



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Estratégias Empresariais de Responsabilidade Corporativa

O Encontro da Busca de Geração de Valor Econômico com a Vertente Social

Trabalho Final na modalidade de Projeto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em gestão

por

Gustavo Alves Costa Arruda

sob orientação de
Doutora Susana Cristina Lima da Costa e Silva

Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão
Fevereiro de 2015

Agradecimentos

De início, acredito que muito obrigado seja muito pouco para todas as pessoas que contribuíram nesta etapa tão importante da minha vida.

Gostaria de agradecer a Deus, que me deu a oportunidade de trilhar os caminhos da minha vida com garra, perseverança e com a certeza de que no fim tudo daria certo.

Gostaria também de agradecer à minha família – minha mãe Márcia, meu pai Luiz e minha irmã Juliana – que sempre me apoiaram, deram forças e estiveram comigo em todos os momentos e desafios que abracei. Sem seu amor, carinho e ajuda eu com certeza não seria metade do homem que sou hoje. Vocês merecem muito mais do que um mero agradecimento.

À minha namorada, companheira e amiga Marmara, eu só tenho a agradecer pelo apoio, palavras de incentivo e por me visitar todas as vezes em que a distância tornava-se sem fim. Você me ensinou muito, e por muitas vezes me deu um motivo extra para continuar seguindo em frente.

Aos meus amigos e amigas que me ajudaram a lidar com a distância e me apoiaram como se do meu lado estivessem.

E um muito obrigado à minha orientadora que iluminou meu caminho durante esta etapa, por mais que eu insistisse em complicar as coisas.

Resumo

Empresas buscam cada vez mais um crescimento consistente ao mesmo tempo que buscam vantagens competitivas de longo prazo. No entanto, a realidade corporativa ensina que o crescimento sustentável só pode ser alcançado se a empresa repartir o seu sucesso com a sociedade que a cerca. A evolução das estratégias empresariais guiou as empresas a buscarem resultados e ao mesmo tempo sanar as carências básicas das comunidades em que atuam, ultrapassando as barreiras da filantropia corporativa. Este estudo busca em duas grandes corporações brasileiras entender o que as motiva a manter uma postura socialmente e ambientalmente responsável e como estas ações são praticadas. Concluiu-se que para os casos estudados, os principais motivadores baseiam-se em mitigar ou evitar possíveis impactos de sua operação através de ganhos em sua imagem corporativa.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, estratégia, retorno social.

Abstract

Companies are increasingly turning to a consistent growth while seeking competitive advantage long-term. However, the corporate reality teaches that sustainable growth can only be achieved if the company shares its success with the society that surrounds it. The evolution of business strategies led companies to search results and at the same time address the basic needs of the communities they serve, overcoming the barriers of corporate philanthropy. This study seeks to understand, in two large Brazilian corporations, what motivates them to maintain a socially and environmentally responsible behavior and how these actions are practiced. From the cases studied, it was concluded that the main reasons are based on mitigating or avoiding possible impact of its operations through earnings in its corporate image.

Keywords: corporate social responsibility, sustainability, strategy, social return.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de figuras.....	xiii
Índice de tabelas.....	xv
Índice de gráficos	xvii
CAPÍTULO 1	1
1 O PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 A QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	5
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO	5
1.4 OS OBJETIVOS DA PESQUISA	7
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	8
CAPÍTULO 2	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 ESTRATÉGIAS.....	9
2.1.1 <i>Estratégias do oceano vermelho</i>	9
2.1.2 <i>Estratégias do oceano azul</i>	13
2.1.3 <i>Estratégias do oceano branco</i>	16
2.1.3.1 A responsabilidade social corporativa	17
2.1.3.2 A criação de valor compartilhado.....	28
2.1.3.3 A estratégia do oceano branco	35
2.1.4 <i>O valor social e a reputação corporativa</i>	38
2.2 INSTRUMENTOS PARA AUXILIAR A MEDIR O VALOR SOCIAL	45
2.2.1 <i>Balço Social ou Relatório de Sustentabilidade</i>	45
2.2.2 <i>Os indicadores de sustentabilidade do Instituto Ethos</i>	46
2.2.3 <i>A norma NBR 16001</i>	46
2.2.4 <i>A norma internacional SA 8000</i>	47
2.2.5 <i>A norma AA 1000</i>	47
2.2.6 <i>O lucro social</i>	47
2.2.7 <i>O retorno social do investimento</i>	48
2.3 O MERCADO BRASILEIRO	48
2.3.1 <i>A competitividade do mercado brasileiro</i>	50
2.3.2 <i>A competitividade sustentável do mercado brasileiro</i>	53
2.3.3 <i>Oportunidades para o desenvolvimento competitivo do Brasil</i>	53
CAPÍTULO 3	55
3 MODELO PROPOSTO.....	55

CAPÍTULO 4	58
4 METODOLOGIA UTILIZADA	58
4.1 A ESCOLHA DA METODOLOGIA	59
4.2 A ESCOLHA DOS CASOS	62
4.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	63
4.4 FORMAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	63
CAPÍTULO 5	65
5 ESTUDOS DE CASO	65
5.1 VALE S.A.	65
5.1.1 <i>Caracterização da empresa</i>	65
5.1.2 <i>Práticas de RSC adotadas</i>	67
5.1.2.1 Funcionários	69
5.1.2.2 Fornecedores.....	70
5.1.2.3 Comunidades	70
5.1.2.4 Meio Ambiente	71
5.1.2.5 Energia e Água	72
5.1.3 <i>Estrutura para desenvolvimento e planejamento das ações de RSC</i>	73
5.1.3.1 Fundação Vale	73
5.1.3.2 Fundo Vale.....	74
5.1.4 <i>Reconhecimento pelas atividades de RSC</i>	75
5.1.5 <i>Estratégias de comunicação das ações sociais</i>	76
5.2 ALPHA.....	77
5.2.1 <i>Caracterização da empresa</i>	77
5.2.2 <i>Práticas de RSC adotadas</i>	78
5.2.2.1 Funcionários	79
5.2.2.2 Fornecedores.....	80
5.2.2.3 Comunidades	80
5.2.2.4 Meio Ambiente	81
5.2.2.5 Energia e Água	82
5.2.3 <i>Estrutura para desenvolvimento e planejamento das ações de RSC</i>	82
5.2.4 <i>Reconhecimento pelas atividades de RSC</i>	83
5.2.4.1 Reconhecimento Nacional	83
5.2.4.2 Reconhecimento internacional	84
5.2.5 <i>Estratégias de comunicação das ações sociais</i>	84
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	85
5.4 A ADEQUAÇÃO AO MODELO PROPOSTO.....	88
5.4.1 <i>A adequação da Vale</i>	88
5.4.2 <i>A adequação da Alpha</i>	90
CAPÍTULO 6	91
6 CONCLUSÃO.....	93
6.1 SÍNTESE.....	93
6.2 PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....	95
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	96
BIBLIOGRAFIA.....	101

ANEXOS	114
ANEXO I. MODELO DE BALANÇO SOCIAL DO IBASE	114
ANEXO II. ESTUDOS DE RETORNOS FINANCEIROS TANGÍVEIS	115
ANEXO III. PESQUISAS DA MCKINSEY&COMPANY SOBRE A CRIAÇÃO DO VALOR SOCIAL.....	117
ANEXO IV. INDICADORES E CLASSIFICAÇÃO DO BRASIL DE ACORDO COM O ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL.....	120
 APÊNDICES	 122
APÊNDICE I. BALANÇO SOCIAL DO IBASE.....	122
APÊNDICE II. RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO GRI	124
APÊNDICE III. OS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE DO INSTITUTO ETHOS	127
APÊNDICE IV. A NORMA NBR 16001.....	130
APÊNDICE V. A NORMA AA 1000	131
APÊNDICE VI. O LUCRO SOCIAL	133
APÊNDICE VII. O RETORNO SOCIAL DO INVESTIMENTO	134
APÊNDICE VIII. ROTEIRO ORIENTADOR DAS ENTREVISTAS	137

Índice de Figuras

FIGURA 1: A EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	10
FIGURA 2: <i>TRIPLE BOTTOM LINE</i>	19
FIGURA 3: THE PYRAMID OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	20
FIGURA 4: MODELO BIDIMENSIONAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	21
FIGURA 5: THREE BOTTOM LINE DA ESTRATÉGIA DO OCEANO BRANCO.....	36
FIGURA 6: CRIAÇÃO DE VALOR DA EMPRESA ATRAVÉS DE ATIVIDADES DE RSC.....	43
FIGURA 7: ESCOPO DA PESQUISA ESTADO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE NO BRASIL.....	49
FIGURA 8: MODELO PARA CARACTERIZAÇÃO DA RSC	57
FIGURA 9: TIPOS BÁSICOS DE PROJETOS PARA OS ESTUDOS DE CASO	61
FIGURA 10: ATUAÇÃO DA VALE NO MUNDO.....	66
FIGURA 11: VALORES DA VALE	66
FIGURA 12: MODELO BIDIMENSIONAL PARA AS EMPRESAS ANALISADAS	87
FIGURA 13: A POSTURA DE RSC DA VALE CONFORME O MODELO PROPOSTO	89
FIGURA 14: A POSTURA DE RSC DA ALPHA CONFORME O MODELO PROPOSTO	91
FIGURA 15: BALANÇO SOCIAL DO IBASE.....	114
FIGURA 16: CATEGORIA DOS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE ETHOS.....	127
FIGURA 17: MODELO DE CICLO CONTÍNUO DA NORMA AA 1000.....	132
FIGURA 18: ELEMENTOS DO LUCRO SOCIAL.....	133

Índice de Tabelas

TABELA 1: ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL (RESUMIDO)	6
TABELA 2: OCEANO VERMELHO X OCEANO AZUL	14
TABELA 3: RANK DAS 50 MAIORES ENTIDADES ECONÔMICAS.....	24
TABELA 4: A MISSÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO OS EMPRESÁRIOS.....	29
TABELA 5: A MISSÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO A OPINIÃO PÚBLICA	31
TABELA 6: CLASSIFICAÇÃO ABERTA DO BRASIL NO ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL	51
TABELA 7: ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL DOS BRICS	52
TABELA 8: ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL DAS 20 MAIORES ECONOMIAS EMERGENTES.....	52
TABELA 9: EMPRESAS BRASILEIRAS CONSTANTES NO RANK THE GLOBAL 100.....	54
TABELA 10: SÍNTESE DA PESQUISA EMPÍRICA SOBRE RSC E PERFORMANCE DAS EMPRESAS.....	116
TABELA 11: VALOR GERADO PELOS PROGRAMAS SOCIAIS, AMBIENTAIS E DE GOVERNANÇA	119
TABELA 12: CLASSIFICAÇÃO COMPLETA POR INDICADOR DA COMPETITIVIDADE GLOBAL DO BRASIL.....	121
TABELA 13: INDICADORES ÉTHOS PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS E RESPONSÁVEIS.....	129

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: CRESCIMENTO POPULACIONAL MUNDIAL	18
GRÁFICO 2: 100 MAIORES ENTIDADES ECONÔMICAS	23
GRÁFICO 3: 150 MAIORES ENTIDADES ECONÔMICAS	23
GRÁFICO 4: EXPECTATIVA DO CONSUMIDOR QUANTO À AÇÃO DAS EMPRESAS	32
GRÁFICO 5: RETORNO ANUAL DO ÍNDICE WME x S&P 500	40
GRÁFICO 6: RETORNOS ANUAIS DO ISE E DO IBOVESPA	41
GRÁFICO 7: RETORNO E VOLATILIDADE DE FUNDOS DE AÇÕES SUSTENTÁVEIS E IBOVESPA	41
GRÁFICO 8: INVESTIMENTO EM RSC x RECEITAS OPERACIONAIS LÍQUIDAS DA VALE	68
GRÁFICO 9: COMO PROGRAMAS SOCIAIS, AMBIENTAIS E DE GOVERNANÇA MELHORAM A PERFORMANCE FINANCEIRA CORPORATIVA	117
GRÁFICO 10: CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS PARA O VALOR DO ACIONISTA	118
GRÁFICO 11: EVOLUÇÃO DO USO DAS DIRETRIZES GRI NO MUNDO	125
GRÁFICO 12: EVOLUÇÃO DO USO DAS DIRETRIZES GRI NO BRASIL	125

Capítulo 1

1 O problema de pesquisa

1.1 Introdução

A globalização é vista como um dos principais motivos resultantes em benefícios e mazelas no sistema capitalista atual. A acentuação do relacionamento social ultrapassou as barreiras da distância e do tempo no conceito de globalização, alcançando escala mundial. Segundo Giddens (2000), atos locais atingiram a capacidade de repercutir globalmente em espaços e tempos distantes devido a ligação entre diferentes geografias e suas dimensões globais, locais e cotidianas. Giddens (2000) também reforça que a globalização é parcial e traz consequências negativas. Como exemplo cita a inexistência latente em segurança e meio ambiente nos seus aspectos regulatórios em países emergentes.

Em consequência deste processo de globalização foram observadas, recentemente, crises atingindo diversas economias, devido a problemas de indústria ou riscos de default. Na esfera empresarial, a crise de 2008 evidenciou um comportamento voltado para resultados de curto prazo impactando tanto o meio corporativo como o meio social. Consequentemente, este comportamento levou empresas a serem vendidas, fechadas ou a sofrerem intervenção estatal. Por exemplo, ao carregar mais risco nas operações de crédito os bancos de investimento Lehman Brothers e Merrill Lynch foram adquiridos (Instituto de Ensino e Pesquisa, 2014).

Milstein & Hart (2004) atribuem, como consequência deste cenário de crises, o investimento de empresas em aspectos éticos, sociais e ambientais visando alavancar seus negócios e minimizar seus riscos. Os autores também frisam que os investimentos em sustentabilidade podem ser acoplados às estratégias corporativas. Lubin & Esty (2010), atribuem a popularização do tema desenvolvimento sustentável ao cenário contemporâneo de crise. Evidência disto é que diversos autores consideram este o novo paradigma do século XXI (Brunelli & Cohen, 2012).

O tema desenvolvimento sustentável é escoreado no tripé da sustentabilidade, também conhecido como *triple bottom line*. Este tripé engloba as dimensões econômica, ambiental e social que entrelaçam os três componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente (Pereira, Fagundes, Andrade, Dresch, & Soprane, 2010). Nestas dimensões é importante ressaltar os fatores que têm ganhado força ultimamente.

Na esfera ambiental, a degradação ambiental e o desperdício de recursos naturais geram danos ao ecossistema, acarretando numa maior conscientização individual e corporativa em relação às questões ambientais (Vilha & Quadros, 2012). De acordo com esta afirmação e relatando a importância do tema, temos Porter & Linde (1995a) que afirmam que:

A necessidade de regulamentação para proteger o meio ambiente recebe uma aceitação generalizada, mas relutante: generalizada, porque todos querem um planeta habitável, relutante por causa da crença persistente de que as normas ambientais erodem a competitividade.

Na esfera social, as organizações ativistas têm ganhado muita força ultimamente e vêm pressionando cada vez mais as corporações. Os sindicatos também têm desempenhado um papel importante para defender os direitos humanos e as condições de trabalho (Porter & Kramer, 2006).

Devido à globalização, utilizar recursos produtivamente é o que molda a competitividade. Este novo paradigma engloba uma melhoria ambiental, social e competitiva. Surge, portanto, uma nova demanda de utilizar produtivamente os recursos naturais e físicos ou humanos e de capital. “Como uma indústria responde aos problemas ambientais pode, de fato, ser um indicador avançado da sua competitividade global.” (Porter & Linde, 1995a)

Esta resposta pode ser dada através das estratégias adotadas pelas empresas. Para Hout, Porter, & Rudden (1984) a estratégia é uma poderosa ferramenta para se alcançar vantagens competitivas. Porter (1986), no entanto, frisa a necessidade de se avaliar as implicações dos mercados domésticos, mult-domésticos e globais e peculiaridades do ambiente competitivo. É através desta estratégia que as empresas poderão identificar as oportunidades para geração de valor, e para transformação deste valor em lucratividade ou sustentabilidade (“Comitê Temático de Estratégia e Gestão - Position Paper,” 2003).

Uma destas oportunidades para criação de valor reside nas esferas ambientais, econômicas e sociais – devido ao fato da atividade empresarial ser vista como a principal geradora de adversidades nestas esferas, alcançando prosperidade às expensas da sociedade ao seu redor (Menezes, Dias, & Gomes, 2010; Porter & Kramer, 2011; Porter & Linde, 1995b; Vilha & Quadros, 2012). Por este motivo a responsabilidade social tem sido incorporada cada vez mais nas políticas e estratégias das empresas. Esta tendência também é observada no Brasil, como destaca Vilha & Quadros (2012).

No entanto, a forma como as empresas devem atuar perante a sociedade tem sido questão de discussão constante, não parecendo haver um consenso desde então. É possível observar duas correntes que discorrem sobre esta forma de atuação: o enfoque dos *shareholders* e o enfoque dos *stakeholders*.

A corrente dos *shareholders* – também conhecida como corrente dos *stockholders* – preza que a empresa deve virar todos os seus esforços e recursos para a maximização do valor da empresa e do lucro para os acionistas ou cotistas. Esta corrente é liderada por Friedman (1970) que institui que os bens sociais gerados pela atividade econômica empresarial já seriam suficientes e, que portanto os gestores deveriam focar apenas nas atividades nucleares de suas empresas objetivando o retorno máximo para os *shareholders*.

Já segundo a teoria dos *stakeholders*, formalmente debatida desde os anos 80 por Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle (2010), as empresas têm responsabilidades além da concepção tradicional da maximização dos retornos. As empresas devem se ater aos interesses dos múltiplos *stakeholders* (ou partes interessadas), tais quais os interesses do meio ambiente, dos trabalhadores, dos consumidores, dos fornecedores, da comunidade local, do governo, dos próprios acionistas ou cotistas, dos seus gestores, entre outros.

É importante ressaltar que apesar das diferenças de amplitude das duas correntes, ambas convergem no sentido de que as empresas devem desempenhar uma função social na sociedade – uma mais restritiva e outra mais alargada. A partir desta divergência é sabatinada o escopo das atividades sociais corporativas. Este debate se pauta principalmente na capacidade das atividades de responsabilidade social corporativas gerarem valor para as empresas. Os defensores da corrente da maximização do lucro dos *shareholders* afirmam que estas atividades não passam de custos que consomem o resultado da empresa (Friedman, 1970; Levitt, 1958), embora a comprovação empírica seja inconclusiva (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985). Já a corrente pró geração de valor para todas as partes interessadas sustenta seus argumentos de que as atividades de responsabilidade social corporativa (RSC) são investimentos que tendem a gerar retornos no longo prazo (McWilliams & Siegel, 2011). Por mais que não consensual, esta altercação é o foco do presente trabalho.

1.2 A Questão de Investigação

O problema de investigação está centrado na seguinte questão: A adoção de práticas de responsabilidade social gera valor para as empresas?

A premissa básica da questão de investigação decai sobre o fato de que uma postura socialmente responsável traz ganhos de reputação que ocasionalmente podem trazer acoplados sinergias no restante da cadeia de valor da empresa.

Vale destacar que mesmo a visão mais conservadora a respeito do papel social das empresas, não diverge por completo da premissa exposta. Friedman (1970) reconhece que ações sociais podem gerar valor no *goodwill* de empresas, contanto que estas ações sejam direcionadas ao retorno para os acionistas.

1.3 Justificativa e Relevância da Investigação

A justificativa pela escolha da questão em evidência deve-se ao fato da relevância do tema na mídia e nos ambientes de negócios, e a crescente busca acadêmica por justificativas empíricas para sustentar a hipótese de que as práticas de responsabilidade social corporativas agregam valor às empresas.

O público alvo abrangido pela questão é o ambiente corporativo brasileiro, tendo em vista os recentes esforços no país de acompanhar a tendência responsável observada em países desenvolvidos (Tenório, 2004). O Brasil está desenvolvendo – a exemplos de outros países – padrões de certificação, índices que medem a sustentabilidade e governança das empresas e setores e, relatórios gerenciais integrando atividades econômicas, sociais e ambientais (Pereira et al., 2010). No entanto, autores como Vilha & Quadros (2012) julgam a discussão no território brasileiro ainda muito incipientes, necessitando de maior investigação no assunto.

Porter (2003) classificou a competitividade do mercado brasileiro como promissora, mas que pecava por aspectos como: fortes barreiras comerciais, governo intervencionista, recursos humanos pouco especializados,

infraestrutura de transportes deficiente e alta desigualdade social. Contudo afirmou também que países com carências como o Brasil são focos de atenção para as questões sociais devido as necessidades prementes e pela oportunidade de se atingir milhões de pessoas e consumidores na base da pirâmide (Porter & Kramer, 2011; Prahalad, 2007).

De acordo com o índice de competitividade global de 2014-2015, apresentado na Tabela 1, o Brasil aparece apenas na 57ª posição no ranking geral – entre os 144 países analisados – atrás de países como Barbados, Cazaquistão e Letônia (World Economic Forum, 2014).

Country/Economy	Rank (out of 144)	Score (1–7)	GCI 2013 Rank
Switzerland	1	5.70	1
Singapore	2	5.65	2
United States	3	5.54	5
Finland	4	5.50	3
Germany	5	5.49	4
Japan	6	5.47	9
Hong Kong SAR	7	5.46	7
Netherlands	8	5.45	8
United Kingdom	9	5.41	10
Sweden	10	5.41	6
Norway	11	5.35	11
United Arab Emirates	12	5.33	19
Denmark	13	5.29	15
Taiwan, China	14	5.25	12
Canada	15	5.24	14
Qatar	16	5.24	13
New Zealand	17	5.20	18
Belgium	18	5.18	17
Luxembourg	19	5.17	22
Malaysia	20	5.16	24
Austria	21	5.16	16
Australia	22	5.08	21
France	23	5.08	23
Saudi Arabia	24	5.06	20
Brazil	57	4.34	56

Tabela 1: Índice de Competitividade Global (resumido)

Fonte: The Global Competitiveness Report 2014–2015

Visando preencher uma parte das lacunas presentes no assunto dentro da realidade empresarial brasileira, o presente trabalho almeja apresentar sustento para a viabilização de práticas de responsabilidade sociais pelas empresas que atuam no país.

1.4 Os Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral do trabalho consiste em apresentar uma visão que estresse a correlação das práticas sociais das empresas brasileiras com a hipótese principal deste estudo, em que as ações sociais são motivadas pela possibilidade de aumento da reputação empresarial.

Como objetivos intermediários, tem-se:

- identificar de que forma as empresas comunicam suas ações sociais;
- analisar as informações acerca dos investimentos sociais;
- debater sobre as motivações das empresas em aderir práticas de responsabilidade social;
- mapear em que grau as ações sociais estão inseridas no planejamento estratégico das empresas;
- relacionar os investimentos e práticas sociais com a performance das empresas.

Para atingir os objetivos descritos e responder a questão central de investigação, optou-se por uma metodologia qualitativa, apoiando-se em estudos de casos de empresas constantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) que declaram anualmente seus balanços sociais.

A pesquisa foi basicamente exploratória para que fosse possível a avaliação das hipóteses na aplicação aos problemas. A coleta de dados envolveu fontes secundárias de pesquisa procedendo à análise, ampliação e comparação entre as empresas e setores analisados.

1.5 Estruturação do Trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

O primeiro capítulo serve para contextualizar o tema de forma mais ampla e o problema de estudo de modo mais específico, apresentando as necessidades primárias que conscientizaram o surgimento das práticas de responsabilidade social corporativa e a necessidade de se aprofundar na temática da geração de valor.

O segundo capítulo faz uma análise minuciosa sobre as estratégias empresariais com foco na responsabilidade social corporativa. Procura-se evidenciar a evolução do conceito de estratégia, as tendências ambientais e sociais e os principais conceitos e ferramentas das estratégias com o foco social. Distingue-se o conceito de responsabilidade social corporativa, valor compartilhado e estratégia do oceano branco.

O terceiro capítulo apresenta o modelo proposto que objetiva esquematizar as ações de responsabilidade socioambiental das empresas em 5 pilares.

O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada. Foca-se na metodologia de investigação e nos modelos de análise utilizados.

O quinto capítulo caracteriza as empresas e setores e analisa os resultados dos estudos de caso apresentados, assim como relaciona os resultados com os aparatos teóricos utilizados.

Por fim, o último capítulo sintetiza as questões sob investigação e destaca as conclusões do trabalho.

Capítulo 2

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada. O capítulo está dividido em três seções que abordam os assuntos: estratégias empresariais, as tendências do meio envolvente, ferramentas de análise para estratégias com foco social.

2.1 Estratégias

Esta seção tratará de forma concisa sobre as diferentes estratégias que cercam as empresas no seu cotidiano. De forma breve, será abordado o surgimento do tema assim como os principais conceitos que foram carregados de séculos passados até a aplicação na realidade corporativa. As estratégias serão agrupadas em três grandes blocos – aqui definidos como oceanos vermelhos, azuis e brancos.

2.1.1 Estratégias do oceano vermelho

A literatura atual trata o tema estratégia por diversos prismas, sendo possível observar inúmeras abordagens quanto à sua definição e evolução. Vale destacar que em extensa revisão literária observou-se convergência em dois aspectos.

O primeiro aspecto de concordância é a ausência de uma definição única, globalmente aceita do significado de estratégia. É um tema multidimensional e com grande amplitude, o que dificulta um consenso geral (Hambrick, 1980; Macedo, Boava, & Antonialli, 2012; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2003; Nicolau, 2001; Zaccarelli, 2013).

O segundo aspecto em conformidade decai no debate do surgimento e evolução do termo estratégia. O termo estratégia provém do grego antigo e tem suas raízes na arte militar. O primeiro estrategista a formalizar o conceito, os objetivos e táticas foi o general chinês Sun Tzu ao escrever um tratado denominado *A Arte da Guerra* (Alday, 2002; Júlio & Salibi Neto, 2002; Kallás, 2003; Mintzberg et al., 2003; Quinn, 1980; Vitorino Filho, Peresin, & Sacomano Neto, 2011).

O tratado de Sun Tzu possibilitou que muitos outros militares aplicassem as mesmas bases de técnicas de planejamento. Observam-se exemplos desde Napoleão até a Segunda Guerra Mundial (Quinn, 1980). Diversos estudiosos estudaram seus conceitos e perceberam sua aplicabilidade ao mundo dos negócios e administração de empresas.



Figura 1: A Evolução da Estratégia

Fonte: Adaptado de Comitê Temático de Estratégia e Gestão - Position Paper (2003)

Interpreta-se que na esfera administrativa, o tratado dita regras de como obter sucesso no terreno das negociações e concorrência entre empresas. Para tal, seria feita uma análise própria (análoga a análise das forças internas da empresa), de como o mercado se comporta, da participação da concorrência, da

liderança interna e da disciplina dos funcionários. Assim, a estratégia para as empresas resume-se na avaliação dos pontos fracos e fortes da empresa e de sua concorrência (Gagliardi, 2003), similar a teoria das *Cinco Forças Competitivas Que Moldam A Estratégia* de Porter (1979). E podendo ser ilustrada na frase que teve maior repercussão no tratado de Sun Tzu (apud Hanzhang, 2011):

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisará temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

Este aprendizado guiou grande parte das estratégias que se baseiam em ambientes de competição acirrada e focam prioritariamente em economias de escala, de gama, e em aumento da capacidade, buscando superar seus concorrentes e ganhar mercados. Este tipo de estratégia foi classificado por Kim & Mauborgne (2005) como estratégias do oceano vermelho (EOV).

O movimento das estratégias competitivas iniciou-se com Chandler (1962) caracterizando estratégia como a ação necessária e a utilização de recursos para alcançar objetivos empresariais de longo prazo.

Alguns autores citam que a onda de estratégias empresariais ganhou maior repercussão com Andrews (1965, apud Mintzberg et al., 2003)¹ devido a simplicidade de seu artigo e da repercussão que teve ao ser incorporado em um livro da Harvard Business School.

No entanto, os autores mais consagrados nas EOV foram Michael E. Porter e Henry Mintzberg. Suas teorias foram debatidas e criticadas por diversos acadêmicos, como: Alday (2002), Ghoshal, Bartlett, & Moran (1999), Vitorino Filho et al. (2011).

¹ Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. 1965. Business Policy - Text and Cases. Richard D. Irwin Publishing

O conceito de estratégia competitiva ganhou amplitude com Porter (1989, 2004) baseando as ações das empresas em posicionamentos estratégicos para confrontar as forças competitivas do mercado e obter vantagem através de maiores retornos sobre o investimento.

Mintzberg discorre sobre diversas dimensões nas quais ele categoriza a estratégia e a força mediadora que ela tem entre a empresa e o ambiente corporativo em que atua (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005; Mintzberg et al., 2003; Mintzberg, 1990).

Outros autores que argumentam a respeito do meio competitivo em que as empresas estão inseridas e das estratégias para triunfarem frente a seus desafios e objetivos são: Ansoff (1977); Hax & Majluf (1988); Hofer & Schendel (1978); Katz (1970); Quinn (1980); Steiner & Miner (1977).

Todos estes autores discorrem sobre as diferentes formas em que a EOV é causada pela competição acirrada em mercados já existentes. As empresas que adentram neste oceano usam as melhores estratégias possíveis para conquistar novos clientes, e aumentar sua quota de mercado – expandindo para novos mercados e competindo com seus concorrentes.

Como exemplo de oceanos vermelhos, pode-se observar as fábricas tayloristas/fordistas em seu conceito de produção em grande escala e alta integração de trabalho. Outros exemplos de indústrias no Oceano Vermelho são:

- fabricantes de refrigerante (como Coca Cola e Pepsi);
- fabricantes de TV (como Samsung, LG, Panasonic, Sony);
- macarrão instantâneo;
- detergente;
- shampoo;
- automóveis.

Kim & Mauborgne (2005) sustentam que, embora a maioria das empresas concorra nesses oceanos vermelhos, torna-se cada vez menor a probabilidade de que a estratégia convencional gere crescimento lucrativo no futuro. Isto se deve ao fato de que todos os *players* do mercado evoluem constantemente, fazendo com que este processo seja cíclico.

A principal consequência das EOV é a intensificação da concorrência com a entrada de novos competidores, que acirrarão as disputas pelos clientes impactando negativamente no crescimento das vendas e no lucro obtido (Chanchaochai, 2012).

2.1.2 Estratégias do oceano azul

Os oceanos vermelhos e suas estratégias sempre existirão, pois são necessários em quase todos os setores atualmente – principalmente em produtos industrializados com grau de *commodities*. Portanto sempre será fundamental a superação dos rivais nos oceanos vermelhos. Kim & Mauborgne (2005) atestam que, no entanto, por mais que sejam imprescindíveis, eventualmente será improvável manter desempenhos extraordinários a medida que a oferta sobrepõe a demanda.

Neste cenário de embate aguerrido por vantagens competitivas, diferenciação e quotas de mercado, a globalização permitiu que as empresas e os mercados se expandissem e ultrapassassem fronteiras. Em contrapartida, o grau de competição elevou-se e trouxe novos desafios, principalmente na capacidade de manter o crescimento e o lucro de forma sustentável.

Para prosperar, as empresas devem gerar mais valor e diferenciação para seus clientes, trazendo ganhos mútuos para as duas partes. Esse é o desafio do oceano azul. Almejando um mercado sem concorrentes, as estratégias do oceano azul (EOA) instigam as organizações a ultrapassar as fronteiras competitivas do oceano vermelho, criando novos mercados – ainda

inexplorados – sem concorrência ou reinventando mercados já existentes. A EOA consiste na captura de nova demanda reinventando o *trade-off* tradicional de diferenciação ou baixo custo na persecução de ambos – diferenciação e baixo custo (Kim & Mauborgne, 2005).



