apresentaram relevância quanto ao setor comparativamente ao porte. A maior intensidade está relacionada ao setor de energia elétrica, de menor porte, seguida do setor de finanças, de maior porte.

4.2.2 Análise estatística dos dados

Esta fase da investigação tem o objetivo principal de verificar a existência ou não de correlação entre estágio de responsabilidade social declarado pelas empresas e o desempenho econômico-financeiro. No Apêndice 03 consta a quantidade de auto-avaliação de estágio de RSE, o quantitativo em cada indicador e no Apêndice 04 o nível do estágio de cada indicador por empresa integrante do estudo.

A análise estatística iniciou pela verificação da normalidade dos dados. O teste de Shapiro Wilk indicou a não normalidade destes, sendo então seguido pelo teste de Kruskal-Wallis, que não apresentou diferença significativa ($p > 0,05$) na maioria dos temas (constructos), exceção do indicador EBITDA, (Tabela 4). Ao se inserir a variável do controle "Porte", encontrou-se a comparação e classificações apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Teste comparativo da classificação do Porte para as variáveis de desempenho e os constructos do Instituto Ethos

Indicador	Classificação do Porte	Nº	Média*	Desvio Padrão	p-valor**	Teste de Dunn***
EBITDA	Alto	12	6,95	0,36	**0,0001**	a
	Médio	10	6,28	0,39		ab
	Baixo	11	5,13	0,91		b
ROI	Alto	12	11,22	3,11	0,2557	Não se aplica
	Médio	10	10,26	4,95		
	Baixo	11	11,21	13,48		
ROE	Alto	12	17,29	6,03	0,3000	Não se aplica
	Médio	10	16,95	10,21		
	Baixo	11	15,91	23,88		
Valores, Transparência e Governança	Alto	12	64,49	27,23	0,7088	Não se aplica
	Médio	10	64,78	26,68		
	Baixo	11	71,93	24,15		
Público Interno	Alto	12	57,02	19,77	0,9225	Não se aplica
	Médio	10	58,39	20,19		
	Baixo	11	62,21	24,98		
Meio Ambiente	Alto	12	58,33	34,21	0,5880	Não se aplica
	Médio	10	73,15	28,66		
	Baixo	11	69,37	26,08		
Fornecedores	Alto	12	66,66	20,30	0,8787	Não se aplica
	Médio	10	59,99	29,64		
	Baixo	11	63,03	30,16		
Consumidores e Clientes	Alto	11	71,9	24,54	0,6571	Não se aplica
	Médio	10	75,45	23,88		
	Baixo	11	81,81	17,24		
Comunidade	Alto	12	57,77	24,50	0,5197	Não se aplica
	Médio	10	66,66	29,98		
	Baixo	11	61,81	25,31		
Governo e Sociedade	Alto	12	53,94	24,07	0,7461	Não se aplica
	Médio	10	59,47	30,69		
	Baixo	11	58,37	30,73		

* Valor logaritimizado
**Teste Kruskal-Wallis
*** Teste para diferenças mínimas significativas

Foi mantido o nível de significância de 5%, ou seja, buscou-se uma confiabilidade de 95% dos resultados. Os dados contidos na Tabela 4 evidenciam que no indicador de desempenho EBITDA, cujo valor é de $p \leq 0,05$ e ao aplicar-se o Teste de Dunn, obteve-se diferença significativa entre o maior e menor porte.

O Quadro 22 apresenta o quantitativo de indicadores de RSE de acordo com o estágio apresentado pelas empresas participantes da pesquisa.

Quadro 22 - Quantitativo dos Estágios da RSE das empresas pesquisadas

Empresa	Setor	Porte	Desempenho			Estágio			
			EBITDA	ROI	ROE	1	2	3	4
5	Energia Elétrica	**Baixo**	**Baixo**	**Baixo**	**Alto**	0	0	2	**38**
9	Energia Elétrica	Medio	Medio	Medio	Alto	0	0	3	**37**
17	Petróleo e Gas	Alto	Alto	Medio	Medio	0	0	2	**37**
6	Energia Elétrica	Baixo	Medio	Alto	Alto	0	0	4	**36**
21	Siderurgia & Metalurgia	**Alto**	**Alto**	**Alto**	**Alto**	1	4	6	**29**
8	Energia Elétrica	Medio	Medio	Alto	Alto	1	4	8	27
33	Outros	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	0	5	4	27
1	Outros	Alto	Medio	Baixo	Baixo	0	4	13	22
24	Textil	**Baixo**	**Baixo**	**Baixo**	**Baixo**	2	8	12	16
25	Veiculos e peças	Medio	Baixo	Alto	Medio	2	6	18	14
32	Transporte e Serv	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	7	5	13	13
18	Química	Alto	Alto	Medio	Alto	2	7	13	12
31	Veiculos e peças	Medio	Medio	Medio	Medio	1	8	20	11
7	Energia Elétrica	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	11	10	9	10
20	Siderurgia & Metalurgia	Medio	Alto	Medio	Medio	9	6	14	10
10	Energia Elétrica	Baixo	Medio	Medio	Medio	8	11	11	10
3	Comércio	Alto	Medio	Baixo	Baixo	6	10	13	10
13	Finanças e Seguros	Medio	Alto	Medio	Medio	8	10	12	8
16	Papel e Celulose	Medio	Medio	Baixo	Baixo	7	11	14	8
23	Textil	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	7	12	10	8
26	Outros	Alto	Alto	Medio	Medio	1	8	21	8
15	Outros	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	10	10	11	7
30	Outros	Medio	Medio	Medio	Medio	1	12	20	5
11	Finanças e Seguros	Alto	Alto	Alto	Alto	9	12	3	4
19	Química	Baixo	Baixo	Alto	Baixo	**21**	12	1	2
14	Máquinas Industriais	**Alto**	**Alto**	**Alto**	**Alto**	8	16	14	2
27	Comércio	Alto	Alto	Medio	Medio	7	18	11	2
2	Comércio	Baixo	Baixo	Alto	Alto	**18**	13	7	1
4	Construção	Medio	Medio	Baixo	Baixo	**16**	7	7	1
28	Finanças e Seguros	Alto	Alto	Alto	Alto	2	18	7	1
22	Siderurgia & Metalurgia	Medio	Medio	Medio	Medio	**23**	3	2	0
12	Finanças e Seguros	Alto	Alto	Alto	Medio	**16**	14	2	0
29	Siderurgia & Metalurgia	**Alto**	**Alto**	**Alto**	**Alto**	7	26	7	0
					Total	211	290	314	416
					%	17,4	23,5	25,5	33,6

A forma de se visualizar esta diferença está indicado na coluna “Teste de Dunn”, por letras a,b,c, onde se percebe também não haver diferença entre os extremos com o Porte médio. Os demais, por apresentarem $p > 0,05$ não apresentam diferença significativa.

Existem 1.320 possibilidades de indicações de estágios de RSE, uma vez que 33 empresas se auto avaliaram em 40 indicadores de RSE. Ao se somar os totais indicados no Quadro 20, apura-se 1.231 indicações de estágios de RSE, isto significa que 89 (1320 – 1231) indicadores deixaram de ser avaliados pelas empresas analisadas. Observa-se também 33,6% de indicações de RSE em estágio 4, na auto-avaliação das empresas (ver Anexo II).

O Quadro 22 foi organizado de modo a relacionar em ordem decrescente as empresas que possuem maior número de indicadores de RSE no estágio 4, destacando também (em negrito) as empresas que possuem o maior número de indicadores de RSE no estágio 1.

É possível observar desse modo que as empresas com maior número de indicadores de RSE no estágio 4 estão mais concentradas no setor de Energia Elétrica. As empresas com maior número de indicadores em estágio 1 distribuem-se nos setores de Comércio, Finanças e Seguros, Química, Siderurgia e Metalurgia e Construção.

Ao se tentar visualizar alguma relação entre os estágios e os graus de desempenho, de acordo com o porte das empresas, também não foi possível identificar diferenças significativas.. A título de exemplificação pode-se citar o caso da Empresa número 5, com maior número de indicadores de RSE em estágio 4, possui baixo Porte, EBITDA e ROI e, alto ROE. Por outro lado, a empresa número 21, também situada entre as cinco empresas com altos estágios de indicadores de RSE, apresenta todos os indicadores de desempenho e porte em nível alto. Da mesma forma, as empresas com maiores indicadores de RSE em estágio 1, também apresentam grande variação entre os níveis baixo, médio e alto, impossibilitando assim de se verificar alguma forma de relação direta ou indireta entre estágios de RSE e níveis de desempenho.

Partindo-se da técnica proposta inicialmente, visando a padronização dos valores dada pela equação de Silva *et al* (2013), descreve-se as tabelas e gráficos a seguir, procurando-se evidenciar os níveis das relações entre os sete principais temas de RSE do Instituto Ethos, tratados nesta fase como construtos estatísticos, e a variável de controle Porte das empresas analisadas.

4.2.3 Análise da relação entre o porte empresarial e os constructos de RSE

De acordo com vários estudos, muito são os desafios das empresas para aplicar modelos de gestão com as mais diferentes finalidades (PENA, 2003; JOHNSON, 2009; MA *et al*, 2001; ZHANG *et al*, 2011; HADDOCK-FRASER *et al*, 2010), e entre eles, o tamanho da empresa, mensurado pelo porte, pode ser condição favorável à adoção de determinadas ações estratégicas. Os dados apresentados a seguir buscaram relacionar o porte das empresas estudadas com os sete principais temas de RSE propostos pelo Instituto Ethos. Cada constructo possui determinado número de indicadores. Por meio da soma do nível de estágio dos indicadores correspondente, foi possível mensurar o estágio de cada constructo, o que possibilitou a análise da relação destes com as variáveis em estudo.

Tabela 5 - Variação do constructo Valores, Transparência e Governança (VTG) com relação ao Porte

Porte	VTG Alto	VTG Médio	VTG Baixo	Total
Alto	5 (15,15%)	6 (18,18%)	1 (03,03%)	12
Medio	5 (15,15%)	3 (09,09%)	2 (06,06%)	10
Baixo	7 (21,21%)	3 (09,09%)	1 (03,03%)	11
Total	17	12	4	33

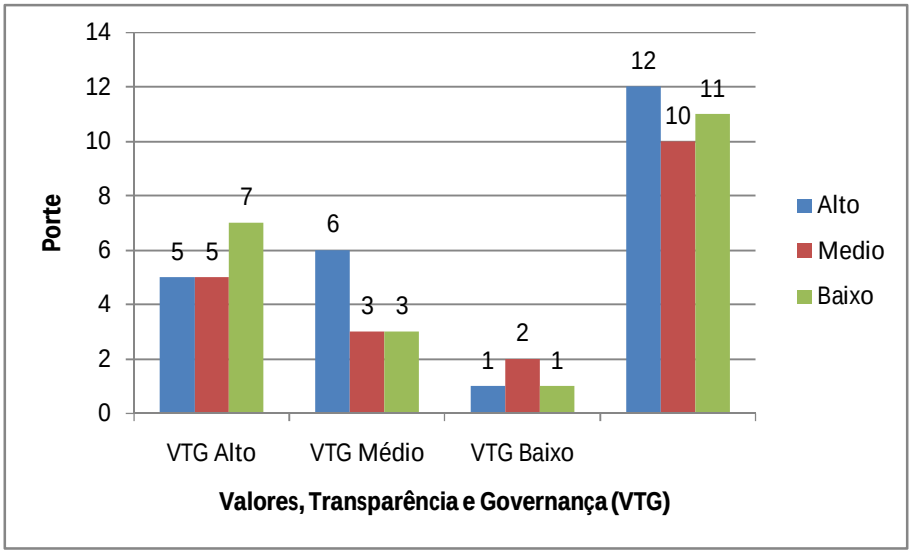

Gráfico 2 - Variação do constructo Valores, Transparência e Governança (VTG) com relação ao porte

Os dados apresentados na Tabela 5 permitem observar que a adoção de postura gerencial baseada em Valores, Transparência e Governança (VTG) está mais presente nas empresas de baixo porte. Tal constructo evidencia a auto-regulação da conduta empresarial e suas relações com a sociedade. O alto índice encontrado para VTG pode ser explicado pelas colocações de Aliglieri *et al* (2009), de que no passado, as organizações mantinham estratégias voltadas aos preços de produtos e que na nova visão, o crescimento e a sustentabilidade estão voltadas para o atendimento das demandas e

satisfação do diferentes *stakeholders*, capacidade esta mais inerente à empresas de capital aberto, como é o caso, independentemente do porte.

Tabela 6 - Variação do constructo Público Interno (PI) com relação ao Porte

Porte	PI Alto	PI Médio	PI Baixo	Total
Alto	3 (09,09%)	8 (24,24%)	1 (03,03%)	12
Medio	4 (12,12%)	4 (12,12%)	2 (06,06%)	10
Baixo	4 (12,12%)	6 (18,18%)	1 (03,03%)	11
Total	11	18	4	33

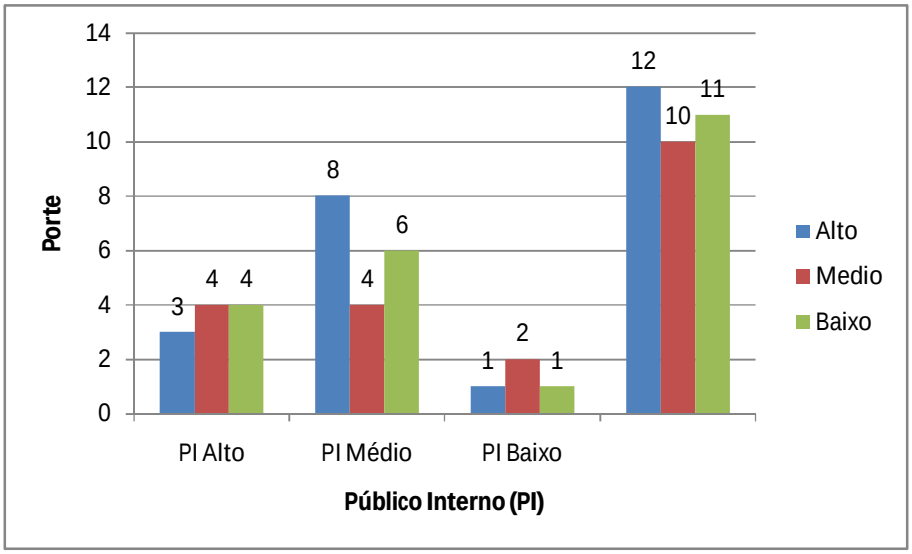

Gráfico 3 - Variação do constructo Público Interno (PI) com relação ao Porte

No Gráfico 3 é possível visualizar que as empresas de maior porte desenvolvem ações de nível médio em atendimento ao Público Interno. Tal constructo evidencia o diálogo e participação da empresa, o respeito ao indivíduo e ao trabalho decente de seus colaboradores. O resultado sugere ainda que as empresas estudadas estejam em fase de crescimento e de adoção de medidas que representam maiores estágios de PI, mais precisamente naquelas que podem envolver algum custo representativo, haja vista que os estágios iniciais de PI representam ações de cunho legal e disponibilização de informações internas e treinamentos para capacitação de trabalho. Os níveis mais elevados de PI requerem compromissos financeiros para implantação de programas para a comunidade interna e na cadeia produtiva, independentemente do porte das empresas.

Tabela 7 - Variação do constructo Meio Ambiente (MA) com relação ao Porte

Porte	MA Alto	MA Médio	MA Baixo	Total
Alto	6 (18,18%)	3 (09,09%)	3 (09,09%)	12
Medio	8 (24,24%)	1 (03,03%)	1 (03,03%)	10
Baixo	7 (21,21%)	2 (06,06%)	2 (06,06%)	11
Total	21	6	6	33

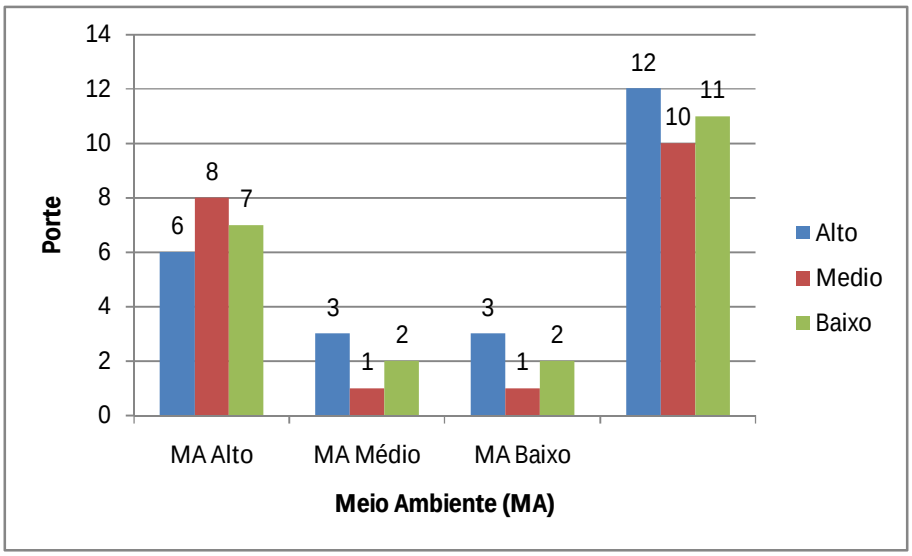

Gráfico 4 - Variação do constructo Meio Ambiente (MA) com relação ao Porte

No constructo Meio Ambiente é possível perceber maior destaque nas ações de responsabilidade com as gerações futuras e com o gerenciamento do impacto ambiental nas empresas de maior porte do que nas empresas de menor porte.

Tabela 8 - Variação do constructo Fornecedores (FO) com relação ao Porte

Porte	FO Alto	FO Médio	FO Baixo	Total
Alto	5 (15,15%)	6 (18,18%)	1 (03,03%)	12
Medio	5 (15,15%)	3 (09,09%)	2 (06,06%)	10
Baixo	5 (15,15%)	3 (09,09%)	3 (09,09%)	11
Total	15	12	6	33

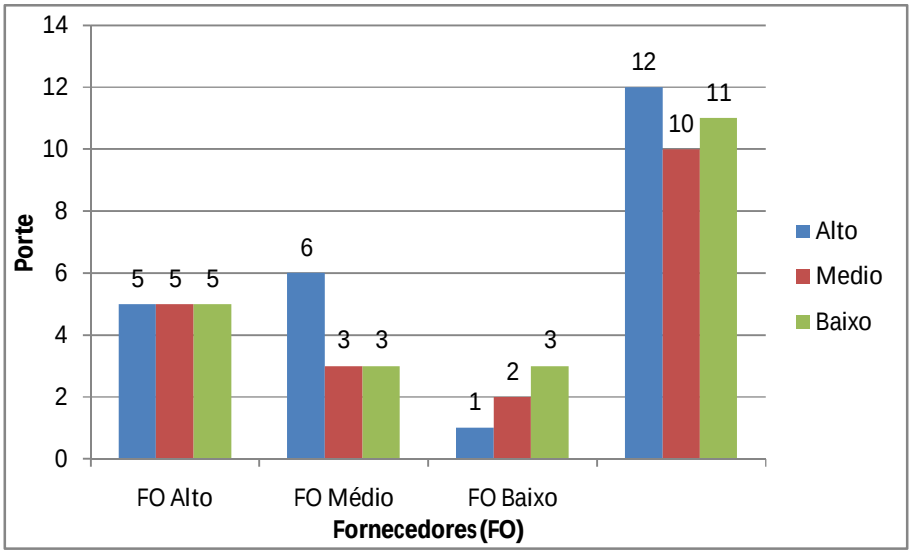

Gráfico 5 - Variação do constructo Fornecedores (FO) com relação ao Porte

O constructo Fornecedores (Gráfico 5) evidencia o processo de seleção, avaliação e parceria da empresa com seus fornecedores, independentemente do porte das empresas. A amostra se divide igualitariamente em atenção aos aspectos relacionados com seus Fornecedores, ou seja, há um mesmo número de empresas em cada nível de porte que tratam este indicador com nível alto. Porém, há um número maior de empresa de alto porte que atentam num nível médio para seus Fornecedores.

Tabela 9 - Variação do constructo Consumidores e Clientes (CC) com relação ao Porte

Porte	CC Alto	CC Médio	CC Baixo	Sem Class.	Total
Alto	5 (15,15%)	5 (15,15%)	1 (03,03%)	1	12
Medio	7 (21,21%)	2 (06,06%)	1 (03,03%)	0	10
Baixo	9 (27,27%)	2 (06,06%)	0 (00,00%)	0	11
Total	21	9	2	1	33

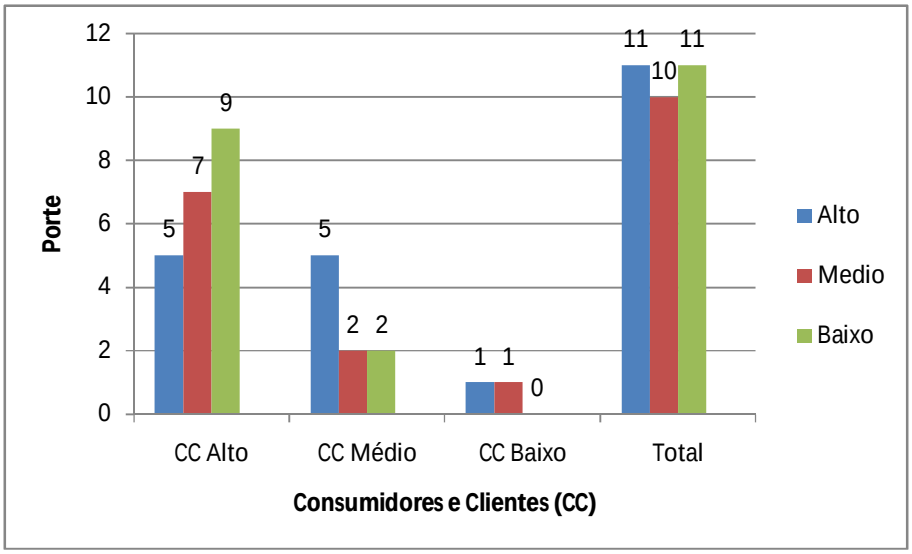

Gráfico 6 - Variação do constructo Consumidores e Clientes (CC) com relação ao Porte

No Gráfico 6 é perfeitamente perceptível que a grande maioria das empresas em estudo desenvolvem alto nível de atenção em relação aos Consumidores e Clientes, sendo possível considerar este construto um importante aspecto de excelência de relacionamento. Entretanto, não foi possível observar uma relação direta com o porte. As empresas de menor porte apresentam maior nível do constructo Consumidores e Clientes (Tabela 9).