Tabela 2: Oceano Vermelho x Oceano Azul
Fonte: Retirado de Kim & Mauborgne (2005)

A dinâmica de reinvenção já foi abordada por outros autores, por exemplo Porter e Mintzberg. Para Porter (1996):

O posicionamento, que um dia foi o coração da estratégia, é rejeitado como sendo estático demais para os mercados dinâmicos e as tecnologias mutantes de hoje em dia. De acordo com o novo dogma, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária.

Mintzberg (1987) cita que o caráter dinâmico dos ambientes e das demandas não se fixa estaticamente e que esse dinamismo reflete o grau de adaptabilidade da empresa ante as condições do próprio mercado.

É possível observar alguns exemplos de empresas que se reinventaram e reinventaram seu mercado. Por exemplo:

- Apple: através dos iphones, a empresa vai redefinindo a oferta antes de haver demanda para as novas funcionalidades;
- Cirque Du Soleil: a empresa se reinventou, reinventou a demanda por uma atração circense de uma indústria em queda e criou uma nova forma de entretenimento para apelar a um público adulto de alto nível com espetáculos grandiosos e experiências únicas;
- Nintendo Wii: a Nintendo inovou o mercado de *gaming* ao introduzir um console mais prático, deixando os jogos mais divertidos e interativos com seu controle de movimento;
- Ryanair: a empresa aérea revolucionou o mercado de transporte aéreo alterando simples ofertas que geram custos nas passagens aéreas. A simplificação do serviço traduziu-se em levar seus passageiros do ponto A ao ponto B de forma mais eficiente e com menor preço se comparado a outras companhias;
- Starbucks: mudou totalmente a experiência de se tomar um café e ainda trouxe opções de café de qualidade e elegante para as massas e consumidores posicionados na base da pirâmide.

Esta estratégia tem conquistado espaço no mundo dos negócios, mas tem-se discutido a capacidade dos concorrentes de mercados similares adaptarem-se rapidamente às mudanças impostas e aproveitarem do “conforto ou calma” do Oceano Azul. Para Chanchaochai (2012), os oceanos azuis tendem a se transformar em vermelhos:

A estratégia do oceano vermelho é causada pela competição acirrada em mercados já existentes. Visando livrar-se da forte concorrência, algumas empresas adotaram a estratégia do oceano azul – criando novos e amplos mercados ainda

inexplorados, competindo pela oferta de produtos ou serviços inovadores. Por se tratar de um novo mercado, sem concorrência, costuma permitir a obtenção de lucros consideráveis. Ao se tornar um mercado lucrativo, novos competidores se esforçarão para entrar neste mercado, tornando-o um ambiente competitivo, e por consequência transformando os oceanos azuis em oceanos vermelhos.

Conclui-se então que ambas as estratégias, EO_V ou EO_A, tem o mesmo objetivo – maximizar lucros e estrutura de vendas e custos – diferindo apenas o caminho para se alcançar este objetivo.

2.1.3 Estratégias do oceano branco

A sociedade e o meio envolvente das empresas são considerados elementos essenciais para seu crescimento sustentável. Se as necessidades da sociedade não forem providas, conseqüentemente carências sociais aparecem. Drucker (2006) afirma que estas carências assemelham-se a doenças sociais e que nenhuma empresa conseguirá prosperar em uma sociedade – enferma – que não seja próspera.

De fato, objetivos sociais e econômicos estão correlacionados, devido às circunstâncias de que as empresas não funcionam isoladas da sociedade que as cerca (Porter & Kramer, 2002). Podendo-se afirmar que os lucros obtidos por uma empresa são resultados de sua relação com a sociedade e seus *stakeholders*. Portanto, seu objetivo nuclear deve envolver – além do lucro – alguma retribuição desta prosperidade com a sociedade como um todo (Chanchaochai, 2012).

A relação das empresas com a sociedade que a cerca sempre foi controversa, considerada como um *trade-off* entre os investimentos privados e os benefícios sociais. Uma alternativa para equilibrar as necessidades sociais é analisar a estratégia sobre o prisma das atividades sociais. Portanto, é preciso definir as motivações para as práticas sociais, o conceito de responsabilidade social

corporativa e desenvolvimento sustentável, e as dimensões e valores em que estão apoiadas.

Nesta subseção serão tratadas todas as visões com foco na responsabilidade social das empresas, como: filantropia empresarial, responsabilidade social corporativa, criação de valor compartilhado e inclusive a estratégia do oceano branco de Dan Chanchaochai.

2.1.3.1 A responsabilidade social corporativa

Conforme exposto no capítulo 1, as recentes crises econômicas foram um dos fatores que desencadearam essa mudança comportamental das empresas em direção aos aspectos éticos, sociais e ambientais. O segundo fator de grande expressão foi a atividade de exploração das empresas e as consequências que geram no meio ambiente e na sociedade como um todo. As atividades de exploração tiveram reflexos expressivos em crises ambientais e trabalhistas.

Na crise ambiental pode-se destacar três pilares que estão interligados: o crescimento populacional, a degradação ambiental pela poluição e o aumento do consumo de energia e recursos naturais (Braga, 2002).

Quanto ao crescimento populacional, é possível observar uma explosão após a 2ª metade do século XX. Este aumento da população veio acompanhado de múltiplas necessidades, padrões de consumo, persecução de recursos e visões de sustentabilidade (United Nations, 2014).

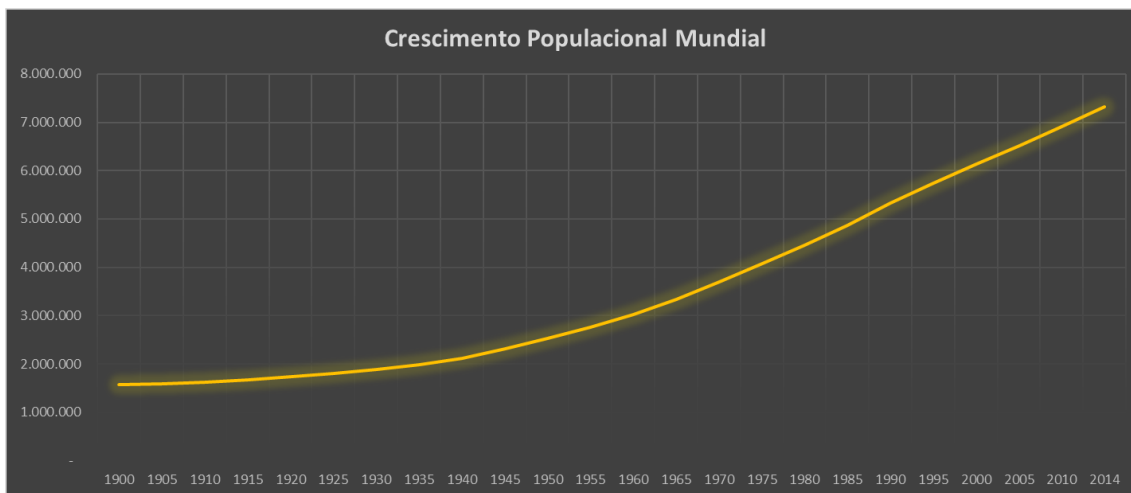


Gráfico 1: Crescimento Populacional Mundial

Fonte: World Urbanization Prospects: The 2014 Revision (United Nations, 2014)

Devido ao aumento da atividade industrial, o aumento de gases causadores do efeito estufa é preocupante. Em 2013, o nível de emissões foi o maior de todos e ultrapassou a norma em 61%, tendo a queima de carvão como responsável por 40% do total de emissões e a China, por seu grande potencial produtivo, como o principal emissor de gases produzidos por queima de combustíveis fósseis (BBC Brasil, 2014).

Desde o período da Revolução Industrial tem-se a consciência da crise socioambiental. Algumas iniciativas foram tomadas, como a criação do Protocolo de Quioto e o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC – *Intergovernmental Panel on Climate Change*).

A crise trabalhista teve sua raiz na ascensão industrial pós fordismo e toyotismo. O aumento do lucro consequente de práticas de trabalho mais eficientes não gerava aumento salarial ou melhores condições de trabalho. As principais críticas recaíam sobre a oneração dos encargos sociais e de uma legislação insuficiente. As organizações sindicais reivindicavam melhorias para o trabalhador, para o setor e uma legislação mais robusta (Oliveira, 2006).

Na esfera empresarial, duas vertentes aparecem como consequência deste cenário: as empresas devem optar por continuar a explorar ao máximo a

sociedade visando apenas o lucro ou adotar uma postura socialmente responsável visando o desenvolvimento sustentável.

Doravante destas transformações no ambiente e na sociedade, surgem novos conceitos, como desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

Este trabalho utilizará a definição de desenvolvimento sustentável preconizada pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (World Commission on Environment and Development, 1987) no relatório *Our Common Future*: “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações atenderem suas próprias necessidades”.

Almejando a sustentabilidade, Elkington (1997) propôs um modelo com três pilares para auxiliar na análise da performance empresarial: pessoas, planeta e performance/lucro. É conhecido como tripé da sustentabilidade ou *triple bottom line*. O modelo consiste na prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, interligando as dimensões da sustentabilidade – econômica, ambiental e social – em todas as atividades no cotidiano das empresas. A interseção entre os três pilares é a sustentabilidade.

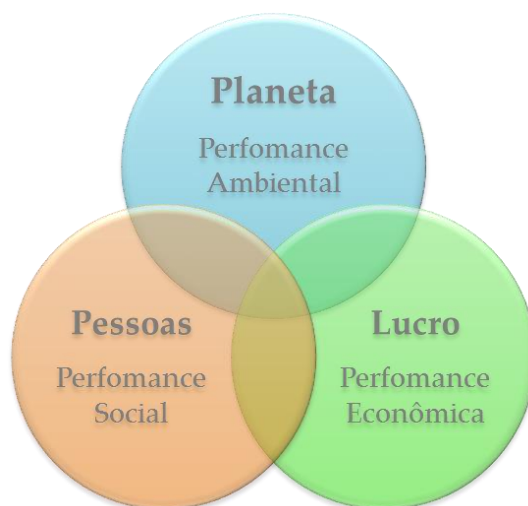


Figura 2: *Triple Bottom Line*

Fonte: Retirada de Elkington (1997)

O *triple bottom line* e o conceito de desenvolvimento sustentável convergem no sentido que o crescimento econômico de longo prazo depende do progresso social e do cuidado ambiental. Analogamente, as atividades sociais e ambientais da empresa não serão suportadas na ausência de resultado econômico (Borger, 2001). O conceito de que há uma ordem de prioridade das responsabilidades corporativas, priorizando o desempenho econômico, foi incorporado na teoria da pirâmide da RSC (Carroll, 1991).

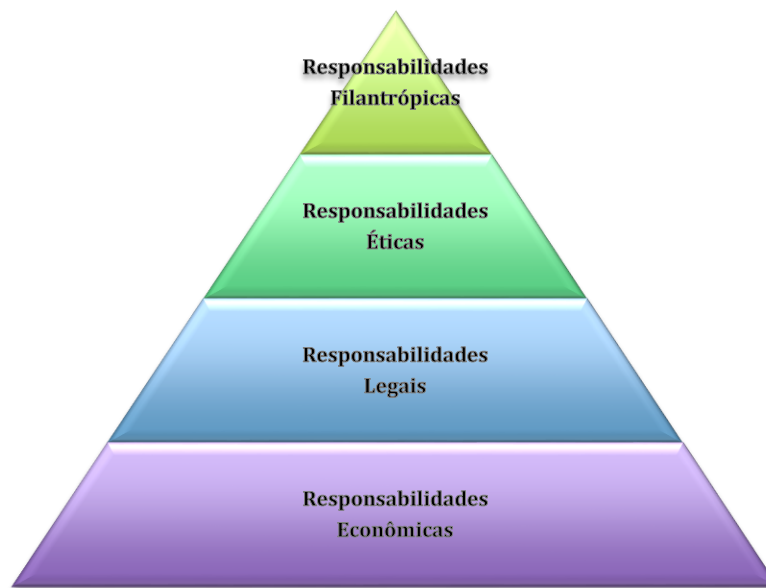


Figura 3: The Pyramid of Corporate Social Responsibility
Fonte: Retirado de Carroll (1991)

Este modelo embora tenha tido êxito em explicar a RSC, gerava dúvidas sobre qual a responsabilidade mais importante – pelo fato da responsabilidade filantrópica se situar no topo da pirâmide – e por passar a ideia de independência entre as quatro responsabilidades. Esse modelo chegou a ser revisto e alterado posteriormente (Schwartz & Carroll, 2003).

Outra confusão que ronda esta temática é sobre a diferença entre filantropia corporativa e RSC. A filantropia passa o sentido de caridade, e na realidade corporativa estas contribuições filantrópicas estão conectadas – mesmo que vagamente – com a linha de negócios das empresas praticantes. No entanto,

Porter & Kramer (2002) alertam para o fato de que a filantropia corporativa tem sido usada cada vez mais pelas relações públicas da empresa como uma forma de publicidade, promovendo a imagem empresarial ou como ferramenta de marketing para captação de patrocínios.

A diferença entre estes conceitos é facilmente visualizada no modelo de Quazi & O'Brien (2000). O modelo consiste em um quadro bidimensional que agrega as responsabilidades das empresas frente ao conceito de RSC e o embate destas atividades sociais serem custos ou investimentos.

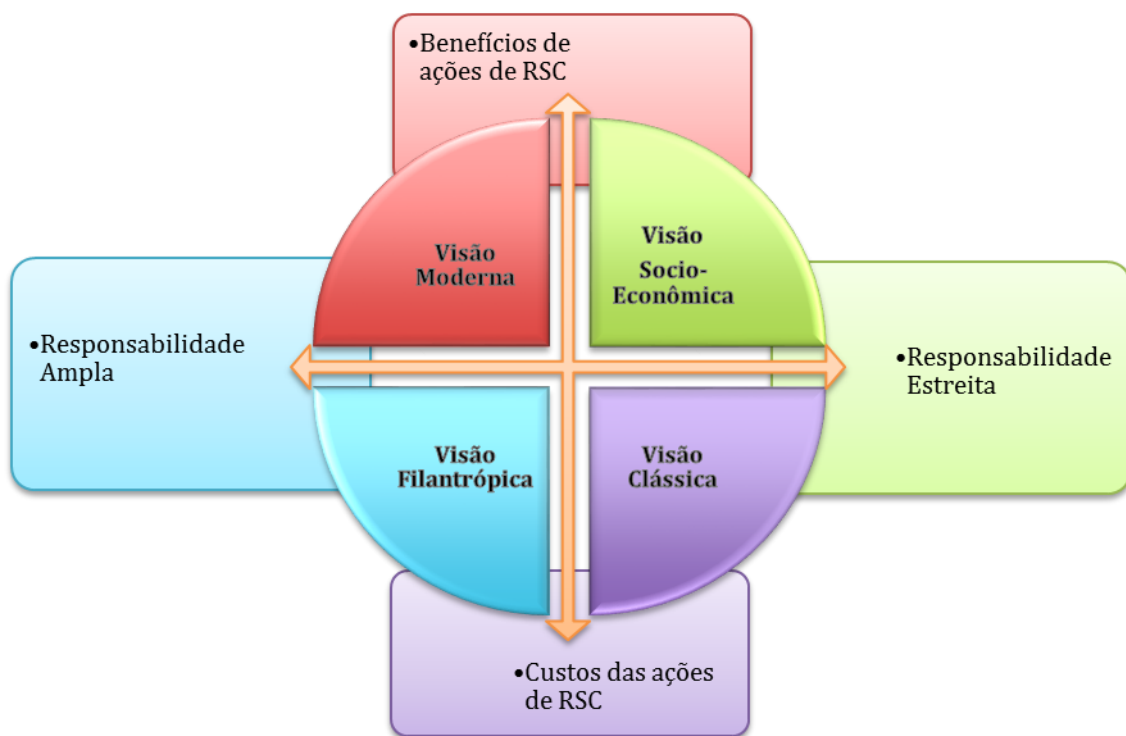


Figura 4: Modelo Bidimensional da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Adaptado de Quazi & O'Brien (2000)

O eixo horizontal das responsabilidades engloba o compromisso de maximizar o valor da empresa (responsabilidade estreita) e as responsabilidades que ultrapassam a função clássica econômica das empresas (responsabilidade ampla). Combinando estas responsabilidades com os investimentos ou custos sociais, obtém-se as quatro visões do modelo.

A visão clássica é a visão dos *shareholders*, em que as atividades de RSC não devem ser estimuladas, pois estas impactam negativamente no desempenho financeiro da empresa (ou seja, atividades de RSC são custos).

A visão filantrópica é aquela que defende as contribuições sociais (consideradas como custos) independentemente se gerarão retorno para a empresa, assemelhando-se ao conceito de caridade corporativa.

A visão socioeconômica é aquela que defende as atividades de RSC (assumindo serem investimentos sociais), portanto que seus objetivos – de geração de valor econômico – estejam em linha com os objetivos de maximização de lucros da empresa.

A visão moderna é a que mais integra as atividades de RSC na estratégia corporativa e em suas atividades, acreditando que estas ações são investimentos e gerarão benefícios de longo prazo para a empresa.

Conforme identificado no modelo de Quazi & O'Brien (2000), e conforme citado anteriormente neste trabalho, há duas correntes que divergem sobre o fato de que as ações de RSC devem ou não ser adotadas.

A corrente clássica – ou dos *shareholders* – é defendida por Friedman (1970) e Levitt (1958), e consiste na máxima de que a função objetivo da empresa é a persecução de lucros para seus acionistas ou cotistas e que o envolvimento em ações sociais estão fora de questão. Porter & Kramer (2011) observam este enfoque da seguinte forma:

Na velha e estreita visão do capitalismo, a empresa contribui para a sociedade ao dar lucro, o que sustenta empregos, salários, consumo, investimentos e impostos. Tocar a empresa como sempre seria um benefício social suficiente. A empresa é, em grande medida, um ente autossuficiente, e questões sociais ou comunitárias estão fora de sua alçada.

Seguindo esta visão, toda e qualquer ação visando o bem social deve ser exercida pelos governos, organizações não governamentais e fundações sem

fins lucrativos, e que o desempenho das atividades econômicas da empresa já gera benefícios sociais ao perseguir o máximo de lucro – dentro dos limites legais. A principal crítica a esses argumentos e sobre o dever da empresa junto à sociedade provém do fato que muitas empresas têm mais capacidade e facilidade de gerar riqueza do que alguns países. Exemplo disto consta no relatório da *Global Trends*. Neste relatório é posto o faturamento empresarial das maiores corporações em contraste com o produto interno bruto dos países considerados maiores potências econômicas. O resultado pode ser observado no Gráfico 2 e Gráfico 3 abaixo.

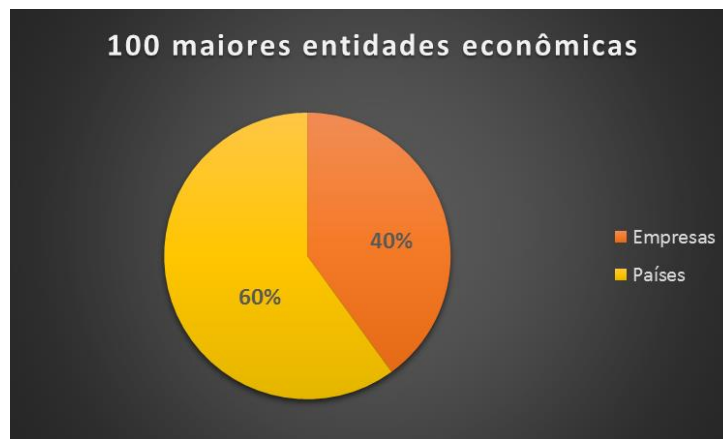


Gráfico 2: 100 maiores entidades econômicas

Fonte: Adaptado do relatório Corporate Clout 2013 (Keys, Malnight, & Stoklund, 2013)

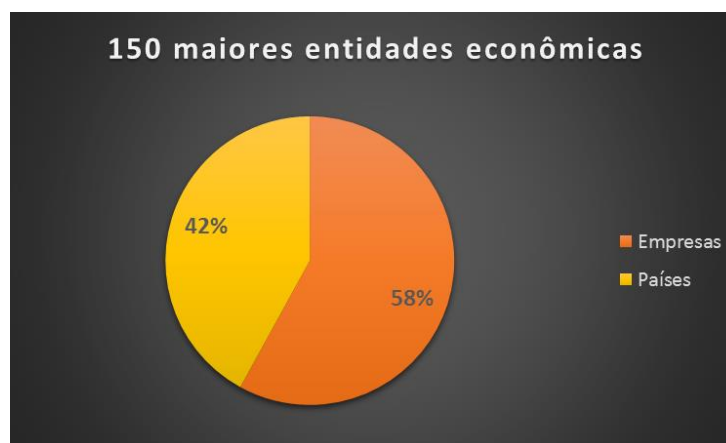


Gráfico 3: 150 maiores entidades econômicas

Fonte: Adaptado do relatório Corporate Clout 2013 (Keys et al., 2013)

Ou seja, 40 das 100 maiores e 87 das 150 entidades são empresas. O que chama a atenção neste rank, por exemplo, é o caso da empresa melhor qualificada no rank – pela empresa petrolífera anglo-holandesa Royal Dutch Shell. Ela ocupa a 26^a posição do rank, a frente de 170 países, com uma população de apenas 90.000 funcionários. Uma pequena fração do rank com cinquenta entidades é demonstrada na Tabela 3.

Rank in 2012	Rank in 2011	Country/Corporation	Rank in 2012	Rank in 2011	Country/Corporation
1	1	United States	26	31	ROYAL DUTCH SHELL
2	2	China	27	27	Argentina
3	3	Japan	28	26	Taiwan Province of China
4	4	Germany	29	32	EXXON MOBIL
5	5	France	30	28	WAL-MART STORES
6	7	United Kingdom	31	29	Austria
7	6	Brazil	32	38	BP
8	9	Russia	33	30	South Africa
9	8	Italy	34	37	Venezuela
10	10	India	35	41	SINOPEC GROUP China
11	11	Canada	36	36	Columbia
12	12	Australia	37	33	Thailand
13	13	Spain	38	34	United Arab Emirates
14	14	Mexico	39	48	CHINA NATIONAL PETROLEUM
15	15	Korea	40	35	Denmark
16	16	Indonesia	41	40	Malaysia
17	18	Turkey	42	42	Singapore
18	17	Netherlands	43	46	Nigeria
19	19	Saudi Arabia	44	44	Chile
20	20	Switzerland	45	45	Hong Kong
21	24	Islamic Republic	46	51	STATE GRID
22	21	Sweden	47	50	Egypt
23	25	Norway	48	52	Philippines
24	23	Poland	49	43	Finland
25	22	Belgium	50	39	Greece

Tabela 3: Rank das 50 maiores entidades econômicas

Fonte: Adaptado do relatório Corporate Clout 2013 (Keys et al., 2013)

Com estas informações, surge novamente o questionamento sobre qual a verdadeira função objetivo da empresa: a persecução do lucro máximo para seus acionistas ou o desenvolvimento econômico e social, dado que em muitos casos sua capacidade econômica é mais eficiente que a do estado?

Nesta indagação, até mesmo Friedman (1970), o principal defensor da função meramente econômica, corroborou com a visão socioeconômica de que

investimentos em RSC podem gerar *goodwill* para as empresas. As demais visões – filantrópica, socioeconômica e moderna – introduzem as atividades de RSC por diferentes prismas.

O modelo de Quazi & O'Brien (2000) também explicita que no que concerne a responsabilidade social corporativa, não há uma definição única e um consenso sobre o significado da expressão. No entanto, suas bases podem ser generalizadas em atividades empresariais que consideram aspectos éticos, dimensões legais, cuidado pelo meio ambiente e respeito pelas pessoas e pela sociedade como um todo (White, 2006).

Bowen é considerado como o precursor do conceito de RSC e foi considerado por Carroll (1999) o pai da responsabilidade social corporativa. Em seu livro, *Social Responsibilities Of The Businessman*, Bowen (1953 apud Carrol, 1999)² define que RSC “refere-se às obrigações dos empresários para o exercício das políticas sociais para tomar essas decisões, ou para seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade”.

Gaioto (2001) adiciona que as atividades de RSC das empresas estão intrinsecamente associadas a seus *stakeholders* e integradas ao planejamento estratégico. Esta associação aos *stakeholders* também é preconizada por Schermerhorn Junior (2010) ao ampliar a dimensão das partes interessadas para beneficiários que podem ser quaisquer pessoas afetadas pelo compromisso da organização com a responsabilidade social.

De forma mais completa, a norma brasileira ISO 26000 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010) estabelece as diretrizes para a responsabilidade social corporativa e define que:

A responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na

² Bowen, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas.

Por ser mais completa e abrangente, essa é a definição de RSC que será utilizada neste trabalho. Assim, é possível observar que a RSC é pautada em valores como ética, transparência e governança.

A ética é um conceito ou comportamento que almeja atitudes convergentes com a moralidade, legitimidade, virtuosidade e condutas justas e certas (Srouf, 2008). Em consulta ao dicionário Michaelis, ética é um substantivo feminino proveniente do grego *ethiké*, e significa parte da filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana; parte prática da filosofia social, que indica as normas a que devem ajustar-se as relações entre os diversos membros da sociedade (Editora Melhoramentos, 2012). A definição do ISO 26000 consiste em um “comportamento que esteja de acordo com os princípios aceitos de uma conduta moral e correta no contexto de uma situação específica e que seja consistente com normas internacionais de comportamento” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010).

O pilar basilar da transparência é a honestidade. De acordo com o dicionário Michaelis, é a qualidade do que se percebe facilmente, de forma clara e evidente; que se deixa conhecer, que é franco; ou que deixa perceber um sentido oculto (Editora Melhoramentos, 2012). No que concerne a prática de transparência por parte das empresas significa uma comunicação fácil, acessível, abrangente e compreensível por todas as pessoas que podem se beneficiar desta transparência (Schuster, Carpenter, & Kane, 1997). Para o ISO 26000, transparência é a “franqueza sobre decisões e atividades que afetam a

sociedade, a economia e o meio ambiente, e a disposição de comunicá-las de forma clara, precisa, tempestiva, honesta e completa” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010).

Governança, em seu sentido lato, é o sistema de gestão de um país, empresa ou outro tipo de organização (Gonçalves, 2005). Seguindo esta mesma linha de raciocínio está a definição da ISO 26000 que define governança como “sistema pelo qual uma organização toma decisões e as implementa na busca de seus objetivos”(Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010). Em um sentido mais restrito e direcionado para a gestão empresarial, a definição que melhor se enquadra no propósito deste trabalho é a do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Ao analisar os princípios básicos da governança corporativa, conforme definido pelo IBGC, nota-se similaridades com os princípios de RSC. Estes princípios são: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2014).

Curiosamente, a responsabilidade social corporativa é um dos pilares da governança e, a governança é um dos pilares da RSC. Por mais ambígua que seja a afirmação anterior, diversos autores concordam que os assuntos de governança corporativa e RSC estão intrinsecamente relacionados e são complementares (Aras & Crowther, 2009; Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008; Rahim, 2013; Strandberg, 2005).

Outra similaridade consiste no fato de que ambos os conceitos são formas de gerir a empresa, as suas ações e a forma como interagem e se comunicam com as pessoas e a sociedade ao seu redor, visando balancear este comportamento – ético, transparente e público – na estratégia corporativa para alcançar maiores retornos e obter um crescimento sustentável de longo prazo. No entanto, conforme citado anteriormente, não há anuência quando o assunto é a mensuração do impacto das atividades de RSC nos ambientes interno e externo da organização.

2.1.3.2 A criação de valor compartilhado

Em síntese, todas as definições de RSC apresentadas até o momento neste trabalho, partem do pressuposto de que a empresa de alguma forma prioriza a dimensão econômica a priori das demais. As empresas precisam antes satisfazer as suas responsabilidades econômicas, dentro do princípio da legalidade, para ulteriormente se atentar às suas responsabilidades éticas e filantrópicas – podendo seguir as prioridades definidas pela pirâmide de Carroll (1991). Portanto, caso a empresa não tenha um resultado satisfatório, isso afetará diretamente as ações sociais planejadas.

Observou-se este fato no início do século XXI, quando o ritmo das contribuições referentes à filantropia corporativa entrou em declínio, chegando a reduzir pela metade o montante percentual do lucro das empresas destinados a estes fins (Porter & Kramer, 2002). Os autores citam que o principal motivo para esta queda consiste no fato dos executivos sucumbirem às pressões dos investidores por maior retorno no curto prazo frente às pressões isoladas da sociedade por mais responsabilidade social corporativa.

Este antagonismo vivido pelos executivos entre priorizar objetivos econômicos ou sociais é reconhecido por Carroll (1999), que afirma que: “A primeira e mais importante responsabilidade social da atividade de negócios é

econômica por natureza. Antes de mais nada, a instituição de negócios é a unidade econômica básica de nossa sociedade.”

Esta contradição a respeito das missões das empresas e as expectativas de seus empresários e executivos frente as expectativas da sociedade, foi sintetizada em duas pesquisas promovidas pela Revista Exame (2005).

Na primeira delas, é perguntado para os principais executivos de 102 grandes empresas brasileiras no tocante a qual seria a missão de sua empresa entre três das oito alternativas. Os resultados estão expressos na Tabela 4.



Tabela 4: A missão das empresas segundo os empresários

Fonte: Adaptado do artigo “O estigma do lucro” na Revista Exame (2005)

Esta pesquisa ressaltou a importância do lucro para os empresários, que teve 82% de assimilação como principal missão da empresa, corroborando com a teoria clássica econômica. No entanto, a revista destaca no seu artigo que, embora seja evidente a importância do lucro para atividade empresarial, os empresários tratavam o assunto com cautela, de forma tímida, como se fossem ser julgados por desejarem o tão famigerado lucro.

Este receio pode ser explicado pela pressão dos *stakeholders* por um comportamento mais responsável, mais cuidadoso e integrado com a sociedade. Considerando esta prerrogativa, na segunda pesquisa, a Revista Exame contratou um instituto especializado em pesquisas de opinião popular no território brasileiro para apurar a posição da sociedade no tocante deste tema.

Na Tabela 5, podemos observar os resultados e rapidamente identificamos que o lucro, tão entusiasmadamente defendido pelos empresários, é visto como sendo a finalidade que menos se identifica com a missão da empresa pela visão da opinião pública. Pelo contrário, observa-se que o papel social da empresa ganhou mais importância do que o papel econômico – pelo menos na visão popular. A geração de empregos adere à missão da empresa de acordo com 93% dos entrevistados. O peso dado ao trabalho social e outras dimensões da RSC ante ao lucro indica o comportamento que as empresas devem adotar.

Uma pesquisa muito semelhante a esta foi desenvolvida por uma parceria entre o Instituto Ethos e o Instituto Akatu. Nela são feitas diversas perguntas referentes ao conhecimento, expectativa e comportamento dos consumidores brasileiros sobre as esferas de responsabilidade social. Em uma delas, é abordada a questão da expectativa do consumidor quanto à ação das empresas. Observou-se novamente um alto percentual de pessoas que esperam que as empresas ajam de alguma forma em prol da sociedade, mesmo que espere retorno nesta interação.



Tabela 5: A missão das empresas segundo a opinião pública

Fonte: Adaptado do artigo "O estigma do lucro" na Revista Exame (2005)

Conforme pode ser observado no Gráfico 4, 85% dos consumidores entrevistados concordam que as empresas devem extrapolar sua função econômica. Destes, 60% estão fortemente inclinados a considerar que a empresa deve agir de forma a perseguir benefícios para sociedade e não apenas focar nos benefícios que tais ações podem trazer para a própria empresa. Outros 25%

acreditam que a empresa deve ir além do que é determinado em lei, apenas se, por consequência, gerar benefícios para as empresas junto a seus clientes.