Tabela 10 - Variação do constructo Comunidade (CO) com relação ao porte

Porte	CO Alto	CO Médio	CO Baixo	Total
Alto	3 (09,09%)	7 (21,21%)	2 (06,06%)	12
Medio	7 (21,21%)	1 (03,03%)	2 (06,06%)	10
Baixo	4 (12,12%)	5 (15,15%)	2 (06,06%)	11
Total	14	13	6	33

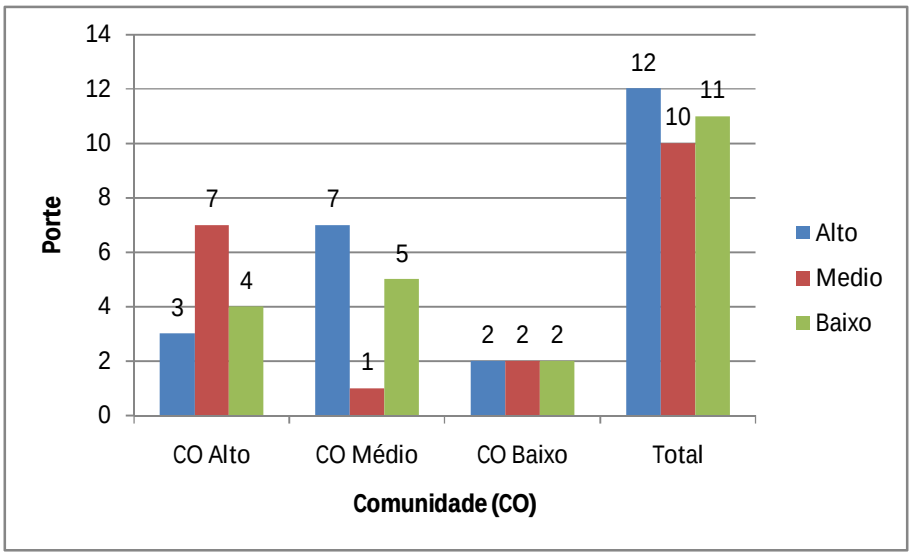

Gráfico 7 - Variação do constructo Comunidade (CO) com relação ao porte

O constructo Comunidade preocupa-se em contemplar aspectos de relação da empresa com a comunidade local, desenvolvendo ações sociais e buscando evidenciar como cada empresa pode colaborar na construção de alternativas sustentáveis de desenvolvimento. Na Tabela 10 encontram-se as empresas que desenvolvem estas ações em nível alto, mas distribuídas diferentemente nos três níveis de porte. Com relação às empresas que desenvolvem um nível médio de ações com a Comunidade é possível perceber maiores discrepâncias com relação ao porte, sendo grande parte das empresas de maior porte.

Tabela 11 - Variação do constructo Governo e Sociedade (GS) com relação ao porte

Porte	GS Alto	GS Médio	GS Baixo	Total
Alto	3 (09,09%)	6 (18,18%)	3 (09,09%)	12
Medio	5 (15,15%)	3 (09,09%)	2 (06,06%)	10
Baixo	4 (12,12%)	5 (15,15%)	2 (06,06%)	11
Total	15	12	6	33

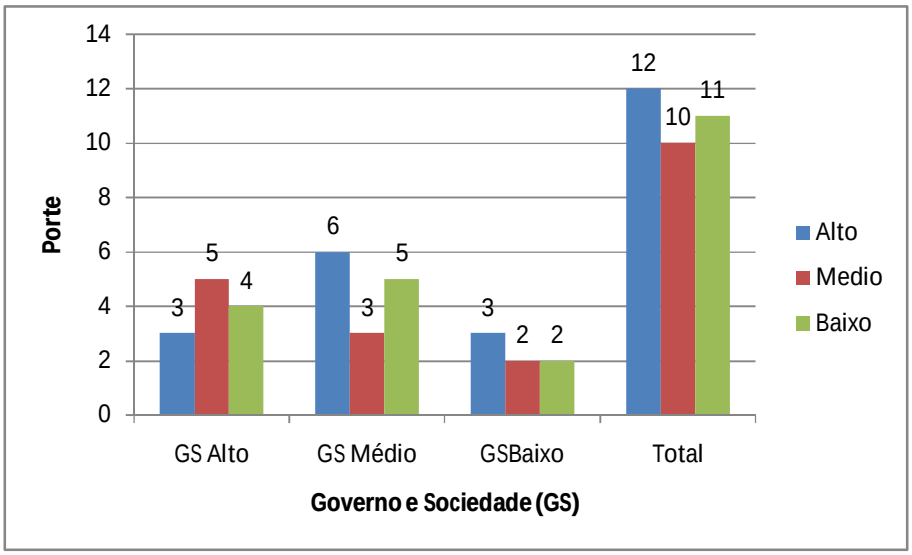

Gráfico 8 - Variação do constructo Governo e Sociedade (GS) com relação ao porte

Entende-se que a relação das empresas com o Governo e com a Sociedade perpassa pela divulgação de regras claras e de critérios bem estabelecidos, sendo esta uma questão fundamental para a responsabilidade social. Este constructo evidencia, portanto, temas relacionados à transparência política e liderança social. A análise dos dados apresentados na Tabela 11 permite observar que não existe uma relação direta das ações citadas com o nível do porte das organizações da amostra.

As tabelas e os gráficos acima apresentados apresentam os dados relativos aos temas propostos pelo Instituto Ethos para avaliação dos estágios dos quarenta indicadores de RSE. As análises efetuadas em relação aos constructos e o porte permitem corroborar apenas parcialmente dessa relação.

Fazendo-se uso dos resultados quantitativos desta investigação, onde ocorreram correlações do valor de significância $p < 0,10$, buscou-se encontrar as relações a seguir, em atendimento ao terceiro objetivo específico deste estudo.

4.2.4 Análise da relação entre os constructos RSE e os indicadores de desempenho

O coeficiente de correlação de Pearson aplicado nesta pesquisa permitiu a visualização do grau das relações entre os temas e sub-temas de RSE do Instituto Ethos e os índices de desempenho estabelecidos no estudo, conforme mostra a Tabela 12. A hipótese básica é de que existe correlação entre as variáveis ao nível de significância dos testes de 5%.

Tabela 12 - Constructos x indicadores de desempenho

Constructos		Correlação (r)			
Temas	**Sub-temas**	**Porte**	**EBITDA**	**ROI**	**ROE**
	Auto-regulação da conduta	-0,14	-0,14	0,08	0,26
	Relações transparentes com a sociedade	-0,10	-0,07	-0,013	0,20
Valores, Transparência e Governança		-0,13	-0,11	0,03	0,24
	Diálogo e Participação	-0,30	-0,27	-0,00	0,15
	Respeito ao indivíduo	-0,13	-0,13	0,08	0,25
	Trabalho Decente	-0,18	-0,17	0,15	**0,33***
Público Interno		-0,19	-0,18	0,10	0,29**
	Responsabilidade com as gerações futuras	0,01	0,05	-0,07	0,08
	Gerenciamento do impacto ambiental	-0,11	-0,04	0,06	0,24
Meio Ambiente		-0,11	-0,06	-0,01	0,13
Fornecedores		0,39	0,07	0,14	**0,34***
Consumidores e Clientes		0,19	-0,21	-0,01	0,09
	Relações com a comunidade local	-0,02	-0,01	0,04	0,21
	Ação Social	-0,01	-0,02	0,09	0,30**
Comunidade		-0,00	-0,00	0,11	0,29**
	Transparência Política	-0,02	-0,00	0,27	**0,40***
	Liderança Social	0,07	0,07	0,04	0,25
Governo e Sociedade		0,12	0,13	0,23	**0,39***

* $p \leq 0,05$
** $0,05 < p \leq 0,10$

Analisando a Tabela 12, observa-se que apenas o indicador de desempenho ROE apresenta associação com os constructos Trabalho Decente, Fornecedores, Transparência Política e Governo e Sociedade e Público Interno, Ação Social e Comunidade. A quase totalidade dos valores de "p" do Porte e do EBITDA mostram-se negativos. As intensidades das relações são reproduzidas na Tabela 13.

Tabela 13 - Correlação e intensidade dos construtos com significância < 0,10 (Pearson)

Tema	Sub-temas	ROE Correlação	"p" Valor	Intensidade
	Trabalho decente	0,33592	0,05	Moderada
Público Interno		0,29799	0,09	Moderada
Fornecedores		0,34783	0,04	Moderada
	Ação Social	0,30420	0,09	Moderada
Comunidade		0,29985	0,09	Moderada
	Transparência política	0,40834	0,01	Moderada
Governo e Sociedade		0,39024	0,02	Moderada

O Coeficiente de Correlação de Pearson (r), aplicado na etapa quantitativa desta investigação; vistos na Tabela 13; apurou algumas correlações com significância ($p \leq 0,10$), quando comparou os estágios de cada indicador de RSE com os níveis de indicadores econômico-financeiros das empresas.

Observando-se na Tabela 13 os valores de "p", pode-se afirmar com margem de 5% de erro que existe moderada correlação entre os temas Fornecedores e Governo e Sociedade com o ROE. Também com margem de 5% de erro se encontrou moderada correlação entre os sub-temas Trabalho Decente e Transparência Política com o ROE, pois todos estes fatores apresentaram $p \leq 0,05$. Os demais, também apresentam moderada correlação entre as variáveis, mas esta afirmativa só é válida ao se considerar uma margem de erro de 10%, pois estas apresentaram $p \leq 0,10$.

A seguir na Tabela 14, é apresentada a correlação de Pearson entre os quarenta indicadores de RSE propostos pelo Instituto Ethos e os indicadores de desempenho econômico-financeiros das empresas em análise.

Tabela 14 - Indicadores de RSE x Indicadores de desempenho

Tema	Indicadores	Correlação (r)		
		EBITDA	ROI	ROE
Valores, transparencia e governança	I1 Compromissos éticos	-0,049	-0,023	0,174
	I2 Enraizamento na cultura organizacional	-0,029	0,121	**0,30****
	I3 Governança corporativa	-0,288	0,023	0,179
	I4 Relações com a concorrência	**0,07****	0,112	0,269
	I5 Diálogo e engajamento dos *stakeholders*	-0,174	-0,028	0,141
	I6 Balanço social	-0,299	-0,028	0,063
Público Interno	I7 Relações com sindicatos	-0,283	-0,007	0,070
	I8 Gestão participativa	-0,178	-0,006	0,235
	I9 Compromisso com o futuro das crianças	0,116	0,097	0,269
	I10 Compromisso com o desenvolvimento infantil	0,009	0,268	**0,40***
	I11 Valorização da diversidade	-0,075	0,059	0,246
	I12 Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial	-0,097	0,051	0,232
	I13 Compromisso com a promoção de equidade de gênero	-0,042	0,053	0,233
	I14 Relações com trabalhadores terceirizados	-0,048	0,090	0,269
	I15 Política de remuneração, benefícios e carreira	-0,022	0,153	0,276
	I16 Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho	-0,203	-0,086	0,066
	I17 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	-0,135	0,134	**0,30****
	I18 Comportamento das demissões	-0,125	0,295	**0,43***
	I19 Preparação para a aposentadoria	-0,212	0,047	0,244
Meio Ambiente	I20 Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental	0,237	-0,060	0,055
	I21 Educação e conscientização ambiental	0,083	-0,059	0,147
	I22 Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços	-0,044	-0,030	0,150
	I23 Sustentabilidade da economia florestal	-0,154	0,084	0,216
	I24 Minimização de entradas e saídas de materiais	-0,110	0,065	0,223
Fornecedores	I25 Critérios de seleção e avaliação de fornecedores	-0,036	-0,004	0,204
	I26 Trabalho infantil na cadeia produtiva	-0,310	0,080	0,214
	I27 Trabalho forçado na cadeia produtiva	-0,269	0,037	0,172
	I28 Apoio ao desenvolvimento de fornecedores	0,195	0,261	**0,35***
Consumidores e Clientes	I29 Política de comunicação comercial	0,028	-0,114	0,116
	I30 Excelência do atendimento	-0,287	-0,052	0,010
	I31 Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços	-0,225	0,034	0,010

Continua

Conclusão

Comunidade	I32 Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno	0,058	0,020	0,207
	I33 Relações com organizações locais	0,009	0,016	0,204
	I34 Financiamento da ação social	-0,015	0,079	**0,29****
	I35 Envolvimento com a ação social	0,031	0,112	**0,30****
Governo e Sociedade	I36 Contribuições para campanhas políticas	-0,025	0,257	**0,46***
	I37 Construção da cidadania pelas empresas	0,144	0,189	**0,35****
	I38 Práticas anticorrupção e antipropina	0,010	0,146	0,278
	I39 Liderança e influência social	0,071	-0,034	0,152
	I40 Participação em projetos sociais governamentais	0,141	0,133	**0,33***

* $p \leq 0,05$
** $0,05 < p \leq 0,10$

A Tabela 14 apresenta em destaque os coeficientes de correlação de Pearson onde o valor é de $p \leq 0,10$. Observa-se que das correlações existentes, apenas o índice de retorno de investimentos representado pelo ROE apresenta correlação significativa com margem de erro de 5%, com cinco indicadores de RSE.

Para melhor visualização, a análise destas correlações encontra-se resumidamente na Tabela 15, para $p \leq 0,10$.

Tabela 15 - Correlação dos Indicadores de RSE com significância ≤ 0,10 (Pearson)

Indicadores	Correlação (r) / Valor de "p"		
	EBITDA	ROI	ROE
I2 Enraizamento na cultura organizacional			0,30 / 0,08
I4 Relações com a concorrência	0,07 / 0,10		
I10 Compromisso com o desenvolvimento infantil			0,40 / 0,02
I17 Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade			0,30 / 0,07
I18 Comportamento das demissões			0,43 / 0,01
I28 Apoio ao desenvolvimento de fornecedores			0,35 / 0,04
I34 Financiamento da ação social			0,29 / 0,10
I35 Envolvimento com a ação social			0,30 / 0,08
I36 Contribuições para campanhas políticas			0,46 / 0,02
I37 Construção da cidadania pelas empresas			0,35 / 0,06
I40 Participação em projetos sociais governamentais			0,33 / 0,05

A Tabela 15 não apresenta qualquer correlação dos indicadores com o ROI. Tanto as correlações com significância $p \leq 0,05$ ou $p \leq 0,10$ são de intensidade moderada (valor de "r" entre -0,25 e 0,75).

Ao se buscar a confiabilidade dos resultados ao nível de 95%, cujos indicadores possuem $p \leq 0,05$, estes somente são encontrados com relação ao ROE, sendo também diretamente proporcionais. Dos 40 indicadores, apenas 5 (12,5%) estão nesta condição. São eles: I10-Compromisso com o Desenvolvimento Infantil, I18-Comportamento das Demissões, I28-Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores, I36-Contribuições para Campanhas Políticas, I40-Participação em Projetos Sociais Governamentais.

A correlação indicada pelos indicadores I10-Compromisso com o Desenvolvimento Infantil, I18-Comportamento das Demissões atendem à recomendação dada por Pena (2003) em atendimento ao público interno, que afirma que a continuidade da RSE está pautada nos exemplos internos desenvolvidos.

Este estudo também corrobora os achados de Makkonen e Olkkonen (2013) no indicador I28-Desenvolvimento de Fornecedores, que aponta como condição de fortalecimento da RSE a relação focada no relacionamento entre os parceiros.

Os indicadores de RSE I36-Contribuições para Campanhas Políticas, I40-Participação em Projetos Sociais Governamentais refletem parte da relação ética e responsável da empresa com o governo e sociedade, podendo ser agente de transformação social, fato este ressaltado por Fossa e Sgorla (2001) como integrante das ações de responsabilidade social empresarial.

Os resultados obtidos corroboram parcialmente a pesquisa realizada por Santos *et al* (2013) que buscaram relacionar RSE e a riqueza criada por empresas de energia elétrica e encontraram significância estatística em dois dos seis fatores analisados: Gastos Sociais Internos e Tamanho da Empresa. Os testes apresentados na Tabela 15 permitem observar que os gastos sociais internos podem ser traduzidos pelos indicadores do constructo Público Interno, que apresentam relação com três indicadores de geração de riqueza (ROE): I10-Compromisso com o desenvolvimento infantil, I17-Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade e I18-Comportamento das demissões.

Os indicadores de RSE I34-Financiamento da Ação Social e I35–Envolvimento com a Ação Social, apresentam correlação significativa para $p \leq 0,10$ com o ROE, cujo resultado é corroborado por Castka e Balzarova (2008), que em seus estudos também encontraram relação de superficialidade com o desempenho econômico-financeiro.

Castka e Balzarova (2008) também citam benefícios decorrentes da adoção de modelos de gestão de qualidade com relação às melhorias ambientais em concordância com Haddock-Fraser *et al* (2010) que relatam que a reputação das empresas com a sociedade em relação à medidas de gestão ambiental é fator motivador do negócio. Nota-se que esta relação é inexistente nos indicadores de Meio Ambiente deste estudo.

O número de indicadores correlacionados aumenta se considerar-se a redução da confiabilidade dos resultados para 90%, ou seja, indicadores com "p" entre 0,05 e 0,10. Neste contexto observa-se na Tabela 15 o seguinte:

a) Indicadores com "p" entre 0,05 e 0,10 e diretamente proporcional do ROE:
    - I02-Enraizamento na cultura organizacional;
    - I17-Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;
    - I34-Financiamento da ação social;
    - I35-Envolvimento com a ação social;
    - I37-Construção da cidadania pelas empresas.

    O Instituto Ethos (2007) destaca a importância de os empregados possuírem familiaridade com temas e pressupostos contemplados em códigos de conduta. Este aspecto é confirmado com o resultado encontrado no indicador I02 Enraizamento na cultura organizacional.

    Os indicadores I34-Financiamento da ação social e I35-Envolvimento com a ação social salientam e confirmam a associação com o índice de retorno das empresas sobre seus Patrimônios Líquidos quando cumprem o descrito por Amade e Lima (2009): considerar valores subjetivos da comunidade ao invés de enfatizar o valor econômico.

b) Indicador com "p" entre 0,05 e 0,10 e diretamente proporcional ao EBITDA:
    - I4-Relações com a concorrência.

Este indicador mensura a importância das empresas em manterem políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito.

O Quadro 23 demonstra o quantitativo e percentual das correlações encontradas na pesquisa entre os estágios dos quarenta (40) indicadores de RSE propostos pelo Instituto Ethos e o desempenho econômico-financeiro das empresas.

Quadro 23 - Indicadores e suas correlações com o desempenho econômico-financeiro

Valor de "p"	EBITDA		ROE		Geral		Total
	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
p ≤ 5 Diretamente proporcional				5	12,5%	5	12,5 %
p < 5 ≤ 10 Diretamente proporcional	2,5%	1	2,5%	5	12,5%	6	17,5 %
p < 5 ≤ 10 Inversamente proporcional	7,5%	3				3	7,5%
Total	10,0%	4	2,5%	10	25,0%	15	37,5 %

Com base nesses achados, construiu-se o Figura 17.

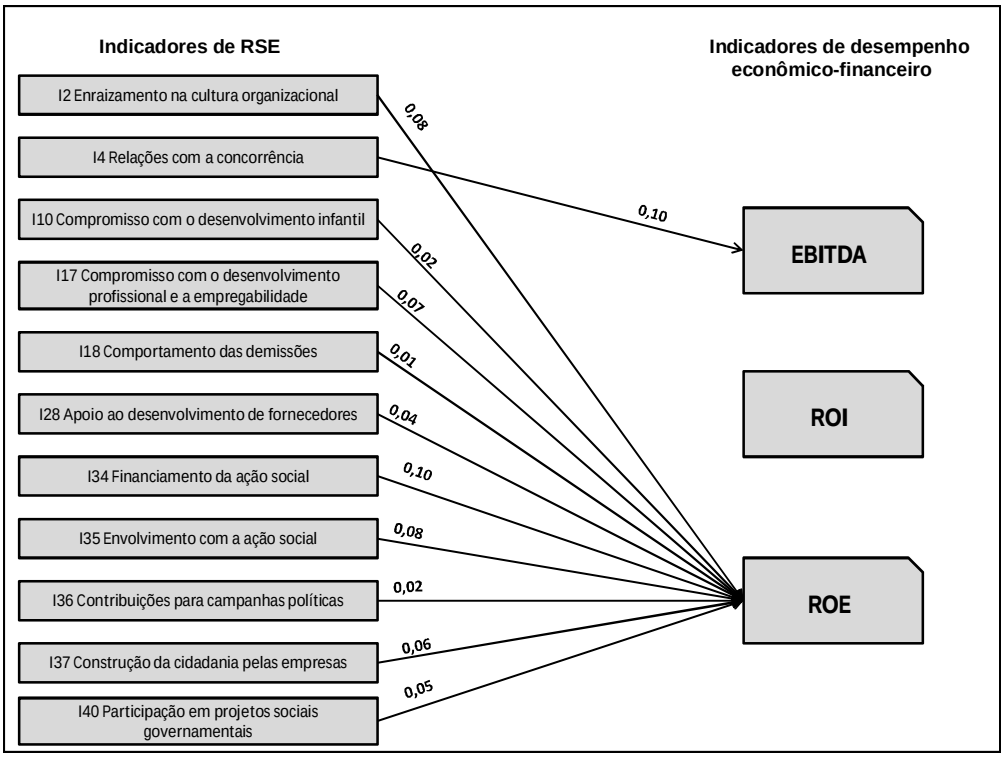

Figura 17 - O Valor de (p) nas correlações significativas entre Indicadores de RSE e de Desempenho

As relações evidenciadas na Figura 17 são todas significativas para p ≤ 0,10 e indicam a existência de associação entre alguns indicadores de RSE e indicadores de desempenho econômico-financeiro e estão a seguir apresentadas em tabelas e gráficos, seguidos dos gráficos de tendência, que trazem o cruzamento do nível do indicador de desempenho econômico-financeiro e os estágios dos indicadores de RSE. Acrescentou-se também algumas relações encontradas com a variável de controle Porte. Destaca-se que para construção dos gráficos de tendência, optou-se pela eliminação dos *outliers* existentes.