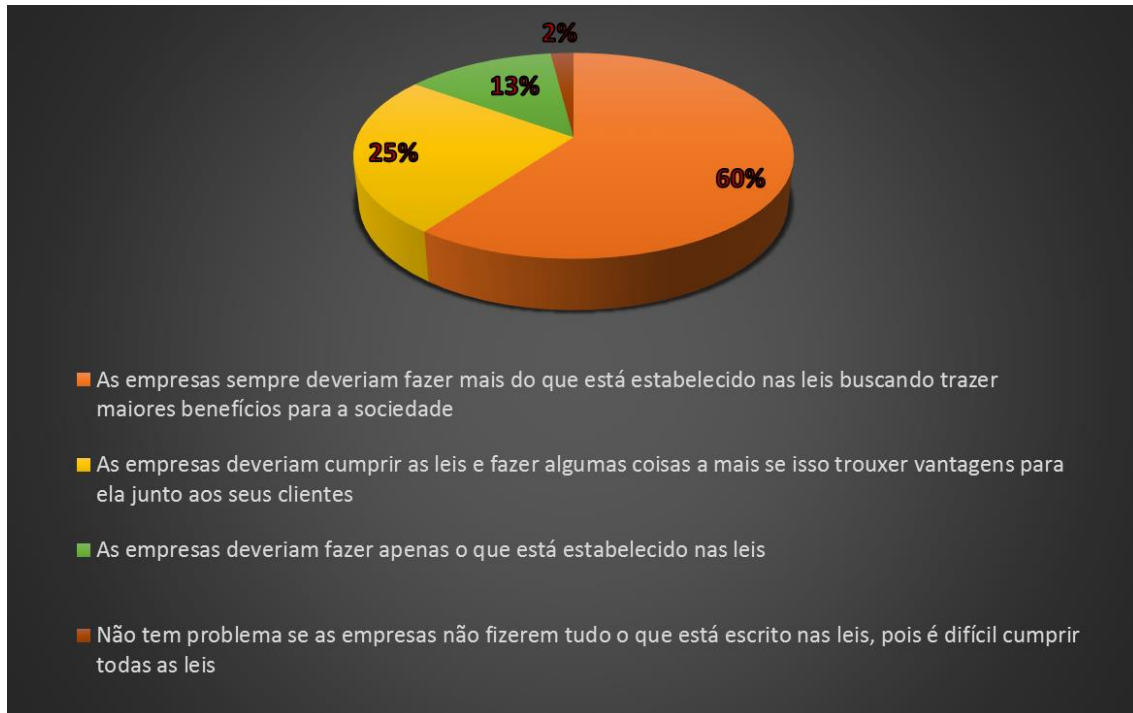


Gráfico 4: Expectativa do consumidor quanto à ação das empresas

Fonte: Retirado de pesquisa elaborada por Instituto Ethos & Instituto Akatu (2010)

Porter teve suas principais e tradicionais teorias – tais quais: as 5 forças que modelam a competição, as estratégias genéricas e as estratégias das nações – criticadas, em grande parte por não considerar fatores de larga escala como fatores ambientais, sociais e de governança. Reconheceu a dinamicidade dos ambientes empresariais (Porter, 1996) e passou a estudar os aspectos ambientais e sociais que influenciavam no desempenho das empresas.

Concluiu que a maioria das empresas continua presa a um estigma de responsabilidade social na qual questões sociais estão pautadas na periferia, e não no centro, e discorreu sobre a nova função objetivo das empresas que ultrapassa a maximização de valor para o acionista e baseia-se na criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011).

Esta solução, que centraliza as preocupações e ações sociais da empresa, é definida por Porter & Kramer (2011) como uma resposta que:

Envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico.

Percebe-se claramente uma distinção entre *shared value* e filantropia corporativa. Este conceito não envolve a distribuição da receita da empresa, mas abrange investimentos sociais relacionados à atividade nuclear da empresa que permita ganhos mútuos econômicos e sociais e estabeleça as bases para um crescimento sustentável.

Para isso, Porter & Kramer (2011) citam ser necessário tratar as questões sociais como oportunidades de negócios para a empresa. Portanto, será necessário analisar as necessidades da sociedade por um prisma crítico e minucioso como se fosse um projeto ou plano de negócios. Este processo envolve a reconfiguração de produtos e mercados equalizando as principais carências ou oportunidades sociais que estejam em consonância com a atividade nuclear da empresa.

O artigo de Porter & Kramer (2011) declara ser prudente reconceber a produtividade da empresa em sua cadeia de valor, por vários temas da sociedade, como uso de recursos naturais e da água, saúde e segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho. Estes temas são sensíveis à atuação das empresas, pois eles afetam a produtividade em escala igual ou maior que a atuação da empresa afeta estes sistemas.

Por último, Porter & Kramer (2011) julgam como um dos fatores que geram o valor compartilhado a promoção dos *clusters* locais, uma vez que nenhuma empresa é autossuficiente e dependem de diversos aspectos para realizar suas

atividades. São exemplos: a infraestrutura de transportes e logística local, a educação prestada pelo ensino público, o grau de pobreza e o nível da saúde pública.

Estas três alternativas para geração do valor compartilhado são mutuamente reforçadas entre si. O valor compartilhado contribuiu muito para a compreensão da relação da empresa com a sociedade e sua importância como uma das principais forças atuais para fomentar o crescimento econômico mundial. Esta conclusão é reforçada por Porter & Kramer (2011) em:

Nem todo lucro é igual — ideia que se perdeu no foco estreito e imediatista do mercado financeiro e em muito do pensamento administrativo. O lucro que envolve um propósito social é uma forma superior de capitalismo — forma que permitirá à sociedade avançar mais rapidamente e, a empresas, crescer ainda mais. O resultado é um ciclo positivo de prosperidade empresarial e social que torna sustentável o lucro.

No entanto, muitos personagens do mundo acadêmico criticaram o conceito de valor compartilhado por falta de originalidade (Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014; Denning, 2011; Wooldridge, 2011) e por ser vago em alguns sentidos, como: não considerar possíveis tensões entre os objetivos econômicos e os sociais, ignorar inconformidades de padrões legais morais – assumindo que todas as empresas estão em *compliance* com tais padrões, e se basear em uma concepção superficial da empresa.

A principal contribuição e força deste conceito foi a propagação dos valores sociais e do foco de atuação socialmente responsável que deve ser adotado pelas empresas e pode conseqüentemente colaborar com o surgimento de práticas empresariais socialmente benéficas.

2.1.3.3 A estratégia do oceano branco

Em consonância com o princípio orientador de valor compartilhado, que é a centralização das ações sociais na empresa, surge o conceito de estratégia do oceano branco. O autor cita que não inventou a estratégia em si, e que no máximo a nomeou, pois ela já existia e já era aplicada por diversas empresas.

A estratégia do oceano branco (EOB) condiz com a forma de fazer negócios sem medir o sucesso com indicadores como lucro, quota de mercado ou valor compartilhado, mas medir através de devolver este sucesso para a sociedade. (Dr. Sumet Tantivejkul apud Chanchaochai, 2012). A EOB baseia-se em alguns ensinamentos budistas e utiliza um foco social e ecológico, sem se concentrar exclusivamente no lucro (Somton, 2012).

Ao longo do livro é possível observar alguns princípios que nortearam a definição do conceito. O primeiro encontra-se no livro *“The Entrepreneur: 25 Golden Rules for the Global Business Manager”* de William Heinecke e Jonathan Marsh (2003) e consiste na afirmação: “O maior atributo de uma empresa bem sucedida é a habilidade de devolver este sucesso para a sociedade”. O segundo é uma ideia que pode perceber-se ao longo do livro, onde tudo que a sociedade provê para a empresa deve ser devolvido em dobro para a sociedade.

Assim como as demais estratégias com foco social, a EOB possui seus pilares ou valores basilares. Estes são: ética, integridade, honestidade, partilha social, preservação dos recursos naturais, e proteção do meio ambiente. Importante destacar que nesta estratégia, considera-se primariamente as dimensões sociais e ambientais. Por mais que a dimensão econômica ocupe um papel secundário, “a EOB é flexível e concorda que uma empresa lucrativa também é moralmente aceitável e sustentável em seu meio envolvente” (Chanchaochai, 2012).

Assim como as estratégias de RSC, a EOB é alicerçada no tripé da sustentabilidade, em suas dimensões: pessoas, planeta e performance. No entanto, é adicionado um elemento – taxado como essencial – para mover a

empresa e seus colaboradores no mesmo caminho de forma determinada e ética. Este elemento é a paixão, que pode ser interpretado como vontade e determinação de fazer o melhor para a empresa e a sociedade, dentro do que se considera moralmente correto.

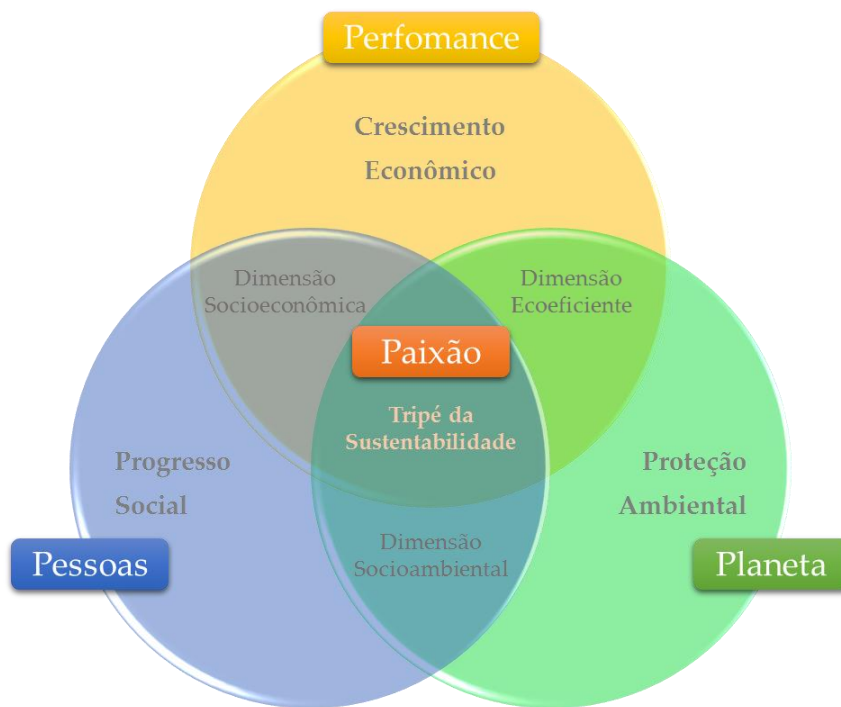


Figura 5: *Three Bottom Line* da Estratégia do Oceano Branco
Fonte: Retirado de Chanchaochai (2012)

Assim como o *triple bottom line* e as estratégias de RSC, para atingir um crescimento e desenvolvimento sustentável, a EOB deve transcender a esfera corporativa e atingir a esfera individual. Somente disseminando fortemente os valores da EOB para cada indivíduo da organização, a nível da responsabilidade social individual, que é possível almejar a sustentabilidade empresarial (Chanchaochai, 2012).

Por mais que assemelhe-se muito a conceitos como governança corporativa, RSC e valor compartilhado, diferenças sutis podem ser percebidas em sua concepção.

A forma de negócios explicada pela governança corporativa está diretamente direcionada ao comportamento ético e gestão transparente, e é construída através de mecanismos de controle e procedimentos visando transparência, justiça e equidade para todas as partes envolvidas, e agindo em sintonia e a favor da responsabilidade social. No entanto, não engloba as preocupações cada vez mais crescentes com a escassez de recursos do meio ambiente, também não incorpora as preocupações com situações de injustiça social fora da esfera empresarial, entre outros. Por esses motivos, ao invés de serem iguais são considerados complementares. A EOB reforça os pilares promovidos pela governança corporativa e vice-versa.

EOB é também normalmente interpretada como uma forma de RSC, já que seus principais objetivos consistem em contribuir positivamente para o ambiente e para a sociedade ao seu redor. A principal diferença é que a EOB introduz os seus pilares – valores éticos, moralidade, justiça, equidade e decência – como diretriz para todas as operações das empresas, enquanto o RSC introduz atividades que pregam esses valores complementarmente as demais atividades da empresa (Chanchaochai, 2012).

O conceito de valor compartilhado de Porter & Kramer (2011) em muito se assemelha à EOB. No entanto, características sutis os diferem em seu aspecto socioambiental. Destaca-se principalmente que, para a EOB, o lucro é importante mas ocupa uma importância secundária frente ao bem social, enquanto no valor compartilhado, o lucro e o bem social são igualmente importantes e ocupam posições paralelas.

Nos exemplos citados no livro *White Ocean Strategy*, não parecem haver evidências robustas de empresas que atuem visando o bem social acima do

desempenho econômico, mas sim de empresas que desempenham suas atividades econômicas em cima de necessidades específicas da sociedade gerando melhorias sociais e ambientais e eficiências em sua estrutura de custo ou retornos devido ao reconhecimento de seus *stakeholders*, gerando possível aumento reputacional.

2.1.4 O valor social e a reputação corporativa

Conforme apresentado nas evidências da Tabela 5 e do Gráfico 4, os consumidores valorizam o comportamento socialmente responsável e assumem que as empresas o empregue em suas atividades cotidianas. Sabe-se que desde o início do processo competitivo os clientes têm o potencial de desempenhar uma das principais forças das atividades empresariais. Portanto, é de se esperar que eles moldem o ambiente no qual as empresas estão inseridas.

Para as empresas satisfazerem as necessidades da sociedade e terem sua responsabilidade social reconhecida pelos seus *stakeholders*, é preciso que elas tenham formas para divulgar suas ações sociais. No entanto, para satisfazer seus *shareholders*, é necessário que as empresas tenham maneiras de mensurar o impacto e o retorno de suas atividades de RSC.

Na busca de evidências empíricas sobre a capacidade de se ter resultados provenientes das atividades corporativas de responsabilidade social, novamente observou-se que não há confluência. Os estudos analisados apresentam resultados diversos sobre as consequências das atividades de RSC sobre a performance das empresas, tais quais: resultados inconclusivos (Aupperle et al., 1985; Jones & Murrell, 2001), neutros (McWilliams & Siegel, 2001; Parket & Eilbirt, 1975), impactos positivos na performance (Ferreira, 2004; McWilliams & Siegel, 2011; Rossi, 2009), impactos negativos na performance

(Lys, Naughton, & Wang, 2014) e aumento da reputação corporativa (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000; Machado Filho, 2002; Tsoutsoura, 2004).

As análises empíricas sobre a relação entre RSC e rentabilidade começaram a aparecer em meados de 1970, mas não resultou em consenso. Uma das correntes contrapõe que a RSC desta época foi motivada por considerações de ordem social, não econômicas e que embora tenha havido pressão substancial dos pares entre as empresas a se tornarem mais filantrópicas, ninguém alegou que essas empresas eram susceptíveis de serem mais rentáveis do que os seus concorrentes (Vogel apud Carroll & Shabana, 2011)³. No entanto, uma crença fundamental entre os seus empresários e estudiosos é que a responsabilidade social das empresas compensa para a empresa, bem como para os *stakeholders* e para a sociedade da empresa em geral (Burke & Logsdon, 1996).

No que concerne retornos financeiros tangíveis de investimentos em atividades de RSC – como retorno no valor das ações, maior rentabilidade e aumento do valor de mercado – diversos trabalhos comprovam ganhos estatísticos. Uma síntese destes estudos encontra-se no Anexo II.

De forma um pouco mais simples, algumas comparações podem ser feitas visando demonstrar resultados tangíveis na performance financeira das empresas. Uma delas é promovida pelo instituto *Etisphere* e compara o desempenho do índice WME – que engloba o resultado das ações das empresas classificadas como mais éticas do mundo – contra o famoso índice S&P 500.

³ D.J. Vogel, “Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility.” *California Management Review*, 47, 2005, pp. 19–45.



Gráfico 5: Retorno anual do índice WME x S&P 500

Fonte: Retirado do relatório *Best practices, leading trends & expectations of the world's most ethical companies* do Etisphere Institute (2011)

Para o mercado brasileiro, comparações semelhantes são feitas normalmente comparando o retorno do índice ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) – engloba empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa – e o Ibovespa – formado pelas empresas com maior volume de negociações na bolsa brasileira BM&FBOVESPA. O ISE é um índice de ações que age como referencial de sustentabilidade sendo formado por empresas comprometidas com os conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.

Utilizando os retornos médios anuais dos índices, observou-se no Gráfico 6 que, do ano de 2010 até grande parte de 2014, o ISE apresentou retorno anual superior ao Ibovespa, sendo superado apenas no segundo semestre de 2014.

Análise semelhante feita em 2012 pela BM&FBOVESPA, compara os retornos e a volatilidade de fundos de ações de empresas socialmente responsáveis e o IBOVESPA. Em ambas as comparações, é possível notar nos Gráfico 6 e Gráfico 7 que os investimentos em ações sustentáveis são mais rentáveis e menos voláteis.

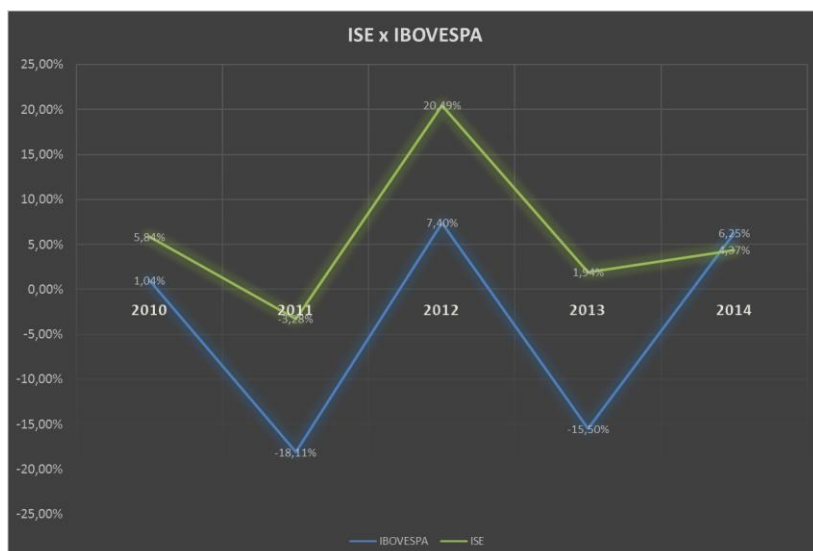


Gráfico 6: Retornos anuais do ISE e do Ibovespa

Fonte: Retirado de BM&FBOVESPA (2014)

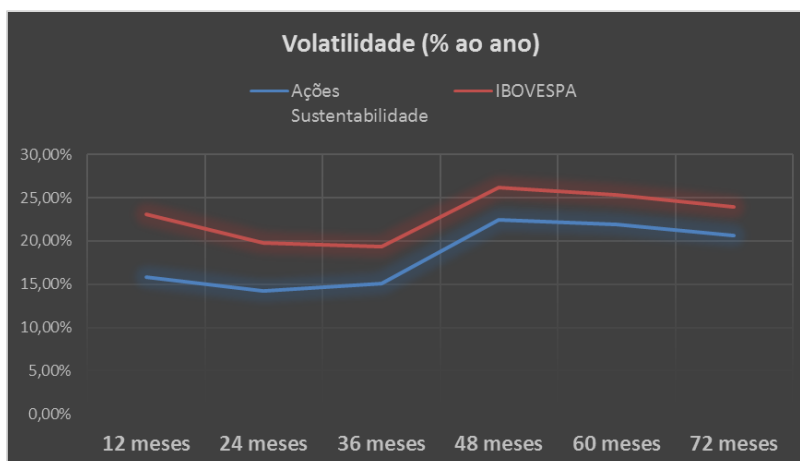
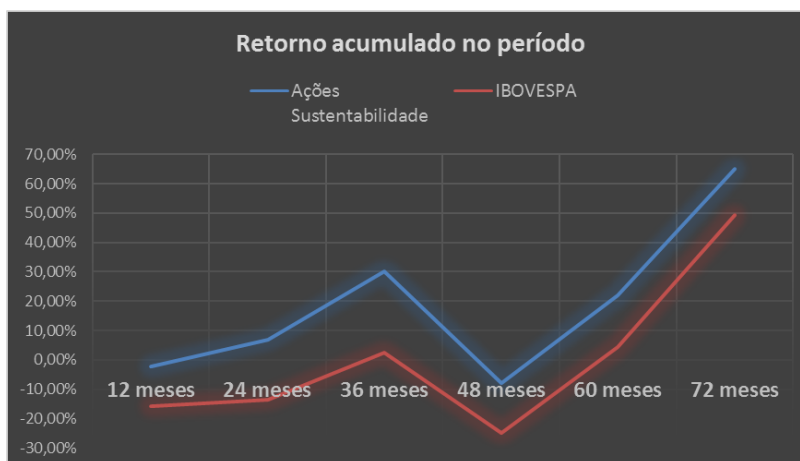


Gráfico 7: Retorno e Volatilidade de fundos de ações sustentáveis e IBOVESPA

Fonte: Retirado de Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (2012)

No que diz respeito aos resultados intangíveis, é possível destacar quatro benefícios esperados resultantes da atuação socialmente responsável das empresas, tais quais: vantagem competitiva como *first mover*, possibilidade de influenciar na esfera de regulação, ter acesso ao conhecimento em iniciativas voluntárias, e o ganho reputacional (Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, 2012).

O aumento da reputação da empresa e de sua imagem no mercado, é um dos principais motivos pelo qual uma empresa adota uma postura socialmente e ambientalmente responsável (Vilha & Quadros, 2012). Por este motivo, programas de responsabilidade empresarial são tratados como gastos necessários (Porter & Kramer, 2011).

A reputação é uma palavra proveniente do latim e seu significado está relacionado à fama, renome; opinião pública favorável ou desfavorável (Editora Melhoramentos, 2012). Para a empresa MERCO (Monitor Empresarial de Reputação Corporativa), a reputação corporativa é resultado da valoração de imagens da empresa, a partir da percepção de seus stakeholders, e constitui um precioso recurso intangível (Revista Exame, 2013). De forma mais detalhada, temos a descrição de Silva Neto (2013):

A identidade de uma empresa é o resultado de como o público a enxerga por meio das ações de suas diversas áreas e porta-vozes. O reflexo dessa identidade se transforma na imagem da companhia, sendo que a soma de imagens positivas e negativas, ao longo do tempo, constitui a sua reputação.

Machado Filho (2002) atribui que a gestão da identidade corporativa, junto de seus clientes, fornecedores, funcionários e a sociedade no seu sentido mais amplo, faz parte da estratégia competitiva das empresas em um ambiente de mudanças globais.

As atividades de RSC auxiliam a estreitar os laços entre a empresa, seus empregados e a comunidade que a cerca. Em sentido mais amplo, a construção

do capital reputacional – visto como a parcela do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção da sociedade como uma corporação de boa conduta – afeta toda a cadeia de valor, aumentando o poder negocial da empresa frente aos seus *stakeholders* (Fombrun et al., 2000). O modelo do autor estabelece que as atividades de responsabilidade social criam ou mantêm capital reputacional sob dois aspectos: criando vantagem competitiva (aprimorando a capacidade da empresa em atrair e manter recursos) e minimizando riscos de perdas reputacionais.

Modelo de criação de valor a partir de atividades de RSC:

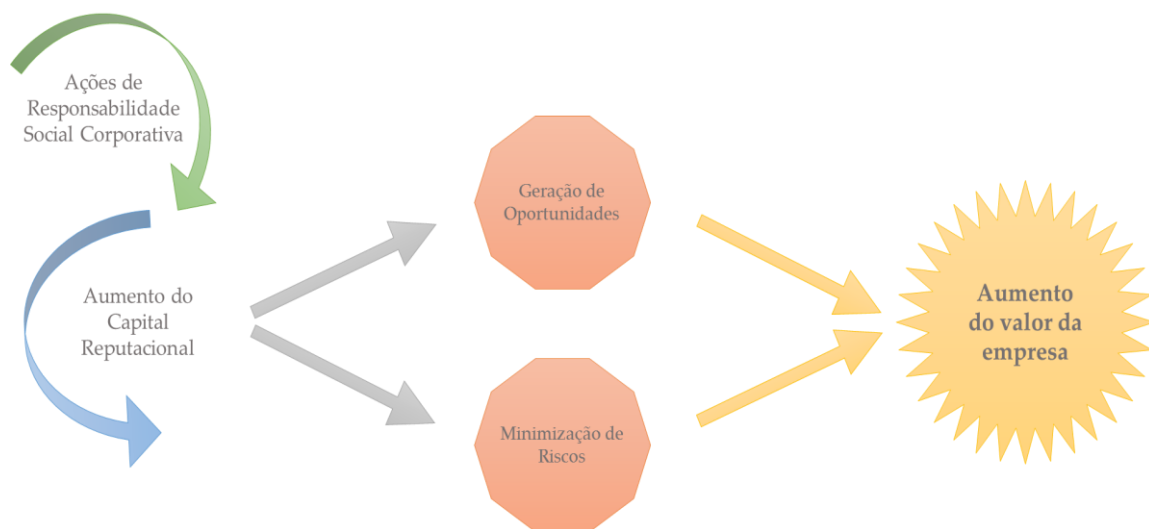


Figura 6: Criação de valor da empresa através de atividades de RSC

Fonte: Adaptado de Fombrun et al. (2000)

Neste mesmo sentido, duas pesquisas encomendadas pela McKinsey&Company, buscaram identificar junto aos diretores financeiros de empresas, investidores, e os profissionais de responsabilidade social corporativa de todo o mundo quanto a criação de valor das boas práticas empresariais, como governança e responsabilidade social corporativa. Os resultados destas pesquisas corroboram com o modelo de Fombrun e com a hipótese principal deste trabalho de que as ações de RSC geram aumento de

valor da empresa através do aumento de sua reputação corporativa. Os resultados destas pesquisas encontram-se detalhados no Anexo III.

Conforme discutido, o esforço para a criação de uma reputação empresarial positiva em conjunto com atividades de RSC depende majoritariamente dos processos de comunicação corporativa da empresa. Muitas empresas usam pesquisas de percepção e métricas de reputação para medir como seus esforços de responsabilidade social melhoram a sua reputação e marca. No entanto, uma série de outros fatores também influenciam a reputação, como a qualidade do produto, marketing e a liderança executiva. Portanto, a atribuição de uma classificação global de reputação para qualquer ação única da empresa é um desafio, devido à dificuldade em atribuir uma ligação direta entre os esforços de responsabilidade social e o valor do negócio acumulado a partir de melhorias de reputação (Porter, Hills, Pitzer, Patscheke, & Hawkins, 2013).

Pensando na necessidade de ter ferramentas que forneçam mais do que subsídios de controle e divulgação, mas que também funcionem como ferramenta de gestão, surgem os relatórios anuais integrados. Estes relatórios objetivam gerir e comunicar o desempenho financeiro, social e ambiental das empresas. Seguindo a tendência da divulgação do desempenho baseado no tripé da sustentabilidade, surgem alguns modelos de relatórios e algumas normas e certificações sustentáveis (Instituto de Ensino e Pesquisa, 2014).

De acordo com Milani Filho (2008), estas ferramentas servem para favorecer a redução da assimetria informacional entre a organização e seus *stakeholders*. O autor destaca alguns instrumentos, como: a norma NBR 16001, o relatório de sustentabilidade do GRI (Global Reporting Initiative), a norma internacional SA 8000 (do Social Accountability Institute), a norma de desenvolvimento sustentável AA 1000 (do Institute of Social and Ethical Accountability), os indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos e do Balanço Social criado pelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas).

2.2 Instrumentos para auxiliar a medir o valor social

Neste tópico serão abordados de forma mais detalhada os relatórios de divulgação da responsabilidade social corporativa que objetivam auxiliar na explanação da atuação das empresas nas dimensões econômicas, sociais e ambientais e algumas das principais certificações e ferramentas neste certame.

2.2.1 Balanço Social ou Relatório de Sustentabilidade

O balanço social ou relatório de sustentabilidade é um relatório empresarial anual que visa apresentar os principais indicadores de desempenho sustentável baseado no *triple bottom line* e das atividades de RSC. É considerado um documento contábil, seguindo todas as particularidades da contabilidade, sem apurar, no entanto, lucro ou prejuízo social. Tem como principais características a transparência e publicidade das ações de RSC realizadas no exercício, de modo a estreitar o relacionamento da empresa com a sociedade, aumentando o diálogo com seus *stakeholders* e esclarecendo os objetivos presentes, as expectativas futuras e os resultados passados (Pereira et al., 2010). Por estes atributos, o balanço social contribui ainda com a ampliação da importância da responsabilidade social corporativa na estratégia adotada pela empresa (Instituto Ethos, 2007a). O balanço social contempla informações qualitativas e quantitativas que servem de base para o planejamento estratégico da empresa. De acordo com o (Instituto Ethos, 2007b):

Em resumo, o balanço social é: um levantamento dos principais indicadores de desempenho econômico, social e ambiental da empresa e um meio de dar transparência às atividades corporativas; um instrumento que amplia seu diálogo com todos os públicos com os quais a empresa se relaciona; uma ferramenta de auto avaliação, que dá à empresa uma visão geral sobre a sua gestão; uma forma de esclarecer quais os objetivos e os valores da empresa no passado, no presente e no futuro; o ponto de partida para o planejamento do ano seguinte; um

instrumento para ampliar a importância da responsabilidade social na estratégia corporativa; uma forma de se reunir informações sobre as expectativas e a percepção da sociedade e dos parceiros da empresa sobre seu desempenho; um relato dos desafios identificados pela empresa; e uma coleta de evidências da habilidade da organização para lidar com os desafios futuros.

O balanço social está principalmente difundido no Brasil em dois modelos: o modelo de balanço social do instituto brasileiro IBASE, ou o modelo de relatório de sustentabilidade da iniciativa internacional *Global Reporting Initiative* (GRI) (Instituto Ethos, 2007a). Estes modelos podem ser observados no Apêndice I e no Apêndice II, respectivamente.

2.2.2 Os indicadores de sustentabilidade do Instituto Ethos

Os indicadores para negócios sustentáveis e responsáveis foram desenvolvidos pelo Instituto Ethos, para auxiliar as empresas na divulgação de suas atividades de responsabilidade social. Seus objetivos consistem em apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e das atividades de RSC em suas estratégias corporativas, avaliar a penetração da sustentabilidade e da RSC nas empresas, e auxiliar na fixação de estratégias, processos e políticas (Instituto Ethos, 2014a). Maiores informações sobre os indicadores no Apêndice III.

2.2.3 A norma NBR 16001

A norma brasileira 16001 (NBR 16001) estabelece regras mínimas para a gestão da RSC pautadas nos princípios da legalidade, éticos, do desenvolvimento sustentável, da transparência e da promoção da cidadania. Esta norma visa certificar empresas que possuam sistemas de gestão socialmente responsáveis, o que não significa que a organização seja socialmente responsável (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2004). As principais características desta norma encontram-se no Apêndice IV.

2.2.4 A norma internacional SA 8000

A norma internacional SA 8000, é uma norma da Social Accountability International (SAI) que é tida como um dos padrões de certificação mais aceitos no mundo no que condiz a metodologias de auditoria dos locais de trabalho. Esta norma aborda diversos temas, como: discriminação; jornada de trabalho; liberdade de associação e negociação coletiva; práticas disciplinares; remuneração e sistemas de gerenciamento; saúde e segurança do trabalho; trabalho escravo e infantil (SGS Group, 2014).

O Brasil aparece como 6º país com mais empresas certificadas pela norma internacional SA 8000 (Social Accountability Accreditation Services, 2014).