Com essa análise busca-se verificar se as correlações encontradas onde p ≤ 0,10 podem indicar se empresas que apresentam altos níveis de desempenho encontram-se com indicadores de RSE em maiores estágios.

Tabela 16 - Frequência do indicador I4-Relações com a Concorrência com relação ao Porte

Porte	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	3(09,09%)	3(09,09%)	1(03,03%)	5(15,15%)	12
Medio	3(09,09%)	1(03,03%)	3(09,09%)	3(09,09%)	10
Baixo	4(12,12%)	0(00,00%)	3(09,09%)	4(12,12%)	11
Total	10	4	7	12	33

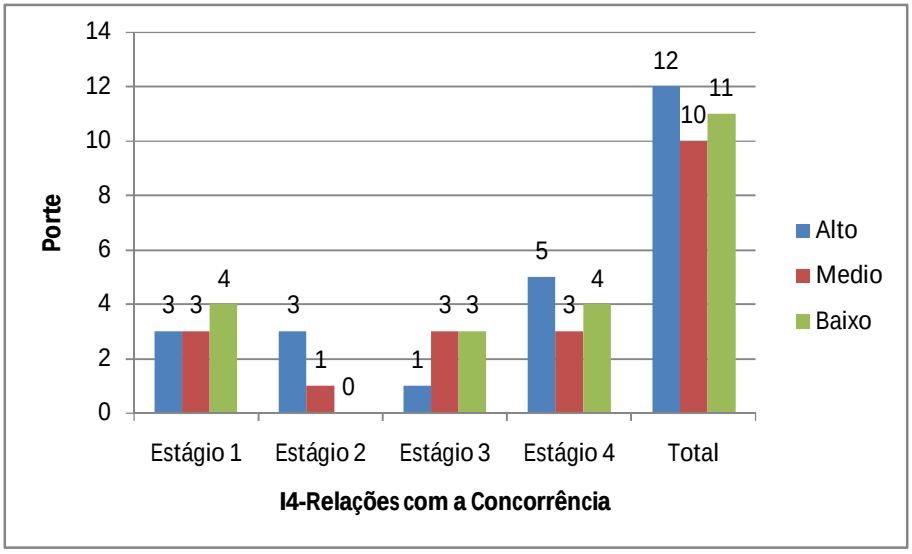

Gráfico 9 - Variação do indicador I4-Relações com a Concorrência com relação ao Porte

Na Tabela 16 observa-se que o maior percentual de empresas são de maior porte e apresenta estágio superior em relação ao indicador I4-Relações com a Concorrência. Este indicador evidencia o nível de ações correspondentes ao constructo Valores, Transparência e Governança. É possível

observar ainda o maior número de empresas, independentemente do nível do porte, se auto-avaliaram como sendo pertencente ao estágio 4 neste indicador.

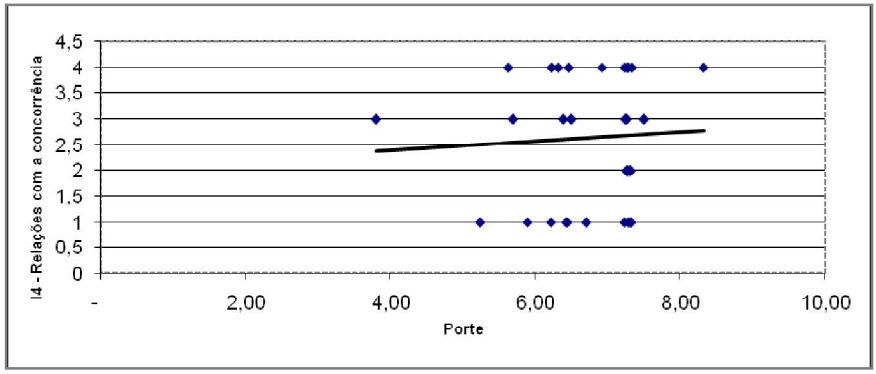

Gráfico 10 - Análise de dispersão entre Porte e Relações com a Concorrência

Com base nas evidências de associação acima descritas, o Gráfico 10 indica uma linha tendência positiva entre porte e o indicador I4. Na medida que o nível do porte crescer, há tendência de passagem de estágios inferiores para níveis superiores em relação do indicador concorrência.

Esta correlação é significativa para $0,05 < p \leq 0,10$ e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 90% a adoção de padrões de concorrência cada vez mais elevados no combate a formação de trustes e cartéis bem como às práticas desleais de comércio, tem influência positiva no faturamento bruto das empresas.

Tabela 17 - Frequência do indicador I6-Balanço Social com relação ao Porte

Porte	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	1(03,57%)	3(10,71%)	4(14,29%)	3(10,71%)	11
Medio	0(00,00%)	0(00,00%)	6(21,42%)	2(07,14%)	8
Baixo	0(00,00%)	0(00,00%)	2(07,14%)	7(25,00%)	9
Total	1	3	12	12	28

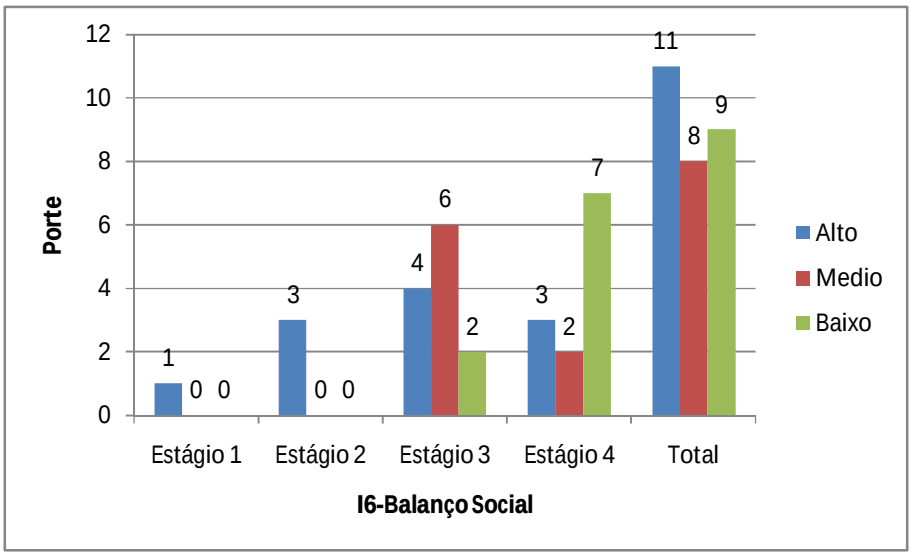

Gráfico 11 - Variação do indicador I6-Balanço Social com relação ao Porte

Na Tabela 17 pode-se visualizar que a maioria das empresas já atingiu os estágios 3 e 4 no indicador I6-Balanço Social, porém, apenas sete empresas classificam-se como sendo de maior Porte. No Gráfico 11 é possível perceber esta concentração de resultados. Observa-se também que o maior número de empresas situa-se no estágio 4 neste indicador e se classificam como sendo de menor porte. O indicador I6-Balanço Social evidencia aspectos relacionados ao constructo Valores, Transparência e Governança, por meio do sub-tema Relações Transparentes com a Sociedade.

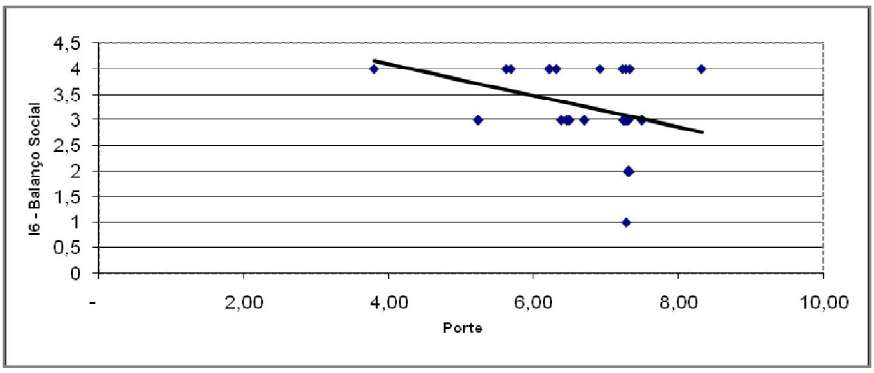

Gráfico 12 - Análise de dispersão entre Porte e Balanço Social

O Gráfico 12 de tendência da relação entre Porte das empresas e o indicador I6-Balanço Social apresenta uma relação inversamente proporcional, ou seja, as empresas de maior porte apresentam menores estágios do indicador I6, são menos proativas em suas práticas embora declarem conhecer os benefícios advindos de tais ações.

Esta correlação é significativa para 0,05 < p ≤ 0,10 e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 90% a publicação de balanços sociais integrando dimensões sociais, econômicas e ambientais exercem influência negativa no faturamento bruto das empresas.

Tabela 18 - Frequência do indicador I26-Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva com relação ao Porte

Porte	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	0(00,00%)	7(24,14%)	3(10,34%)	2(06,90%)	12
Medio	0(00,00%)	4(13,79%)	2(06,90%)	2(06,90%)	8
Baixo	0(00,00%)	2(06,90%)	3(10,34%)	4(13,79%)	9
Total	0	13	8	8	29

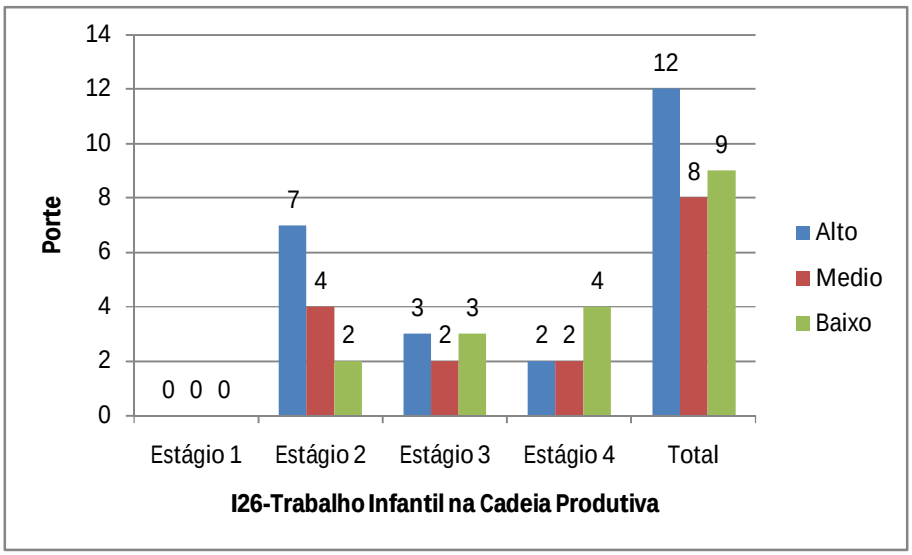

Gráfico 13 - Variação do indicador I26-Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva com relação ao Porte

O indicador I26-Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva é utilizado para mensuração das ações correspondentes ao constructo Fornecedores por meio da seleção e da avaliação de parcerias. A Tabela 18 evidencia que grande parte das empresas ainda encontram-se no estágio 2 do indicador I26, sendo que destas, apenas sete empresas classificam-se como sendo de maior porte. O estágio 2 evidencia uma postura defensiva sobre o tema. A maior parte destas empresas apresenta uma divisão equilibrada entre si, quando se compara o porte com o estágio do indicador I26 (Gráfico 13).

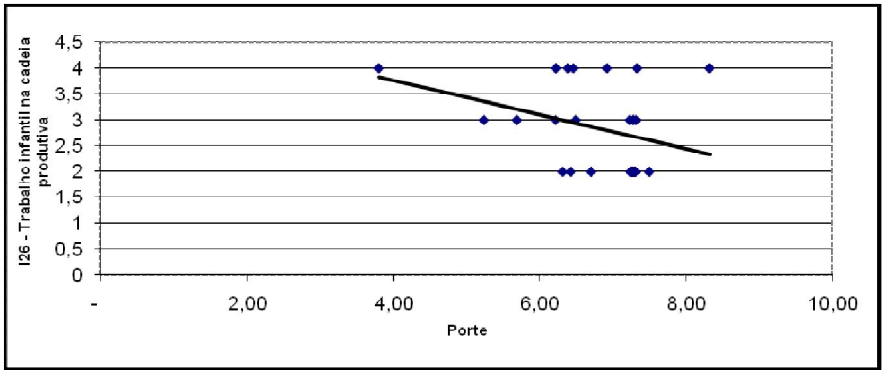

Gráfico 14 - Análise de dispersão entre Porte e Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva

Os resultados da relação entre o porte e o indicador I26 evidencia a existência de uma correlação inversamente proporcional, de acordo com a análise de tendência no Gráfico 14. Desse modo, é possível supor que quanto maior o porte, menor a proatividade da empresas nas ações de conformidade com práticas de eliminação do trabalho infantil na cadeia produtiva.

Esta correlação é significativa para $0,05 < p \leq 0,10$ e com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 90% a articulação de programas e atividades de erradicação do trabalho infantil em parceria ou não com outras organizações exercem influência negativa no faturamento bruto das empresas.

Tabela 19 - Frequência do indicador I30-Excelência no Atendimento com relação ao Porte

Porte	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	0(00,00%)	2(06,25%)	5(15,63%)	4(12,50%)	11
Medio	0(00,00%)	1(03,13%)	3(09,38%)	6(18,75%)	10
Baixo	0(00,00%)	2(06,25%)	0(00,00%)	9(28,13%)	11
Total	0	5	8	19	32

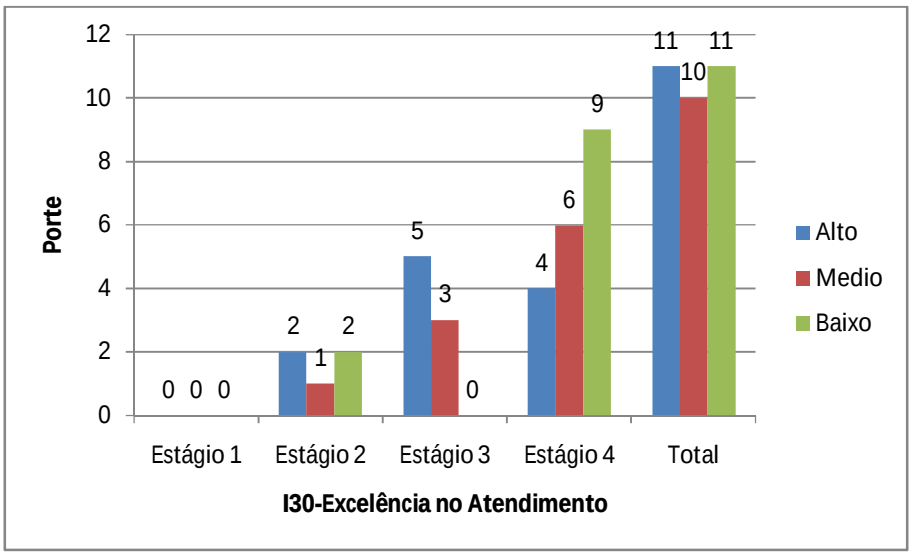

Gráfico 15 - Variação do indicador I30-Excelência no Atendimento com relação ao Porte

Os dados contidos no Gráfico 15 permitem visualizar a concentração da empresas nos maiores estágios (3 e 4) do indicador I30-Excelência no Atendimento, sendo que a maioria delas situam-se no estágio 4 do indicador I30. Embora estas empresas apresentem-se nos níveis 3 e 4 de estágio do indicador I30, a sua distribuição em relação ao porte é bastante homogênea, não sendo possível, portanto, observar associação o entre as variáveis. O indicador I30 evidencia práticas de dimensão social em relação ao constructo Consumidores e Clientes.

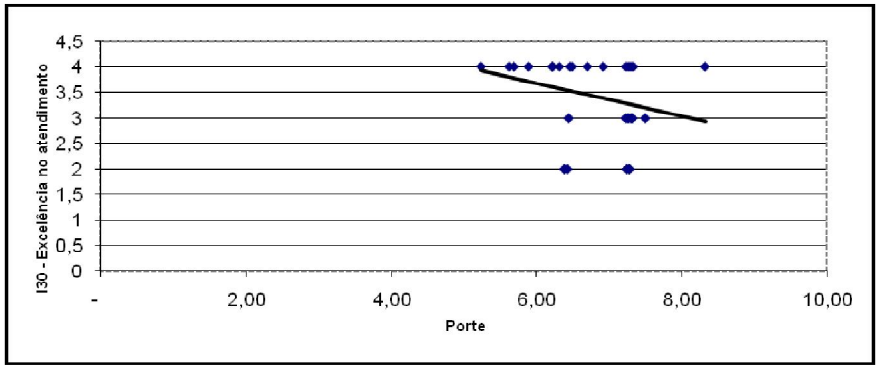

Gráfico 16 - Análise de dispersão entre Porte e Excelência no Atendimento

Ao reportar-se ao Gráfico 16, observa-se tendência de correlação inversamente proporcional entre a classificação de porte da empresas e suas preocupações com padrões de excelência no atendimento. A tendência é de que empresas de menor porte preocupam-se mais com práticas de atendimento e atenção à *stakeholders*.

Esta correlação é significativa para $0,05 < p \leq 0,10$ podendo-se inferir que para um intervalo de confiança de 90% a promoção de melhoria contínua de atendimento, priorizando diálogo e engajamento de *stakeholders* exerce influência negativa no faturamento bruto das empresas.

Tabela 20 - Frequência do indicador I4-Relações com a Concorrência com relação ao EBITDA

EBITDA	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	3(09,90%)	4(12,12%)	1(03,03%)	4(12,12%)	12
Medio	3(09,90%)	0(00,00%)	2(06,06%)	6(18,18%)	11
Baixo	4(12,12%)	0(00,00%)	4(12,12%)	2(06,06%)	10
Total	10	4	7	12	33

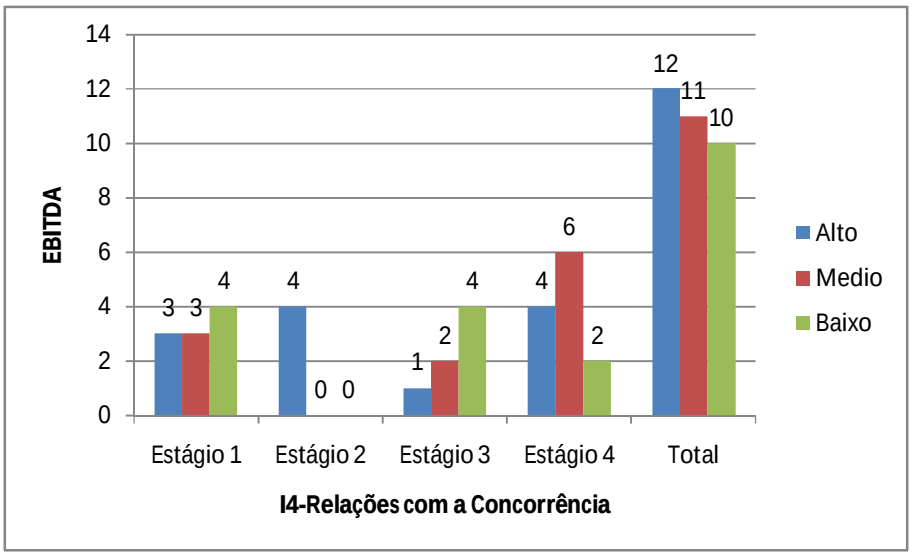

Gráfico 17 - Variação do indicador I4-Relações com a Concorrência com relação ao EBITDA

O indicador I4-Relações com a Concorrência contempla indicativos do constructo Valores, Transparência e Governança,este diretamente relacionado ao lucro. A relação entre eles está apresentada no Gráfico 17 sendo possível observar que uma parcela das empresas ainda encontra-se no estágio 1 do indicador I4. Por outro lado, verifica-se que a maior parte das empresas já atingiu padrões mais elevados em relação a esse aspecto, estando situadas nos estágios 3 e 4. O Gráfico 17 evidencia ainda que, do total das empresas analisadas, a maioria apresenta classificação superior para EBITDA, sendo que apenas uma pequena parcela apresenta-se no estágio 4 do indicador I4.