2.2.5 A norma AA 1000

A norma AA 1000 é uma norma internacional de gestão da RSC com ênfase na contabilidade, auditoria e relato social e ético. O documento foi elaborado pelo *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA) através de um inquérito alargado envolvendo as partes interessadas (*stakeholders*). Pode ser definida como a responsabilização dos atos praticados pelos gestores devido aos poderes outorgados pelas organizações (AccountAbility, 2008). Os princípios, diretrizes e o processo desta norma estão descritos no Apêndice V.

2.2.6 O lucro social

O lucro social é um indicador criado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) – empresa pública brasileira ligada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – que objetiva relacionar o resultado social com a produtividade.

Este indicador é formado por variáveis distintas que são inseridas no relatório social da empresa e relacionam a receita operacional líquida com os

investimentos sociais. Traduz, portanto, o montante investido em atividades de RSC (Pereira et al., 2010). Este indicador encontra-se explicado no Apêndice VI.

2.2.7 O retorno social do investimento

O retorno social do investimento ou SROI (*social return on investment*) é um modelo que visa quantificar monetariamente os impactos das atividades ambientais e sociais de uma empresa. De acordo com a empresa internacional The SROI Network (2012):

SROI é uma estrutura para mensuração e contabilização para um conceito muito mais amplo de valor; que visa reduzir a desigualdade e degradação ambiental e melhorar o bem-estar através da incorporação de custos e benefícios sociais, ambientais e econômicos.

Esta ferramenta transforma o valor total do investimento em resultados sociais ou ambientais que são atribuídos a um valor financeiro estimado. Estes valores estimados são somados ao valor econômico real da empresa em ordem a obter um valor econômico total (Smit, 2012).

2.3 O Mercado Brasileiro

É uma característica comum dos países emergentes priorizar o crescimento econômico em detrimento de fatores socioambientais. Esta característica é consequência da persecução de progresso econômico e da escassez de recursos financeiros (da Silva & Quelhas, 2006).

Conforme explicado até agora, o desenvolvimento sustentável de uma nação pode ser visto como o resultado da equação que equilibra os aspectos ambientais, sociais e econômicos dos seus setores e indústrias. No quesito econômico, o Brasil é visto como uma nação forte por ocupar o posto de 7ª maior economia do mundo (International Monetary Fund - IMF, 2014).

Esta posição é consequência de um tremendo crescimento econômico nos últimos anos, acompanhado de fortes transformações nas esferas sociais e

ambientais. A economia brasileira cresceu e se estabilizou às custas de sua sociedade e de seu meio ambiente (Organização Brasil Sustentável, 2014).

Neste cenário de priorização da vertente econômica ante a importância social ou ambiental, as empresas brasileiras estão se adaptando à tendência mundial de implementar atividades incorporando os princípios do desenvolvimento sustentável para combater carências nas esferas sociais e ambientais. Uma das evidências desta tendência é o aumento constante no número de empresas associados ao Instituto Ethos, que em seu início no ano de 1998 contava apenas com 11 empresas e desde então obteve um crescimento exponencial atingindo a marca atual de 613 empresas cadastradas, sendo destas 74,7% da região sudeste, que é o principal polo econômico do país (Instituto Ethos, 2014b).

Um estudo sobre a sustentabilidade do Brasil do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, visa reportar a compreensão e a evolução da sustentabilidade corporativa no Brasil, e contempla 602 empresas brasileiras. Vale destacar, que conforme a Figura 7 mais de 50% das empresas encontram-se na região sudeste do país.

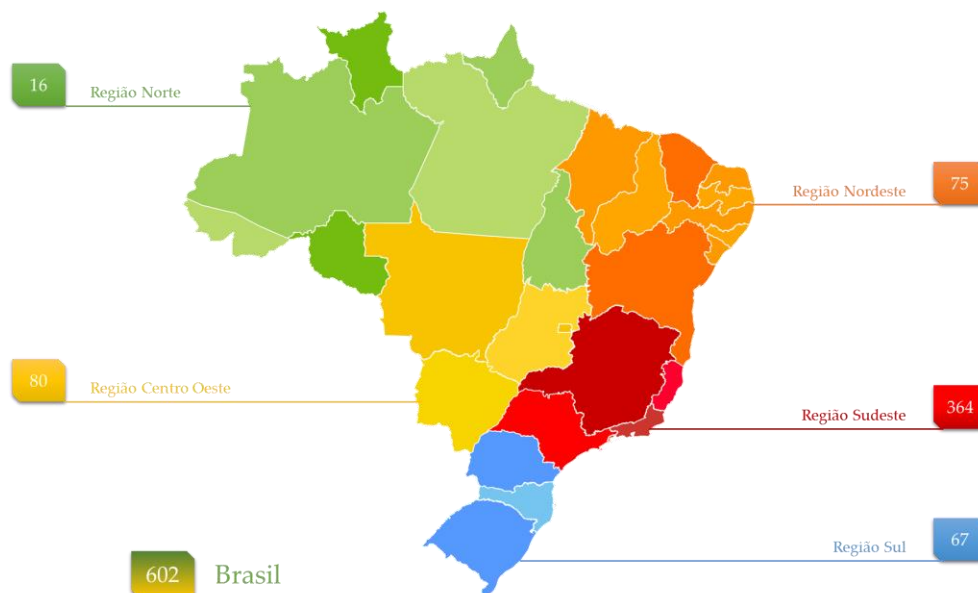


Figura 7: Escopo da pesquisa Estado da gestão para a sustentabilidade no Brasil
Fonte: Retirado do relatório Estado da gestão para a sustentabilidade no Brasil realizado pelo Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral (2014)

De acordo com o estudo citado, o Brasil ainda encontra-se em um momento de engajamento de suas responsabilidades sociais, onde o principal desafio é a criação de capacidades internas para a solução de questões ambientais e sociais. Por mais que o relatório destaque que 66% das organizações inqueridas possuem uma estrutura responsável por questões de sustentabilidade, esta informação contrasta diretamente com a percepção das empresas de que 64% das demais empresas que se dizem sustentáveis não estão verdadeiramente engajadas, tendo a sustentabilidade apenas no discurso (Fundação Dom Cabral - Núcleo de Sustentabilidade, 2014).

Portanto, o Brasil encontra-se em um momento de concretizar seu discurso e adquirir as competências necessárias para balancear as ações sociais e ambientais visando os gargalos e oportunidades nestas esferas e incorporando a sustentabilidade em todos os níveis da organização. Só assim poderá garantir o engajamento eficaz de toda a empresa para alcançar seus objetivos econômicos, sociais e ambientais de forma equilibrada.

2.3.1 A competitividade do mercado brasileiro

A força econômica brasileira encontra-se em estado de alerta. No ano de 2014, estima-se que o país teve um crescimento modesto de seu produto interno bruto na escala de 0,14% – conforme o último Relatório de Mercado Focus do Banco Central do Brasil (2014) – o que equivale a 7% da expectativa de um crescimento de 2,00% – conforme o último relatório do ano anterior do Banco Central do Brasil (2013).

Os motivos para tal desempenho, recaem sobre as dificuldades enfrentadas devido às mudanças recentes da economia global no que concerne a redução do preço internacional das commodities e às saídas de capital, que havia entrado no país a partir de algumas economias avançadas durante o auge da crise financeira mundial (World Economic Forum, 2014).

Com estes fatores, o Brasil perdeu uma posição no índice de competitividade global, atingindo a 57ª posição em seu ranking geral. De acordo com o relatório global de competitividade, este declínio é impulsionado pelo fraco progresso em enfrentar problemas persistentes de infraestrutura de transportes, aumento das preocupações sobre a eficiência do governo, corrupção e uma percepção de deterioração do funcionamento das suas instituições. Outro ponto destacado, é o sistema de educação deficiente que não fornece trabalhadores com o conjunto necessário de competências em um país que encontra-se em processo de transição em direção às atividades baseadas em conhecimento.

Este índice geral é aberto em 114 indicadores que são agrupados em 12 pilares e classificados em 3 categorias (requisitos básicos, impulsionadores de eficiência, fatores de inovação e sofisticação). A classificação do Brasil conforme estes pilares e estas categorias, pode ser observada na Tabela 6. A tabela com todos os indicadores pode ser encontrada no Anexo II.

		2014–2015 Rank
Pilares	Categoria: Requisitos Básicos	83
	Instituições	94
	Infraestrutura	76
	Ambiente macroeconômico	85
	Saúde e educação primária	77
Pilares	Categoria: Impulsionadores de Eficiência	42
	Ensino superior e treinamento	41
	Eficiência do mercado de bens	123
	Eficiência do mercado de trabalho	109
	Eficiência do mercado financeiro	53
	Tamanho de mercado	9
Pilares	Categoria: Fatores de Inovação e Sofisticação	56
	Sofisticação das indústrias	47
	Inovação das indústrias	62

Tabela 6: Classificação aberta do Brasil no índice de competitividade global
Fonte: The Global Competitiveness Report 2014–2015

Ao analisarmos o desempenho competitivo brasileiro junto com países pertencentes aos BRICS (a sigla é um acrônimo que se refere a um grupo político formado pelos países membros: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e outras grandes economias emergentes, observamos que o Brasil não ocupa a posição de destaque relativa a uma das maiores economias mundiais, vide Tabela 7 e Tabela 8.

BRICS' rank	GCI 2014–2015 rank	Country	Basic Requirements	Efficiency Enhancers	Innovation and Sophistication Factors
			2014–2015 rank	2014–2015 rank	2014–2015 rank
1	28	China	28	30	33
2	53	Russian Federation	44	41	75
3	56	South Africa	89	43	37
4	57	Brazil	83	42	56
5	70	India	92	61	52

Tabela 7: Índice de Competitividade Global dos BRICS

Fonte: The Global Competitiveness Report 2014–2015

Rank of the 20 largest emerging economies	GCI 2014–2015 rank	Country	Public institutions	Market competition	Labor market efficiency
			2014–2015 rank	2014–2015 rank	2014–2015 rank
1	20	Malaysia	23	9	19
2	24	Saudi Arabia	26	33	64
3	28	China	43	86	37
4	32	Thailand	93	47	66
5	34	Indonesia	53	57	110
6	43	Poland	56	46	79
7	45	Turkey	67	44	131
8	52	Philippines	75	109	91
9	53	Russian Federation	102	119	45
10	56	South Africa	45	35	113
11	57	Brazil	104	135	109
12	61	Mexico	109	110	121
13	66	Colombia	123	127	84
14	70	India	69	111	112
15	83	Iran, Islamic Rep.	98	121	142
16	104	Argentina	138	143	143
17	118	Egypt	101	126	140
18	127	Nigeria	132	78	40
19	129	Pakistan	125	108	132
20	131	Venezuela	144	144	144

Tabela 8: Índice de Competitividade Global das 20 maiores economias emergentes

Fonte: The Global Competitiveness Report 2014–2015

2.3.2 A competitividade sustentável do mercado brasileiro

Em uma época em que o sucesso de uma organização é medido conforme seu desenvolvimento sustentável, o relatório de competitividade global do WEF (World Economic Forum) agrega coeficientes ambientais e sociais para medir a competitividade sustentável dos países. O impacto destes coeficientes de sustentabilidade no índice de competitividade global brasileiro não alterou sua posição ao analisar o índice de competitividade sustentável global.

Em termos de sustentabilidade social, o relatório aponta que a desigualdade social ainda é muito alta e, apesar de alguns avanços positivos, o país ainda se caracteriza pelo acesso limitado da sua população ao sistema de saúde e à rede de segurança. No entanto, na esfera social existem fatores que compensam estas carências, como: uma baixa taxa de desemprego na faixa etária de jovens e no acesso de quase toda a sua população à água potável.

Do ponto de vista ambiental o Brasil é considerado um país de riquezas naturais abundantes, o que permite que grande parte da sua população tenha acesso ao mínimo necessário para sua sobrevivência. Questões como o desmatamento e a falta de operações significativas no tratamento da água são indicadas como as mais importantes carências a serem combatidas. Na esfera ambiental também há aspectos positivos, o nível de intensidade e concentração de partículas de carbono na emissão de gases causadores do efeito estufa é mais baixo comparativamente a países em estágio similar de desenvolvimento.

2.3.3 Oportunidades para o desenvolvimento competitivo do Brasil

Vale destacar que as dimensões que impulsionam o Brasil a ser a 7ª maior economia mundial e 5ª maior nação em termos de população (United Nations, 2014) – com aproximadamente 200 milhões de habitantes – fazem com que estas

carências sejam vistas como oportunidades rumo ao caminho do desenvolvimento sustentável (Porter & Kramer, 2011; Prahalad, 2007).

Não obstante, o Brasil ainda se beneficia de vantagens importantes, especialmente pelo seu mercado de grande tamanho e sua comunidade de negócios relativamente sofisticada. Para atingir um desenvolvimento sustentável o país precisa melhorar suas práticas sociais e ambientais.

Na esfera social, o Brasil precisa melhorar seus programas de inclusão social para reduzir a desigualdade entre as suas classes sociais e precisa urgentemente melhorar seus serviços públicos de saúde, educação e segurança.

No que concerne à esfera ambiental, o país necessita adotar regulamentos ambientais mais rigorosos para se certificar de que seu capital natural é gerido de forma responsável e continuará a ser um trunfo para as gerações futuras.

Por mais que o país ainda tenha que se esforçar para almejar um desenvolvimento sustentável, algumas grandes empresas brasileiras têm dado o exemplo tanto em esfera nacional quanto global no quesito sustentabilidade.

Em 2013, o relatório The Global 100 – que busca avaliar a sustentabilidade corporativa de forma objetiva e transparente – elaborado pela empresa Corporate Knights Capital, elencou 5 empresas brasileiras entre as 100 empresas com as melhores práticas de sustentabilidade corporativa e responsabilidade social, vide. Na prévia de 2014, as empresas Natura Cosméticos e Brasil Foods (BRF) aparecem no ranking.

Rank	Nome da Empresa
2	Natura Cosméticos SA
43	Companhia Energética de Minas Gerais S.A.
49	Vale SA
74	Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar)
100	Banco do Brasil SA

Tabela 9: Empresas brasileiras constantes no rank The Global 100

Fonte: Relatório The Global 100 da Corporate Knights Capital (2014)

Capítulo 3

3 Modelo proposto

O modelo proposto leva em consideração auxiliar na investigação da hipótese e dos objetivos deste trabalho. O modelo se baseia em cinco pilares para definir como as empresas praticam as atividades de RSC. Este modelo pretende mapear em que grau as atividades de RSC estão inseridas na estratégia corporativa da empresa, quais as motivações para sua adoção, de que forma as ações são comunicadas para seus stakeholders, para quais stakeholders a empresa foca suas atividades e como ela operacionaliza estas práticas.

Na dimensão estratégica, supõe-se que a empresa pode implementar as práticas de RSC de três formas. Na primeira estas práticas estão presentes em toda a cadeia de valor da organização, desde seus colaboradores, no relacionamento com os stakeholders externos da empresa, e nas metas e objetivos da empresa – similar as estratégias do oceano branco e do valor compartilhado. Na segunda as práticas estão presentes de forma parcial na organização, sendo utilizadas em algumas áreas de atuação com objetivos específicos, como inovações tecnológicas ou atuar em nichos ainda não explorados – conforme descrito nas estratégias do oceano azul – ou adquirir diferenciação e vantagem competitiva frente a seus concorrentes – seguindo o ambiente das estratégias do oceano vermelho. Na última, as atividades de RSC não estão presentes na estratégia corporativa, dando a entender que foram praticadas apenas com o intuito de atender a aspectos regulatórios, demandas legais ou pressões da sociedade.

Na dimensão de motivações, encontram-se os verdadeiros objetivos pelos quais as práticas de RSC são incorporadas nas empresas. O primeiro objetivo

está em linha com a prática mais pura da responsabilidade social que é a percepção das carências da sociedade e basear seus negócios para suprir esses gargalos para criar valor social e valor para empresa. No segundo objetivo, as atividades de RSC cumprem o propósito de ajudar a sociedade, sem necessariamente sanar as carências ou ter relação com as atividades nucleares da empresa. O último objetivo baseia-se na principal hipótese deste trabalho, em que a criação de valor das atividades de RSC estão no aumento da reputação das empresas. Este aumento reputacional pode vir através de atender demandas da sociedade por produtos e serviços mais responsáveis, captar recursos no mercado de capitais através de uma postura sustentável, ou para contrapor potenciais prejuízos causados ao ambiente ou sociedade.

A forma de divulgação da empresa é a dimensão que trata a maneira de comunicação das práticas socialmente responsáveis. É suposto serem divulgadas através de campanhas específicas de propaganda e publicidade, através dos relatórios de sustentabilidade como o balanço social e informações por meio de seu domínio na internet.

As atividades de RSC podem ser focadas para públicos internos – como funcionários, empresas parceiras ou fornecedores – ou focadas para públicos externos às empresas – como a sociedade em geral, o meio ambiente e os clientes da empresa.

A forma de realização das práticas de RSC é a dimensão que trata se a empresa internaliza esta atividade ou se as realiza através de organizações externas – como fundações, organizações não governamentais ou outras agências e empresas do terceiro setor.

A aderência deste modelo será testada nos estudos de caso.

O modelo está esquematizado na Figura 8.

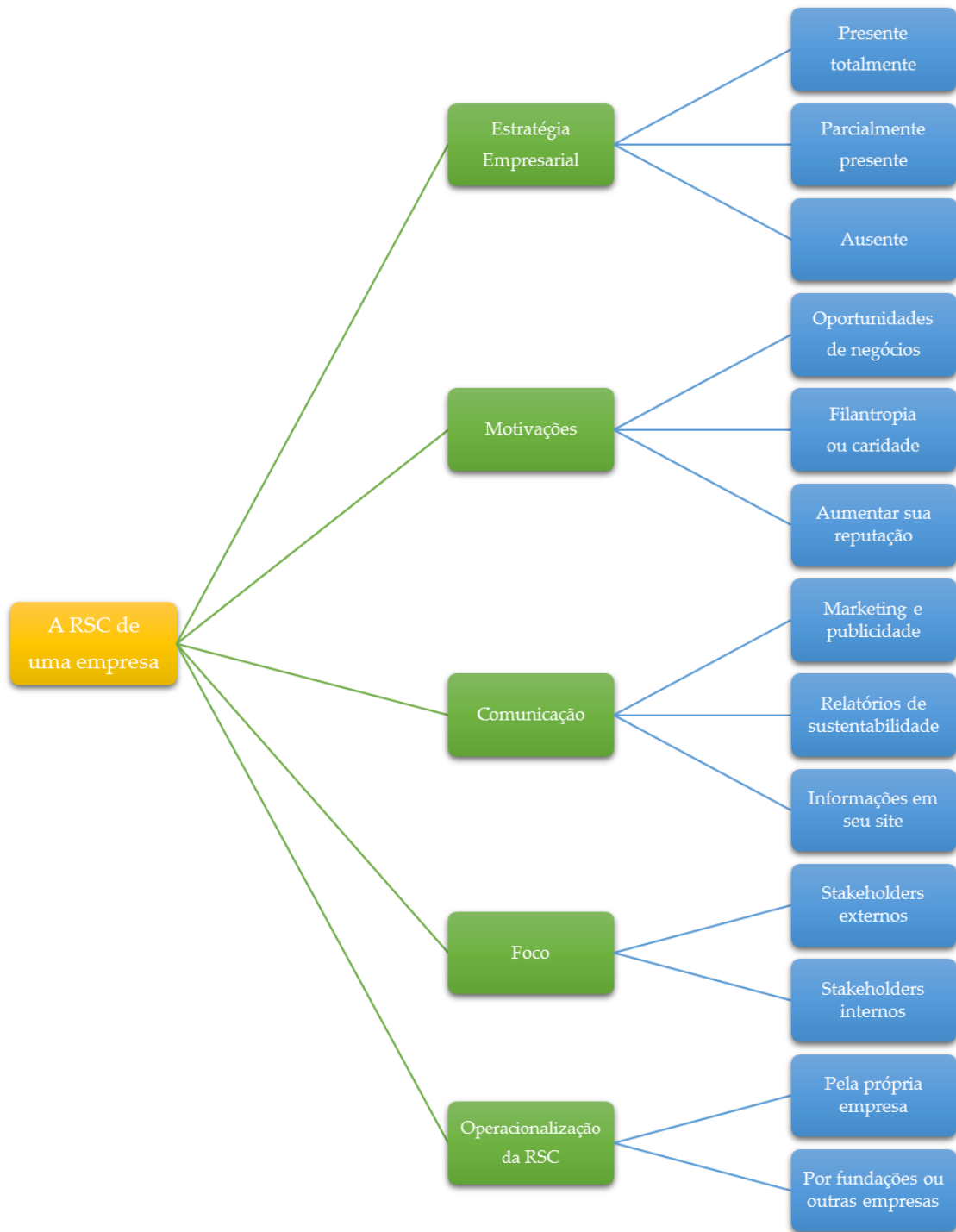


Figura 8: Modelo para caracterização da RSC
Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo 4

4 Metodologia Utilizada

A metodologia a ser utilizada pode ser encarada como um dos pontos de maior importância de uma pesquisa. Caso a escolha do método seja equivocada, pode comprometer o alcance dos objetivos da pesquisa.

A questão de investigação do presente trabalho discorre sobre a possibilidade de geração de valor na adoção de práticas socialmente responsáveis pelas empresas. A hipótese principal está pautada na suposição de que o valor gerado recai principalmente na forma de aumento da reputação corporativa.

Considerando estes dois condutores importantes, a metodologia do estudo de caso foi adotada por considerar que é a mais apropriada para testar a hipótese explicitada anteriormente devido a seu caráter qualitativo e também pela dificuldade em generalização da hipótese em um país de dimensões continentais – como o Brasil – e com barreiras que dificultam a obtenção de fácil acesso às empresas e suas informações.

Nas subseções seguintes explica-se a razão pela qual esta metodologia foi escolhida, além do motivo pela escolha das empresas constantes nos estudos de caso, as etapas de coleta, tratamento e análise de dados, e o modelo criado para teste das hipóteses vinculadas aos objetivos da pesquisa para compreensão das práticas de responsabilidade social corporativa em empresas brasileiras.

4.1 A Escolha da Metodologia

Inicialmente, visando conhecer mais profundamente o tema da pesquisa, foi conduzida uma etapa de pesquisa exploratória. Esta etapa justifica-se pois permite maior familiaridade com o tema do problema de investigação auxiliando na constituição de hipóteses (Gil, 2002).

Esta fase inicial baseou-se em uma extensa revisão de literatura, recorrendo a dados primários e secundários, tais quais: revisão bibliográfica de obras de referência, teses e dissertações, levantamento de informações e dados documentais em artigos de revistas especializadas, sites de internet, jornais, congressos, seminários e outros periódicos científicos.

Após esta etapa, o trabalho teve que ser analisado sobre as opções de métodos de pesquisa qualitativos ou quantitativos. A alternativa quantitativa foi descartada tendo em vista a escassez de literatura sobre a questão de investigação sob essa ótica e também pela falta de informações necessárias quantificáveis acerca da responsabilidade social das empresas devido ao controle pouco eficaz da vertente de geração de valor social.

Yin (2001) cita que as investigações com metodologias qualitativas podem ser: análise de arquivo, estudo de caso, experimento, história e survey. Para as pesquisas de caráter exploratório o autor cita que os métodos que mais se adequam são o estudo de caso, método experimental e o histórico. De forma simplificada estas metodologias tendem a responder questões “como” e “porque”.

O método histórico é aconselhado para ocasiões onde não há acesso ou possibilidade aos eventos comportamentais. Neste caso, a investigação baseia-se na análise de dados passados como fontes de evidências. O método experimental envolve controle pleno sobre os eventos comportamentais. O método histórico foi descartado devido ao caráter contemporâneo da questão

de investigação. O método experimental não se encaixa ao propósito do trabalho, pois é impossível ter pleno controle no comportamento de empresas brasileiras, devido ao ambiente dinâmico em que estão instituídas. Já o método do estudo de caso, devido a quantidade de variáveis e fontes de evidência, se faz necessário a triangulação de diversas fontes de pesquisa e baseia-se no desenvolvimento de teorias e hipóteses na condução da coleta, tratamento e análise de dados (Yin, 2001), o que o faz ser o mais indicado para o trabalho em questão.

De forma mais minuciosa, e de acordo com Stake (1978), o estudo de caso é a modalidade de investigação onde o foco consiste em relações complexas e problemáticas. De forma similar, Yin (2001) caracteriza o estudo de caso como a pesquisa que anseia por compreender a complexidade dos fenômenos sociais, conservando características de eventos da vida real. Bonoma (1985) considera que o estudo de caso é adequado em investigações com caráter qualitativo para fenômenos de grande amplitude e complexidade.

Esta característica comum reflete o escopo da investigação proposta neste trabalho, uma vez que a compreensão de como as empresas adotam práticas socialmente responsáveis e o retorno gerado por este comportamento, são singulares de cada empresa e dependem de diversos aspectos, tais quais: tamanho da empresa, sociedade em que está inserida, aspectos legais, pressões dos stakeholders, entre outros. Esta evidência é outra justificativa para a escolha da metodologia do estudo de caso.

De acordo com a finalidade dos estudos de caso, Stake (1978) distingue três variedades: intrínseco, instrumental e coletivo. Destes tipos vale destacar o instrumental que visa aumentar e facilitar a compreensão de um assunto extenso ao gerar *insights* sobre este tópico. Já o estudo de caso coletivo, estende-se a investigação do fenômeno social para diversos casos, equivalendo a um estudo instrumental de multicaseos. Os casos que são escolhidos não

necessariamente apresentam características comuns, podendo sua escolha ser devida pela crença de que os casos em questão gerarão melhor compreensão da questão de investigação ao se analisar diversos exemplos. Portanto, tanto os casos instrumentais quanto os coletivos objetivam o esclarecimento da questão complexa na qual foi baseada a teoria a ser testada.

De forma mais abrangente, Yin (2001) cita três classificações para a utilização da metodologia dos estudos de caso: casos críticos, casos extremos ou únicos e casos reveladores. O caso crítico é aquele essencial para a formulação e teste de hipóteses. O caso extremo ou único, é aquele que pode ser classificado como inigualável. O caso revelador baseia-se no acesso a fenômenos nunca estudados.

Comparando as nomenclaturas dos dois autores, observa-se que o estudo de caso exploratório crítico e instrumental são equivalentes. E é esta a classificação que se adequa aos casos estudados.

Após a finalidade, (Yin, 2001) classifica as estratégias para que o estudo de caso seja abordado, consonante o número de exemplos e a quantidade de variáveis a serem analisadas:

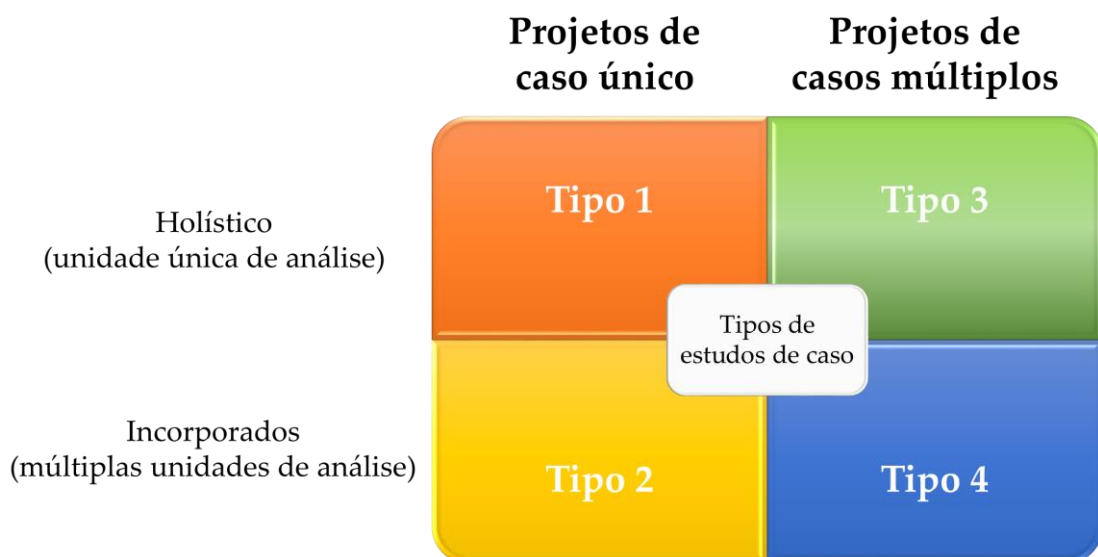


Figura 9: Tipos básicos de projetos para os estudos de caso
Fonte: Cosmos Corporation, retirado de Yin (2001)

Yin (2001) recomenda os casos de estudo único para aqueles extremos ou reveladores, o que claramente não se encaixa no universo deste estudo tendo em vista que existe um número elevado de empresas que praticam atividades de responsabilidade social e devido ao debate do tema na literatura atual. A diversidade de práticas de responsabilidade social pede um estudo múltiplo, para se comparar as alternativas possíveis. O autor cita que este tipo de caso permite que uma investigação mais robusta ao alinhar estudos que permitam a análise de diversas fontes de informações.

No que diz respeito às unidades de análise, os estudos de caso podem ser incorporados ou holísticos. Os estudos de caso incorporados são aqueles que consideram várias unidades ou subunidades para análise da questão de investigação. O estudo de caso holístico é aquele que examina apenas uma unidade ou natureza global de um programa ou organização (Yin, 2001).

Neste trabalho serão analisados como formas essenciais de análise duas fontes principais de evidência, mas com o objetivo de analisar o programa global de responsabilidade social das empresas estudadas, sem levar em consideração aspectos específicos de programas individuais. Portanto, de acordo com a classificação de Yin (2001), este estudo de caso será do Tipo 3, múltiplo e holístico.

4.2 A Escolha dos Casos

A escolha dos casos baseou-se na representatividade das empresas em dois universos: o das empresas constantes no índice de sustentabilidade empresarial e, o das empresas que não podem participar do índice devido a sua atividade ser excluída entre as atividades possíveis, mas terem reconhecida suas práticas e atividades de RSC. As empresas são grandes empresas, com presença tanto no

mercado nacional quanto internacional, e devido ao destaque dado no quesito representatividade das empresas socialmente responsáveis, presume-se que suas práticas sociais sejam as mais desenvolvidas.

4.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

São apresentadas seis fontes de evidência, como: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos (Yin, 2001).

Para o presente estudo de caso, a coleta de dados se baseará em técnicas de análise documental e entrevistas semiestruturadas. A análise da documentação inclui fontes secundárias – que têm como característica o fato de não produzir uma informação original, mas sobre ela trabalhar, procedendo à análise, ampliação e comparação (Gil, 2002) – como os relatórios anuais de desempenho, os balanços sociais e as cartilhas que incluam os projetos de responsabilidade social das empresas. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas por perguntas abertas em conversa com os representantes das empresas estudadas conforme roteiro constante no Apêndice I.

O roteiro foi elaborado de acordo com o modelo proposto e conforme as premissas principais deste trabalho.

4.4 Formas de Tratamento e Análise de Dados

Yin (2001) recomenda que o tratamento e análise dos casos múltiplos ocorra de forma separada, conduzindo a análise de cada estudo de caso de forma criteriosa e individual, para a seguir fazer a comparação e relação dos casos.

Neste trabalho estruturou-se cada caso de acordo com os objetivos da investigação e da seguinte maneira: caracterização da empresa, práticas de RSC adotadas, estrutura para desenvolvimento e planejamento das ações de RSC,

reconhecimento pelas atividades de RSC, e estratégias de comunicação das ações sociais.

A análise dos questionários foi qualitativa e sem considerar métodos estatísticos. Após as análises individuais, foram feitas comparações em agrupamentos de empresas similares e depois de casos não similares.

Capítulo 5

5 Estudos de Caso

Neste capítulo serão sintetizadas as informações obtidas em cada caso. Em seguida, serão analisados os aspectos em comum ou divergentes entre as empresas selecionadas.

5.1 Vale S.A.

5.1.1 Caracterização da empresa

A Vale S.A. (Vale) foi criada em 1942 para exploração das minas de ferro. A empresa foi privatizada e hoje é uma empresa de capital aberta negociada nas bolsas de São Paulo, Nova Iorque, Paris, Madrid e Hong Kong.

Atualmente a Vale é considerada a 3^a maior mineradora do mundo com valor de mercado estimado em US\$ 91,1 bilhões (Financial Times, 2013). É considerada a maior produtora de ferro e pelotas e a 2^a maior de níquel. Ressalta-se ainda atividades de destaque como a produção de manganês, cobre, carvão, cobalto, ferroligas, ouro, prata e alguns fertilizantes, como os fosfatados (TSP e DCP) e nitrogenados (ureia e amônia) – além de operar serviços de logística, atividade em que é a maior do Brasil.

A empresa opera nos 5 continentes, em mais de 30 países (Figura 10), em 13 dos 26 estados brasileiros e no seu distrito federal. Para suportar toda esta operação a Vale conta com mais de 200 mil funcionários, mais de 10 mil km de malha ferroviária e 9 terminais portuários próprios.

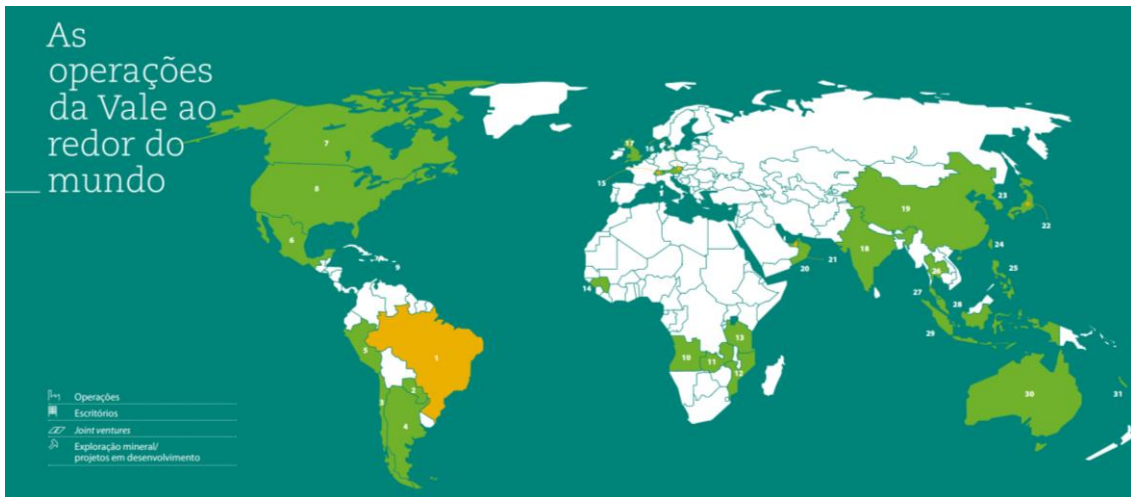


Figura 10: Atuação da Vale no mundo
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013 (Vale S.A., 2013a)

Em 2014 a Vale reposicionou a sua marca alinhando sua missão, visão e valores com as tendências atuais e com os conceitos de sustentabilidade. Como missão a empresa busca transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável. Como visão a empresa almeja ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta. Os seis valores da empresa estão diagramados na Figura 11.



Figura 11: Valores da Vale
Fonte: Site institucional da Vale S.A

5.1.2 Práticas de RSC adotadas

Para este caso, contou-se com entrevistas com a responsável pela gerência de relações com a comunidade, Liesel Filgueiras, e com o gerente geral de gestão ambiental e auditoria, Bruno Ferraz. Os dois profissionais disponibilizaram documentos e evidências acerca da atuação responsável da empresa.

A gerente geral Liesel destaca que:

A preocupação com responsabilidade socioambiental ganhou notoriedade com a implementação do relatório de sustentabilidade nos moldes do GRI em 2007. Em 2009, o departamento de sustentabilidade foi absorvido pelo departamento de meio ambiente e foi criado um departamento de responsabilidade social para normatizar as questões sociais para a empresa.

A sustentabilidade está totalmente integrada na estratégia corporativa da Vale. Este tema engloba um dos 5 pilares estratégicos da companhia, que são: cuidar das pessoas, incorporar a sustentabilidade aos negócios, gerenciar o portfólio com rigor e disciplina, focar em minério de ferro, e crescer por meio de ativos de classe mundial.

Os investimentos em atividades de RSC fazem parte do planejamento estratégico e da política orçamentária da empresa. Em 2013 a Vale aplicou cerca de US\$ 1,28 bilhão em atividades de RSC, destes US\$ 410 milhões foram de caráter voluntário. Nos últimos 5 anos, a empresa investiu cerca de 2,73% das suas receitas operacionais líquidas entre requisitos legais e investimentos voluntários.

No Gráfico 8 é possível observar a correlação entre os investimentos em responsabilidade da Vale e seu respectivo faturamento.



Gráfico 8: Investimento em RSC x Receitas Operacionais Líquidas da Vale
Fonte: Retirado do Relatório Anual de 2013 da Vale S.A.

No entanto, por mais que possa ser observada alguma correlação Bruno Ferraz afirma que *“não há regra instituída para alocação de recursos em investimentos socioambientais”*.

A empresa emprega ações para seus stakeholders internos e externos. Para seus funcionários destacam-se claramente as ações de valorização do funcionário, o reconhecimento visando a redução da rotatividade, os investimentos em educação e treinamentos, a preocupação com a saúde e a segurança, e a não discriminação de sexo ou raça de seus funcionários. De acordo com Liesel *“saúde é a primeira grande prioridade da empresa com seus funcionários”*.

As ações que objetivam os stakeholders externos da companhia parecem ocupar um lugar prioritário no tema. É possível observar diversas atividades buscando a proteção e o desenvolvimento das comunidades onde a empresa atua, as preocupações na proteção e conservação dos recursos naturais, redução das emissões de gases, a eficiência no uso de recursos como água e energia, e também o incentivo à aspectos culturais.

Para instituir os padrões de responsabilidade da Vale, foram consultadas diversas normas e padrões nacionais e internacionais. *“Usamos como referência normas como a ISO 26000, a SA 8000 e principalmente o guia de direitos humanos para empresas da ONU”* (Liesel Filgueiras, Gerente Geral).

Algumas das ações de sustentabilidade da empresa serão abordadas dentro dos seguintes tópicos: funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente, energia e água.

5.1.2.1 Funcionários

Os principais esforços na temática de educação, baseou-se em reduzir a diferença no nível de escolaridade dos funcionários. O compromisso deste investimento gerou uma redução no déficit educacional de 22%, isto equivale a mil funcionários que concluíram o ensino fundamental ou médio.

No tema treinamentos, a empresa investiu no desenvolvimento de seus funcionários e obteve média de 52 horas anuais de treinamento para seus funcionários, tendo um aumento de 8% e 12% na média de treinamento dos líderes e especialistas, respectivamente.

A Vale busca ainda a saúde e segurança dos seus funcionários. Por isso, investe em diversos programas que complementem seu sistema de gestão da saúde e segurança implantado em 2012. Destacam-se: programa de prevenção de fatalidades no Brasil e na África, programa de controle da malária, intensificação do programa que visa prevenir e mitigar os riscos dos funcionários viajarem para outras localidades, workshops de segurança laboral, e campanhas de vacinação e doação de sangue.

Outra conquista importante foi a criação de mais uma clínica de saúde para atendimento dos funcionários e familiares. Em 2013, foram mais de 12 mil atendimentos em apenas 2 clínicas.

5.1.2.2 Fornecedores

Mostrando a proximidade com seus fornecedores e a preocupação com seu desenvolvimento, a Vale concedeu financiamentos e créditos na ordem de US\$ 415 milhões. Além do investimento, visando o fortalecimento de sua cadeia de valor, a Vale proporciona cursos para capacitação dos fornecedores que contaram com aproximadamente 700 empresas.

5.1.2.3 Comunidades

A Vale investe em educação almejando o desenvolvimento das pessoas residentes nas comunidades que atua, contribuindo para a melhoria no padrão de vida das populações. Para tal, a empresa ainda investe em qualificação profissional para jovens de 18 a 28 anos. Esta qualificação consiste nos programas Jovem Aprendiz e Formação profissional que dão ainda a oportunidade dos jovens serem contratados pela empresa após o término da formação. Em 2013, foram contratados 1.033 trainees e 99 jovens aprendizes.

Liesel destaca a importância destas iniciativas:

“A absorção de conteúdo local é fundamental. Contratar localmente acaba por trazer economias de captação de funcionários e é muito melhor do que trazer gente de fora e arcar com custos de alojamentos”.

Destaca-se também o programa *Acreditar* que visa capacitar a mão de obra local das comunidades próximas ao projeto Moatize em Moçambique. Nesta ação, mais de 1,3 mil pessoas foram formadas em cursos técnicos básicos ou específicos.

No que diz respeito à saúde das comunidades, a Vale assumiu o compromisso de realizar ações para o combate da malária em Moçambique e Malauí, na África, e está investindo cerca de US\$ 3 milhões. Este investimento consiste por meio de programas de educação e disseminação do conhecimento para que os seus funcionários aprendam a evitar o contágio e a combater focos

de transmissão, distribuição de repelente e equipamentos para proteção individual (como uniforme e mosquiteiros), e acesso a assistência médica e diagnóstico laboratorial por meio de infraestrutura própria da empresa.

A Vale também criou o Programa de Prevenção e Enfrentamento à Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes. O programa venceu o prêmio de responsabilidade social do Prêmio Neide Castanha de Direitos Humanos.

A Vale também apóia povos indígenas e comunidades tradicionais no Brasil e na Austrália, Canadá, Chile, Indonésia, Malásia e Nova Caledônia. Já foram beneficiados 122 mil pessoas em ações de proteção e desenvolvimento das terras, proteção aos direitos dos povos indígenas, patrocínio do evento Semana dos Povos Indígenas. De acordo com Liesel *“a Vale gera impactos significativos positivos e negativos nas regiões onde ela opera. O aspecto territorial da sustentabilidade é absolutamente estratégico”*.

5.1.2.4 Meio Ambiente

Nesse quesito, a meta principal da empresa consiste na redução de 5% das suas emissões globais de gases que geram o efeito estufa. Para isso, US\$ 136 milhões foram investidos, em 2013, no aperfeiçoamento de processos e em ações voltadas para o controle de emissões, gerando uma redução na emissão destes gases em 6%. De acordo com o relatório Global 500 Climate Change Report 2013, a Vale é a mineradora com a menor intensidade de emissão de carbono por receita bruta do mercado (Carbon Disclosure Project & PricewaterhouseCoopers, 2013).

A empresa cria ferramentas para auxiliar na fixação destes valores em todas as etapas de sua operação. Bruno Ferraz enfatiza isto na afirmação:

“Nós instituímos a TIR verde para todos os projetos da empresa para trazer a preocupação de responsabilidade e crescimento sustentável. É uma forma de padronizar na fase de viabilidade dos projetos a variável ambiental”.

Neste tema destaca-se ainda o investimento de US\$ 18,6 milhões na construção do Centro Capixaba de Monitoramento Hidrometeorológico (CCMH), que permitirá o aperfeiçoamento da previsão e o monitoramento do tempo e das condições de maré no litoral do Espírito Santo, no Brasil.

Devido à possíveis impactos gerados pelas suas atividades, a empresa investe em tecnologias que visam à recuperação efetiva das áreas degradadas e à sua transformação para o uso coletivo. Atualmente, estes investimentos possibilitam a proteção de 12,4 mil km² de áreas naturais, como a Floresta Nacional do Tapirapé-Aquiri, Floresta Nacional de Carajás, Reservas Particulares do Patrimônio Natural, Unidades de Conservação Estaduais e a Reserva Natural Forêt Nord. Há também áreas protegidas e não relacionadas às operações da empresa, como a Reserva Natural Vale, a Reserva Biológica de Sooretama, Parque Estadual da Ilha Grande.

Destas áreas, destaca-se a Reserva Natural Vale, que recebe investimentos anuais de cerca de US\$ 3,3 milhões, e possui um importante papel na ameaçada Floresta de Tabuleiro e Posto Avançado da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica. A reserva foi avaliada em US\$ 1,1 bilhão em estudo feito em parceria com o Lawrence Berkeley Laboratory, da Universidade da Califórnia.

5.1.2.5 Energia e Água

Um dos principais investimentos da Vale é em sua matriz energética, composta por 21% de energia renovável e 79% de não renovável. Cerca de 60% do seu consumo energético é de produção própria. Em 2013, os investimentos em energia renovável somaram US\$ 196,9 milhões, distribuídos entre biomassa e energias eólica, solar e hidráulica.

Os projetos de eficiência energética custaram US\$ 2,3 milhões em 2013. No entanto as economias com a redução do consumo de diesel e de eletricidade somaram US\$ 2 milhões.

A Vale também aplica em tecnologias e ações de controle do consumo total de água, pois reconhece os impactos gerados por suas atividades. Do total de investimentos ambientais da Vale, em 2013, 12,4% foram direcionados à gestão dos recursos hídricos (US\$ 126,2 milhões).

Uma das iniciativas que visa a conservação, proteção e qualidade destes recursos é a reutilização da água. A empresa atingiu um nível de reutilização de 75% gerando uma economia de captação de 1 bilhão de m³ em fontes naturais. Outra iniciativa foi a redução na captação de água nova, que atingiu 10 milhões de m³, o que equivale numa redução de 3% se comparado a 2012. Do ponto de vista de demanda total de água (água captada e água de reúso), a Vale apresentou redução de aproximadamente 13% em relação ao ano anterior.

5.1.3 Estrutura para desenvolvimento e planejamento das ações de RSC

A Vale atua através de três estruturas: sua estrutura própria dentro da empresa Vale S.A., através da Fundação Vale e através do Fundo Vale.

As ações sociais praticadas pela Vale, tem como objetivo primordial evitar ou mitigar possíveis impactos e atender aos requisitos legais inerentes à sua operação. Estes projetos visam em grande parte os ganhos de escala utilizando recursos energéticos e hídricos de forma mais eficiente, o desenvolvimento e proteção das comunidades e territórios ao seu redor, a capacitação, saúde e segurança de seus funcionários e o desenvolvimento de seus fornecedores.

5.1.3.1 Fundação Vale

A Fundação Vale é uma fundação corporativa que atua em conjunto com o governo, empresas e organizações da sociedade civil, segundo os princípios de parcerias sociais público-privadas. Suas ações sociais visam fortalecer políticas de caráter público, articular parcerias e promover mobilidade social. Todas estas ações são pautadas dentro de três pilares principais – saúde, educação e

geração de trabalho e renda – e três pilares complementares – desenvolvimento urbano, cultura e esporte.

A Fundação Vale atua diretamente no território brasileiro, existindo também, em contexto internacional, as Fundações Vale Internacionais. Estas fundações internacionais atuam conforme as particularidades e cultura de cada região. Já foram instaladas fundações internacionais em três países, Moçambique, Omã e Nova Caledônia (Vale S.A., 2013a).

Os recursos da Fundação Vale são provenientes de doações da Vale. Em 2013, foram doados em torno de US\$ 36 milhões de dólares, o que equivale a cerca de 13,4% do total investido pela Vale em ações de caráter social. Estes investimentos foram voltados prioritariamente para ações que visam o desenvolvimento da cultura das comunidades em que atua em duas frentes: esporte, identidade local e música.

Ambos os entrevistados, Bruno e Liesel, destacam *o fato da Fundação Vale se preocupar com aspectos sociais de forma voluntária*.

5.1.3.2 Fundo Vale

O Fundo Vale é constituído sob a forma de organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) e é uma organização sem fins lucrativos. Atua em grande parte em parceria com empresas do terceiro setor, governo e com empresas, visando fortalecimento dos territórios onde atua.

Suas parcerias institucionais, são formadas por empresas reconhecidas em ações em prol do desenvolvimento sustentável. Destacam-se as organizações Avina, Unesco, Forest Trends, Ara e Iniciativa Amapá.

Pode-se ressaltar as ações que visam o monitoramento da Amazônia e do Equador e outros programas que objetivam a proteção de territórios e da biodiversidade.

Isto é embasado em declarações dos dois funcionários:

“O fundo Vale tem um foco de preservação ambiental, com investimentos que apoiam ONG ambientais.” (Liesel)

“O Fundo Vale foi criado para ser uma marca, para atuar em regiões onde a Vale não atuava e para captar recursos de investidores verdes.” (Bruno)

5.1.4 Reconhecimento pelas atividades de RSC

A Vale tem sua responsabilidade social corporativa reconhecida por diversos quesitos. O principal retorno é observado nas premiações e classificações da empresa no cenário brasileiro ou internacional.

Rank das 500 empresas mais verdes do mundo pela revista americana Newsweek Magazine e pela Corporate Knights Capital 2014: A Vale ocupa o 171º lugar no ranking empresas mais verdes do mundo sob os aspectos ambiental, de governança e sustentabilidade corporativa.

Rank das empresas mais sustentáveis do Brasil do Guia Exame de Sustentabilidade (Revista Exame, 2014): a Vale foi considerada uma das empresas mais sustentáveis do Brasil pelo segundo ano consecutivo.

Selo Verde do Prêmio Socioambiental Chico Mendes: A empresa foi premiada em 2013 com o Selo Verde do Prêmio Socioambiental Chico Mendes, concedido pelo Instituto Internacional de Pesquisa e Responsabilidade Socioambiental Chico Mendes.

Rank CDP das Empresas Líderes em Transparência: A Vale obteve a maior pontuação de transparência entre as empresas da América Latina na avaliação do questionário do Carbon Disclosure Project (CDP) integrando pela quarta vez o índice CDLI em 2013 (Climate Disclosure Leadership Index).

2º Lugar no IR Magazine Awards Brasil (2014): A Vale ficou em 2º lugar na categoria ‘Desempenho em Relação com Investidores’, concedido a empresas com os melhores resultados no IR ao longo de dez anos.

Rank das 100 Empresas mais cobiçadas para se trabalhar: A Vale é a única representante brasileira neste rank, ocupando a 99ª posição (LinkedIn, 2014).

Prêmio MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises) 2013: Em 2013, a Vale foi apontada pela primeira vez, como uma das melhores do mundo por sua capacidade de gestão do conhecimento, nas categorias do prêmio MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises ou Empresas de Conhecimento Mais Admiradas, em tradução livre). O reconhecimento da Vale se deu devido a sua capacidade de gestão alinhada com seus stakeholders (The KNOW Network, 2013).

Pesquisa Empresa dos Sonhos 2014: A Vale consta na 5ª colocação no rank que elege as empresas mais admiradas pelos jovens em pesquisa elaborada pela Companhia de Talentos e pela Nextview People.

5.1.5 Estratégias de comunicação das ações sociais

A Vale começa por comunicar sua postura socialmente responsável em seu discurso institucional, tendo sua missão, visão e valores alinhados com as tendências atuais e com os conceitos de sustentabilidade. Outro ponto que enfatiza esta afirmativa é a inclusão de um pilar estratégico que contempla a incorporação da sustentabilidade aos negócios. Portanto, observa-se que a sustentabilidade está incorporada à sua cultura empresarial.

Outras evidências de comunicação de suas ações sociais e ambientais são os *releases* constantes da empresa. Observam-se conteúdo dos projetos internacionais, como as ações em Moçambique e no Canadá, as notícias referentes aos seus projetos de biodiesel através da Biopalma, e de preservação ambiental e da biodiversidade.

Comunicações feitas por empresas consideradas autoridades no tema desenvolvimento sustentável ressaltam os feitos da empresa, assim como sua

presença constante em rankings de empresas sustentáveis e prêmios por aspecto como transparência e governança corporativa.

A empresa ainda disponibiliza em seu site um acervo de documentos sobre seus programas de ações socialmente responsáveis, como ferramentas interativas para divulgação de seus projetos e disponibilização de relatórios de sustentabilidade de periodicidade anual com detalhes minuciosos acerca da atuação da empresa nesta temática.

5.2 Alpha

5.2.1 Caracterização da empresa

A empresa em questão solicitou a preservação de sua identidade, portanto no presente trabalho denominar-se-á como Alpha. A empresa atua no mercado de bebidas internacional e é uma das maiores do mundo. Seu valor de mercado ronda os US\$ 100 bilhões. A Alpha possui dezenas de marcas próprias de bebidas (entre alcoólicas, refrigerantes, chás, entre outros), emprega mais de 50 mil funcionários e opera em vários países. Nos últimos anos a empresa teve uma receita em torno dos R\$ 30 bilhões.

A empresa direciona sua missão ao vínculo com seu consumidor final e sua visão contempla uma dimensão sustentável. De acordo com o gerente encarregado pelo departamento das ações de RSC da empresa (Entrevista Alpha, 2015):

“A empresa foca em três diretrizes: na promoção do consumo responsável de bebida alcoólica, na preservação do meio ambiente – com ênfase nos processos de reciclagem e do recurso água – e na atuação junto às comunidades onde a empresa atua.”

A Alpha instituiu princípios para moldar sua cultura empresarial considerando a cultura local dos diversos países latino americanos em que atua.

Estes princípios visam reforçar a missão e a visão da empresa através do foco nos clientes, funcionários e no resultado da empresa.

5.2.2 Práticas de RSC adotadas

A empresa está alinhada com os comportamentos socialmente responsáveis, como: respeito e segurança no trabalho, preservação do meio ambiente, desenvolvimento conjunto com a comunidade que a cerca, e práticas éticas de competitividade. Isto foi corroborado pelo entrevistado na seguinte afirmação:

“Ao mesmo tempo que buscamos o retorno do acionista, a empresa tem que gerar retorno para a sociedade também. Se não atingirmos os dois, no longo prazo o negócio torna-se insustentável.”

Corroborando com esta afirmação, o fato da empresa adotar as práticas de trabalho da norma internacional SA 8000 e de fazer parte do Pacto Global da ONU. O Pacto Global é uma iniciativa para adoção de práticas de RSC em todas as dimensões da empresa e que foi base para a ISO 26000 (Pacto Global das Nações Unidas, 2015).

Todas as ações da empresa seguem as diretrizes citadas com estratégias específicas para cada uma delas. A Alpha emprega diversas ações para seus *stakeholders* internos e externos. A empresa investe no desenvolvimento de seu funcionário e também em ações que melhorem seu processo operacional e a segurança no trabalho. Quanto a seus *stakeholders* externos, a empresa foca prioritariamente nos investimentos que visem o desenvolvimento das comunidades em que opera e ações que ressaltem a utilização consciente e a preservação dos recursos naturais.

Assim como dividido no tópico anterior, as ações de sustentabilidade da empresa serão abordadas dentro dos seguintes assuntos: funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente, energia e água.

5.2.2.1 Funcionários

Neste tema, os principais esforços da empresa estão em proporcionar um ambiente de trabalho e condições de trabalho seguras, assim como prover oportunidades e incentivos para o desenvolvimento profissional de seus empregados.

Os investimentos em educação estão estruturados de forma customizada dentro da empresa. No ano de 2012 foram aplicados mais de R\$ 30 milhões no treinamento de milhares de pessoas. Este montante supera em aproximadamente 30% o do ano anterior. Vale destacar que dos treinamentos, tiveram incentivos de bolsas de graduação, de bolsas de pós graduação, de cursos de idiomas, e em certificações de capacidades de gestão estratégica white belt, green belt e black belt. Os resultados deste investimento foi o atingimento das metas estabelecidas por cada unidade e suas áreas, dezenas de milhares de promoções – superando o ano anterior – e a redução da rotatividade em 2 pontos percentuais.

No tema segurança no trabalho, a Alpha investe no desenvolvimento de sistemas de gestão, automóveis e em segurança logística. Os resultados espelham-se na redução dos acidentes de trabalho das unidades fabris, e na área logística – com ênfase para a redução dos acidentes com motos.

A redução dos acidentes dos motociclistas é resultado principalmente, da renovação da frota de motos por um modelo de desenvolvimento próprio com uma empresa parceira. Esta moto conta com características próprias de segurança e são exclusivas para seus funcionários e fornecedores da área de vendas.

A Alpha desenvolveu ainda um veículo em parceria que possui um sistema de segurança que ao identificar a aproximação de pedestres desabilita a aceleração do automóvel e emite som e luz de alerta. Este sistema foi reconhecido e premiado por órgão de logística.

5.2.2.2 Fornecedores

“A Alpha enxerga seus fornecedores como sócios”, de acordo com o profissional entrevistado. As ações voltadas aos fornecedores da empresa, baseiam-se em grande parte a cursos exclusivos oferecidos. O foco dos fornecedores estão nos produtores rurais. A Alpha também disponibiliza suas motos para a operação de seus fornecedores e possui um projeto que visa o desenvolvimento global dos fornecedores, e suas técnicas de produção agrícola.

5.2.2.3 Comunidades

As comunidades em que a empresa atua recebem atenção especial em diversas dimensões e envolvem desde funcionários a pessoas das próprias comunidades.

A Alpha criou um programa para incentivar seus funcionários a auxiliarem a empresa em seus projetos sociais e ambientais atuando em causas importantes para a sociedade através do voluntariado. Milhares de funcionários aderiram a causa atingindo mais de 30 mil pessoas beneficiadas em atividades em prol do meio ambiente, assistência social, consumo responsável e ajuda a comunidades que sofreram situações de catástrofe e emergência.

A empresa investe em diversas ações para o consumo responsável de seus produtos, atingindo consumidores finais e distribuidores. Estas ações consistem na elaboração de materiais de conscientização sobre o consumo de bebidas alcoólicas, doações de equipamentos ao poder público e treinamento de diversos funcionários de estabelecimentos que distribuem seus produtos. De acordo com um de seus funcionários:

“O consumo irresponsável de bebidas alcoólicas deixa o negócio insustentável. O lucro proveniente do consumo indevido dos produtos da empresa não nos interessa.”

A empresa também age com dezenas de ONG para evitar o consumo de bebidas alcoólicas por menores de 18 anos. Este programa atingiu milhares de jovens e impactou milhões de pessoas com suas peças de comunicação.

A empresa reconhece o samba e o futebol como principais características culturais do país e, por isso fomenta seu desenvolvimento. No samba, desenvolve diversos projetos para estimular sambistas de comunidades carentes, dando oportunidades e identificando talentos. No futebol, a patrocina diversas ações que já ajudaram diversos clubes a captar novos recursos.

5.2.2.4 Meio Ambiente

A Alpha mostra que se preocupa bastante com o meio ambiente apostando em ações em três principais áreas: o reaproveitamento de resíduos, a reciclagem, e redução na emissão de gás carbônico (CO₂).

A empresa incentiva o descarte correto de resíduos e à reciclagem de embalagens pós-consumo. Com isto desenvolve embalagens sustentáveis e criou uma garrafa totalmente elaborada por material reciclado. Esta garrafa gerou uma redução de milhares de toneladas de material virgem.

A Alpha possui uma fábrica ecoeficiente que é considerada referência mundial no reaproveitamento de resíduos. Nesta instalação, cerca de 60% do material utilizado para produção de garrafas de vidro são compostos por materiais (cacos de vidro) reutilizados de outras fábricas ou cooperativas parceiras. Este reaproveitamento gera uma economia de milhares de toneladas de material virgem por ano. Além disto, a fábrica utiliza um sistema de biogás de estação de tratamento que gera uma economia de 1/3 em energia e permite que toneladas de CO₂ deixem de ser lançadas na atmosfera por ano.

A Alpha possui um processo de logística elaborado visando a redução do consumo de óleo diesel e a emissão de gás carbônico. Este processo baseia-se na renovação da frota de caminhões em períodos curtos (bem inferiores à média

brasileira), ao compartilhamento dos trajetos da frota com parcerias em milhares de viagens por mês, e ao desenvolvimento do caminhão movido totalmente a gás natural (que emite 20% a menos de CO₂). Este processo gerou economias de milhões de litros de óleo diesel e redução na emissão de cerca de 20 toneladas de CO₂ na atmosfera.

No geral, a empresa conseguiu reduzir sua emissão de dióxido de carbono em 10%, de 2010 a 2012. Em um período de 5 anos, diminuiu em 35% estas emissões.

5.2.2.5 Energia e Água

A Alpha investe em sua matriz energética buscando aumentar a energia proveniente de fontes renováveis. A empresa tem investido bastante em biomassa – representando 1/3 do consumo de energia – e biogás.

A água é o principal insumo dos produtos da empresa. Portanto, o consumo, aproveitamento e proteção da água é foco de suas principais ações sustentáveis.

A empresa investe em iniciativas que melhorem seus procedimentos visando reduzir seu consumo interno. Em 2013, a empresa reduziu 7% da água utilizada para produção de bebidas.

A Alpha promove diversas iniciativas para mobilizar e conscientizar a sociedade sobre o uso racional da água com projetos cujo objetivo é a recuperação e preservação das principais bacias hidrográficas brasileiras.

5.2.3 Estrutura para desenvolvimento e planejamento das ações de RSC

A gerência dos projetos socioambientais segue o mesmo padrão dos projetos de negócios da empresa – seja pelo método de avaliação, utilização de indicadores e métricas. A empresa possui uma diretoria responsável pelos projetos que aciona as áreas necessárias para o sucesso dos projetos.

Isto é reforçado nas afirmações do entrevistado *“a empresa incentiva a troca das melhores práticas entre suas unidades ao redor do mundo. Tudo o que a empresa faz tem indicadores de performance”*.

No entanto, o gerente ressalta que a empresa não opera sozinha e que muitos bens sociais necessitam de algumas parcerias. Para isto, a empresa trabalha em rede, buscando envolver a sociedade e o poder público para atingir um impacto significativo com efeitos em escala.

5.2.4 Reconhecimento pelas atividades de RSC

O entrevistado afirmou que *a Alpha trata o bem social gerado por suas atividades como o verdadeiro reconhecimento, considerando um possível aumento de reputação corporativa como consequência e não meta* (Entrevista Alpha, 2015). Assim como a Vale, a Alpha tem sido reconhecida nacional e internacionalmente pelas suas práticas de RSC.

5.2.4.1 Reconhecimento Nacional

A empresa constou dos seguintes ranks e prêmios nacionais:

- **prêmio Benchmarking Brasil 2014;**
- **rank das empresas mais sustentáveis do Brasil do Guia Exame de Sustentabilidade;**
- **prêmio Época Empresa Verde feito pela Revista Época & PricewaterhouseCoopers;**
- **rank das empresas mais admiradas da Revista Carta Capital em 2014;**
- **pesquisa Empresa dos Sonhos 2014 feita pela Companhia de Talentos e pela Nextview People;**
- **rank das 150 melhores empresas em gestão de pessoas da Revista Gestão e RH de 2012.**

5.2.4.2 Reconhecimento internacional

A empresa constou dos seguintes ranks e prêmios internacionais:

- **prêmio Stevie Award da The International Business Awards ;**
- **prêmio Municipal Guayaquil a la Ecoeficiência;**
- **prêmio do Ministério de Vivienda, Construcción y Saneamento.**

5.2.5 Estratégias de comunicação das ações sociais

A cultura empresarial da Alpha tem traços de seu compromisso responsável com a sociedade e meio ambiente. Por mais que não seja explícito e nem esteja fortemente presente, observam-se algumas características do desenvolvimento sustentável nas visões e princípios que orientam a sua atuação.