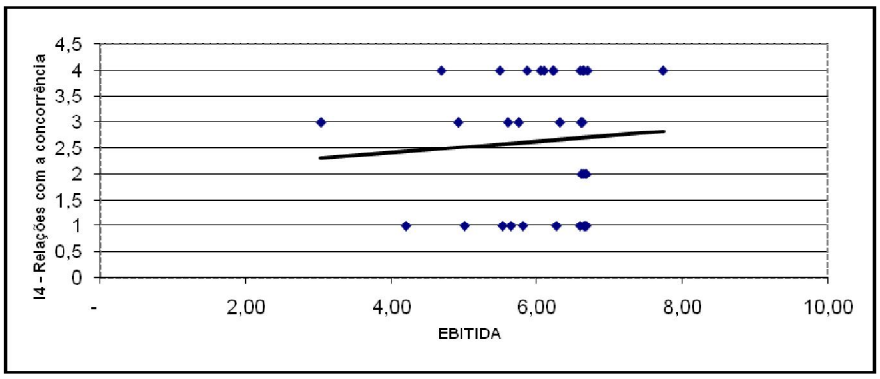

Gráfico 18 - Análise de dispersão entre EBITDA e Relações com a Concorrência

A linha de tendência positiva que aparece no Gráfico 18 indica que na medida que aumenta o nível dos estágios do indicador I4 nas relações com a concorrência, tende a aumentar também a capacidade operacional das empresas (EBITDA). Cabe ressaltar que este indicador apresenta relação semelhante com o porte das empresas.

As relações com a concorrência são evidenciadas por práticas de adoção de padrões de concorrência cada vez mais elevados no combate à formação de trustes e cartéis bem como às práticas desleais de comércio. Como a correlação apresentada no Gráfico 18 é positiva e significativa para $0,05<p\leq 0,10$ pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 90%, que a adoção destas ações tem influência positiva na capacidade operacional das empresas (EBITDA).

Tabela 21 - Frequência do indicador I2-Enraizamento na Cultura Organizacional com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	0(00,00%)	3(09,09%)	3(09,09%)	5(15,15%)	11
Medio	2(06,06%)	3(09,09%)	4(12,12%)	2(06,06%)	11
Baixo	2(06,06%)	4(12,12%)	2(06,06%)	3(09,09%)	11
Total	4	10	9	10	33

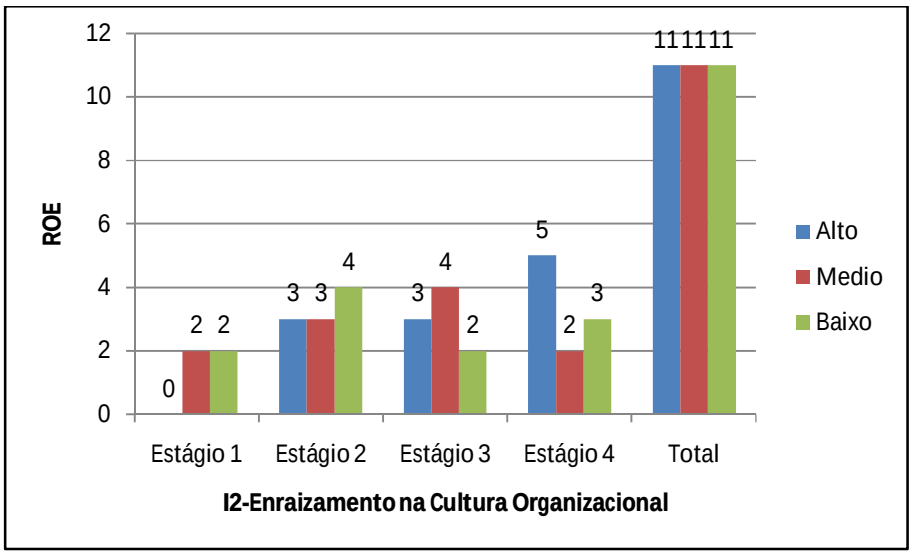

Gráfico 19 - Variação do indicador I2-Enraizamento na Cultura Organizacional com relação ao ROE

Observando-se o Gráfico 19 pode-se perceber relativo equilíbrio na distribuição das empresas entre os estágios do indicador I2-Enraizamento da Cultura Organizacional e os níveis do ROE (taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido)I indicador I2 que está relacionado ao conjunto de ações do constructo Valores, Transparência e Governança das empresas. Ao se comparar na Tabela 21 o nível alto do ROE com o maior estágio do indicador I2, encontra-se o maior número de empresas nesta condição. Além disso, é possível observar que igual número de empresas se apresenta nos estágios 2 e 4 do indicador I2 relacionados ao ROE.

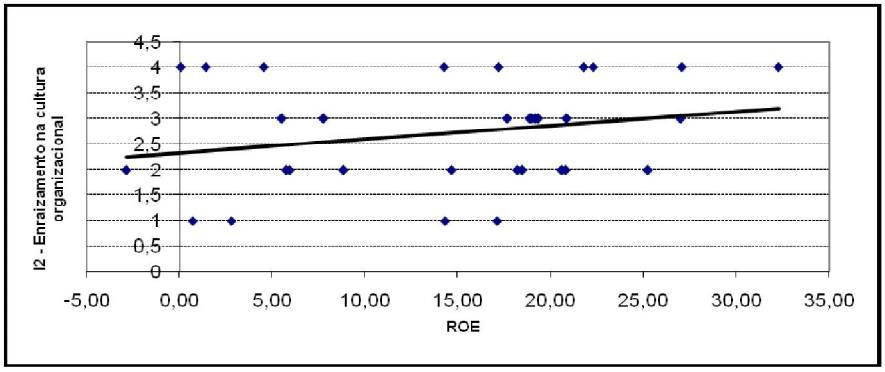

Gráfico 20 - Análise de dispersão entre ROE e Enraizamento na Cultura Organizacional

O Gráfico 20 indica a linha de tendência diretamente proporcional entre o retorno sobre o Patrimônio Líquido e a atenção dispensada à cultura organizacional nas empresas, demonstrando que quanto maior o enraizamento da cultura organizacional, maior poderá ser o ROE.

Esta correlação é significativa para $0,05 < p \leq 0,10$ e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 90% a capacidade da empresa em transmitir seus valores e princípios ao público interno e aos parceiros externos em toda a cadeia produtiva exerce influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Tabela 22 - Frequência do indicador I10-Compromisso com o Desenvolvimento Infantil com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	1(03,23%)	4(12,90%)	0(00,00%)	4(12,90%)	9
Medio	6(19,35%)	3(09,68%)	1(03,23%)	1(03,23%)	11
Baixo	6(19,35%)	3(09,68%)	1(03,23%)	1(03,23%)	11
Total	13	10	2	6	31

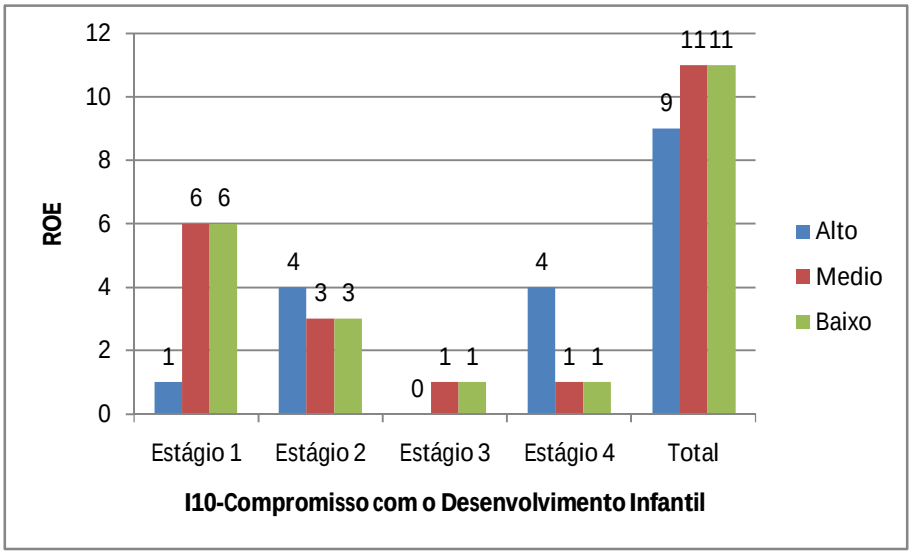

Gráfico 21 - Variação do indicador I10-Compromisso com o Desenvolvimento Infantil com relação ao ROE

O indicador I10-Compromisso com o Desenvolvimento Infantil é utilizado para mensurar o grau de importância que as empresas dedicam de respeito ao indivíduo, mais precisamente ao público interno. Os dados da Tabela 22 apresentam maior número de empresas em estágio 1 do indicador I10 e o menor número de empresas no nível alto para ROE. No geral, este comparativo está mais definido para empresas com médio e baixo nível de ROE em estágios iniciais (1 e 2) do indicador I10 (Gráfico 21).

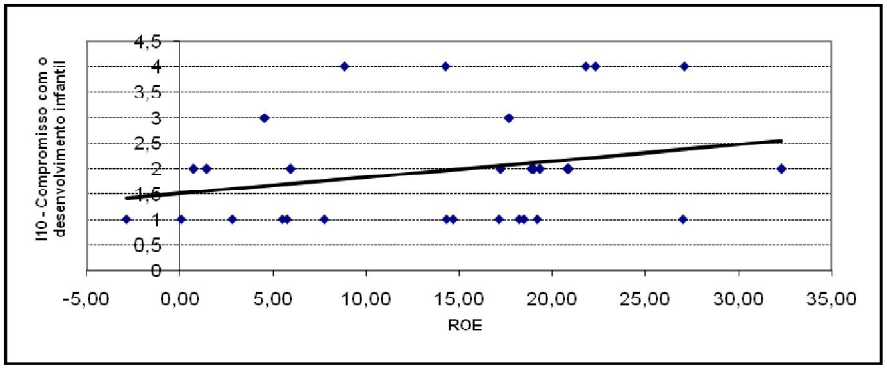

Gráfico 22 - Análise de dispersão entre ROE e Compromisso com o Desenvolvimento Infantil

A análise da relação da tendência entre ROE e o compromisso das empresas com a qualidade de vida das crianças é apresentada no Gráfico 22 como sendo diretamente proporcional à associação entre elas.

Esta correlação é significativa para $p \leq 0,05$ e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 95% a empresa, além de obedecer a legislação vigente de proteção à maternidade, paternidade, amamentação e qualquer tipo de descriminação, desenvolve campanhas de orientação e proteção ao desenvolvimento das gerações atuais e futuras exerce influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Tabela 23 - Frequência do indicador I17-Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	0(00,00%)	5(15,15%)	1(03,03%)	5(15,15%)	11
Medio	0(00,00%)	5(15,15%)	1(03,03%)	5(15,15%)	11
Baixo	0(00,00%)	6(18,18%)	3(09,09%)	2(06,06%)	11
Total	0	16	5	12	33

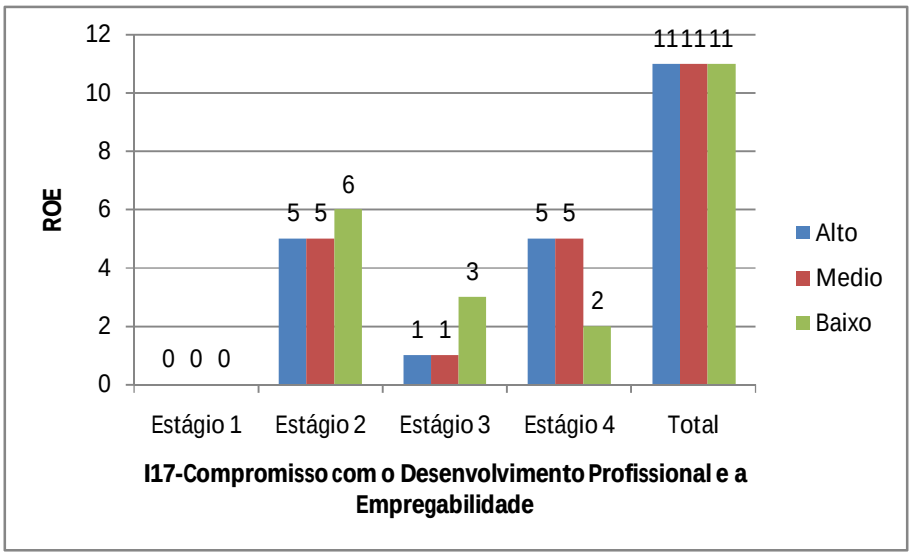

Gráfico 23 - Variação do indicador I17-Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade com relação ao ROE

O indicador I17-Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade traduz em parte o grau de atenção que as empresas destinam ao Trabalho Decente de seu Público Interno. Ao buscar-se relações deste indicador com o Retorno Operacional sobre o Patrimônio Líquido das empresas, encontra-se a seguinte situação expressa no Gráfico 23:

Observa-se na Tabela 23 que é igual o número de empresas em cada nível de ROE, sendo que a totalidade delas já ultrapassou o estágio inicial do indicador I17. A maioria das empresas se auto-avaliaram em estágio 2 e o restante nos estágios mais elevados do indicador I17.

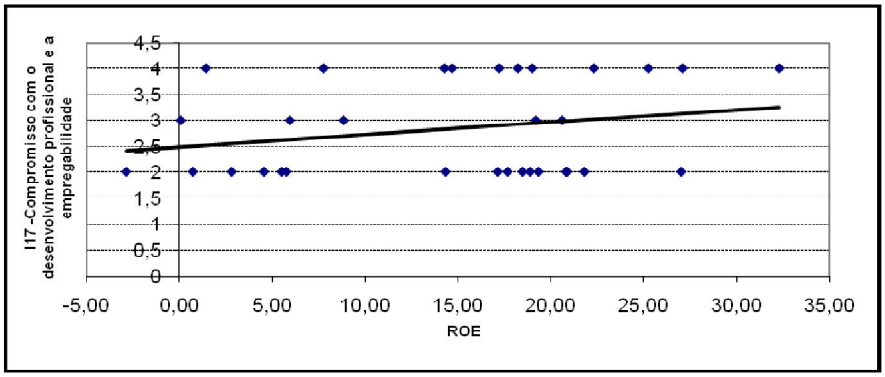

Gráfico 24 - Análise de dispersão entre ROE e Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade

Apesar de o maior número das empresas concentrar-se no estágio 2 do indicador I17, o Gráfico 24 apresenta uma tendência diretamente proporcional e positiva com o ROE, evidenciando que a

empresa ao promover condições de liberdade, equidade e segurança profissional poderá estar se beneficiando diretamente com seus retornos de investimentos.

Esta correlação é significativa para $0,05 < p \leq 0,10$ e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 90% a decisão da empresa em promover atividades de treinamento, desenvolvimento, capacitação e promoção contínua de seus empregados, inclusive na concessão de bolsas de estudos, exerce influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Tabela 24 - Frequência do indicador I18-Comportamento das Demissões com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	2(06,90%)	4(13,79%)	0(00,00%)	4(13,79%)	10
Medio	1(03,45%)	4(13,79%)	4(13,79%)	0(00,00%)	9
Baixo	4(13,79%)	3(10,34%)	2(06,90%)	1(03,45%)	10
Total	7	11	6	5	29

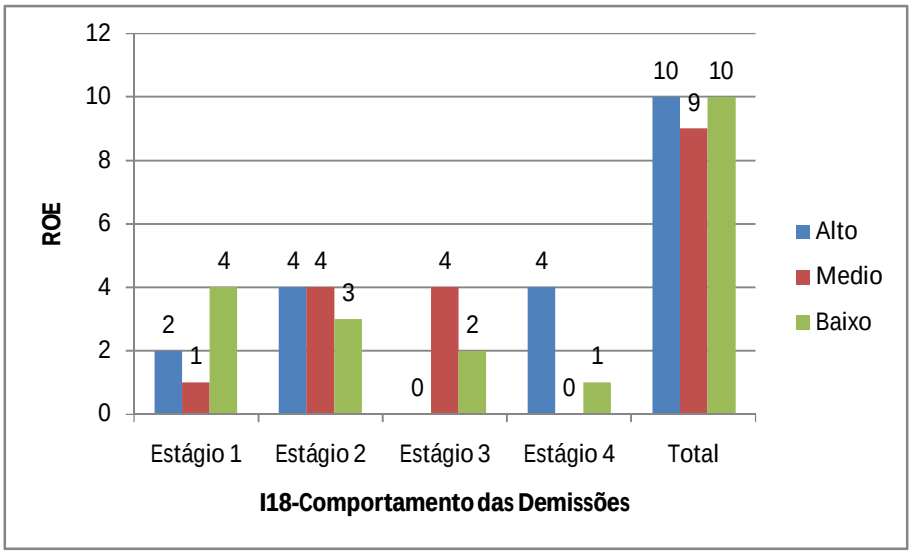

Gráfico 25 - Variação do indicador I18-Comportamento das Demissões com relação ao ROE

Visualiza-se no Gráfico 25 que existe um equilíbrio de distribuição das empresas comparativamente ao nível de ROE. A maioria delas ainda se classificaram nos estágios mais baixos do indicador I18. O indicador I18 evidencia aspectos relacionados ao constructo Público Interno em avaliação neste estudo.

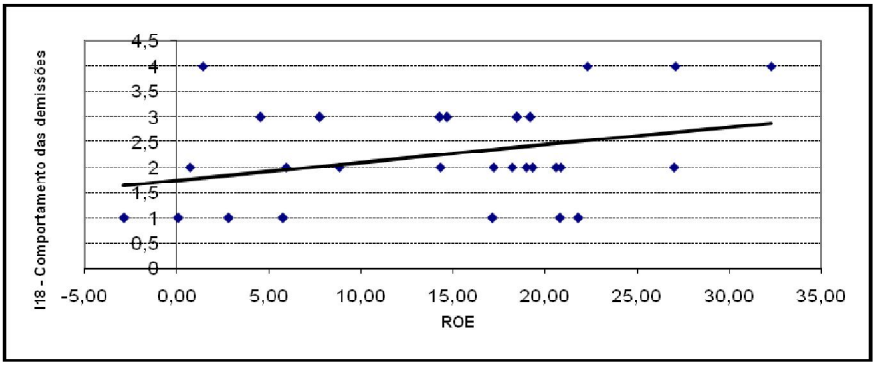

Gráfico 26 - Análise de dispersão entre ROE e Comportamento das Demissões

Corroborando com o acima exposto pode-se observar a partir do Gráfico 26 que a tendência de relação entre o ROE e o indicador I18 e diretamente proporcional.

Esta correlação é significativa para $p \leq 0,05$ e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 95% quando a empresa segue rigorosamente a legislação vigente, mantém políticas e processos demissionais que garantem a impessoalidade da decisão oferecendo serviços de recolocação e manutenção de benefícios e até mesmo na recapacitação dos empregados, obtém influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Tabela 25 - Frequência do indicador I28-Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	1(03,13%)	3(09,38%)	2(06,25%)	5(15,63%)	11
Medio	3(09,38%)	0(00,00%)	7(21,88%)	1(03,13%)	11
Baixo	2(06,25%)	3(09,38%)	5(15,63%)	0(00,00%)	10
Total	6	6	14	6	32

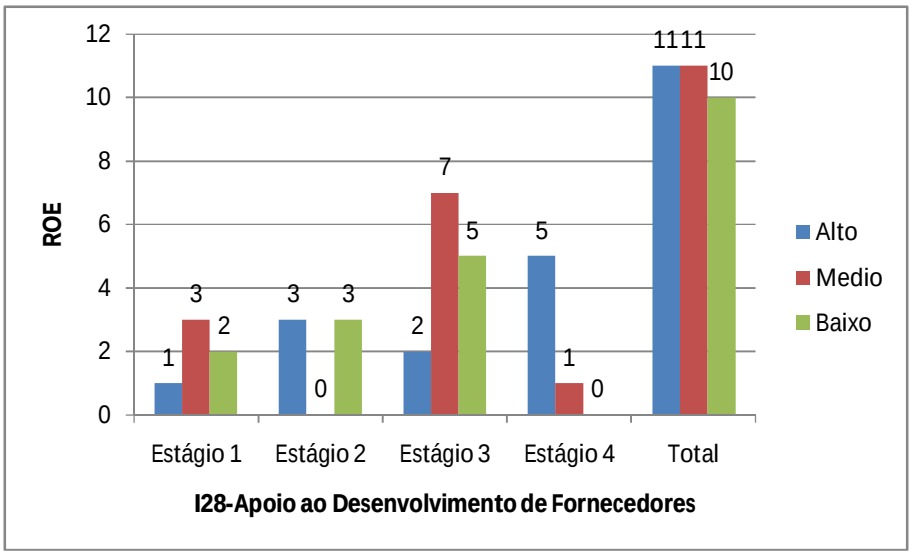

Gráfico 27 - Variação do indicador I28-Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores com relação ao ROE

O indicador I28-Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores é um dos quatro indicadores que mede o grau de atuação das empresas no processo de seleção, avaliação e parceria com fornecedores. Das empresas avaliadas neste quesito, grande parte se auto-avaliaram em estágio 3 neste indicador (Tabela 25), as demais encontram-se divididas igualmente entre os estágios 1,2 e 4 do indicador I28. Ao se observar o número de empresas em estágio 4 do indicador I28, encontra-se o maior número delas em nível alto de ROE (Gráfico 27).

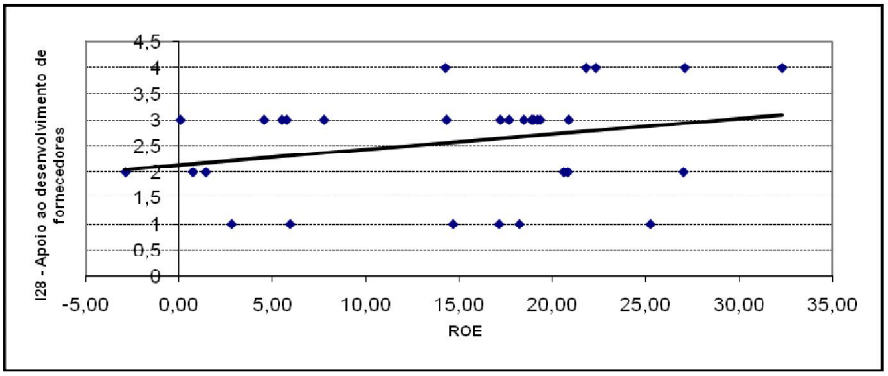

Gráfico 28 - Análise de dispersão entre ROE e Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

A linha de tendência apresentada no Gráfico 28 indica relação positiva e diretamente proporcional entre o indicador I28 e o ROE.

Esta correlação é significativa para $p \leq 0,05$ e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 95% a relação transparente da empresa com melhoria de padrões gerenciais dos fornecedores e estímulo à facilitação deles a participarem de projetos sociais e ambientais exerce influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Tabela 26 - Frequência do indicador I34-Financiamento da Ação Social com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	0(00,00%)	3(09,68%)	4(12,90%)	3(09,68%)	10
Medio	1(03,23%)	3(09,68%)	5(16,13%)	2(06,45%)	11
Baixo	3(09,68%)	1(03,23%)	3(09,68%)	3(09,68%)	10
Total	4	7	12	8	31

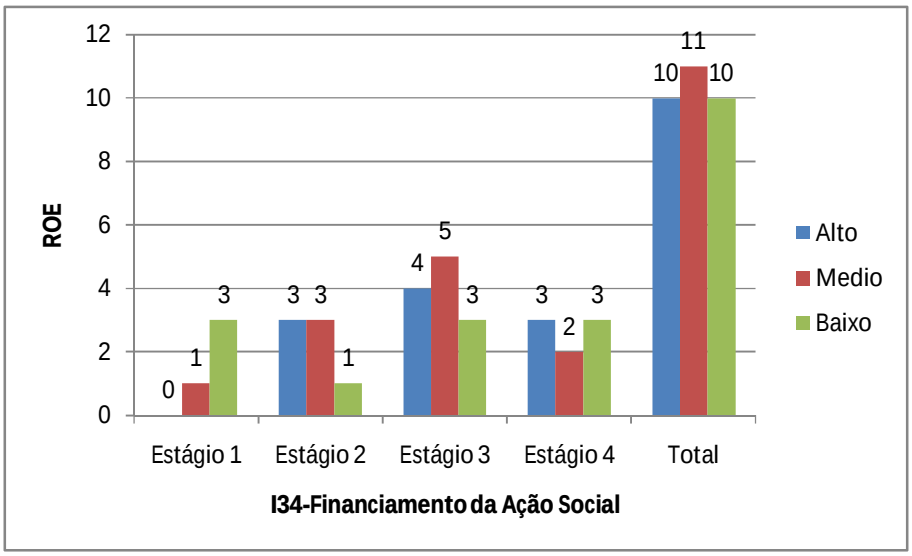

Gráfico 29 - Variação do indicador I34-Financiamento da Ação Social com relação ao ROE

Pode-se observar no Gráfico 29 que a grande maioria das empresas analisadas encontra-se nos estágios 3 ou 4 do indicador I34, ou seja, em estágios avançados de ações onde as empresas estão por atingir ou já atingiram padrões de excelência em suas práticas em ações sociais, porém é possível observar, e também, que com relação ao ROE, há um equilíbrio de frequência entre os níveis baixo à alto (Tabela 26). O indicador I34-Financiamento da Ação Social evidencia ações relativas ao constructo Comunidade, medido por meio de ações sociais implementadas que refletem a relação da empresa com a comunidade.

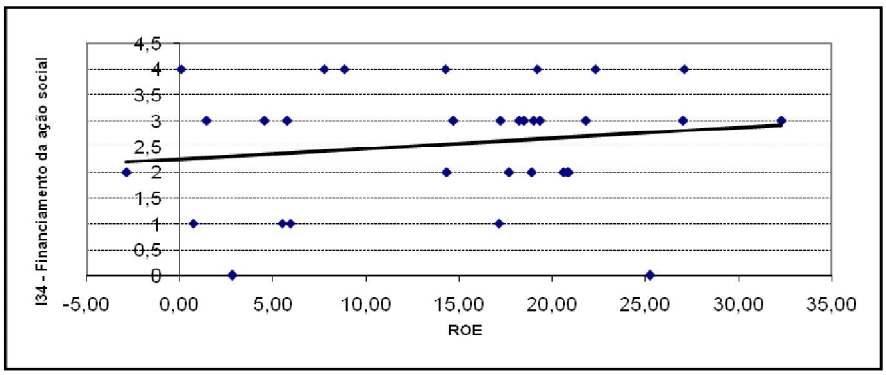

Gráfico 30 - Análise de dispersão entre ROE e Financiamento da Ação Social

O Gráfico 30 apresenta a linha de tendência de relação diretamente proporcional entre ROE e o indicador I34, indicando que quanto maior for o envolvimento da empresa com a comunidade local e suas relações de parceria, influenciando políticas públicas na contribuição do desenvolvimento local tanto maior poderá ser o resultado de retorno operacional sobre seus investimentos em seus ativos, influenciado diretamente o resultado final na formação do lucro.

Esta correlação é significativa para 0,05 < p ≤ 0,10 e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 90%, se a empresa possuir programas sociais estruturados ou investimento social privado com mecanismos próprios para geração de receitas, com continuidade assegurada no longo prazo, isto promoverá influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Tabela 27 - Frequência do indicador I35-Envolvimento com a Ação Social com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	0(00,00%)	5(15,63%)	1(03,13%)	5(15,63%)	11
Medio	2(06,25%)	2(06,25%)	4(12,50%)	3(09,38%)	11
Baixo	2(06,25%)	4(12,50%)	1(03,13%)	3(09,38%)	10
Total	4	11	6	11	32

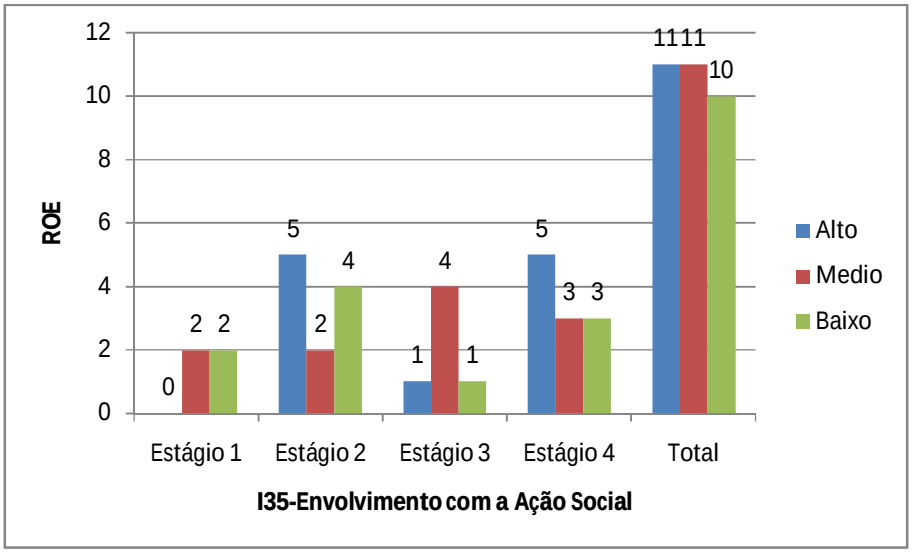

Gráfico 31 - Variação do indicador I35-Envolvimento com a Ação Social com relação ao ROE

Da mesma forma que o indicador I34, o indicador I35-Envolvimento com a Ação Social também mensura o constructo Comunidade, na medida em que haja efetiva participação da empresa no planejamento e implementação de projetos sociais, na promoção da ampliação das opções de inclusão social. O Gráfico 31 permite observar que uma parte das empresas estudadas encontra-se no estágio intermediário de ações desta natureza (estágio 2) e outra parte de igual freqüência já atingiu padrões proativos, com resultados práticos deste envolvimento na comunidade (estágio4). Quanto ao ROE, na Tabela 27 pode-se destacar apenas que tanto as empresas que estão no estágio 2 ou 4, o maior número delas encontra-se no nível alto para ROE.

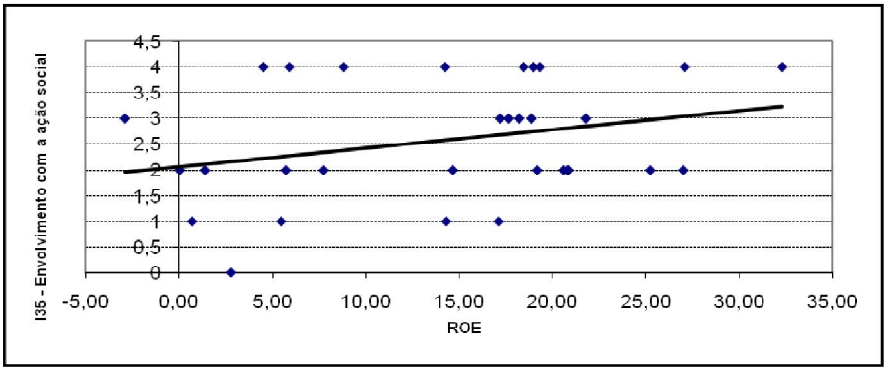

Gráfico 32 - Análise de dispersão entre ROE e Envolvimento com a Ação Social

O envolvimento da empresa em ações de responsabilidade social tende ao crescimento e fortalecimento das relações com outros segmentos sociais. A linha de tendência do Gráfico 32 indica que este envolvimento poderá impactar diretamente o índice do ROE nas empresas.

Esta correlação é significativa para $0,05 < p \leq 0,10$ e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 90%, se a empresa além de manter apoio material e aporte de competências técnicas no envolvimento de organizações e lideranças locais no planejamento e implementação de projetos sociais públicos ou privados, poderá obter influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Tabela 28 - Frequência do indicador I36-Contribuições para Campanhas Políticas com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	3(13,64%)	0(00,00%)	0(00,00%)	5(22,74%)	8
Medio	2(09,09%)	1(04,55%)	1(04,55%)	1(04,55%)	5
Baixo	6(27,27%)	1(04,55%)	1(04,55%)	1(04,55%)	9
Total	11	2	2	7	22

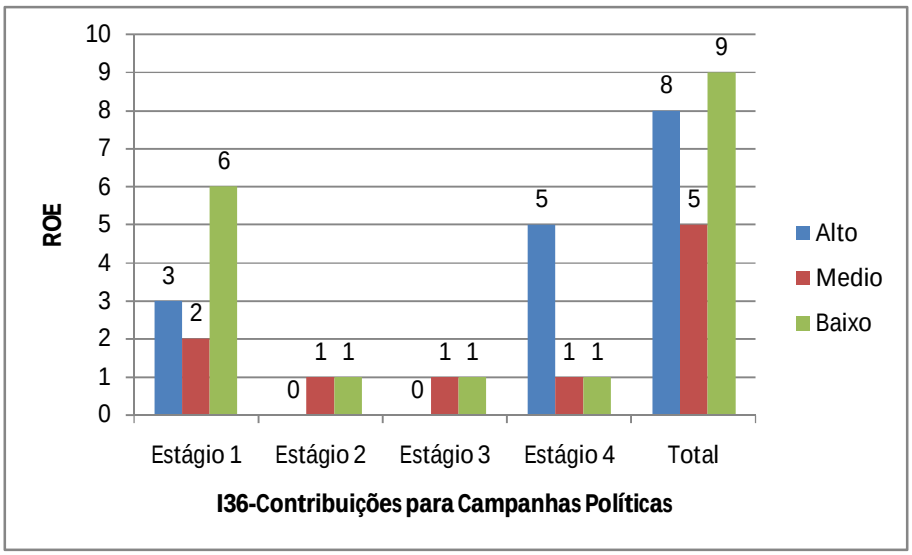

Gráfico 33 - Variação do indicador I36-Contribuições para Campanhas Políticas com relação ao ROE

Das 33 empresas participantes deste estudo, apenas 22 empresas se auto-avaliaram no indicador I36-Contribuições para Campanhas Políticas. Este indicador evidencia aspectos relacionados ao constructo Governo e Sociedade, por meio do sub-tema Transparência Política. Nota-se na Tabela 28 que a metade destas empresa encontra-se no estágio 1 do indicador I36, ou seja as empresas encontram-se em estágio reativo à este tipo de doações financeiras. Nota-se também que 4 empresas de nível alto de ROE, já o realizaram e obtiveram resultados sobre este tema. As demais empresas apresentam baixo nível de ROE e estágios 2 e 3 do indicador I36 (Gráfico 33).

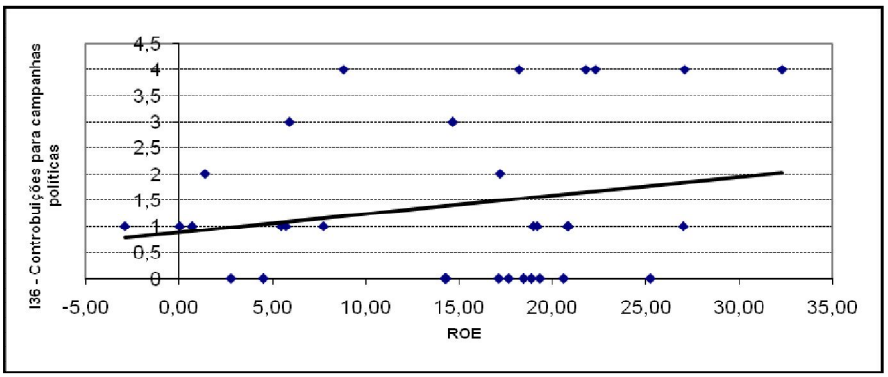

Gráfico 34 - Análise de dispersão entre ROE e Contribuições para Campanhas Políticas

Embora um expressivo número de empresas não tenha realizado auto-avaliação no indicador I36, a linha de tendência das 22 empresas que se auto-avaliaram neste indicar, apresenta no Gráfico 34 uma relação positiva e diretamente proporcional indicando a possibilidade de haver maiores retornos operacionais quanto maior for a transparência das empresas na destinação de recursos e posicionamento político das empresas.

Esta correlação é significativa para $p \leq 0,05$ e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 95%, quando a empresa decide financiar campanhas políticas de forma transparente, permitindo acesso às informações das partes interessadas e promovendo campanhas de conscientização políticas e cidadania envolvendo todos os empregados exerce influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Tabela 29 - Frequência do indicador I37-Construção da Cidadania pelas Empresas com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	2(07,41%)	3(11,11%)	0(00,00%)	4(14,81%)	9
Medio	3(11,11%)	5(18,52%)	0(00,00%)	1(03,70%)	9
Baixo	4(14,81%)	2(07,41%)	2(07,41%)	1(03,70%)	9
Total	9	10	2	6	27

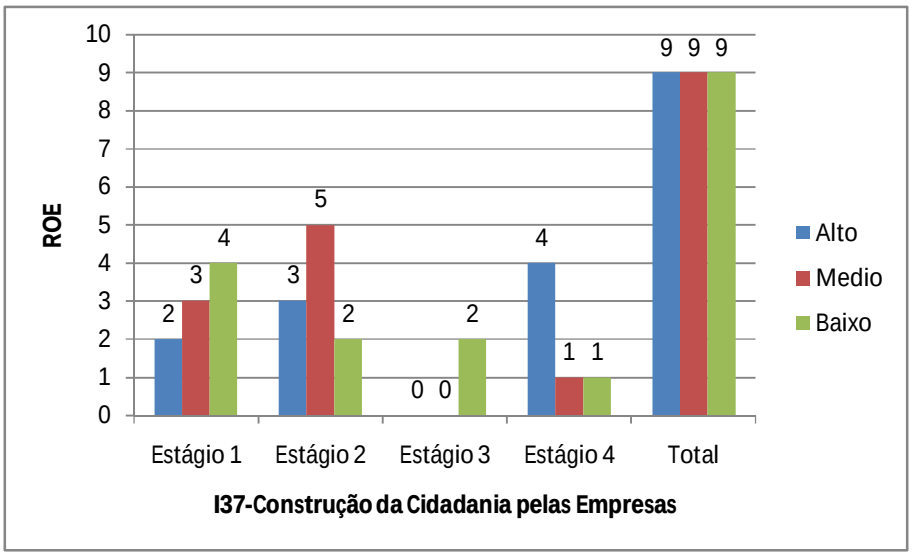

Gráfico 35 - Variação do indicador I37-Construção da Cidadania pelas Empresas com relação ao ROE

Assim como o indicador I36, o indicador I37-Construção da Cidadania pelas Empresas também evidencia aspectos relacionados ao constructo Governo e Sociedade, por meio do sub-tema Transparência Política. O Gráfico 35 permite observar que a maioria das empresas encontra-se nos estágios 1 ou 2 do indicador I37 e concentradas nos níveis médio e baixo para o ROE. Isto significa que grande parte dessas empresas desenvolve apenas atividades eventuais com alguma periodicidade, com foco na educação para cidadania e na troca de informações sobre temas políticos, sem promover parcerias com outras organizações.

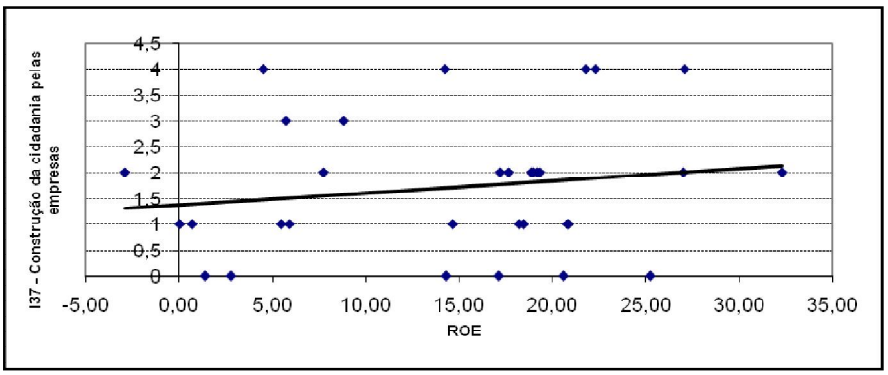

Gráfico 36 - Análise de dispersão entre ROE e Construção da Cidadania pelas Empresas

Da análise de dispersão entre o ROE e o indicador I37 depreende-se do Gráfico 36 que esta relação é diretamente proporcional, pois a linha de tendência indica que há possibilidades de que quanto maior for o envolvimento da empresa com as questões de cidadania, exercendo liderança nas discussões de temas relacionados com sua efetiva participação no combate à corrupção, por exemplo, tanto maior será a possibilidade de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Esta correlação é significativa para 0,05 < p ≤ 0,10 e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 90%, quando a empresa assumir o papel de formar cidadãos e desenvolver programas de educação para a cidadania, tanto internamente quanto em sua cadeia de produção e na comunidade de entorno exercerá influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido.

Tabela 30 - Frequência do indicador I40-Participação em Projetos Sociais Governamentais com relação ao ROE

ROE	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	Total
Alto	0(00,00%)	2(06,25%)	4(12,50%)	5(15,63%)	11
Medio	1(03,13%)	3(09,38%)	3(09,38%)	4(12,50%)	11
Baixo	3(09,38%)	2(06,25%)	2(06,25%)	3(09,38%)	10
Total	4	7	9	12	32

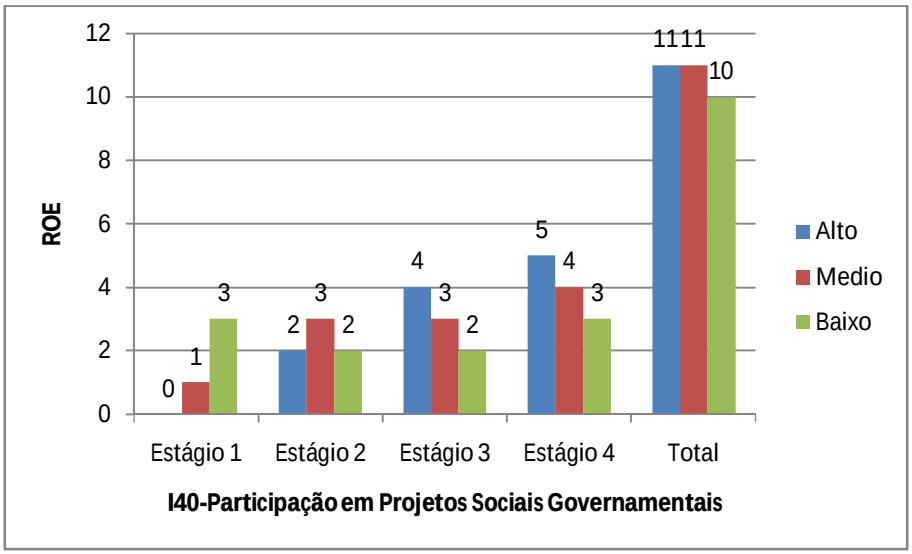

Gráfico 37 - Variação do indicador I40-Participação em Projetos Sociais Governamentais com relação ao ROE

Os dados contidos na Tabela 30 permitem verificar que a maior parte das empresas situa-se no estágio 3 e doze empresas no estágio 4 do indicador I40-Participação em Projetos Sociais Governamentais e encontram-se nos níveis mais elevados de ROE (Gráfico 37). O indicador I40 busca mensurar o quanto as empresas participam ativamente da elaboração, controle e avaliação de políticas públicas realizadas por entidades governamentais, e está inserido na avaliação do constructo Governo e Sociedade por meio do sub-tema Liderança Social.