Praticamente todas as ações sociais e ambientais que a empresa realiza possui uma etapa de comunicação. Observa-se em quase todos os projetos seminários para disseminar conhecimento, eventos para conscientização e participação da comunidade, e a impressão e distribuição de materiais com informações acerca do projeto.

A empresa ainda instituiu uma parceria para produzir material educacional infantil para educar e conscientizar sobre o consumo de bebida alcoólica. O material conta com divulgação do canal do youtube da empresa, uma coleção de revistas, webséries, tirinhas e uma cartilha gratuita e disponível para download no site oficial.

A presença constante em ranks de sustentabilidade, trazem alguma notoriedade e divulgação da responsabilidade corporativa da empresa, impulsionada pelos principais projetos na gestão da água, reciclagem e reaproveitamento de resíduos.

Em seu site institucional a empresa disponibiliza diversas informações sobre seus projetos socioambientais e divulga seus relatórios de sustentabilidade anualmente com os dados referentes às suas práticas de RSC.

5.3 Análise comparativa dos casos

As empresas estudadas possuem diferenças significativas devido a atuarem em ramos distintos. Mesmo assim, seu valor de mercado e tamanho são expressivos, e muitas de suas ações em RSC são impulsionadas por razões semelhantes.

Na esfera de funcionários, ambas as empresas investem na educação, treinamento e saúde de seus funcionários mostrando sua preocupação com seu principal ativo, o capital humano. Estes investimentos geram retornos positivos internos e externos, seja através de economias na captação de funcionários capacitados ou pela imagem de investir e cuidar de seus colaboradores.

Na esfera de ações para seus fornecedores, em ambos os casos há a preocupação de ter fornecedores capacitados e com as melhores práticas de mercado. E as duas empresas buscam uma aproximação com este *stakeholder*, mesmo que de forma distinta. A Vale busca essa aproximação concedendo crédito para seus fornecedores se desenvolverem e estarem cada vez mais aptos em suas funções. Já a empresa Alpha, visa fazer uma ponte com todos seus fornecedores para dirimir sobre técnicas e desenvolvimento global.

O foco dado pela Vale para a vertente comunidade é muito alargado. A empresa tem uma visão de parceria nas comunidades que atua investindo tanto na educação, quanto na saúde e na proteção das terras. A Alpha age nas comunidades com uma preocupação mais estreita à sua atuação, seus produtos e ao apoio de algumas questões filantrópicas.

O meio ambiente parece ser o principal foco das atividades de RSC de ambas empresas. No caso da Vale, as ações, em grande parte, são consequência de sua operação e em muitas vezes extrapolam as exigências legais. Os dois entrevistados deram ênfase a gestão e mitigação dos impactos gerados pela sua atuação e que uma postura preventiva gera retornos de imagem e evitam atritos

nas comunidades que operam. No caso da Alpha, percebe-se que sua operação afeta a esfera ambiental e, que por isso, a redução na emissão de gases, o reaproveitamento e o descarte de resíduos são preocupações constantes da empresa e exigem um esforço grande para mitigá-los.

A preocupação energética da Vale vai desde investimentos para produzir grande parte da energia consumida quanto recursos mobilizados para uma maior eficiência energética. A Vale e a Alpha investem para aumentar a representatividade do consumo em energias renováveis.

Ambas empresas reconhecem a importância da água em suas operações e que este recurso é um bem finito. A preocupação da Vale é em reduzir o consumo de água de captação e de circulação, aumentando seu reaproveitamento. Na Alpha, a água possui uma importância maior uma vez que é um dos principais insumos para seus produtos. Portanto, suas ações são voltadas para a redução do desperdício, o aumento do reaproveitamento e ainda a proteção das principais fontes hídricas no país.

A Vale apresenta uma estrutura mais elaborada para a divisão e execução de suas atividades de RSC. A empresa internaliza as ações que fazem parte ou tem sinergias com seu *core business*, as demais ações com cunho filantrópico são divididas entre a Fundação Vale – responsável pelas ações sociais – e pelo Fundo Vale – responsável pelas ações ambientais. A empresa Alpha internaliza suas ações de responsabilidade dentro de um departamento próprio que passa as diretrizes da empresa para as demais áreas.

De forma geral é possível observar que a principal diferença entre os dois casos estudados está na percepção do valor gerado pelas suas ações de RSC. Ao observar estas generalidades com o modelo da Figura 6, o valor gerado pelas atividades da Vale encaixa-se melhor na definição de minimização de riscos de sua operação. Enquanto as ações da Alpha geram valor por geração de oportunidades.

No entanto este modelo não deve ser observado de forma generalizada e sim pormenorizada frente a cada um de seus stakeholders e sua pertinência para as empresas.

Podemos também posicionar a postura de RSC das empresas conforme o modelo bidimensional da Figura 4. Tanto a Vale quanto a Alpha consideram que os investimentos em ações de RSC geram benefícios, diferindo apenas no tamanho de sua responsabilidade.

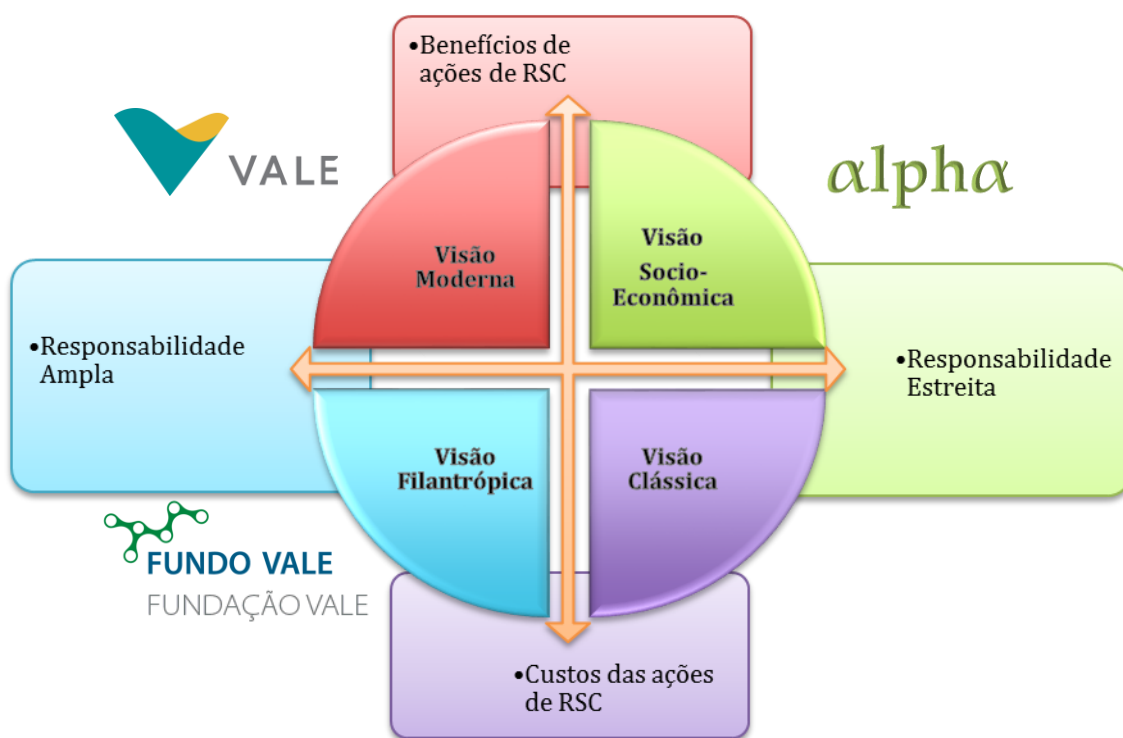


Figura 12: Modelo Bidimensional para as empresas analisadas
Fonte: Adaptado de Quazi & O'Brien (2000)

Percebe-se que de forma geral as ações praticadas pela Alpha estão intrinsecamente relacionadas com seu *core business*. Portanto, a empresa posiciona-se na visão socioeconômica.

Como as ações da Vale são estruturadas em 3 organizações, as análises também serão divididas. As atividades internalizadas pela empresa, estão de forma geral correlacionadas com os objetivos nucleares da Vale. No entanto,

elas tendem a extrapolar o limite da maximização do lucro do acionista em prol de um resultado de longo prazo. Portanto, se enquadra na visão moderna.

A Fundação Vale e o Fundo Vale são instituições que não visam ao lucro e suas atividades estão correlacionadas com carências da sociedade e do meio ambiente. Portanto, seu posicionamento baseia-se na visão filantrópica.

5.4 A adequação ao modelo proposto

O modelo proposto visa atingir 5 pilares que objetivam descrever a adoção das práticas de responsabilidade das empresas estudadas.

5.4.1 A adequação da Vale

A postura responsável está bem disseminada dentro da empresa. Faz parte da missão, visão, valores e é componente de avaliação de todos os funcionários. Portanto estrategicamente, toda a cadeia de valor encontra-se de alguma forma relacionada com a postura sustentável da empresa.

A motivação principal da empresa é mitigar possíveis impactos da operação da empresa e evitá-los quando possível. Portanto, pode-se concluir que a preocupação com a reputação empresarial da empresa é o foco principal da empresa. No entanto, a empresa possui alguns objetivos secundários em algumas ações como estreitar o relacionamento com o poder público e realizar ações que sanem necessidades básicas da sociedade em que estão inseridas.

A empresa ainda não faz campanha do seu posicionamento responsável, e não divulga de forma abrangente suas ações. Portanto, o principal reconhecimento vem através das comunidades locais atingidas por sua operação.

A política de recursos humanos da empresa está fortemente disseminada e reconhecida, mostrando sua preocupação com seus funcionários. Os demais stakeholders acabam sendo o objetivo principal da empresa, uma vez que a principal motivação é mitigar e evitar possíveis impactos.

A empresa internaliza as ações de cunho operacional e obrigatório, e as ações voluntárias são direcionadas em duas organizações a Fundação Vale e o Fundo Vale.

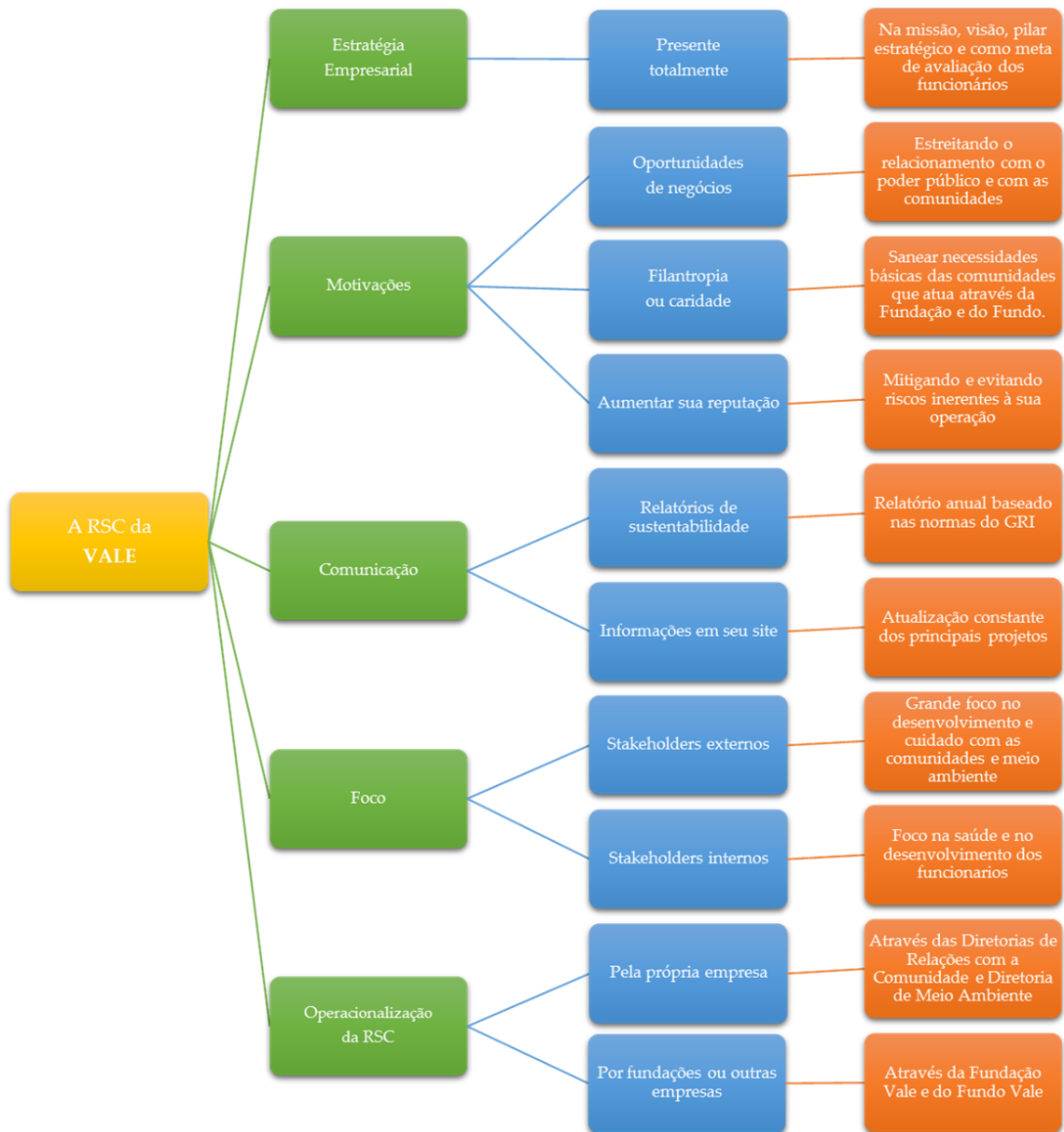


Figura 13: A postura de RSC da Vale conforme o modelo proposto
Fonte: Elaboração própria

5.4.2 A adequação da Alpha

A empresa concentra seus objetivos estratégicos em atividades de RSC em apenas um departamento que aciona outras áreas caso necessário e conforme o projeto a ser elaborado. Portanto, estrategicamente está parcialmente presente.

Percebe-se de forma clara que todas as ações estão diretamente relacionadas com sua atividade nuclear e que o principal retorno é ser percebida como uma empresa de bebidas que preza pelo consumo responsável e pelo planeta.

A comunicação de suas atividades acaba sendo bastante divulgada uma vez que cada projeto tem um plano de comunicação. Estas campanhas contam com diversas peças de marketing, abordagens específicas e até interação com a comunidade visando o aumento reputacional.

A empresa devido ao setor que atua e a competitividade da indústria, tem um programa voltado para seus funcionários, colaboradores e fornecedores que vai desde a educação, à prevenção de acidentes e cuidados com saúde. Para os *stakeholders* externos a empresa direciona seus esforços no meio ambiente, e conservação dos recursos naturais.

Por último, a empresa operacionaliza toda as atividades de responsabilidade social internamente. A empresa possui departamento próprio que coordena todas as atividades e projetos de sustentabilidade.

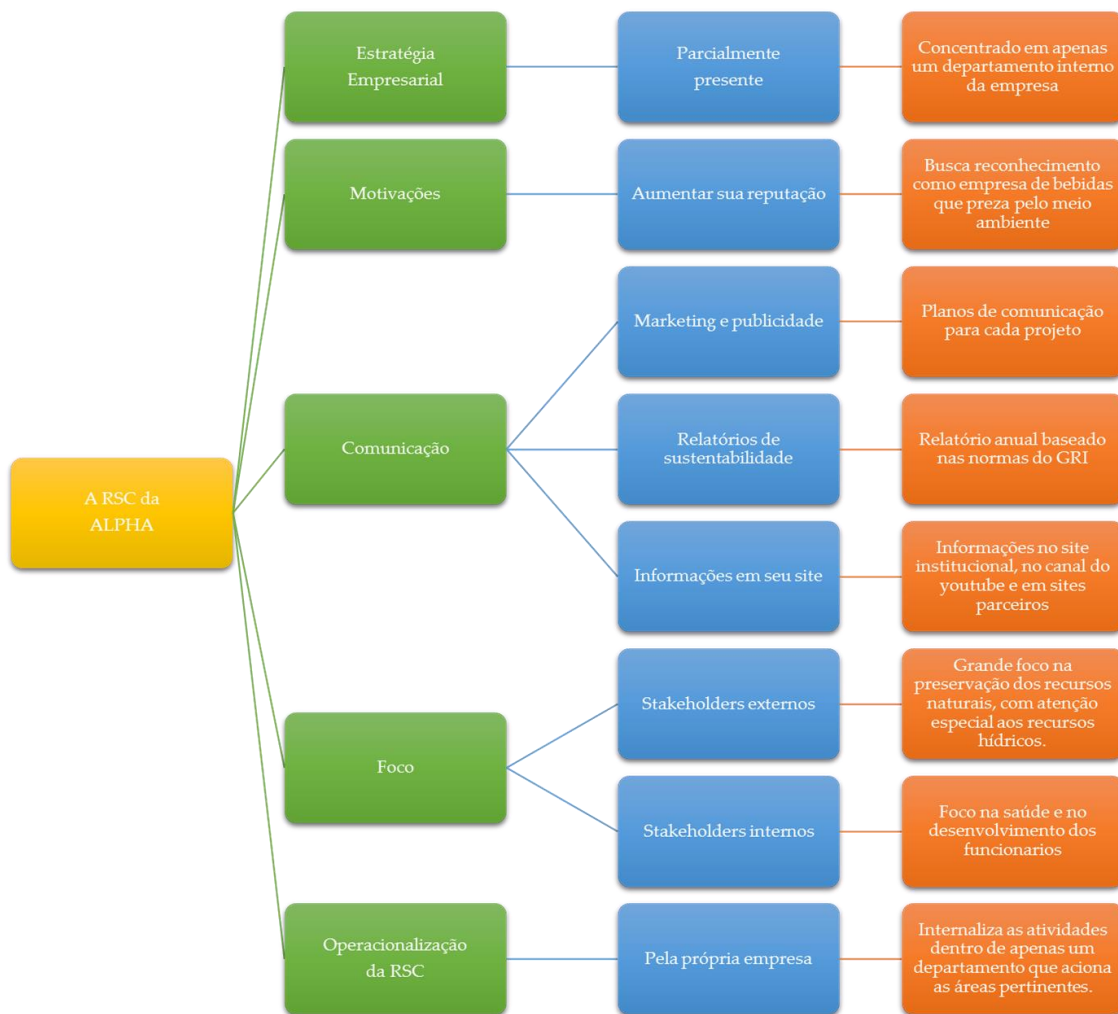


Figura 14: A postura de RSC da ALPHA conforme o modelo proposto
Fonte: Elaboração própria

5.5 Conclusão dos estudos de caso

Neste capítulo foi possível observar duas empresas distintas que atuam em áreas completamente diferentes que reconhecem a importância de ter uma postura responsável com a sociedade e com o meio ambiente e da relevância em retribuir para a sociedade o sucesso atingido. Mais importante, foi possível observar como estas empresas se organizam para internalizar esta postura em seu dia a dia.

Observar de que forma as empresas praticam suas atividades de RSC em conjunto com suas operações revela que o ambiente corporativo é demasiadamente dinâmico para atribuir um planejamento estratégico rígido e focar apenas na atividade empresarial. Isto foi possível ao analisar as ações das duas empresas estudadas junto com os modelos de Quazi & O'Brien (2000), Fombrun (2000) e com o modelo proposto.

Embora nenhuma das empresas tenha afirmado diretamente e de forma explícita que suas ações de RSC visam melhorar sua reputação corporativa, ambas afirmaram que sua maior preocupação é na mitigação dos potenciais riscos de imagem que são causados com os impactos negativos de suas operações. Portanto, as evidências acerca da persecução de uma imagem positiva, corroboraram com a hipótese principal deste estudo.

Capítulo 6

6 Conclusão

6.1 Síntese

O foco deste estudo recaiu sobre as práticas de responsabilidade socioambientais corporativas e os benefícios gerados por uma postura responsável em seu posicionamento estratégico. Pretendeu-se analisar se estes benefícios eram tangíveis ou intangíveis e como mensurá-los. Supôs-se, ainda, que havia alguma inclinação das empresas adotarem estas práticas visando, explicitamente ou não, melhoria da reputação empresarial.

Para aprofundar este estudo, buscou-se a evolução do conceito de estratégia e dos tipos de estratégias até o presente momento. Para tal, deu-se ênfase nas estratégias competitivas de Porter (2004), nas estratégias genéricas de Mintzberg (2005) e outros autores que tiveram seus modelos e teorias enquadrados como estratégias do oceano vermelho. De forma breve sintetizou-se a busca de mercados inexplorados pelas estratégias do oceano azul de Kim & Mauborgne (2005) como alternativa para crescimentos duradouros livres de competição acirrada. No entanto, o crescimento sustentável só pode ser atingido com uma postura responsável das empresas (Drucker, 2006). Por este motivo, navegou-se pelo oceano branco da responsabilidade social corporativa, pela criação de valor compartilhado de Porter & Kramer (2011) e pelo conceitual budista de Chanchaochai (2012).

Buscando ainda maior entendimento sobre a correlação entre valor social e reputação corporativa, explicou-se os modelos de Quazi & O'Brien (2000), Fombrun (2000) e duas pesquisas da McKinsey (2009; 2009).

Aprofundou-se o assunto no tópico das principais normas que regem sobre os princípios da responsabilidade corporativa, como a norma NBR 16001, o relatório de sustentabilidade do GRI (Global Reporting Initiative), a norma internacional SA 8000 (do Social Accountability Institute), a norma de desenvolvimento sustentável AA 1000 (do Institute of Social and Ethical Accountability), os indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos e do Balanço Social criado pelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas).

Buscou-se elucidar ainda ferramentas que visam mensurar quantitativamente o benefício gerado pelas ações em RSC.

Para atingir os objetivos e coletar os dados, realizou-se pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas e abertas com profissionais de responsabilidade socioambiental corporativa das empresas selecionadas. Foram escolhidas empresas de tamanho expressivo na economia brasileira e com práticas reconhecidas de sustentabilidade.

Os estudos de caso analisados contribuíram também para confrontar as hipóteses e o modelo sugerido neste trabalho. Primeiramente os casos foram esquematizados dando ênfase à caracterização das empresas, às práticas de RSC, à estruturação das empresas para realização das ações de RSC, aos benefícios percebidos e às estratégias de comunicação.

Em etapa posterior buscou-se maiores informações nas entrevistas com os profissionais responsáveis pelas áreas de sustentabilidade das empresas e em evidências e documentos providenciados por estes contatos. Com isso, aprofundou-se em temáticas pertinentes ao processo de formulação destas práticas, desde o planejamento estratégico da empresa, ao processo de orçamento, metas e avaliações.

6.2 Principais conclusões

Ambas as empresas atuam em mercados complexos e competitivos, com concorrência bem definida, assemelhando-se ao ambiente competitivo dos oceanos vermelhos.

A empresa Vale adota um discurso em que o investimento em atividades que visam o bem social e ambiental das comunidades em que atuam é imprescindível para um desenvolvimento sustentável e é independente do resultado financeiro da empresa. Esta atitude enquadra-se no posicionamento estratégico do oceano branco de Chanchaochai (2012).

A empresa Alpha mostra ainda que divide sua estratégia dentro dos diversos produtos que comercializa, e que em alguns deles investe em inovação para buscar demandas inexploradas e extrapolar o ambiente de competição acirrada do mercado— este posicionamento estratégico é compatível com o oceano azul de Kim & Mauborgne (2005). No entanto, para afirmar isto é necessária uma avaliação individual do posicionamento estratégico de cada uma das marcas da empresa, o que foge ao escopo deste trabalho. Em seus investimentos de responsabilidade social, observa-se que a empresa passou de uma visão que visava atingir primeiro um resultado econômico para depois buscar resultados socioambientais – condizente com a pirâmide de Carroll (1991) – para uma visão que põe as duas dimensões (econômica e socioambiental) no mesmo patamar de importância. Este posicionamento estratégico passou a corroborar com o modelo de criação de valor compartilhado de Porter, e é possível identificar que a empresa passou a reconceber a produtividade em sua cadeia de valor e promoveu os clusters locais como principais estratégias.

Este trabalho buscou propor um modelo que pudesse estruturar de forma simplificada o posicionamento estratégico da empresa frente ao foco das ações sociais e ambientais. A adequação do modelo aos casos analisados mostrou que

o modelo pode ser uma alternativa para novas pesquisas que tenham a intenção de auferir hipóteses sobre o posicionamento em RSC de empresas.

A dimensão estratégica do trabalho pode auxiliar as empresas a entenderem seu posicionamento estratégico e a penetração da vertente socioambiental em suas operações.

Por mais que tenha sido possível auferir que o principal retorno das ações de RSC das empresas está no seu aumento reputacional – seja através da mitigação dos impactos ou geração de novas oportunidades – as empresas analisadas tratam este retorno como secundário e julgam ser uma consequência das ações e não o objetivo delas.

6.3 Principais contribuições deste trabalho

A literatura atual já possui inúmeras evidências acerca da importância e da necessidade das empresas adotarem uma postura socialmente responsável, como destacado neste trabalho as contribuições de Drucker (2006), Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle (2010) e (Porter & Kramer, 2002). As dimensões das ações foram bem ilustradas por Elkington (1997) e os modelos que tendem categorizar as ações de RSC também já são reconhecidos pela sociedade acadêmica pelas contribuições de Carroll (1991) e Quazi & O'Brien (2000).

No entanto, como as empresas podem efetivamente adotar as dimensões sociais e ambientais no seu planejamento estratégico e gerar valor para si e para a sociedade foi recentemente abordado por Porter & Kramer (2011) e por Chanchaochai (2012).

Este trabalho contribuiu para a literatura ao propor um modelo que sintetize de forma simplificada as principais dimensões relacionadas com as preocupações de foco socioambiental das empresas.

As empresas atualmente enfrentam o grande desafio de sobreviverem em um mercado dinâmico e sem fronteiras, onde seus *stakeholders* e a sociedade como um todo são cada vez mais exigentes. As necessidades latentes da sociedade e do meio ambiente tornam-se oportunidades estratégicas para as empresas. Estas oportunidades podem ser vistas como chances de se diferenciarem em um ambiente extremamente competitivo, ou como oportunidades de atender uma demanda ainda não satisfeita, ou como oportunidades de mitigarem riscos de imagem ou de impactos inerentes a sua operação, entre outras sintetizadas na Tabela 11.

Para isto, este trabalho contribuiu com uma síntese dos principais conceitos, dos principais benefícios percebidos e como estas ações podem gerar valor para as empresas. Esta contribuição em conjunto com o modelo proposto poderá ajudar e guiar as empresas no processo de implementação da vertente socioambiental em seu planejamento estratégico e a importância de medir e comunicar o impacto socioambiental positivo gerado.

O poder público tem a árdua missão de garantir condições básicas para que todos os cidadãos tenham direito a um sistema de saúde, de segurança pública, e de ensino eficientes, assim como condições de trabalho dignas e políticas que venham a trazer melhorias de infraestrutura, no setor empresarial privado, na política agrícola, na seguridade e previdência social, dentre outras. Em um país de dimensões continentais estes desafios normalmente são ampliados por notáveis diferenças regionais. Este trabalho apontou algumas das principais carências do mercado brasileiro no tópico 2.3.

A principal contribuição deste trabalho para o poder público baseou-se na discussão do papel empresarial na sociedade. As empresas têm poder e recursos para investir em carências sociais e ambientais. No entanto, o poder público precisa tentar direcionar, apoiar, incentivar e dar benefícios para que as empresas assumam esta postura.

6.4 Limitações e sugestões para novas pesquisas

Todo processo de investigação é passível de inúmeras limitações. Isto se deve ao próprio processo de escolha da metodologia e técnicas de coleta e análise de dados, uma vez que cada um possui sua limitação.

A principal limitação de um estudo de caso está na generalização dos resultados obtidos. Portanto, ao não considerar um grande número de empresas, de setores e tamanhos diferentes, algumas das conclusões não podem ser extrapoladas para o universo de empresas no mercado brasileiro. Esta generalização exige que sejam feitos estudos estatísticos a partir de uma amostra confiável de empresas.

O processo de coleta de dados a partir de entrevista também possui suas limitações. A principal que pode-se destacar para este trabalho é o reduzido grau de controle da entrevista. Neste caso tentou-se contornar esta limitação disponibilizando antecipadamente um roteiro com os principais tópicos a serem abordados.

A principal limitação do modelo proposto, é a dificuldade em separar os impactos das ações em RSC de suas operações. Portanto a possibilidade de analisar de forma independente o impacto das ações de RSC sobre a reputação corporativa das empresas e o impacto das operações é bem reduzida.

Outra limitação baseia-se sobre o fato do modelo proposto dar uma visão generalizada das atividades de RSC.

Observou-se claramente o desafio em mensurar os investimentos em atividades de RSC. As empresas analisadas não possuem evidências empíricas de retornos e usualmente medem os benefícios de formas intangíveis. Grande parte da geração de valor por esta postura é medida de forma em que os possíveis impactos nas comunidades e no meio ambiente são mitigados.

A utilização das ferramentas apresentadas, lucro social e retorno social do investimento (tópicos 2.2.6 e 2.2.7, respectivamente), não se mostrou prática uma vez que as informações divulgadas pelas empresas não são padronizadas por nenhuma norma auditável.

No entanto, conforme exposto no início do trabalho um dos principais desafios da tendência de responsabilidade corporativa estão nas dimensões básicas do mercado brasileiro. Para esta tendência prosperar, é preciso que as empresas, o poder público e as empresas do terceiro setor se unam de forma cooperativa para sanar as principais carências do país.

Como sugestão para novos estudos, essa linha de estudo pode ser investigada através do desdobramento da análise de empresas do mesmo setor para perceber dentro das indústrias as principais semelhanças e diferenças da postura.

Pode-se ainda buscar uma padronização que permita a mensuração quantitativa das ações sustentáveis por meio de ferramentas como o lucro social e o retorno social do investimento.

Outra possibilidade é na análise das ações de RSC e seus impactos em cada *stakeholder* envolvido – como seus funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, mídia, governo e órgãos públicos.

Bibliografia

- AccountAbility. 2008. *AA1000: Accountability Principles Standard*.
[http://www.accountability.org/images/content/5/7/573/AA1000APS-2008-PT\(print\).pdf](http://www.accountability.org/images/content/5/7/573/AA1000APS-2008-PT(print).pdf).
- Alday, H. E. C. 2002. Estratégias empresariais. In F. B. School (Ed.), *Coleção Gestão Empresarial 2*: 15–25. FAE Business School.
- Ansoff, I. 1977. *Estratégia Empresarial*. McGraw-hill.
- Aras, G., & Crowther, D. 2009. *Global perspectives on corporate governance and CSR*. Gower Publishing.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2004. *NBR 16001: Requisitos do sistema de gestão da responsabilidade social*.
[http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/\[field_generico_imagens-filefield-description\]_20.pdf](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/[field_generico_imagens-filefield-description]_20.pdf).
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2010. *ISO 26000: Diretrizes sobre responsabilidade social*.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. 1985. An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. *The Academy of Management Journal*, 28: 446–463.
- Banco Central do Brasil. 2013. *Relatório de Mercado FOCUS - 27/12/2013*.
<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20131227.pdf>.
- Banco Central do Brasil. 2014. *Relatório de Mercado FOCUS - 26/12/2014*.
<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20141226.pdf>.
- BBC Brasil. 2014. Emissão de gás carbônico no mundo tem maior salto desde 1984.
http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/09/140909_efeitoestufa_ebc, October 13, 2014.
- Benchmarking Brasil. 2014. Prêmio Benchmarking Brasil.
<http://benchmarkingbrasil.com.br/>, January 21, 2015.