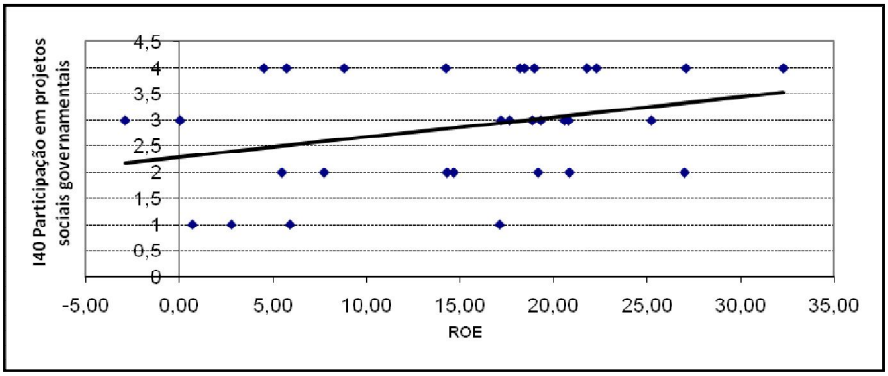

Gráfico 38 - Análise de dispersão entre ROE e Participação em Projetos Sociais Governamentais

A linha de tendência expressa no Gráfico 38 indica que quanto maior for o envolvimento com atividades sociais em projetos governamentais, maiores índices de ROE poderão ser atingidos.

Esta correlação é significativa para $p \leq 0,05$ e, com base nesta evidência pode-se inferir que para um intervalo de confiança de 95%, participar ativamente na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle e avaliação de políticas públicas exerce influência positiva no índice de retorno sobre seu Patrimônio Líquido. Os resultados apurados das relações entre EBITDA e ROE com os indicadores de RSE completam a afirmativa de Johnson (2009), que em suas pesquisas empíricas encontrou nestas relações, influências positivas sem, no entanto, indicar existência ou não das possíveis tendências das mesmas, que neste estudo, foram encontradas relações diretamente proporcionais naquelas onde houve alguma significância na correlação.

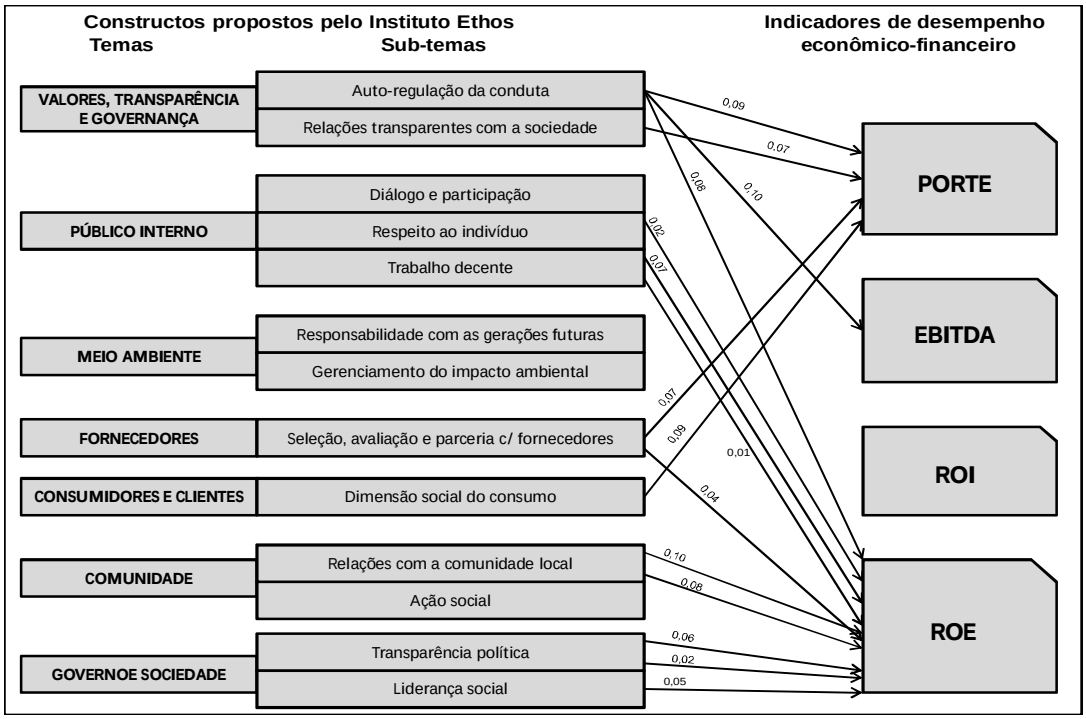

Figura 18 – O valor de (p) nas correlações entre Constructos do Instituto Ethos e desempenho das empresas

Da análise de correlação individualizada de cada um dos indicadores de RSE utilizados neste estudo, obteve-se a correlação dos constructos propostos pelo Instituto Ethos com os indicadores de desempenho econômico-financeiros, apresentados na Figura 18.

As setas na Figura 18 representam a quantidade de indicadores nos quais se obteve correlação $p<0,10$, assim como o sub-tema de avaliação a que cada indicador pertence. Nota-se que a maioria das correlações ocorreram com o ROE (a 5e 10% de significância).O conjunto de análise entre indicadores de desempenho, indicadores de RSE, temas e sub-temas propostos pelo Instituto Ethos para avaliação de estágio das práticas de responsabilidade social das empresas oportunizou os testes de hipóteses a seguir apresentados.

4.2.5 Teste de significância das hipóteses

Teste de significância é também conhecido como Teste de Hipóteses, que correspondem a uma regra de decisão que permite rejeitar ou não uma hipótese estatística previamente estabelecida, tendo-se por base a fixação do nível de significância. O nível de significância é o limite que se toma como base para afirmar que determinado desvio é resultante do acaso ou não. O nível de

significância dos testes utilizado foi de 5%, ou seja, a um nível de confiabilidade de 95% dos resultados.

4.2.5.1 Teste da Hipótese do Grupo I

- H_0: existe correlação entre Valores, Transparência e Governança e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.
- H_1: não existe correlação entre Valores, Transparência e Governança e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.

Tabela 31 - Análise de correlação* para VTG x Desempenho Econômico-Financeiro

Constructo	EBITDA		ROI		ROE	
	(r)	"p"	(r)	"p"	(r)	"p"
VTG - Valores, Transparência e Governança	-0,11	0,52	0,03	0,86	0,24	0,17
Análise da hipótese	Rejeitar Ho		Rejeitar Ho		Rejeitar Ho	

* (r) de Pearson

A Tabela 31 mostra que os valores de $p > 0,05$ para EBITDA, ROI e ROE. Por isto, pode-se rejeitar a hipótese nula H_0. Portanto, pode-se inferir que ao nível de significância dos testes de 5% não há evidencias de associação entre o constructo VTG-Valores, Transparência e Governança e os indicadores de desempenho econômico-financeiros EBITIDA, ROI e ROE.

4.2.5.2 Teste da Hipótese do Grupo II

- H_0: existe correlação entre Público Interno e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.
- H_1: não existe correlação entre Público Interno e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.

Tabela 32 - Análise de correlação* para PI x Desempenho Econômico-Financeiro

Constructo	EBITDA		ROI		ROE	
	(r)	"p"	(r)	"p"	(r)	"p"
PI – Público Interno	-0,18	0,29	0,10	0,56	0,29	0,09
Análise da hipótese	Rejeitar Ho		Rejeitar Ho		Rejeitar Ho	

* (r) de Pearson

A Tabela 32 mostra que os valores de p > 0,05 para EBITDA, ROI e ROE. Por isto, pode-se rejeitar a hipótese nula H_0, e portanto, pode-se inferir que ao nível de significância dos testes de 5% não há evidencias de associação entre o constructo PI-Público Interno e os indicadores de desempenho econômico-financeiros EBITIDA, ROI e ROE.

4.2.5.3 Teste da Hipótese do Grupo III

- H_0: existe correlação entre Meio Ambiente e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.
- H_1: não existe correlação entre Meio Ambiente e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.

Tabela 33 - Análise de correlação* para MA x Desempenho Econômico-Financeiro

Constructo	EBITDA		ROI		ROE	
	(r)	"p"	(r)	"p"	(r)	"p"
MA- Meio Ambiente	-0,06	0,71	-0,01	0,92	0,13	0,46
Análise da hipótese	Rejeitar Ho		Rejeitar Ho		Rejeitar Ho	

* (r) de Pearson

A Tabela 33 mostra que os valores de p > 0,05 para EBITDA, ROI e ROE. Por isto, pode-se rejeitar a hipótese nula H_0, e portanto, pode-se inferir que ao nível de significância dos testes de 5% não há evidencias de associação entre o constructo MA-Meio Ambiente e os indicadores de desempenho econômico-financeiros EBITIDA, ROI e ROE.

4.2.5.4 Teste da Hipótese do Grupo IV

- H0: não existe associação entre Fornecedores e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.
- H1: não existe correlação entre Fornecedores e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.

Tabela 34 - Análise de correlação* para FO x Desempenho Econômico-Financeiro

Constructo	EBITDA		ROI		ROE	
	(r)	"p"	(r)	"p"	(r)	"p"
FO - Fornecedores	0,07	0,69	0,14	0,41	0,34	0,04
Análise da hipótese	Rejeitar Ho		Rejeitar Ho		Aceitar Ho	

* (r) de Pearson

A Tabela 34 mostra que os valores de $p > 0,05$ para EBITDA e ROI. Por isto, pode-se rejeitar a hipótese nula H_0, e Portanto, pode-se inferir que ao nível de significância dos testes de 5% não há evidencias de associação entre o constructo FO-Fornecedores e os indicadores de desempenho econômico-financeiros EBITIDA e ROI.

A Tabela 34 mostra que valor de $p \leq 0,05$ para o ROE. Por isto, pode-se aceitar a hipótese nula H_0, e portanto, pode-se inferir com confiabilidade de 95% que há evidencias de associação entre o constructo FO-Fornecedores e o indicador de desempenho econômico ROE.

4.2.5.5 Teste da Hipótese do Grupo V

- H_0: existe correlação entre Consumidores e Clientes e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.
- H_1: não existe correlação entre Consumidores e Clientes e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.

Tabela 35 - Análise de correlação* para CC x Desempenho Econômico-Financeiro

Constructo	EBITDA		ROI		ROE	
	(r)	"p"	(r)	"p"	(r)	"p"
CC – Consumidores e Clientes	-0,21	0,24	-0,01	0,92	0,09	0,58
Análise da hipótese	Rejeitar Ho		Rejeitar Ho		Rejeitar Ho	

* (r) de Pearson

A Tabela 35 mostra que os valores de $p > 0,05$ para EBITDA, ROI e ROE. Por isto, pode-se rejeitar a hipótese nula H_0, e portanto, pode-se inferir que ao nível de significância dos testes de 5% não há evidencias de associação entre o constructo CC-Consumidores e Clientes e os indicadores de desempenho econômico-financeiros EBITIDA, ROI e ROE.

4.2.5.6 Teste da Hipótese do Grupo VI

- H_0: existe correlação entre Comunidade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.
- H_1: não existe correlação entre Comunidade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.

Tabela 36 - Análise de correlação* para CO x Desempenho Econômico-Financeiro

Constructo	EBITDA		ROI		ROE	
	(r)	"p"	(r)	"p"	(r)	"p"
CO - Comunidade	-0,00	0,95	0,11	0,52	0,29	0,09
Análise da hipótese	Rejeitar Ho		Rejeitar Ho		Rejeitar Ho	

* (r) de Pearson

A Tabela 36x mostra que os valores de $p > 0,05$ para EBITDA, ROI e ROE. Por isto, pode-se rejeitar a hipótese nula H_0, e portanto, pode-se inferir que ao nível de significância dos testes de 5% não há evidencias de associação entre o constructo CO-Comunidade e os indicadores de desempenho econômico-financeiros EBITIDA, ROI e ROE.

Destaca-se que ao considerar-se o nível de significância dos testes de 10%, pode-se afirmar com confiabilidade de 90% que o ROE apresenta associação com o constructo CO-Comunidade, pois o valor de $p \leq 0,10$.

4.2.5.7 Teste da Hipótese do Grupo VII

- H_0: existe correlação entre Governo e Sociedade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.
- H_1: não existe correlação entre Governo e Sociedade e as variáveis dependentes EBITDA, ROI e ROE.

Tabela 37 - Análise de correlação* para GS x Desempenho Econômico-Financeiro

Constructo	EBITDA		ROI		ROE	
	(r)	"p"	(r)	"p"	(r)	"p"
GS – Governo e Sociedade	0,13	0,44	0,23	0,18	0,39	0,02
Análise da hipótese	Rejeitar Ho		Rejeitar Ho		Aceitar Ho	

* (r) de Pearson

A Tabela 37 mostra que os valores de p > 0,05 para EBITDA e ROI. Por isto, pode-se rejeitar a hipótese nula H_0, e portanto, pode-se inferir que ao nível de significância dos testes de 5% não há evidencias de associação entre o constructo GS-Governo e Sociedade e os indicadores de desempenho econômico-financeiros EBITIDA e ROI.

A Tabela 37 mostra que valor de p ≤ 0,05 para o ROE. Por isto, pode-se aceitar a hipótese nula H_0. Portanto, pode-se inferir com confiabilidade de 95% que há evidencias de associação entre o constructo GS-Governo e Sociedade e o indicador de desempenho econômico ROE.

O Quadro 24 apresenta o resumo das decisões dos testes de hipóteses da análise de correlação entre os construtos de RSE propostos pelo Instituto Ethos comparativamente aos indicadores de desempenho econômico-financeiros propostos neste estudo.

Quadro 24 - Resumo das decisões do teste de significância das hipóteses

Constructo	**Indicadores de Desempenho Econômico-financeiros**					
	EBITDA		**ROI**		**ROE**	
	Significância	**Decisão**	**Significância**	**Decisão**	**Significância**	**Decisão**
VTG-Valores, Transparência e Governança	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho
	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho
PI Público Interno	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho
	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho	0,10	**Aceitar Ho**
MA Meio Ambiente	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho
	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho
FO Fornecedores	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho	0,05	**Aceitar Ho**
	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho	0,10	**Aceitar Ho**
CC Consumidores e Clientes	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho
	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho
CO Comunidade	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho
	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho	0,10	**Aceitar Ho**
GS Governo e Sociedade	0,05	Rejeitar Ho	0,05	Rejeitar Ho	0,05	**Aceitar Ho**
	0,10	Rejeitar Ho	0,10	Rejeitar Ho	0,10	**Aceitar Ho**

A partir dos testes das hipóteses foi possível encontrar evidencias de associação apenas entre o indicador de desempenho econômico ROE e os constructos FO-Fornecedores e GS-Governo e Sociedade ao nível de significância de 5% e com os constructos PI-Público Interno e CO-Comunidade ao nível de significância de 10%.

Para conclusão da fase de análise desta investigação, pode-se observar que o grupo de empresas pesquisadas parecem entender que aspectos relacionados à prospecção e manutenção de fornecedores, capazes de entender a necessidade de executar práticas comerciais éticas, com erradicação do trabalho infantil entre outros, bem como a atuação em ações sociais, tanto na elaboração quanto no financiamento destas, exercem influencia positiva na avaliação de desempenho econômico-financeiro.

Ao se flexibilizar a análise dos dados estatístico para o nível de confiabilidade de 90%, esta mesma influencia pode ser verdadeira quando as empresas destinam investimentos e atenção ao bem estar de seus colaboradores internos, dando credibilidade aos acionistas quanto ao retorno esperado (MELO NETO; FROES, 1999). Da mesma forma, a atenção às atividades sociais da comunidade do entorno parecem impactar positivamente os índices de desempenho econômico-financeiro.

Estes resultados podem ser comparados com as conclusões de Chiong (2010). O autor pesquisou a relação de indicadores de desempenho econômico com os indicadores de GRI e também não encontrou evidências estatísticas de correlação entre ROE e indicadores GRI. Porém, numa análise mais detalhada de seus achados, obtém-se algumas interpretações que podem explicar as correlações nessa investigação. Chiong (2010) apurou em sua pesquisa bibliográfica, inúmeros autores que desde o ano de 1972 a 2007, vem encontrando algum resultado gradativo e positivo de correlação entre as variáveis citadas, até mesmo autores que encontraram numa mesma pesquisa ambigüidades desta relação.

Muitos fatores podem explicar estes resultados: com o passar do tempo, o volume de dados disponibilizados pelas empresas, o surgimento de novas propostas de indicadores para mensuração das atividades de sustentabilidade, a evolução da discussão sobre temas de responsabilidade social e condutas ambientalmente corretas, acarretaram a necessidade dos gestores de atender minimamente os diferentes *stakeholders*. Como as empresas inseridas neste contexto possuem finalidades e públicos diferentes, acabam por desenvolver ações de sustentabilidade mais orientada para seu mercado, relegando a segundo plano as demais ações e os resultados das pesquisas como um todo não atingem níveis de análise mais globais, a passam a apresentar resultados a níveis parciais e superficiais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre o impacto da conduta de gestão nos resultados é considerada por muitos como iniciada no ano de 1939, como relata Marion Filho (1997). O estado da arte, no que se refere à inserção de princípios de sustentabilidade no processo de gestão, com mais ênfase à linha econômica do *Triple Bottom Line,* sugere a adoção de estratégias gerenciais capazes de alavancar o desenvolvimento responsável (ELKINGTON, 2000). O Instituto Ethos (2007) busca estimular empresas no processo de aprofundamento e comprometimento com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável, na expectativa de que com a adoção de práticas de RSE, haja possibilidade de controle de riscos e oportunidades de negócio, rumo à gestão socialmente responsável.

Neste cenário, encontram-se empresas com incertezas em relação aos impactos econômico-financeiros resultantes destas decisões. Nesse sentido, o estudo realizado propôs-se a buscar subsídios visando minimizar dificuldades relacionadas à articulação entre aspectos sustentáveis e econômicos, conforme argumenta Barbieri (1987).

A análise dos dados coletados no grupo de empresas que se auto-avaliaram, fazendo uso dos indicadores de Responsabilidade Social Empresarial propostos pelo Instituto Ethos permitiu encontrar relações acerca da influência da adoção de ações de responsabilidade social sustentáveis no seu desempenho econômico-financeiro.

À luz das evidências estatísticas apresentadas pode-se concluir, a partir da análise dos quarenta indicadores de RSE, que foi possível verificar a existência de associação com alguns dos indicadores de desempenho econômico-financeiro. Da mesma forma, o estudo permitiu identificar associação entre dois dos constructos com indicadores de desempenho econômico-financeiro, cumprindo-se assim, com os objetivos propostos nesta investigação.

O estudo caracterizou-se como sendo de natureza qualitativa e quantitativa. A fase qualitativa da pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de encontrar evidências acerca da adoção de indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial em indústrias no Distrito Industrial de Santa Maria-RS, e possibilitou o aprofundamento desta temática nas empresas estudadas, bem como subsidiou a fase de abordagem quantitativa, focando o conceito de responsabilidade social descrito por Ashley *et al* (2002) o qual destaca que as organizações assumem obrigações de caráter moral,

além das estabelecidas em lei. Nessa fase da pesquisa, pôde-se perceber alguns fatores impeditivos da adoção dos indicadores estudados, citados por duas das empresas, justamente as de menor porte e com menor número de funcionários, sendo eles: falta de pessoal qualificado e destinado especificamente para desenvolver instrumentos e operacionalizar ações de registro e controle bem como a falta de destinação orçamentária para tal. Ao mesmo tempo observa-se que muitas das evidencias destacadas existem na informalidade e na percepção do gestor, perdendo-se aí a oportunidade de gerar dados sistematizados que poderiam embasar o processo decisório.

Embora com dificuldades, e com existência de informalidades de controles, os gestores entrevistados consideram necessária a sensibilização dos *stakeholders*, assim como destacam a importância da vantagem competitiva que poderá advir da adoção de políticas de responsabilidade social nos processos de tomada de decisão das empresas.

A fase quantitativa buscou verificar, a partir da análise dos dados estatísticos a existência de associação entre os temas de RSE, que congregam diferentes indicadores, e os resultados de desempenho econômico-financeiros, que permitiram o registro das considerações que se seguem.

A análise da influência do porte empresarial não se revelou significativa no que se refere aos temas de RSE, pois as empresas independentemente do porte atingiram os mais diferentes estágios dos indicadores. Esse resultado é corroborado pela pesquisa de Fasolin *et al* (2013), porém diverge dos achados de Santos *et al* (2013) que encontrou correlação positiva em empresas do setor elétrico. A divergência em relação aos resultados dessa pesquisa pode ser explicada, entre outros aspectos, em razão da RSE estar incorporada às empresas vinculadas ao Instituto Ethos.

A análise de dados permitiu observar também que entre o grupo de empresas analisadas, 94% delas são de capital aberto, e levaram ao entendimento de que destinam mais atenção aos aspectos relacionados com os constructos Governo e Sociedade e suas relações com Fornecedores. Quanto à análise de correlação dos constructos e indicadores de RSE com os indicadores de rentabilidade empresarial, observou-se a existência de relação apenas com o ROE.

Este resultado confirma a afirmativa de Castka e Balzarova (2008) que diz ser por meio da melhoria das relações com a sociedade o caminho para realização de desempenhos. Esta relação deve ir além do pagamento de impostos e taxas legais, pois o envolvimento em projetos sociais gera também aprimoramento das relações empresariais com a comunidade (MELO NETO; FROES, 2001). A

qualidade do produto e a tecnologia utilizada impactam na decisão de compra pelo consumidor (CARLTON E PERLOFF, 1994), influenciando o resultado econômico da empresa. Atentar para fatores relacionados aos fornecedores torna-se condição essencial de sucesso econômico-financeiro.

As relações significativas encontradas com os constructos Governo e Sociedade e Fornecedores, contribuem para reforçar o modelo teórico de gestão ambiental dado por Tachizawa (2005), que destaca a importância das relações com projetos sociais e da cadeia produtiva.

Encontrou-se ainda, em menor grau de significância, relações com o constructo Público Interno e Comunidade. De um modo geral, pode-se depreender que as políticas de RSE que também podem impactar positivamente o resultado econômico-financeiro passam por adoção de estratégias que envolvem compromissos e comprometimentos tanto com o público interno como o externo, conforme observa Pena (2007).

Das três dimensões de responsabilidade social corporativa (governança, cidadania e sustentabilidade) descritas por Andrade e Rossetti (2004), a única que apresentou relação com desempenho foi a questão de cidadania que contempla o papel social das organizações e sua adesão a causas de interesse social. Desse modo, foi possível concluir que a gestão ao desenvolver e divulgar atividades de caráter social espera manter boas relações com seus *stakeholders* na expectativa de gerar vantagem competitiva por meio da reputação, da cultura e do reconhecimento. Na concepção de Branco e Rodrigues (2008) as organizações têm comportamentos socialmente responsáveis e nos demonstram a necessidade de estar em conformidade com as normas e expectativas dos *stakeholders.*

O processo de relacionamento com fornecedores, divulgação e inserção da empresa em atividades sociais requer disponibilidade de recursos, normalmente excedentes. Isto pode ser um fator limitador de desenvolvimento destas práticas de gestão, que, em muitos casos, podem surgir em longo prazo. As empresas que possuem o índice de retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) mais elevado, obtêm melhores condições para destinações de fundos com estes fins. Decorre desta observação, a dúvida em relação a como devem começar as ações de RSE nas organizações, de modo que possam impactar diretamente em retorno financeiro.

A inserção de propostas de ações de responsabilidade social no processo de gestão, com base nos achados desta pesquisa e com fins estratégicos, pode iniciar-se por aplicação dos processos

relacionados aos indicadores de RSE que apresentaram, conforme dados da análise de dispersão, resultados de tendência positiva e de relação diretamente proporcional entre as variáveis. Por conseqüência, isto pode oferecer uma implantação gradativa ao longo do tempo, permitindo a devida avaliação de satisfação dos acionistas, cuja preponderância de visão atual é a econômica; promovendo, desta forma, uma contribuição para interação dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e *Performance* Corporativa.

Quanto ao teste de hipótese, os resultados não permitiram, na grande maioria, a corroboração da hipótese básica de existência de correlação entre as variáveis. Constata-se a dificuldade de isolar o fenômeno, pois muitos são os fatores que impactam desempenho econômico-financeiro.

Percebeu-se no decorrer deste estudo a inexistência de pesquisas que possam afirmar com precisão a real implicação econômico-financeira capaz de impelir o processo decisório à adoção de práticas de RSE e, se houver uma forte relação entre sustentabilidade e desempenho não pode se limitar a uma única medida. Os diferentes e desencontrados resultados podem ter origem nas condições em que cada pesquisa foi estabelecida, mas a verdade é que os investigadores ainda não apresentam consenso em relação a este enfoque.

Muitos pesquisadores objetivaram encontrar uma relação positiva entre indicadores de *performance* econômico-financeiro com RSE, ou com gestão socioambiental, ou com desenvolvimento sustentável. Destaca-se neste trabalho, a relação encontrada dos indicares de RSE com o ROE, sendo que este representa na sua essência o retorno operacional sobre o Patrimônio Líquido, ou seja, impacta diretamente no grau de satisfação dos investidores e assim sendo, este é um indicativo de que agir com responsabilidade social pode gerar maiores retornos e satisfação financeira aos acionistas.

Outro destaque que deve ser mencionado, é o fato desta investigação corroborar com outros achados semelhantes, em seguimentos específicos, porém acrescenta-se que as semelhanças encontradas ocorreram em períodos diferentes e cronológicos, com maior intensidade de um período anterior para o posterior, significando isto que estão ocorrendo maiores correlações com o passar do tempo, podendo-se auferir que os gestores, aos poucos, estão implantando ações estratégicas relacionadas diretamente à sustentabilidade.

Os resultados da pesquisa permitem supor que talvez não seja ainda possível mensurar esta comparação, apenas comparar o quanto é possível investir em ações desta natureza e os retornos delas advindos. O processo é lento, passará o tempo e mais pesquisas serão necessárias para se poder comprovar estas relações. Deverão surgir argumentos de convencimento econômico para adoção de RSE nos planos estratégicos das organizações. A contribuição desta investigação toma por base as análises de tendência positiva encontradas, que, se associadas a evolução histórica das possíveis relações esperadas no conceito do *Triple Bottom Line,* tornam-se argumentos de convencimento à gestores para inclusão em planos estratégicos de ações de natureza sustentáveis.

Incertezas e questionamentos persistem nos resultados de pesquisas que envolvem o tema da sustentabilidade. A decisão gerencial da aplicação efetiva do *Triple Bottom Line* pode ser o primeiro passo das organizações para impactarem positivamente os destinos da economia, do meio ambiente e da sociedade (WHITAKER, 1999).

A sugestão para estudos futuros consiste em incluir pesquisas de análise de riscos associadas às abordagens de retorno de investimentos em organizações que desenvolvem ações na área de sustentabilidade, que pode ser pautada nas diretrizes do Instituto Ethos ou outro similar, podendo ser estudo de caso ou multicasos. Tais pesquisas deverão incluir mais variáveis de controle, como setor, capacidade de inovação, grau de internacionalização, região de atuação, mas sobretudo buscar a amostra mais abrangente possível.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, W.; MONSEN, R. **On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement.** Academy of Management Journal, Vol. 22, No. 3, pp. 501-515, 1979.

ABREU, M. C. S. Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental: **Uma Ferramenta para a Tomada de Decisão**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de et al. **Perfis estratégicos de conduta social e ambiental: estudos na indústria têxtil nordestina.** Gest. Prod., São Carlos , v. 15, n. 1, abr. 2008 . Disponible en <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2008000100014&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 12 set. 2013.

AGENDA 21 LOCAL DE OURIQUE. Disponìvel em: http://www.agenda21-ourique.com/pt/go/desenvolvimento-sustentavel. Acesso em: 30/08/2012.

ALIGLIERI, Lilian; ALIGLIERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental:** responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 1999.

ALLOUCHE, J.; LAROCHE, P. **A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance**. Revue de Gestion des Ressources Humaines, No. 57, pp. 18-41, 2005.

AMADE, P.; LIMA, H. M. de. **Desenvolvimento sustentável e garimpo - O caso do Garimpo do Engenho Podre em Mariana, Minas Gerais**. **Revista Escola de Minas Gerais** - REM, v 62, n.2, abr. - jun. 2009, p. 237-242.

ANDREWS, K. R. **Can the best corporations be made moral?** Harvard Business Review, May/June, p. 57-64. 1973.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTHONY, R. N., GOVINDARAJAN V. **Sistemas de controle gerencial.** 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ASHLEY, P. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 2010.

AZAPAGIC, A. Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 12, n. 6, p. 639-662, ago. 2004.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey.** Belo Horizionte: Editora da UFNG, 2001.

BAIN, J. S. **Industrial organization.** 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1968.

BARATA, Martha Macedo de Lima. O setor empresarial e a sustentabilidade no brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.** V. 1, n. 1, Rio de Janeiro: 2007.

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 2.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.

BARBIER, Edward B. The Concept of Sustainable Economic Development. **Environmental Conservation.** v. 14, n.2, p. 101-110, 06/1987.

BARBIERI, José Carlos et al . **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 2, jun. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BEEKMAN, Volkert. **Sustainable development and future generations.** Journal of Agricultural and Environmental Ethics. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. 17: 3–22, 2004.

BLÁZQUEZ, Miguel; PERETTI, María Florencia. **Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a traves de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen.** Estudios Gerenciales, Academic OneFile, 2014.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Circular nº 34, de 06 de setembro de 2011. 2011. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf>. Acesso em: 12 set. 2013.

BRANCO, M. RODRIGUES, L. **Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies**. Vol. 83, pp. 685-701. Journal of Business Ethics, , 2008.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Financial Management: theory and practice.** 9. ed. Orlando: Harcourt Brace College Publishers, 1999.

BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L.M. Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. **Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 4, p. 23-48, 2000.

BULLARA, C. F. As exigências de uma política de responsabilidade social. In: VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia, 2003, São Paulo. Anais. Buenos Aires: Alene, 2003.

BSD BRASIL. SA 8000: gestão da responsabilidade social empresarial interna: informações gerias para a implementação da norma. Disponível em <http://www.bsd-net.com/bsd_brasil/handbooksa8000.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2012.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha Callado; ANDRADE, Luciano Pires de. **Padrões de utilização de indicadores de desempenho não-financeiros: um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE.** ABCustos Associação Brasileira de Custos. V III, n. 2. mai./ago. 2008.

CARDOSO, Larissa Gomes da Silva; LEMME, Celso Funcia. **Em busca das justificativas para as iniciativas ambientais das empresas brasileiras líderes na publicação de relatórios de sustentabilidade.** Revista de Gestão Social e Ambiental – RGA, São Paulo, v.5, p.63-78, 2011.

CARLTON, Dennis W.; PERLOFF, Jeffrey M. **Modern Industrial Organization**. 2 ed. New York: Harper Collins, 1994.

CARNEY, Michael; GEDAJLOVIC, Eric R.; HEUGENS, Pursey P. M. A. R.; ESSEN, Marc Van; OOSTERHOUT J. Van. **Business group affiliation, performance, context, and strategy: a meta-analysis.** Academy of Management Journal, 2011.

CARROLL, A. A three dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 34-48, 1991.

CARROLL, A. B. Business and society: Managing corporate social performance. **Boston: Little, Brown**, 1981.

CASTKA, P.; BALZAROVA, M. A. The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility - an inside perspective. **International Journal of Production Economics**, 2008.

CHIONG, Paul Tiong Nyit**. An examination of Corporate sustainability Disclosure level and its Impact on financial Performance.** Malaysia, 2010. Tese (Doutorado em Filosofia) – Multimedia University.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. **The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research**. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. Research. Methodology in strategy and management. San Diego: Elsevier, p.259-286, 2004.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CNUMAD). *Agenda 21*. São Paulo: Secretaria de Estado do Meio Ambiente, 1992.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 7. Ed. Porto Alegre: Bookman,2003.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** Tese (Dotorado em Engenharia de Produção). Universidade federal de Santa Catarina, 2002.

DAVIS, K.; BLOMSTROM, R. **Business and society**: Environment and responsibility. New

York: McGraw-Hill, 1975.

DESS, G. G; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures - the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

EHRBAR, A. **EVA - Valor Econômico Agregado: A Verdadeira Chave para a Criação de Riqueza**. Traduzido por Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro – RJ, Ed. Qualitymark, 1999.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple botton line of 21st century business. Oxford: Capstone, 2000.

EPSTEIN, E. M. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate responsiveness. **California Management Review**, 29(3), p. 99-114. 1987.

ERNST & YOUNG. **Corporate social responsibility:** a survey of global companies. MELBOURNE: AUTHOR, 2002.

FASOLIN, Luiza Batânia; CHIARELLO, Tânia Cristina; KAVESKI, Itzhak David Simão; MARASSI, Rodrigo Barraco. **Influência entre o índice de sustentabilidade e os indicadores**

economic-financeiros das empresas de energia brasileiras. *In*: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA, 15., 2013, São Paulo. **Anais…** São Paulo: ENGEMA, 2013.

FEDATO, Maria Cristina Lopes. **Responsabilidade social corporativa: benefícios ou vantagem competitiva?** São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A., 1988.

FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial.** Rio de Janeiro: Reichmann e Afonso Editores, 2001.

FOLKE, C.; CARPENTER, S.; ELMQVIST, T. Resilience and sustainable evelopment: Building adaptive capacity in a world of transformations. **AMBIO,** v. 31, n. 5, p. 437-440, 2002.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FONTENELE, Ana Maria de Carvalho. **Progresso e método na história das teorias das organizações.** São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FOSSÁ, M. I. T.; SGORLA, F. **O discurso da ética na gestão contemporânea: a responsabilidade social nos relacionamentos organizacionais**. GESTÃO.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – n. 9, v. 2, p. 282 - 300, maio/ago. 2011.

FREEMAN, R. **The politics of stakeholder theory: some future directions**. Business Ethics Quarterly, v. 4, n. 4, p. 409-421. 1994.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 4 ed.São Paulo: Atlas, 2007.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. The

New York Times Magazine, September, 1970.

GABRIEL, Fabiano; ASSAF NETO, Alexandre; CORRAR, Luiz João. **Impacto do fim da correção monetária no retorno sobre o patrimônio líquido dos bancos no Brasil.** Revista de Administração, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 44-54, jan./fev./mar. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Habra, 1997.

GOMES, Ana Beatriz Bittencourt. **Valores, transparência e governança corporativa emuma empresa do novo mercado da bovespa sob a óticado seu público interno.** Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

HADDOCK-FRASER, Janet Elaine; TOURELLE, Marielle Corporate Motivations for Environmental Sustainable Development: Exploring the Role of Consumers in Stakeholder Engagement. **Business Strategy and the Environment.** v. 19, n. 8, p. 527-542. 2010.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos e técnicas de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. **Capitalismo natural. Criando a próxima revolução industrial**. 13. ed. São Paulo: Cultrix, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane & HOSKISSON, Robert E.. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HITT, Michael A.; BOYD, Brian K.; LI, D. **The state of strategic management research and a vision of the future.** In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. Research methodology in strategy and management. San Diego: Elsevier, 2004. p. 1-31.

HOPE, Jeremy. **Gestão financeira moderna: reinventando o CFO.** Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: KPMG Internacional. 2007.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28072010-151731/>. Acesso em: 2013-10-02.

HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. **Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation - key predictors of consolidated business -unit performance.** Journal of Applied Psychology, v. 78(6), Dec 1993.

HULT, G. T. M; HURLEY, R. F; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management,** v. 33, n. 5, p. 429-438, 06/2004.

INSTITUTO ETHOS. **O que as empresas podem fazer pela criança**. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

_____. **O Compromisso das Empresas com o Meio Ambiente – a Agenda Ambiental das Empresas e a Sustentabilidade da Economia Florestal** / Benjamin S. Gonçalves (coordenação e edição). – São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

_____. **O compromisso das empresas com a igualdade racial**. [Benjamim S. Gonçalves (coordenação e edição)]. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Coordenação da versão 2007 de Ana Lucia de Melo Custódio e Renato Moyal. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

_____. Disponìvel em: http://www3.ethos.org.br. Acesso em: 18/09/2012.

International Finance Corporation, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Pólis – Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais.**Segurança alimentar e nutricional: a contribuição das empresas para a sustentabilidade das iniciativas locais**. São Paulo, Instituto Pólis, 2003. 111p.

JAN, Pierrick; DUX, Dunja; LIPS, Markus; ALIG, Martina; DUMONDEL, Michel. On the link between economic and environmental performance of Swiss dairy farms of the alpine area. **International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 17, n. 6, p. 706-719, 07/ 2012.

JOHNSON, Robert. **Organizatinal motivations for going Green or profitability versus sustainability.** The Business Review, Cambridge, v. 13, n. 1 Summer, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas adotam o balnced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KASSAI, José Roberto; KASSAI, Sílvia; SANTOS, Ariovaldo dos; ASSAF NETO, Alexandre. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOCH, J. V. **Industrial organization and prices**. 2. ed. Englewood Cliffs: Printice Hall, 1980.

KOLK, A. **Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals' Reporting Practices**. Business Strategy and the Environment, v. 17, n. 1, p. 1-15, 2008.

KOTHARI, Richa; TYAGI, V. V.; PATHAK, Ashish. Waste-to-energy: A way from enewable energy sources to sustainable development. Source: R**enewable & Sustainable Energy Reviews,** v. 14, n. 9, p. 3164-3170, 12/2010.

LAWRENCE, David P. **Integrating sustainability and environmental**: **impact assessment**. Environmental Management, v. 21, n. 1, pp. 23–42, 1997.

LAZAR, Cristina Mihaela; BUNDA, Ramona Nicoleta. Knowledge-based economy, an appropriate response to organizational change pressures, with a view to sustainable development. **Amfiteatru Economic,** v. 14, n. 32, p**.** 380-392, 06/ 2012.

LEISINGER, K. M.; SCHMITT, K**. Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LÉLÉ, S. M. **Sustainable development: a critical review**. *World Development*, Montreal, v. 19, n. 6, p. 607-621, June 1991.

LEVITT, T. (1958). **The dangers of social responsibility**. Harvard Business Review, 36(5), 41-50.

LIMA, Mauren Pimentel. **Comprometimento e entricheiramento com a carreira de enfermeiros: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas.** Santa Mria, 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-graduação em Administração, RS, 2013.

LIOR, Noam Sustainable energy development: The present (2009) situation and possible paths to the future. **Energy,** v. 35, n. 10, p. 3976-3994, 10/2010.

LOPES, Luis Felipe Dias; ... (*et al.*). **Caderno didático :** estatística geral. 3 ed. Santa Maria : UFSM, CCNE, 2008.

LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. F., CLAVER-CORTÉS, E. **The potential of environmental regulation to change managerial perception, environmental management, competitiveness and financial performance.** Business Management Department, University of Alicante, Campus de San Vicente del Raspeig, Ap. 99, E-03080 Alicante, Spain, 2010.

MA, Linwei; LIU, Pei; FU, Feng; LI, Zheng; NI, **Weidou. Integrated energy strategy for the sustainable development of China.** Energy, v. 36, n. 2, p. 1143-1154, 02/2011.

MAKKONEN, H.; OLKKONEN, R. The conceptual locus and functionality of key supplier management: A multi-dyadic qualitative study. **Industrial Marketing Management**, n. 42, p. 189–201, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MANCINI, Sérgio. **Gestão com responsabilidade socioambiental.** Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) – Universidade de São Paulo, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION FILHO, Pacoal José. **A evolução e a organização recente da indústia de móveis nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.** Piracicaba, 1997. Tese (Doutorado em Ciências, área de concentração: Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público**. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 11, n. 2, June 2007 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002&lng=en&nrm=iso>.accesso em 25/08/2013, 2013. http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002.

MARTELANC, Roy; PASIN, Rodrigo; CAVALCANTI, Francisco. **Avaliação de empresas: um guia para fusões e aquisições e gestão de valor.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTINE, George**. População e sustentabilidade na era das mudanças ambientais globais**: contribuições para uma agenda brasileira. Belo Horizonte: ABEP, 2012.

MAUBOUSSIN, M. J. **As verdadeiras medidas de sucesso.** Harvard Busines Review Brasil. v. 90. n. 10. p.28-35 São Paulo: Segmento Editores Ltda, out. 2012.

MCGUIRE, J. W. **Business and society**. New York: McGraw-Hill. 1963.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MELVILLE, Nigel; KRAEMER, Kenneth; GURBAXANI, Vijay. **Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value.** Journal MIS Quarterly, v. 28 n. 2, Minneapolis, 2004.

MORRIS, R. D.; PHAM, T.; GRAY, S. J.**The Value Relevance of Transparency andCorporate Governance in Malaysia Beforeand After the Asian Financial Crisis**. ABACUS, v. 47, n. 2, 2011.

PARK, Julian Raymond; McFARLANE, Ian; PHIPPS, Richard Hartley. The role of transgenic crops in sustainable development. **Plant biotechnology journal**, v. 9, n. 1, p. 2-21, 01/2011.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro. **Indicadores de desempenho como direcionadores de valor**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PENA, Roberto Patrus Mundin. Business Ethics: **¿una estratégica empresarial que envuelve la ética o una ética empresarial que envuelve estrategia?** In: Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia, 6, 2003, São Paulo. Anais eletrônico...São Paulo: FGV, 2003, p. 38-44 CD-ROM.

_____. La empresa ética: ¿un nuevo paradigma?condiciones, desafíos y riesgos del desarrollo de la business ethics. **Revista Gestão e Planejamento Salvador**, v. 8, n. 1, p. 16-33, jan./jun. 2007

PHILLIPS, L. W; CHANG, D. R; BUZZELL, R. D. Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 2, Spring, 1983.

PORTER, M.; KRAMER, M. **Estratégia e sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social empresarial**. Harvard Business Review. Elsevier, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

RADU, Maria. Empirical study on the indicators of sustainable performance - the sustainability balanced scorecard, effect of strategic organizational change. **Amfiteatru Economic**, v. 14, n. 32, p. 451-469, 06/2012.

RAMASWAMY, Kannan; LI, Mingfang; PETITT, Barbara S. Why do business groups continue to matter? A study of market failure and performance among Indian manufacturers. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 643-658, 09/2012.

ROBERT, K.H.; SCHMIDT-BLEEK, B; DE LARDEREL, J.A. Strategic sustainable development - selection, design and synergies of applied tools. **Journal of Cleaner Production**, v. 10. n. 3, p. 197-214, 2002.

ROBINSON, J.; FRANCIS G.; LEGGE R.; LERNES. R. Defining a sustainable society. **Alternatives**, v. 12, n. 2, p. 36–46, 1990.

RODRIGUES, Maria Cecilia Prates. **Ação Social das empresas privadas: uma metodologia para avaliação de resultados.** 2004. 263f. Tese (Doutorado em Administração Pública e de Empresas) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

SACHS, Ignacy. **Qual desenvolvimento para o século XXI**? In BARRÈRE, Martine (coord.). ABREU, Estela dos Santos (trad.). Terra, Patrimônio Comum: a ciência a serviço do meio ambiente e do desenvolvimento. São Paulo: Nobel, 1992.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel, Fundação de Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SAI (Social Accountability International). Disponível em <http://www.riotinho.com.br/imagens/pdf/sa8000.pdf>. Acesso em: 16 nov 2012.