- BM&FBOVESPA. 2014. Retorno dos índices ISE e Ibovespa.
<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/BuscarIndices.aspx?idioma=pt-br>,
December 7, 2014.
- Bonini, S., Brun, N., & Rosenthal, M. 2009. *Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results*.
- Bonini, S., Koller, T., & Mirvis, P. 2009. Valuing social responsibility programs.
McKinsey Quarterly.
- Bonoma, T. V. 1985. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, 22.
- Borger, F. G. 2001. *Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial*. Universidade de São Paulo.
- Bowen, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Braga, B. 2002. *Introdução a Engenharia Ambiental*. São Paulo: Prentice-Hall Inc.
- Brunelli, M., & Cohen, M. 2012. Definições, Diferenças e Semelhanças entre Empreendedorismo Sustentável e Ambiental: Análise do Estado da Arte da Literatura entre 1990 e 2012. *XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. 1996. How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4): 495–502.
- Carbon Disclosure Project. 2014. Rank das Empresas Líderes em Transparência.
<http://www.cdpla.net/pt-br/noticias/cdp-lanç-relatório-e-reconhece-empresas-líderes-em-transparência>, January 3, 2015.
- Carbon Disclosure Project, & PricewaterhouseCoopers. 2013. *Global 500 Climate Change Report 2013*. <https://www.cdp.net/cdpresults/cdp-global-500-climate-change-report-2013.pdf>.
- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 34(4): 39–48.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38.

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. 2011. The Business Case for Corporate Social Responsibility. *The Conference Board*, 3(11).
- Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas. 2012. *O Valor do Índice de Sustentabilidade Empresarial*: 15–20.
- Chanchaochai, D. 2012. *White Ocean Strategy*. DMG Books.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Comitê Temático de Estratégia e Gestão - Position Paper. 2003. *Movimento Brasil Competitivo*.
- Companhia de Talentos, & Nextview People. 2014. Rank das empresas mais admiradas pelos jovens. *Pesquisa “Empresa dos Sonhos.”*
<http://g1.globo.com/globo-news/noticia/2014/07/ranking-elege-empresas-dos-sonhos-dos-jovens-brasileiros.html>, January 5, 2015.
- Corporate Knights Capital. 2014. *The Global 100*. <http://global100.org/global-100-index/#download>.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. 2014. Contesting the Value of “Creating Shared Value.” *California Management Review*, 56(2).
- Da Silva, L. S. A., & Quelhas, O. L. G. 2006. Sustentabilidade Empresarial e o Impacto no Custo de Capital Próprio das Empresas de Capital Aberto. *Revista Gestão e Produção*, 13(3): 385–395.
- Denning, S. 2011. Why “Shared Value” Can’t Fix Capitalism. *Forbes*.
<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/12/20/why-shared-value-cant-fix-capitalism/>, November 20, 2014.
- Drucker, P. F. 2006. *Introdução à Administração*. Thomson Learning.
- Editora Melhoramentos. 2012. Dicionário Prático Língua Portuguesa. *Michaelis*. Editora Melhoramentos.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Entrevista Alpha. 2015. *Alpha: Entrevista com Gerente de Responsabilidade Social*.

- Etisphere Institute. 2011. *Best practices, leading trends & expectations of the world's most ethical companies.*
- Ferraz, B. 2015. Entrevista com Bruno Ferraz, gerente geral de gestão ambiental e auditoria.
- Ferreira, R. do N. 2004. Responsabilidade social, governança corporativa e valor das empresas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Lavras*, 6(1).
- Filgueiras, L. 2015. Entrevista com Liesel Filgueiras, diretora do departamento de relações com a comunidade.
- Financial Times. 2013. *Financial Times Global 500.*
[http://www.ft.com/indepth/ft500.](http://www.ft.com/indepth/ft500)
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. 2000. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business & Society*, 105(1): 85–106.
- Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. de. 2010. *A Stakeholder Theory: The state of the art. Business, Institutions and Ethics.* New York: Cambridge University Press.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 122–126.
- Fundação Dom Cabral - Núcleo de Sustentabilidade. 2014. *Estado da gestão para a sustentabilidade no Brasil.*
- Gagliardi, G. 2003. *The Art of War Plus the Art of Management.* (Clearbridge Pub, Ed.). Clearbridge Pub.
- Gaioto, F. R. 2001. *Da responsabilidade social à ética empresarial empresarial aplicada ao relacionamento com clientes em processos pós-vendas: Estudo de caso do PROCON-PR.* Universidade Federal de Santa Catarina.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., & Moran, P. 1999. A new manifesto for management. *Sloan Management Review of Spring*, 9–20.
- Giddens, A. 2000. *O mundo na era da globalização.* Lisboa: Presença.
- Gil, A. C. 2002. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4th ed.). Editora Atlas.

- Global Reporting Initiative. 2013. *G4 Diretrizes para relato da sustentabilidade*.
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>.
- Global Reporting Initiative. 2014. Sustainability disclosure database. *Discover the database*. <https://www.globalreporting.org/reporting/report-services/sustainability-disclosure-database/Pages/Discover-the-Database.aspx>, December 29, 2014.
- Gonçalves, A. 2005. *O Conceito de Governança*.
<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/AlcindoGoncalves.pdf>.
- Hambrick, D. C. 1980. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, 5: 567–575.
- Hanzhang, T. 2011. *A Arte Da Guerra De Sun Tzu*. (E. Gente, Ed.). Editora Gente.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. 1988. The concept of strategy and strategy formation process. *Interface*, 18: 99–109.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. 1978. *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company.
- Hout, T., Porter, M. E., & Rudden, E. 1984. How Global Companies Win Out. *Harvard Business Review*, 98–108.
- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. 2014. Balanço Social modelo IBASE. <http://www.balancosocial.org.br/>, December 8, 2014.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2014. Governança Corporativa. <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>, November 4, 2014.
- Instituto de Ensino e Pesquisa. 2014. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 49: 291–306.
- Instituto Ethos. 2007a. *Guia para elaboração do balanço social e relatório de sustentabilidade*.

- Instituto Ethos. 2007b. *O balanço social e a comunicação da empresa com a sociedade*.
- Instituto Ethos. 2014a. *Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis*. http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2014/10/Indicadores_Ethos_20141.pdf.
- Instituto Ethos. 2014b. Informações acerca de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. <http://www3.ethos.org.br/>, November 18, 2014.
- Instituto Ethos, & Instituto Akatu. 2010. *Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro*.
- Instituto Internacional de Pesquisa e Responsabilidade Socioambiental Chico Mendes. 2013. Selo Verde do Prêmio Socioambiental Chico Mendes. http://institutochicomendes.org.br/site/?page_id=87, January 3, 2015.
- International Monetary Fund - IMF. 2014. Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) valuation of country GDP. <http://www.imf.org>, August 30, 2014.
- IR Magazine Awards Brasil. 2014. IR Magazine Awards Brasil 2014 - Melhor desempenho em relações com investidores no período 2005–2014o Title. <http://www.irmagazine.com/events/ir-magazine-conference-awards/ir-magazine-awards-brazil-2014-portugues/nominations/>, January 4, 2015.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. 2008. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Corporate Governance: An international review*: 443–459. Blackwell Publishing Ltd.
- Jones, R., & Murrell, A. 2001. Signaling Positive Corporate Social Performance. *Business & Society*, 40(1): 59–78.
- Júlio, C. A., & Salibi Neto, J. 2002. *Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. (PubliFolha, Ed.) (1st ed.). PubliFolha.
- Kallás, D. 2003. *Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos - Um Estudo com Jogos de Empresas*. São Paulo.
- Katz, R. L. 1970. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. Prentice-Hall Inc.

- Keys, T. S., Malnight, T. W., & Stoklund, C. K. 2013. *Corporate Clout 2013: Time for responsible capitalism*.
http://www.globaltrends.com/reports/?doc_id=500539&task=view_details.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. 1965. *Business Policy - Text and Cases*. Richard D. Irwin Publishing.
- Levitt, T. 1958. The Dangers of Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 41–51.
- LinkedIn. 2014. Rank das 100 Empresas mais cobiçadas para se trabalhar.
https://www.linkedin.com/indemand/global/2014?trk=blog_redir, January 4, 2015.
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. 2010. The Sustainability Imperative: Lessons for Leaders from Previous Game-Changing Megatrends. *Harvard Business Review*.
- Lys, T. Z., Naughton, J. P., & Wang, C. 2014. *Signaling Through Corporate Accountability Reporting*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2143259>.
- Macedo, F. M. F., Boava, D. L. T., & Antonialli, L. M. 2012. A fenomenologia social na pesquisa em estratégia. *Revista de Administração Mackenzie*, 13: 171–203.
- Machado Filho, C. A. P. 2002. *Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos*. Universidade de São Paulo.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26: 117–127.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. 2011. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Menezes, U. G. de, Dias, V. da V., & Gomes, C. M. 2010. O Paradigma Sustentável E A Formulação De Estratégias Empresariais Para A Competitividade. *Gestão & Regionalidade*, 26.

- Milani Filho, M. A. F. 2008. Responsabilidade social e investimento social privado: Entre o discurso e a evidenciação. *Revista de Contabilidade e Finanças da Universidade de São Paulo*, 19(47): 89–101.
- Milstein, M. B., & Hart, S. L. 2004. Criando Valor Sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, 3: 65–79.
<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3363.pdf>.
- Mintzberg, H. 1987. Cinco Ps para Estratégia. *California Management Review*.
- Mintzberg, H. 1990. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3): 171–195.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 2005. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. 2003. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. (H. Mintzberg, Ed.). Pearson Education.
- Newsweek Magazine, & Corporate Knights Capital. 2014. *World's Greenest Companies 2014*. <http://www.newsweek.com/green/worlds-greenest-companies-2014>.
- Nicolau, I. 2001. O conceito de estratégia. *Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial*.
- Oliveira, M. C. S. 2006. A crise do Direito do Trabalho. *Instituto Baiano de Direito do Trabalho*. http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=987, November 16, 2014.
- Organização Brasil Sustentável. 2014. Brasil Sustentável. *Economia Brasileira*. <http://www.brasilsustentavel.org.br/economia>, December 2, 2014.
- Oribe, C. Y. 2012. A Relação entre a SA 8000 e AA1000 com o Marco Referencial da Ética dos Negócios: um entendimento necessário. *Qualypro Artigos*. <http://www.qualypro.com.br/artigos/a-relacao-entre-a-sa-8000-e-aa1000-com-o-marco-referencial-da-etica-dos-negocios-um-entendimento-necessario>, November 30, 2014.
- Pacto Global das Nações Unidas. 2015. Pacto Global: O que é? <http://www.pactoglobal.org.br/artigo/70/O-que-eh>, January 15, 2015.

- Parquet, R. I., & Eilbirt, H. 1975. Social Responsibility: the Underlying Factors. *Business Horizons*, 5–10.
- Pereira, R. C., Fagundes, M. B. B., Andrade, E. D. S., Dresch, L. D. O., & Soprane, G. D. A. 2010. Balanço social e o indicador de lucro social para empresas cidadãs. *Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade - IDEAS*, 4: 519–543.
- Porter, M. E. 1979. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. 1986. Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28: 9–40.
- Porter, M. E. 1989. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (12th ed.). Campus.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. 2003. Presentation: Competitiveness and Company Strategy: Issues for Brazil. *Institute for Strategy and Competitiveness Harvard Business School*, (Expo Management Sao Paulo, Brazil).
- Porter, M. E. 2004. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Elsevier Brasil.
- Porter, M. E., Hills, G., Pitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. 2013. *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 76–93.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89: 62–77.
- Porter, M. E., & Linde, C. van der. 1995a. Green and competitive. *Harvard Business Review*.

- Porter, M. E., & Linde, C. van der. 1995b. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9.
- Prahalad, C. K. 2007. Gestão - Um conselho de C. K. Prahalad: "Jamais manipule o cliente." *Wharton School*.
<https://www.knowledgeatwharton.com.br/article/um-conselho-de-c-k-prahalad-jamais-manipule-o-cliente/>, October 11, 2014.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. 2000. An empirical test of a crossnational model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25: 33–51.
- Quinn, J. B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. (R. D. Irwin, Ed.) (1st ed.). Michigan: Richard D. Irwin.
- Rahim, M. M. 2013. Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Corporate Regulation. *Legal Regulation of Corporate Social Responsibility*. Springer.
- Revista Carta Capital. 2014. As empresas mais admiradas no Brasil em 2014.
<http://www.cartacapital.com.br/mais-admiradas/empresas-mais-admiradas-6918.html>, January 21, 2015.
- Revista Época, & PricewaterhouseCoopers. 2013. Prêmio Época Empresa Verde.
<http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2013/setembro/seis-companhias-campeas-do-premio-epoca-empresa>, January 21, 2015.
- Revista Exame. 2005. O estigma do lucro. *Revista Exame*.
<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/839/noticias/o-estigma-do-lucro-m0040657>.
- Revista Exame. 2013. Especial Reputação: Como construir (ou destruir) sua imagem. *Revista Exame*, 120–130.
- Revista Exame. 2014. Guia Exame de Sustentabilidade: Rank das empresas mais sustentáveis do Brasil.
<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Documents/guia-exame-sustentabilidade.pdf>, January 3, 2014.
- Revista Gestão e RH. 2012. As 150 melhores empresas em gestão de pessoas, 104. <http://www.gestaoerh.com.br/site/arquivos/revista-em-pdf/EDICAO-104.pdf>.

- Rossi, J. L. 2009. *What is the value of corporate social responsibility? An answer from Brazilian sustainability index.*
<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0fb7110048a7e817aea7ef6060ad5911/What+is+the+value+of+corporate+social+responsibility+An+answer+from+Brazilian+Sustainability+Index.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0fb7110048a7e817aea7ef6060ad5911>, São Paulo.
- Schermerhorn Junior, J. R. 2010. *Management* (11th ed.). John Wiley & Sons.
- Schuster, J. P., Carpenter, J., & Kane, M. P. 1997. *O Poder do Gerenciamento Transparente*. Futura.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503–530.
- SGS Group. 2014. Certificação SA 8000 - Responsabilidade Social. *Sustentabilidade*. <http://www.sgsgroup.com.br/pt-BR/Sustainability/Social-Sustainability/Audit-Certification-and-Verification/SA-8000-Certification-Social-Accountability.aspx>, December 29, 2014.
- Silva Neto, B. R. da. 2013. Comunicação corporativa e a reputação empresarial. *GV Executivo*, 12(1): 22–26.
- Smit, A. 2012. *How to value a Social Enterprise?*
- Social Accountability Accreditation Services. 2014. SA 8000: Certification Statistics. *SA8000 Certified Facilities*.
<http://www.saasaccreditation.org/?q=node/23>, December 28, 2014.
- Somton, D. 2012. White Ocean has emerged!
<https://darongklod.wordpress.com/2012/11/19/white-ocean-has-emerged/>, October 19, 2014.
- Srouf, R. H. 2008. *Ética empresarial* (3rd ed.). Elsevier Brasil.
- Stake, R. E. 1978. The Case study method in social inquiry. *Educational Researcher*, 7(2): 5–8.
- Steiner, G. A., & Miner, J. B. 1977. *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*. New York: McMillan Publishers Inc.

- Strandberg, C. 2005. *The convergence of corporate governance and corporate social responsibility*.
- Tenório, F. G. 2004. *Responsabilidade social empresarial*. FGV Editora.
- The International Business Awards. 2014. Prêmio Stevie Award.
http://www.stevieawards.com/pubs/iba/awards/408_2944_25448.cfm,
 January 21, 2015.
- The KNOW Network. 2013. Prêmio MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises) 2013.
<http://www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/templates/TextAndLinksList.aspx?siteId=1&menuItemId=133>, January 4, 2015.
- The SROI Network. 2012. *A guide to Social Return on Investment*.
- Tsoutsoura, M. 2004. *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. Berkeley.
- United Nations. 2014. *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*.
- Ursini, T. R., & Sekiguchi, C. 2005. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO. *Coleção Uniemp Inovação*, 4.
- Vale S.A. 2013a. *Relatório de Sustentabilidade 2013*.
<http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2013.pdf>.
- Vale S.A. 2013b. *Relatorio Anual 2013*.
http://www.vale.com/PT/investors/Quarterly-results-reports/20F/20FDocs/20F_2013_p.pdf.
- Vale S.A. n.d. Vale S.A. <http://www.vale.com>, January 3, 2015.
- Vilha, A. M., & Quadros, R. 2012. Gestão Da Inovação Sob A Perspectiva Do Desenvolvimento Sustentável: Lições Das Estratégias E Práticas Na Indústria De Higiene Pessoal, Perfumaria E Cosméticos. *Revista de Administração e Inovação*, 9: 28–52.
- Vitorino Filho, V. A., Peresin, G. L., & Sacomano Neto, M. 2011. Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter. *VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.

White, A. L. 2006. *Business Brief: Intangibles and CSR*.

Wooldridge, A. 2011. Oh, Mr Porter. *The Economist*.

World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*: 16–17. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, Brundtland.

World Economic Forum. 2014. *The Global Competitiveness Report 2014–2015*.

Yin, R. K. 2001. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (2ª edição.). Porto Alegre: Bookman.

Zaccarelli, S. B. 2013. *Estratégia e sucesso nas empresas*. (Saraiva, Ed.) (2nd ed.). São Paulo: Saraiva.

Anexos

Anexo I. Modelo de Balanço Social do IBASE

Balanço Social Anual / 20XX **iBase**

1. Base de cálculo	20XX Valor (mil reais)			20XX-1 Valor (mil reais)		
Receita líquida (RL)						
Resultado operacional (RO)						
Folha de pagamento bruta (FPB)						
2. Indicadores sociais internos	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre FPB	% Sobre RL
Alimentação						
Encargos sociais compulsórios						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e saúde no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Creches ou auxílio-creche						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
Total - Indicadores sociais internos						
3. Indicadores sociais externos	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Educação						
Cultura						
Saúde e saneamento						
Esporte						
Combate à fome e segurança alimentar						
Outros						
Total das contribuições para a sociedade						
Tributos (excluídos encargos sociais)						
Total - Indicadores sociais externos						
4. Indicadores ambientais	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL	Valor (mil R\$)	% Sobre RO	% Sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa						
Investimentos em programas e/ou projetos externos						
Total dos investimentos em meio ambiente						
Quanto ao estabelecimento de metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficiência na utilização de recursos naturais, a empresa:	() não possui metas () cumpre de 51 a 75% () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%			() não possui metas () cumpre de 51 a 75% () cumpre de 0 a 50% () cumpre de 76 a 100%		
5. Indicadores do corpo funcional						
Nº de empregados(as) ao final do período						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregados(as) terceirizados(as)						
Nº de estagiários(as)						
Nº de empregados(as) acima de 45 anos						
Nº de mulheres que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por mulheres						
Nº de negros(as) que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)						
Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais						
6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	20XX			Metas 20XX+1		
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa						
Número total de acidentes de trabalho						
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> todos(as) + Cipa	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> todos(as) + Cipa
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	<input type="checkbox"/> não se envolve	<input type="checkbox"/> segue as normas da OIT	<input type="checkbox"/> incentiva e segue a OIT	<input type="checkbox"/> não se envolverá	<input type="checkbox"/> seguirá as normas da OIT	<input type="checkbox"/> incentivar e seguirá a OIT
A previdência privada contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
A participação nos lucros ou resultados contempla:	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)	<input type="checkbox"/> direção	<input type="checkbox"/> direção e gerências	<input type="checkbox"/> todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	<input type="checkbox"/> não são considerados	<input type="checkbox"/> são sugeridos	<input type="checkbox"/> são exigidos	<input type="checkbox"/> não serão considerados	<input type="checkbox"/> serão sugeridos	<input type="checkbox"/> serão exigidos
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	<input type="checkbox"/> não se envolve	<input type="checkbox"/> apóia	<input type="checkbox"/> organiza e incentiva	<input type="checkbox"/> não se envolverá	<input type="checkbox"/> apoiará	<input type="checkbox"/> organizar e incentivar
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	na empresa	no Procon	na Justiça	na empresa	no Procon	na Justiça
% de reclamações e críticas solucionadas:	na empresa	no Procon	na Justiça	na empresa	no Procon	na Justiça
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	Em 20XX:			Em 20XX-1:		
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	_____ % governo	_____ % colaboradores(as)	_____ % acionistas	_____ % governo	_____ % colaboradores(as)	_____ % acionistas
	_____ % terceiros	_____ % retido		_____ % terceiros	_____ % retido	
7. Outras informações						

Apoio:



Figura 15: Balanço Social do IBASE

Fonte: Retirado de Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (2014)

Anexo II. Estudos de retornos financeiros tangíveis

O Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas em conjunto com a Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) sintetizou alguns estudos no relatório “O Valor do Índice de Sustentabilidade Empresarial”. Esta síntese pode ser observada na Tabela 10.

O relatório conclui que apesar dos resultados apresentados serem compatíveis com a hipótese de geração de valor tangível pelas empresas, os estudos são relativos e esta alteração ainda não é consensual.

ESTUDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
<p>The Corporate Social Performance – Financial Performance Link</p> <p>Autoria: S. Waddock e S. B. Graves</p> <p>Publicação: Strategic Management Journal, 1997</p>	<p>Mensurar a influência do desempenho financeiro no desempenho social e vice-versa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise estatística por meio de regressão linear • Indicadores sociais: relação com comunidade, relação com funcionários, meio ambiente, características do produto, tratamento com minorias (obtidos através do rating social da empresa KLD) • Indicadores financeiros: retorno sobre ativos, retorno sobre patrimônio e retorno sobre vendas • Variáveis de controle: tamanho, tolerância da empresa a risco, setor de atividade 	<p>A relação foi positiva e significante tanto para a hipótese o desempenho financeiro influencia o desempenho socioambiental, como para a hipótese inversa.</p> <p>Comprova que disponibilidade de recursos influencia positivamente no desempenho socioambiental.</p> <p>Comprova também que bom desempenho socioambiental influencia positivamente o desempenho financeiro futuro.</p>
<p>A Strategic Posture Towards Corporate Social Responsibility</p> <p>Autoria: E. H. Bowman e M. Haire</p> <p>Publicação: California Management Review, 1975</p>	<p>Analisar o impacto da Responsabilidade Social das empresas no seu desempenho financeiro, considerando empresas do setor de processamento alimentício</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do conteúdo dos relatórios sociais das empresas • Indicador social: o número de ações desenvolvidas pela empresa, como atividades realizadas na comunidade, como ações sociais, de ecologia e de cidadania corporativa • Indicador financeiro: retorno sobre patrimônio 	<p>Relação positiva entre número de ações sociais e desempenho financeiro.</p>
<p>Sustentabilidade Empresarial e Retorno ao Acionista: um estudo sobre o ISE.</p> <p>Autoria: Edson Aparecido Dias e Lucas Ayres Barros</p> <p>Publicação: ENANPAD 2008</p>	<p>Investigar se a entrada de uma empresa na carteira do ISE traz valor ao acionista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compara os retornos das empresas da carteira do ISE de 2005 com os retornos de empresas de um grupo de controle, do mesmo setor • Análise quantitativa e procedimentos estatísticos • Metodologia de estudo de evento, que considera janelas de até 15 dias antes e 120 dias após a divulgação da carteira do ISE 	<p>As empresas que fazem parte da Carteira do ISE obtêm retornos anormais, estatisticamente significantes, quando comparadas com empresas pares do mesmo setor econômico.</p> <p>Na janela de evento de 2 dias antes e 2 dias depois do anúncio da carteira do ISE, as empresas da carteira apresentam retorno anormal acumulado de 1,9%, em relação às empresas do mesmo setor, com significância estatística alta (menor que 1%; p-valor de 0,000%).</p> <p>Na janela de evento do dia do anúncio até um dia depois, o retorno anormal acumulado é de 0,78% com significância menor que 5%.</p>

ESTUDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
<p>What is the Value of Corporate Social Responsibility? An answer from Brazilian sustainability index</p> <p>Autoria: José Luiz Rossi Publicação: Prêmio Banrisul de Finanças Corporativas e Banking, 2009</p>	<p>Identificar qual é o impacto da Responsabilidade Socioambiental no valor financeiro da empresa, focado no ISE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas listadas exceto financeiras, de 2005 a 2007 • Indicador financeiro: Q de Tobin (Economática). • Indicador Socioambiental: presença da empresa no ISE • Análise do impacto das políticas de Corporate Social Responsibility (CSR) no valor do Q de Tobin da empresa. O Q de Tobin é uma medida que busca conciliar valor de mercado com valor contábil, comparando o valor de mercado dos ativos fixos com o valor de reposição (valor contábil) desse mesmo ativo • Métodos de regressão linear (pooled MQO) e de análise de painel; e utilização de um ranking não paramétrico para eliminar o problema do viés de seleção • Utilização de diversas variáveis de controle: derivativos (hedge para controlar os riscos), tamanho da empresa, acesso ao mercado financeiro (distribuição de dividendos), alavancagem, rentabilidade, oportunidades de investimento, diversificação geográfica e industrial, Q de Tobin médio da indústria e efeitos da conjuntura 	<p>Em comparação com as outras, as empresas da carteira do ISE apresentam maior Q de Tobin, são empresas de maior porte, usam mais derivativos para gerenciar riscos, são menos alavancadas, pagam mais dividendos e têm maior rentabilidade.</p> <p>Os modelos de pooled MQO e de painel comprovaram a existência de causalidade entre a participação no ISE e desempenho financeiro, estatisticamente significativa.</p> <p>O modelo indicou que as empresas que adotam essa política têm um valor de mercado de 10% a 19% maior do que as demais.</p> <p>A análise através do ranking de probabilidade elimina o problema estatístico do viés de seleção e reafirma a causalidade positiva.</p>
<p>The Corporate Social-Financial Performance Relationship: a typology and analysis</p> <p>Autoria: L. E Preston e D. P. O'Bannon Publicação: Business and Society, 1997</p>	<p>Analisar a relação entre indicadores de desempenho social e financeiro de 67 empresas grandes americanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo dos coeficientes de correlação entre indicadores socioambientais e financeiros de 11 anos de dados • O coeficiente é calculado com os índices em dois momentos: no mesmo período de tempo e, posteriormente, com defasagens, a fim de verificar qual é a direção da relação causal • Indicadores socioambientais: responsabilidade com a comunidade e meio ambiente, retenção de pessoas, e qualidade de produtos e serviços (Fortune Reputation Survey) • Indicadores financeiros: retorno sobre ativos, retorno sobre patrimônio, retorno sobre investimento 	<p>Correlação positiva e estatisticamente significativa entre desempenho financeiro e socioambiental.</p> <p>Os indicadores socioambientais afetam positivamente os indicadores financeiros, e vice-versa, no mesmo ano ou com defasagem.</p>

Tabela 10: Síntese da pesquisa empírica sobre RSC e performance das empresas

Fonte: Retirado de Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (2012)

Anexo III. Pesquisas da McKinsey&Company sobre a criação do valor social.

Os resultados das pesquisas indicam que os programas de responsabilidade social, ambiental e os programas de governança, criam valor para os acionistas e que a forma mais comum destes programas criarem valor e através do aumento da reputação da empresa, vide Gráfico 9.

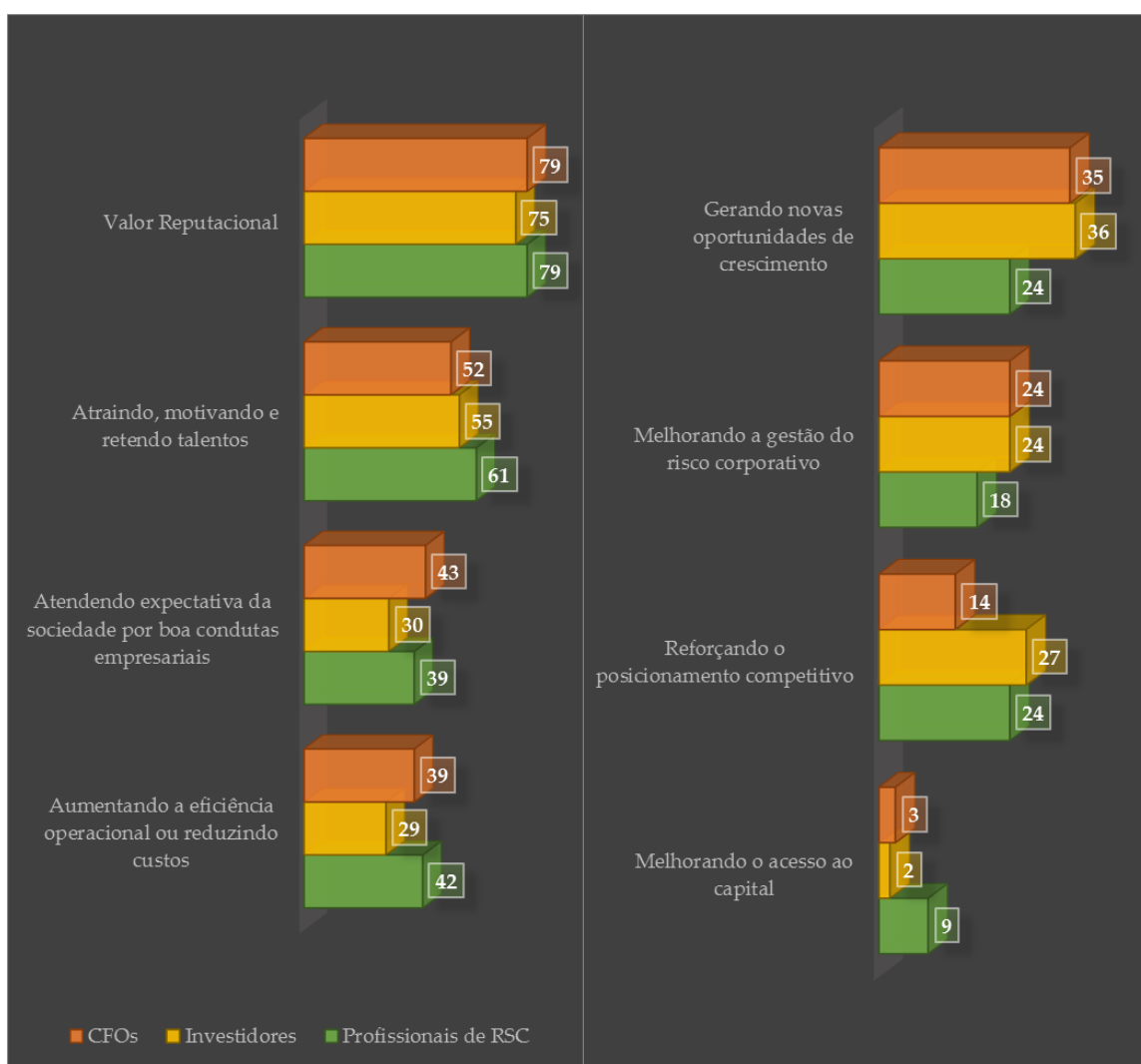


Gráfico 9: Como programas sociais, ambientais e de governança melhoram a performance financeira corporativa

Fonte: Retirado de McKinsey Global Survey Results – (Bonini, Brun, et al., 2009)

Outra importante conclusão resulta da anuência entre os entrevistados que as práticas de responsabilidade social, ambiental e os programas de governança geram em sua maioria resultados de longo prazo, vide Gráfico 10.