SANTOS, Greyciane Passos dos; CARNEIRO, Célia Maria Braga; CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa. **Análise da relação entre a responsabilidade social corporativa e a riqueza gerada no setor elétrico brasileiro.** *In*: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA, 15., 2013, São Paulo. **Anais…** São Paulo: ENGEMA, 2013.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. ***The triple bottom line*: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success and how you can too**. San Francisco: John Willey & Sons, 2006.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. Industrial market structure and economic performance. EUA: Hougthon Mifflin Company, 1990.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. **Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field**. *Business & Societ.* v. 47, p. 148– 86, Jun 2008. Disponível em http://bas.sagepub.com/cgi/reprint/47/2/148.pdf. Acessado em: 4/12/2012.

SHARMA, S. **Different strokes: regulatory styles and environmental strategy in the North-American oil and gas industry**. Business Strategy and the Environment 10, 344-364. 2001.

SHARMA, S.; ARAGÓN-CORREA, J.A.; RUEDA-MANZANARES, A.. **The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: an analysis of North American and European ski resorts**. Canadian Journal of Administrative Sciences 24, 268-283, 2007.

SHAPIRO, S. S.; WILK, M.B. An analisys of variance test for normality. **Biometrika**, 52.59, 1965.

SHENG, Shibin; ZHOU, Kevin Zheng; LI, Julie Juan. The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China . **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 1-15, 01/2011.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento.** São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SILVA, Rodrigo Marques da; GOULART, Carolina Tonini; LOPES, Luis Felipe Dias; COSTA, Ana Lucia Siqueira; GUIDO, Laura de Azevedo. Avaliação de stress em estudantes de enfermagem: padronização de análise. *In*: **Stress e qualidade de vida no trabalho.** ROSSI, Ana Maria *et al* (Org.). São Paulo: Atlas, 2013.

SONG, C. S. Fuel processing for low-temperature and high-temperature fuel cells challenges, and opportunities for sustainable development in the 21st century. **Catalysis Today,** v. 77, n. 1-2, p. 17-49, 12/2002.

SOUZA, A.C.C. **Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial**. Dissertação (Mestrado em ciências em planejamento energético). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: posturas responsávies nos negócios, na política e nas relações pessoais.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, J. A . F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Ltda., 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social coorporativa:** estratégia de negócios focadas na realidade brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAHIR, A. C.; DARTON, R. C. The Process Analysis Method of selecting indicators to quantify the sustainability performance of a business operation. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 16-17, p. 1598-1607, 11/2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIFEM E PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. **Princípios de Empoderamento das Mulheres** – Disponível em <http://www.unifem.org.br/003/00301009.asp?ttCD_CHAVE=119216>. Acesso em: 22/08/2013.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research - a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 10/1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VICKERY, S. K.; DROGE, C.; MARKLAND, R. E. Production competence and business strategy - do they affect business performance. **Decision Sciences**, v. 24, n. 2, p. 435-455, 03-04/1993.

VITEZIC, Neda. Correlation between social responsibility and efficient performance in Croatian enterprises. **Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta U Rijeci-proceedings of Rijeka Faculty of Economics**, v. 29, n. 2, p. 423-442, 02/2011.

WEB OF SCIENCE. Disponível em http://apps.webofknowledge.com/summary.do?product=WOS&search_mode=CitationReport&qid=4&SID=1ACeKHhD987lDheJ42M&page=1&crNavigationAction=Next&endYear=62 Acesso em: 04/09/2012.

WHETTEN, D. A.. **Organizational growth and decline process**. Annual Review Of Sociology, Palo Alto, v. 13, n. 8. p.335-358, 1987.

WHITAKER, M. **Emerging "Triple Bottom Line" Model for Industry Weights Environmental, Economic, and Social Considerations**. Oil & Gas, v. 97, n. 51, 1999.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal,** v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 12/2003.

_____. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 01/2005.

WOOD, D. **Corporate social performance revisited**. Academy of Management Review, v. 16, n.4, p. 691-718, 1991

XIE, Kechang; LI, Wenying; ZHAO, Wei. Coal chemical industry and its sustainable development in China. **Energy**, v. 35, n. 11, p. 4349-4355, 11/2010.

YANG, Ma Ga; HONG, Paul; MODI, Sachin B. Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. **International Journal of Production Economics**, v. 129, n. 2, p. 251-261, 02/2011.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 6, p. 451-478, 09/1993.

ZHANG, Na; LIOR, Noam; JIN, Hongguang. The energy situation and its sustainable development strategy in China. **Energy**, v. 36, n. 6, p. 3639-3649, 06/2011.

APÊNDICES

APÊNDICE 01 – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL Instrumento de coleta de dados – Entrevista semi-estruturada
Bloco I - Perfil do respondente
1. Nome da empresa
2. Responsável pelas informações
3. Cargo
4. Tempo de atuação na empresa
5. Tempo de atuação no setor
6. Formação
7. Telefone para contato
8. E-mail
Bloco II - Caracterização da empresa
1. Tempo de existência da empresa (anos):
2. Qual o ramo de atuação da empresa?
3. Quais os principais produtos produzidos pela empresa?
4. Qual a receita operacional bruta da empresa em
5. Qual o número total de funcionários da empresa?

Bloco III – INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA
1. Como se dá a adoção e abrangência de valores e princípios éticos na empresa? Os valores e princípios estão formalizados e disseminados? Comente. [1 e 2]
2. Com relação à estrutura organizacional e práticas de governança corporativa, Além de atuar de acordo com a legislação em vigor, a empresa dispõe de um conselho de administração, conselho consultivo ou estrutura similar e suas demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente? [3]
3. Como se dão as políticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito, a empresa? [4]
4. Considerando seus impactos sobre distintos grupos da sociedade, a empresa está consciente da importância do diálogo e do engajamento com os diferentes stakeholders? [5]
5. Com relação à elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades, a empresa elabora relatórios ou balanços sociais relatando suas ações sociais e ambientas? [6]

Continua

Continuação

PÚBLICO INTERNO
6. Quanto à participação de empregados em sindicatos e ao relacionamento com seus representantes, como a empresa vê a participação de seus empregados e como se relaciona com estas entidades? [7]
7. Quanto ao envolvimento dos empregados na gestão, a empresa possibilita a participação destes? Há a divulgação de informações da gestão da empresa para que eles possam contribuir na gestão empresarial? [8]
8. No tratamento da questão do combate ao trabalho infantil, e o desenvolvimento infantil como a empresa aborda esta questão? Internamente e Externamente, caso haja algum projeto junto a comunidade para este fim. [9, 10]
9. Reconhecendo a obrigação ética das empresas de combater todas as formas de discriminação negativa e de valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza da diversidade de nossa sociedade, como a empresa valoriza a diversidade, a não discriminação, a equidade racial e de gênero? [11, 12, 13
10. Em suas relações com trabalhadores terceirizados e/ou com os fornecedores desses serviços, a empresa mantém relação contratual e monitora os requisitos periodicamente? Como se dá a relação com os terceirizados? [14]
11.Como se dá a sua política de remuneração, benefícios, carreira e o desenvolvimento de seus empregados? [15, 17]
12. Como a empresa atua visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança dos seus colaboradores? [16]
13. A empresa possui projetos para conduzir processos demissionais e de aposentadoria? [18, 19]
MEIO AMBIENTE
14.Para tratar com a devida relevância e responsabilidade os impactos ambientais resultantes de suas atividades, a empresa está comprometida com a melhoria da qualidade ambiental? A empresa avalia o impacto dos seus produtos no meio ambiente? [20, 22, 24]
15.A empresa possui atividades ou projetos visando contribuir para a conscientização da população quanto aos desafios ambientais decorrentes da atividade humana e cultivar valores de responsabilidade ambiental? [21]
16. Empresa se preocupa em contribuir com a conservação das florestas e combater sua exploração ilegal e predatória, bem como proteger a biodiversidade? [23]
FORNECEDORES
17. Para regular suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa possui normas e critérios para avaliação dos fornecedores e parceiros? Existe a preocupação com o trabalho infantil e o trabalho forçado em seus fornecedores? Há apoio para o desenvolvimentos dos seus fornecedores [25, 26, 27 e 28]
CONSUMIDORES E CLIENTES
18.Considerando a influência de sua política de comunicação comercial na criação de uma imagem de credibilidade e confiança, a empresa possui uma política alinhada aos seus princípios e valores? [29]
19. Como a empresa atua no seu compromisso com a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor/cliente? [30]
20.Quanto ao conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços, a empresa tem conhecimento sobre os possíveis impactos? [31]

Continua

Conclusão

COMUNIDADE
21.Considerando seus possíveis impactos na vida da comunidade (demanda sobre centros de saúde e lazer, creches, transporte público, tráfego de veículos etc.), a empresa atua junto à comunidade? [32]
22. A empresa participa de projetos junto às organizações comunitárias, ONGs e equipamentos públicos (escola, postos de saúde etc.) presentes no seu entorno? Há financiamento e/ou envolvimento em ações desta natureza? [33, 34, 35]
GOVERNO E SOCIEDADE -
23. A empresa atua no financiamento de partidos políticos e de candidatos a cargos públicos? [36]
24. A empresa atua, internamente ou externamente, em relação ao seu papel na construção da cidadania? (projetos ou ações...) [37]
25. No relacionamento com autoridades, agentes e fiscais do poder público, em todos os níveis, a empresa adota práticas anticorrupção ou antipropina? [38]
26. Buscando exercer sua cidadania por meio de associações e fóruns empresariais, a empresa atua em projetos ou comissões com objetivo de inserção social? Há a participação da empresa em Projetos Sociais Governamentais? [39, 40]

Qual sua opinião sobre as possíveis influências da RSE no desempenho econômico-financeiro.

APÊNDICE 02 – QUESTIONÁRIO DO INSTITUTO ETHOS

Or.	Temas, Sub-temas e Indicadores	Estágio				Obs.	
		1	2	3	4	NT	NA
1. Valores, Transparência e Governança - Auto-regulação da conduta							
1	Compromissos éticos;						
2	Enraizamento na cultura organizacional;						
3	Governança corporativa;						
1. Valores, Transparência e Governança – Relações de transparência com a sociedade							
4	Relações com a concorrência;						
5	Diálogo e engajamento dos *stakeholders;*						
6	Balanço social						
2. Público Interno - Diálogo e participação							
7	Relações com sindicatos						
8	Gestão participativa;						
2. Público Interno - Respeito ao indivíduo							
9	Compromisso com o futuro das crianças;						
10	Compromisso com o desenvolvimento infantil;						
11	Valorização da diversidade;						
12	Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial;						
12	Compromisso com a promoção de equidade de gênero;						
14	Relações com trabalhadores terceirizados;						
2. Público Interno - Trabalho decente							
15	Política de remuneração, benefícios e carreira;						
16	Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho;						
17	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;						
18	Comportamento das demissões;						
19	Preparação para a aposentadoria;						
3. Meio Ambiente - Responsabilidade com as gerações futuras							
20	Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental;						
21	Educação e conscientização ambiental;						
3. Meio Ambiente - Gerenciamento do impacto ambiental							
22	Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços;						
23	Sustentabilidade da economia florestal;						
24	Minimização de entradas e saídas de materiais;						
4. Fornecedores - Seleção, avaliação e parceria com fornecedores							
25	Critérios de seleção e avaliação de fornecedores;						
26	Trabalho infantil na cadeia produtiva;						
27	Trabalho forçado na cadeia produtiva;						

Continua

Conclusão

28	Apoio ao desenvolvimento de fornecedores;						
5. Consumidores e Clientes - Dimensão social do consumo							
29	Política de comunicação comercial;						
30	Excelência do atendimento;						
31	Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços;						
6. Comunidade - Relações com a comunidade local							
32	Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno;						
33	Relações com organizações locais;						
36. Comunidade – Ação social							
34	Financiamento da ação social;						
35	Envolvimento com a ação social;						
7. Governo e Sociedade - Transparência política							
36	Contribuições para campanhas políticas;						
37	Construção da cidadania pelas empresas;						
38	Práticas anticorrupção e antipropina;						
7. Governo e Sociedade – Liderança social							
39	Liderança e influência social;						
40	Participação em projetos sociais governamentais.						

NT: Não havíamos tratado deste assunto antes.

NA: Não vemos aplicação disso em nossa empresa.

APÊNDICE 03 – Classificação do nível das empresas para Porte, EBITDA, ROI e ROE

Empresa	Faturamento	Nível do Porte	EBITDA	Nível do EBITDA	ROI	Nível do_ROI	ROE	Nível do ROE
1	19.448.574,84	ALTO	1.735.715,61	MEDIO	3,81	BAIXO	4,54	BAIXO
2	2.687.508,50	BAIXO	447.823,08	BAIXO	21,80	ALTO	27,01	ALTO
3	31.896.386,67	ALTO	2.106.416,61	MEDIO	6,81	BAIXO	7,75	BAIXO
4	2.804.491,46	MEDIO	653.430,34	MEDIO	1,78	BAIXO	2,80	BAIXO
5	1.694.184,66	BAIXO	315.086,39	BAIXO	8,31	BAIXO	22,30	ALTO
6	1.687.927,37	BAIXO	1.277.757,41	MEDIO	46,06	ALTO	82,89	ALTO
7	1.665.787,01	BAIXO	342.419,64	BAIXO	5,62	BAIXO	5,75	BAIXO
8	2.926.014,07	MEDIO	746.919,84	MEDIO	17,81	ALTO	32,29	ALTO
9	8.412.180,59	MEDIO	1.694.557,75	MEDIO	11,55	MEDIO	27,08	ALTO
10	2.089.738,09	BAIXO	1.150.086,80	MEDIO	9,81	MEDIO	14,67	MEDIO
11	20.612.343,39	ALTO	4.720.688,31	ALTO	12,88	ALTO	25,23	ALTO
12	19.431.949,96	ALTO	4.527.532,32	ALTO	12,36	ALTO	14,32	MEDIO
13	18.275.471,30	MEDIO	4.185.492,26	ALTO	11,42	MEDIO	18,22	MEDIO
14	21.220.839,38	ALTO	4.860.047,52	ALTO	13,26	ALTO	20,86	ALTO
15	2.454.022,31	BAIXO	571.826,71	BAIXO	4,20	BAIXO	5,50	BAIXO
16	5.095.754,28	MEDIO	1.884.560,63	MEDIO	1,62	BAIXO	(2,87)	BAIXO
17	212.145.827,84	ALTO	55.484.885,50	ALTO	8,72	MEDIO	14,26	MEDIO
18	19.327.109,19	ALTO	4.503.105,02	ALTO	12,29	MEDIO	19,32	ALTO
19	786.569,08	BAIXO	103.114,49	BAIXO	18,68	ALTO	0,72	BAIXO
20	18.464.765,53	MEDIO	4.302.183,92	ALTO	11,89	MEDIO	18,46	MEDIO
21	21.793.455,88	ALTO	5.077.749,59	ALTO	14,04	ALTO	21,79	ALTO
22	17.132.181,75	MEDIO	3.991.699,58	MEDIO	11,04	MEDIO	17,13	MEDIO
23	427.171,18	BAIXO	49.154,26	BAIXO	5,41	BAIXO	5,94	BAIXO
24	174.598,55	BAIXO	16.009,42	BAIXO	3,23	BAIXO	8,83	BAIXO
25	3.155.393,89	MEDIO	407.505,11	BAIXO	13,38	ALTO	18,98	MEDIO
26	18.876.203,81	ALTO	4.398.046,67	ALTO	12,00	MEDIO	18,87	MEDIO
27	19.186.102,01	ALTO	4.470.251,16	ALTO	12,20	MEDIO	19,18	MEDIO
28	20.597.802,51	ALTO	4.799.169,24	ALTO	13,10	ALTO	20,59	ALTO
29	20.805.094,68	ALTO	4.847.467,12	ALTO	13,23	ALTO	20,80	ALTO

Continua

Conclusão

30	17.659.726,24	MEDIO	4.114.614,41	MEDIO	11,23	MEDIO	17,66	MEDIO
31	17.205.895,13	MEDIO	4.008.874,38	MEDIO	10,94	MEDIO	17,20	MEDIO
32	494.956,83	BAIXO	84.237,57	BAIXO	0,01	BAIXO	0,06	BAIXO
33	6.365,44	BAIXO	1.083,35	BAIXO	0,20	BAIXO	1,42	BAIXO

APÊNDICE 04 – Quantitativo de auto-avaliação das empresas por indicador de RSE

INDICADORES	ESTÁGIOS				TOTAL
	1	**2**	**3**	**4**	
I1	2	6	10	14	**32**
I2	4	10	9	10	**33**
I3	3	8	7	14	**32**
I4	10	4	7	12	**33**
I5	12	5	9	7	**33**
I6	1	3	12	12	**28**
I7	4	1	11	16	**32**
I8	3	13	8	9	**33**
I9	10	3	5	13	**31**
I10	13	10	2	6	**31**
I11	6	10	9	8	**33**
I12	14	6	6	3	**29**
I13	12	4	10	3	**29**
I14	5	13	7	4	**29**
I15	3	5	17	7	**32**
I16	3	11	5	14	**33**
I17	0	16	5	12	**33**
I18	7	11	6	5	**29**
I19	13	9	3	7	**32**
I20	3	4	5	19	**31**
I21	4	4	8	16	**32**
I22	2	6	10	11	**29**
I23	7	2	7	10	**26**
I224	1	11	11	8	**31**
I25	1	7	13	12	**33**
I26	0	13	8	8	**29**
I27	5	9	8	8	**30**
I28	6	6	14	6	**32**
I29	4	6	8	13	**31**
I30	0	5	8	19	**32**
I31	3	1	10	16	**30**
I32	7	9	5	7	**28**
I33	3	10	6	14	**33**
I34	4	7	12	8	**31**
I35	4	11	6	11	**32**

Continua

Conclusão

I36	11	2	2	7	**22**
I37	9	10	2	6	**27**
I38	3	8	11	10	**32**
I39	5	4	3	19	**31**
I40	4	7	9	12	**32**
TOTAL	**211**	**290**	**314**	**416**	**1231**

APÊNDICE 05 - Estágio dos Indicadores Ethos de RSE das empresas estudadas

Empresa	Indicadores e Estágio de RSE																																										
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**
1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	.	4	4	4	4
2	4	3	3	1	1	.	3	2	1	1	2	1	1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	2	1	2	3	1	2
3	4	3	2	3	1	3	4	2	4	1	4	1	2	.	3	3	4	3	1	3	3	2	1	2	3	2	3	3	4	3	4	4	2	4	2	1	2	3	4	2
4	3	1	.	1	3	.	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	4	2	3	3	2	2	.	.	1	.	3	3	2	1	.	.	.	.	1	1	1
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	2	2	2	1	3	4	4	2	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	1	4	3	4	1	3	3	3	2	3	3	4	4	2	4	3	2	1	3	2	4	4
8	3	4	4	4	3	3	4	4	1	2	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	2	4	4	1	4	4	4	1	1	3	1	1	2	3	2	4	3	2	4	4	3	1	3	3	2	2	1	2	4	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2
11	2	2	2	1	1	3	4	4	.	.	1	.	.	2	1	2	4	.	2	1	1	.	.	.	2	2	1	1	3	4	1	.	2	.	2	.	.	2	2	3
12	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	.	.	2	2	2	2	2	1	.	1	.	1	2	2	2	1	3	2	2	.	.	2	2	1	.	.	1	1	2
13	3	2	3	2	1	3	1	1	4	1	2	2	3	.	2	2	4	2	1	3	4	1	.	2	3	2	2	1	3	3	4	3	4	3	3	4	1	3	4	4
14	2	3	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	1	2	3	3	2	3	1	3	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2
15	3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	.	2	2	.	1	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	2	1	3	1	1	1	1	2	4	2
16	3	2	2	1	3	3	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	2	1	1	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4	2	3	1	2	4	4	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	.	4	4	4	4
18	4	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	.	.	3	3	1	2	2	2	4	3	4	4	3	4	2	3	3	.	.	.	1	3	3	4	.	2	4	4	3
19	1	1	2	1	1	.	3	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	.	2	2	.	.	2	1	4	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1
20	3	2	4	3	1	3	1	2	4	1	2	1	1	2	3	4	2	3	1	4	4	3	3	3	3	2	1	3	3	4	1	3	4	3	4	.	1	3	4	4
21	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4
22	.	1	1	1	1	.	.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	.	.	.	1	2	.	1	1	1	3	.	.	1	1	1	.	.	1	.	1
23	3	2	4	4	3	4	4	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	2	.	3	3	3	3	3	3	.	.	1	2	4	4	2	2	1	4	3	1	2	4	1

Continua

Conclusão

24	3	2	4	1	2	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	2	3	2	.	2	3	3	3	.	2	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4
25	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	1	2	2	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	4	1	2	3	4	4
26	4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	.	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	.	2	3	4	3
27	4	3	2	2	1	.	3	2	2	1	3	1	1	.	3	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	2	1	2	3	3	2
28	2	2	2	2	1	2	3	2	.	.	2	.	.	.	1	2	3	2	2	.	3	.	.	.	3	2	2	2	2	3	3	.	4	2	2	.	.	2	2	3
29	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3
30	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	.	2	3	4	2	3	2	4	2	3	3	4	2	3	2	3	2	3	.	2	3	3	3
31	2	4	3	4	2	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	2	2	3	3	3
32	4	4	3	3	2	4	4	4	1	1	2	3	3	2	3	4	3	1	1	4	2	4	.	3	4	3	3	3	4	4	4	.	3	4	2	1	1	3	1	3
33	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	2	2	.	.	.	.