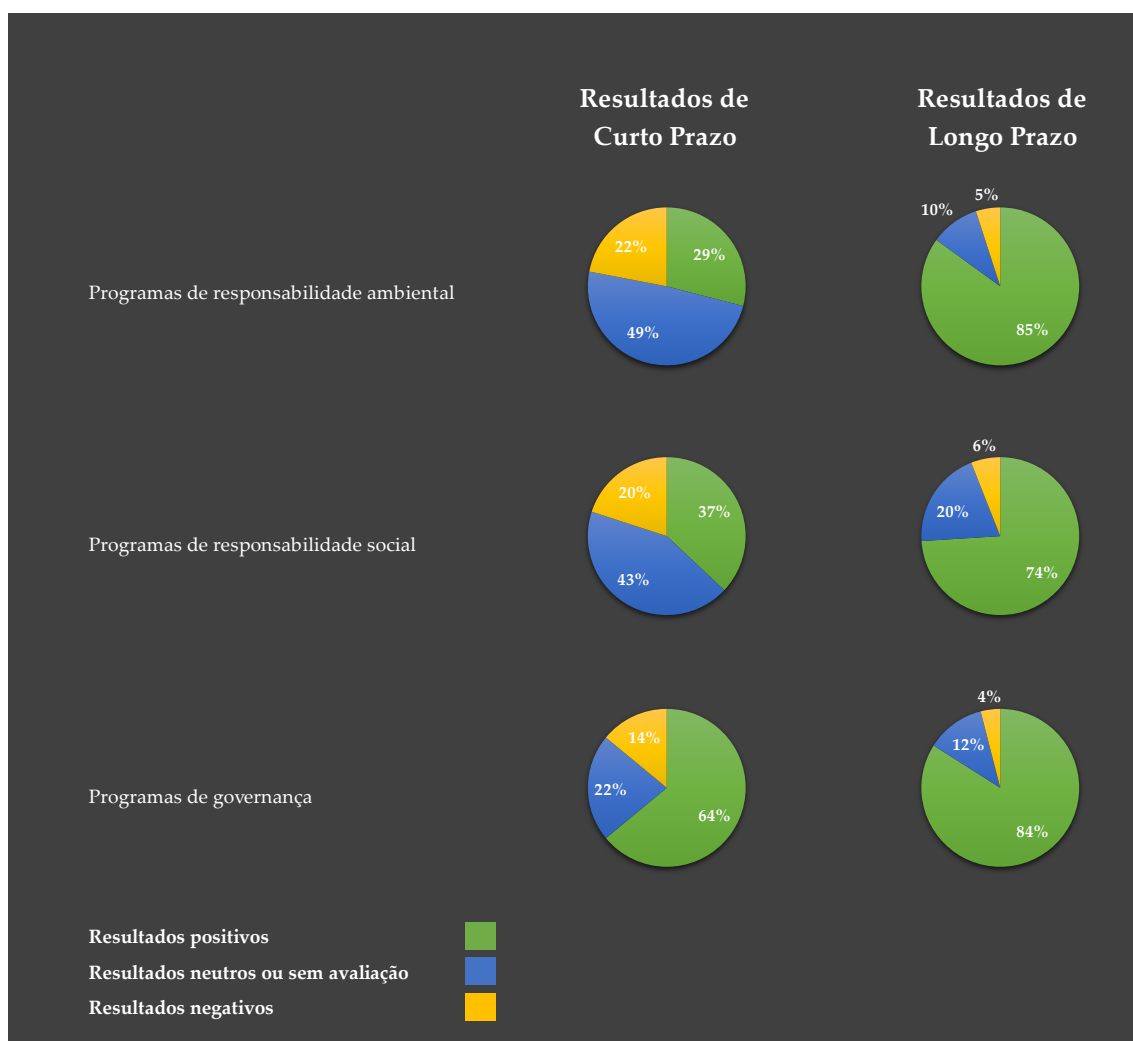


Gráfico 10: Contribuição dos programas para o valor do acionista

Fonte: Retirado de McKinsey Global Survey Results – (Bonini, Brun, et al., 2009)

Em outra pesquisa, a conclusão sobre o valor gerado pelas atividades de RSC e governança e sua forma vai em linha com o descrito pelo modelo de Fombrun e detalha as formas de geração de valor em várias subcategorias dentro de 4 pilares principais: crescimento, retornos sobre o capital, gestão do risco e gestão da qualidade. Esta categorização ajuda a entender e visualizar as diferentes formas em que as ações socialmente responsáveis impactam na performance financeira da empresa.

Crescimento	Novos Mercados	Acesso a novos mercados devido a exposição gerada pelos programas sociais, ambientais e de governança
	Novos Produtos	Ofertas para atender às necessidades sociais não atendidas e aumentar o grau de diferenciação
	Novos clientes	Maior engajamento com os consumidores, maior familiaridade com as suas expectativas e comportamentos
	Inovação	Tecnologias de ponta e produtos ou serviços inovadores para as necessidades sociais ou ambientais não atendidas
	Reputação ou diferenciação	Aumento da lealdade dos consumidores, da reputação da marca e do goodwill
Retornos sobre o capital	Eficiência operacional	Redução de custos da linha de fundo através de operações e práticas ambientais - por exemplo, energia e eficiência da água, redução da necessidade de matérias-primas
	Eficiência da força de trabalho	Aumento da moral dos funcionários e redução dos custos relacionados com rotatividade de colaboradores ou de recrutamento
	Reputação ou preços premium	Melhores habilidades da força de trabalho e aumento da produtividade; melhorar a reputação faz com que clientes fiquem dispostos a pagar um preço premium
Gestão do risco	Risco de regulação	Menor nível de risco, através do cumprimento dos requisitos regulamentares, os padrões e certificações da indústria e demandas de organizações não governamentais
	Apoio ao público	Capacidade de conduzir operações, entrar em novos mercados, e reduzir a resistência local
	Cadeia de valor	Capacidade de garantir acesso sustentável, consistente e de longo prazo, a matérias-primas seguras, e de alta qualidade por engajar-se no bem-estar e no desenvolvimento da comunidade
	Risco à reputação	Evitar a publicidade negativa e boicotes
Gestão da qualidade	Desenvolvimento da liderança	Desenvolvimento de habilidades de liderança e qualidade dos funcionários
	Adaptabilidade	Capacidade de adaptar à mudanças políticas e sociais por engajar-se à comunidades locais
	Visão estratégica de longo prazo	Estratégia de longo prazo que engloba as questões de responsabilidade social, ambiental e governança corporativa

Tabela 11: Valor gerado pelos programas sociais, ambientais e de governança

Fonte: Retirado da *McKinsey Quarterly* escrito por Bonini, Koller, & Mirvis (2009)

Anexo IV. Indicadores e classificação do Brasil de acordo com o Índice de Competitividade Global

INDICATOR VALUE		RANK/144	INDICATOR VALUE		RANK/144
1st pillar: Institutions			3rd pillar: Macroeconomic environment		
1.01	Property rights	77	3.01	Government budget balance, % GDP*	81
1.02	Intellectual property protection	92	3.02	Gross national savings, % GDP*	110
1.03	Diversion of public funds	135	3.03	Inflation, annual % change*	110
1.04	Public trust in politicians	140	3.04	General government debt, % GDP*	109
1.05	Irregular payments and bribes	89	3.05	Country credit rating, 0–100 (best)*	38
1.06	Judicial independence	76	4th pillar: Health and primary education		
1.07	Favoritism in decisions of government officials	108	4.01	Malaria cases/100,000 pop.*	35
1.08	Wastefulness of government spending	137	4.02	Business impact of malaria	5
1.09	Burden of government regulation	143	4.03	Tuberculosis cases/100,000 pop.*	69
1.10	Efficiency of legal framework in settling disputes	107	4.04	Business impact of tuberculosis	41
1.11	Efficiency of legal framework in challenging regs.	94	4.05	HIV prevalence, % adult pop.*	87
1.12	Transparency of government policymaking	128	4.06	Business impact of HIV/AIDS	63
1.13	Business costs of terrorism	23	4.07	Infant mortality, deaths/1,000 live births*	65
1.14	Business costs of crime and violence	124	4.08	Life expectancy, years*	78
1.15	Organized crime	119	4.09	Quality of primary education	126
1.16	Reliability of police services	83	4.10	Primary education enrollment, net %*	18
1.17	Ethical behavior of firms	107	5th pillar: Higher education and training		
1.18	Strength of auditing and reporting standards	41	5.01	Secondary education enrollment, gross %*	37
1.19	Efficacy of corporate boards	56	5.02	Tertiary education enrollment, gross %*	n/a
1.20	Protection of minority shareholders' interests	35	5.03	Quality of the education system	126
1.21	Strength of investor protection, 0–10 (best)*	68	5.04	Quality of math and science education	131
2nd pillar: Infrastructure			5.05	Quality of management schools	53
2.01	Quality of overall infrastructure	120	5.06	Internet access in schools	98
2.02	Quality of roads	122	5.07	Availability of research and training services	47
2.03	Quality of railroad infrastructure	95	5.08	Extent of staff training	44
2.04	Quality of port infrastructure	122			
2.05	Quality of air transport infrastructure	113			
2.06	Available airline seat km/week, millions*	9			
2.07	Quality of electricity supply	89			
2.08	Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	37			
2.09	Fixed telephone lines/100 pop.*	51			

INDICATOR VALUE	RANK/144	INDICATOR VALUE	RANK/144		
6th pillar: Goods market efficiency		8th pillar: Financial market development			
6.01	Intensity of local competition	52	8.01	Availability of financial services	33
6.02	Extent of market dominance	35	8.02	Affordability of financial services	36
6.03	Effectiveness of anti-monopoly policy	55	8.03	Financing through local equity market	55
6.04	Effect of taxation on incentives to invest	139	8.04	Ease of access to loans	85
6.05	Total tax rate, % profits*	136	8.05	Venture capital availability	80
6.06	No. procedures to start a business*	135	8.06	Soundness of banks	13
6.07	No. days to start a business*	142	8.07	Regulation of securities exchanges	17
6.08	Agricultural policy costs	39	8.08	Legal rights index, 0–10 (best)*	113
6.09	Prevalence of trade barriers	115	9th pillar: Technological readiness		
6.10	Trade tariffs, % duty*	118	9.01	Availability of latest technologies	77
6.11	Prevalence of foreign ownership	91	9.02	Firm-level technology absorption	59
6.12	Business impact of rules on FDI	114	9.03	FDI and technology transfer	39
6.13	Burden of customs procedures	138	9.04	Individuals using Internet, %*	64
6.14	Imports as a percentage of GDP*	144	9.05	Fixed broadband Internet subscriptions/100 pop.*	63
6.15	Degree of customer orientation	61	9.06	Int'l Internet bandwidth, kb/s per user*	60
6.16	Buyer sophistication	60	9.07	Mobile broadband subscriptions/100 pop.*	39
7th pillar: Labor market efficiency		10th pillar: Market size			
7.01	Cooperation in labor-employer relations	123	10.01	Domestic market size index, 1–7 (best)*	6
7.02	Flexibility of wage determination	125	10.02	Foreign market size index, 1–7 (best)*	24
7.03	Hiring and firing practices	135	10.03	GDP (PPP\$ billions)*	7
7.04	Redundancy costs, weeks of salary*	73	10.04	Exports as a percentage of GDP*	140
7.05	Effect of taxation on incentives to work	139	11th pillar: Business sophistication		
7.06	Pay and productivity	117	11.01	Local supplier quantity	21
7.07	Reliance on professional management	44	11.02	Local supplier quality	54
7.08	Country capacity to retain talent	44	11.03	State of cluster development	24
7.09	Country capacity to attract talent	61	11.04	Nature of competitive advantage	99
7.10	Women in labor force, ratio to men*	86	11.05	Value chain breadth	69
12th pillar: Innovation		11.06	Control of international distribution	55	
12.01	Capacity for innovation	44	11.07	Production process sophistication	48
12.02	Quality of scientific research institutions	50	11.08	Extent of marketing	30
12.03	Company spending on R&D	43	11.09	Willingness to delegate authority	40
12.04	University-industry collaboration in R&D	54			
12.05	Gov't procurement of advanced tech products	77			
12.06	Availability of scientists and engineers	114			
12.07	PCT patents, applications/million pop.*	50			

Tabela 12: Classificação completa por indicador da competitividade global do Brasil
Fonte: The Global Competitiveness Report 2014–2015

Apêndices

Apêndice I. Balanço Social do IBASE

Este modelo constitui-se primordialmente de 43 indicadores quantitativos a respeito de dados sobre investimentos financeiros e socioambientais e 8 indicadores qualitativos para recolhas de dados mais abrangentes acerca da forma de gestão das ações de RSC. Estes indicadores são agrupados dentro de sete categorias, tais quais: base de cálculo, indicadores sociais internos, indicadores sociais externos, indicadores ambientais, indicadores do corpo funcional, informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial e outras informações (IBASE, 2014). Este modelo está demonstrado no Anexo I.

Os indicadores sociais internos englobam todos os investimentos que beneficiam seus colaboradores, sejam eles obrigatórios ou facultativos, como por exemplo: custos de alimentação, auxílio-creche, capacitação e desenvolvimento profissional, cultura, educação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, e participação nos lucros ou resultados.

Os indicadores sociais externos são referentes ao montante investido na sociedade, como: combate à fome e pobreza, cultura, educação, esporte, saneamento básico, saúde, e segurança.

Os indicadores ambientais são aqueles nos quais os investimentos são direcionados para atenuar os impactos ambientais e também para desenvolver melhorias ambientais.

Os indicadores do corpo funcional são referentes à criação de postos de trabalho, utilização de mão-de-obra terceirizada e da diversificação dos cargos de liderança entre grupos étnicos e outras minorias.

As informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial referem-se em sua maioria aos aspectos qualitativos das ações de RSC praticadas pela empresa.

Em outras informações devem constar quaisquer dados relevantes seja para a compreensão das ações de RSC ou outros dados a respeito da empresa em geral.

Apêndice II. Relatório de Sustentabilidade do GRI

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma iniciativa internacional para o desenvolvimento e divulgação de informações padronizadas em escala global para questões referentes a desempenho econômico, social e ambiental das empresas. A *Global Reporting Initiative* (2013) denomina um relatório de sustentabilidade e suas finalidades, como sendo:

Um relatório que transmite divulgações sobre os impactos mais críticos de uma organização – sejam eles positivos ou negativos – sobre o meio ambiente, a sociedade e a economia. Usando as orientações, as organizações poderão gerar informações confiáveis, relevantes e padronizadas que permitam a avaliação das oportunidades e riscos, e possibilitar uma tomada de decisão com mais informações – tanto dentro da empresa quanto entre os seus stakeholders.

Ao desenvolver e comunicar a sua compreensão sobre as conexões entre sustentabilidade e negócios, as empresas podem aumentar o seu valor, medir e gerenciar a mudança, e conduzir a melhoria e inovação.

As diretrizes para a elaboração do relatório de sustentabilidade encontram-se em sua quarta versão, sendo denominada de G4. De acordo com a entidade, o objetivo do G4 é ajudar as empresas a preparem relatórios de sustentabilidade e tornar a prática de divulgação destes relatórios um padrão, sendo aplicável a todas as organizações de todos os tipos, setores e geografias.

O padrão estabelecido pela GRI tem ganhado bastante destaque no cenário mundial e no cenário brasileiro – mesmo havendo um modelo desenvolvido pelo IBASE, um instituto brasileiro. O crescimento da utilização de relatórios baseados nas diretrizes da GRI pode ser observado no Gráfico 11 para o cenário global e no Gráfico 12 para o cenário brasileiro.

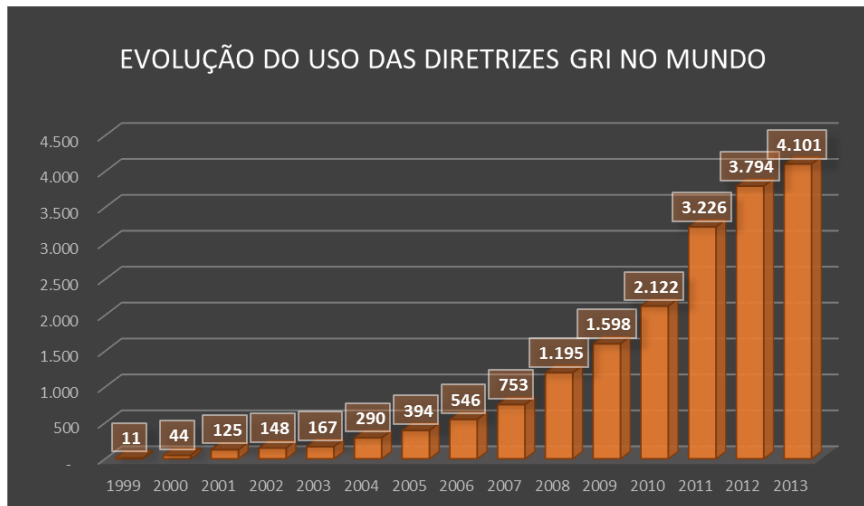


Gráfico 11: Evolução do uso das diretrizes GRI no mundo

Fonte: Retirado da base de dados da *Sustainability disclosure database* da Global Reporting Initiative (2014)

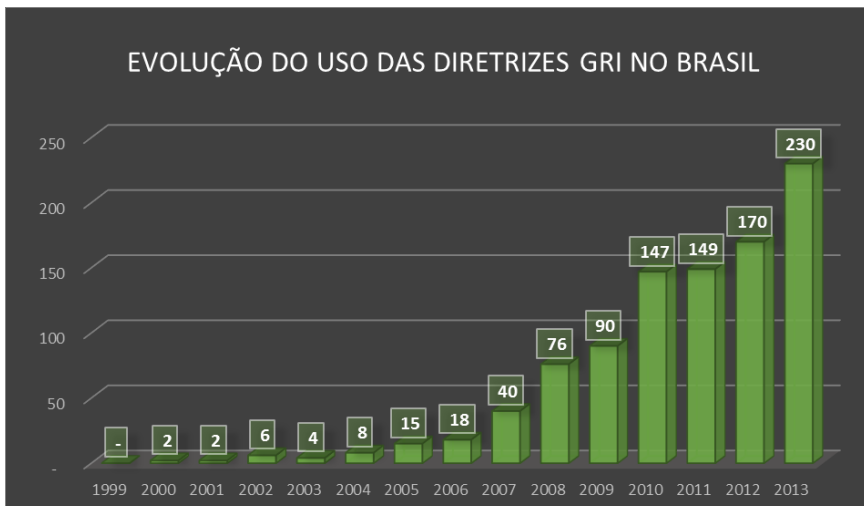


Gráfico 12: Evolução do uso das diretrizes GRI no Brasil

Fonte: Retirado da base de dados da *Sustainability disclosure database* da Global Reporting Initiative (2014)

O fator de destaque das diretrizes GRI é o fato de ser composta por princípios e conceitos fundamentais, tais quais: a materialidade, inclusão dos stakeholders, fronteiras, comparabilidade e a verificação externa.

A materialidade é tida como um dos mais importantes princípios, e diz respeito à todas as questões que impactam nas esferas econômicas, sociais e ambientais e que influenciam no processo de decisão dos *stakeholders*.

O princípio da inclusão dos *stakeholders* refere-se a apresentar no relatório todas as questões relacionadas aos interesses e expectativas de todas as partes interessadas na atividade da empresa.

O conceito de fronteiras está diretamente relacionado aos impactos serem internos ou externos à organização. Os impactos relacionados a este aspecto poderia ser associado com as operações da própria organização, ou para entidades fora da organização, tais como fornecedores ou distribuidores.

O princípio da comparabilidade traz à tona a indispensabilidade da empresa fornecerem indicadores que permitam que as informações sejam comparáveis em diferentes ciclos ou exercícios sobre seus impactos ambientais e os desempenhos sociais e econômicos.

A verificação externa é a possibilidade do relatório de sustentabilidade ser passível de verificação externa por organizações ou grupos com competência no assunto.

Apêndice III. Os indicadores de sustentabilidade do Instituto Ethos

Há um total de 47 indicadores agrupado em 4 categorias diferentes que representam o grau de maturidade das empresas na gestão das atividades de RSC e sustentabilidade, conforme demonstrado na Figura 16.

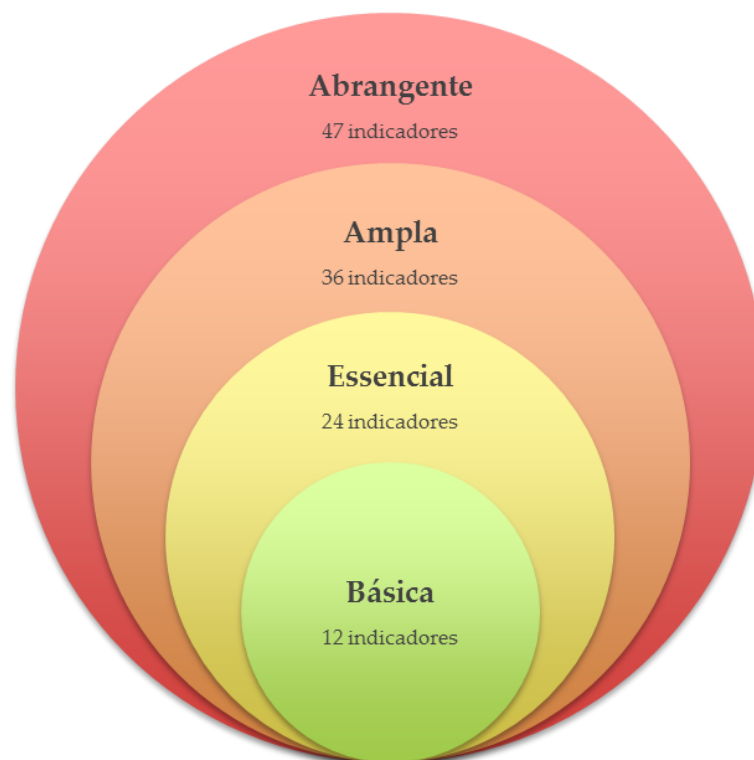


Figura 16: Categoria dos indicadores de sustentabilidade Ethos

Fonte: Retirado do manual Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis (2014)

Estes indicadores foram concebidos de forma a convergirem com iniciativas existentes como as diretrizes G4 da GRI e a norma ABNT ISO 26000. Os indicadores propostos variam desde uso sustentável de recursos – como água, energia e materiais – a indicadores estratégicos, a indicadores de governança, de relação com investidores, de práticas anticorrupção, de sistemas de gestão, de direitos humanos, relações de trabalho, entre outros. Estes indicadores podem ser observados na Tabela 13.

Dimensão	Tema	Subtema	Indicador	Categoria
Visão e Estratégia	Visão e Estratégia	Visão e Estratégia	Estratégias para Sustentabilidade	Básica
			Proposta de Valor	Essencial
			Modelo de Negócios	Abrangente
Governança e Gestão	Governança Organizacional	Governança e Conduta	Código de Conduta	Básica
			Governança da Organização	Básica
			Compromissos Voluntários e Participação em Iniciativas de RSE/Sustentabilidade	Abrangente
			Engajamento das Partes Interessadas	Essencial
		Prestação de Contas	Relações com Investidores e relatórios financeiros	Abrangente
			Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados	Essencial
	Práticas de Operação e Gestão	Concorrência Leal	Concorrência Leal	Essencial
			Práticas Anticorrupção	Básica
		Envolvimento Político Responsável	Contribuições para Campanhas Políticas	Ampla
			Envolvimento no Desenvolvimento de Políticas Públicas	Abrangente
		Sistemas de Gestão	Gestão Participativa	Ampla
			Sistema de Gestão Integrado	Ampla
			Sistema de Gestão de Fornecedores	Básica
			Mapeamento dos Impactos da Operação e Gestão de Riscos	Básica
Gestão da RSE/Sustentabilidade	Abrangente			
Social	Direitos Humanos	Situações de Risco para os Direitos Humanos	Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos	Básica
			Trabalho Infantil na Cadeia de Suprimentos	Essencial
			Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia de Suprimentos	Essencial
		Ações Afirmativas	Promoção da Diversidade e Equidade	Essencial
	Práticas de Trabalho	Relações de Trabalho	Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais)	Básica
			Relações com Sindicatos	Essencial
		Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento	Remuneração e Benefícios	Ampla
			Compromisso com o Desenvolvimento Profissional	Ampla
		Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida	Comportamento frente a Demissões e Empregabilidade	Ampla
			Saúde e Segurança dos Empregados	Essencial
	Questões relativas ao consumidor	Respeito ao Direito do Consumidor	Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho	Essencial
			Relacionamento com o Consumidor	Essencial
		Consumo Consciente	Impacto decorrente do Uso dos Produtos ou Serviços	Básica
			Estratégia de Comunicação Responsável e Educação para o Consumo Consciente	Abrangente
	Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Gestão de Impactos na Comunidade e Desenvolvimento	Gestão dos Impactos da Empresa na Comunidade	Básica
			Compromisso com o Desenvolvimento da Comunidade e Gestão das Ações Sociais	Ampla
			Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	Abrangente

Dimensão	Tema	Subtema	Indicador	Categoria
Ambiental	Meio ambiente	Mudanças Climáticas	Governança das Ações Relacionadas às Mudanças Climáticas	Básica
			Adaptação às Mudanças Climáticas	Abrangente
		Gestão e Monitoramento dos Impactos sobre os Serviços Ecosistêmicos e a Biodiversidade	Sistema de Gestão Ambiental	Básica
			Prevenção da Poluição	Ampla
			Uso Sustentável de Recursos: Materiais	Ampla
			Uso Sustentável de Recursos: Água	Ampla
			Uso Sustentável de Recursos: Energia	Ampla
			Uso Sustentável da Biodiversidade e Restauração dos Habitats Naturais	Abrangente
		Impactos do Consumo	Educação e Conscientização Ambiental	Ampla
			Impactos do Transporte, Logística e Distribuição	Abrangente
			Logística Reversa	Essencial

Tabela 13: Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis

Fonte: Retirado do manual Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis (2014)

Apêndice IV. A norma NBR 16001

Os principais pontos desta norma são sua aplicabilidade a todos os tipos, portes e setores de organizações; a inclusão e participação dos stakeholders na temática da RSC; o engajamento de funcionários de todos os níveis; a necessidade de um programa de metas com objetivos nas políticas de RSC (Ursini & Sekiguchi, 2005).

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2004), as organizações devem desenvolver programas, com objetivos e metas, que deverão contemplar onze temas da Responsabilidade Social, são eles:

- i. boas práticas de governança;
- ii. combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção;
- iii. práticas leais de concorrência;
- iv. direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil;
- v. direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, a remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado;
- vi. promoção da diversidade e combate à discriminação (por exemplo: cultural, de gênero, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência);
- vii. compromisso com o desenvolvimento profissional;
- viii. promoção da saúde e segurança;
- ix. promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros;
- x. proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras;
- xi. ações sociais de interesse público.

Apêndice V. A norma AA 1000

A norma foi elaborada a partir de três princípios fundamentais: o princípio fundamental da inclusão e os princípios da relevância e da responsabilidade. A inclusão refere-se ao comprometimento de ter uma gestão responsável para as partes nas quais a atividade da empresa impacte positiva ou negativamente ou que causem impacto na empresa, sendo passível de participação destas partes nestes processos. A relevância consiste em determinar o que é significativamente interessante para a empresa e seus *stakeholders*. Enquanto a responsabilidade fundamenta-se na habilidade de responder às carências das partes interessadas que impactam no seu desenvolvimento sustentável.

De forma mais minuciosa, estes princípios geram onze diretrizes gerais agrupadas em quatro categorias: escopo e estrutura do processo da organização, significância da organização, qualidade da informação e, gerenciamento do processo em base contínua. Estas diretrizes devem ser implementadas de forma cíclica, pois este processo deve ser baseado continuamente pela integração visando tornar consistente o conjunto da contabilidade, auditoria e relato para que seja um só produto do esforço social (Oribe, 2012). Este processo pode ser ilustrado na Figura 17.

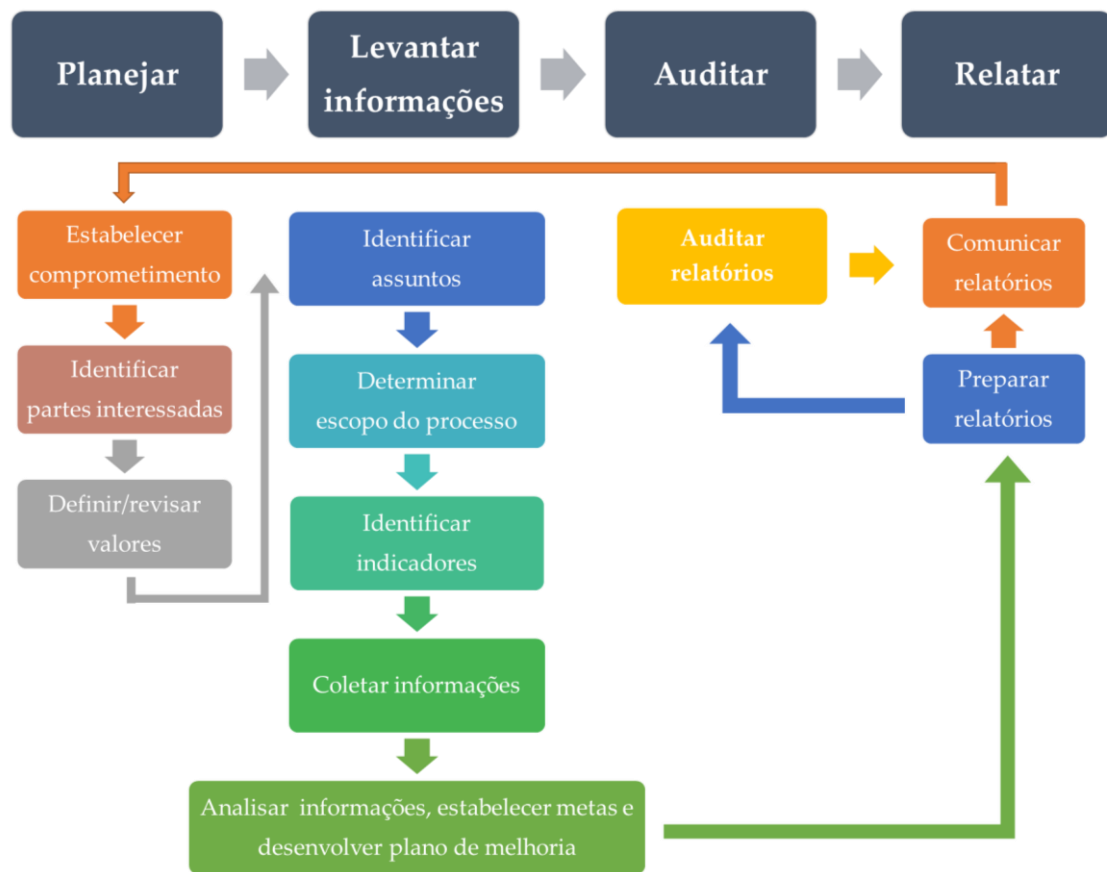


Figura 17: Modelo de ciclo contínuo da norma AA 1000

Fonte: Retirado do documento AA1000: Accountability Principles Standard (2008)

Apêndice VI. O lucro social

Na Figura 18, observa-se que o indicador de lucro social é constituído pelas variáveis de impacto, laboral, social, ambiental e econômicos.



Figura 18: Elementos do lucro social
Fonte: Balanço Social da Embrapa (2013)

Os indicadores laborais incluem investimentos em alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e medicina do trabalho, educação, creches / auxílio creche, outros.

Os indicadores sociais incluem tributos, excluídos encargos sociais, educação, cultura, saúde e saneamento, esporte, combate à fome e segurança alimentar e outros.

Já os indicadores ambientais incluem tecnologias, eficiência energética, poluição, e outros.

Apêndice VII. O retorno social do investimento

O guia para o SROI foi publicado originalmente em 2009 por um departamento do governo do Reino Unido e foi revisto em 2012 pela empresa The SROI Network. Neste guia, o mais importante para a utilização do SROI é medir as mudanças e de que formas são relevantes para as pessoas ou organizações que experienciam ou contribuem para as transformações sociais e ambientais.

Existem dois tipos de análises de SROI: a avaliativa e a preditiva. A avaliativa é realizada a posteriori e com base em resultados reais que já ocorreram. A preditiva é uma estimativa que prevê a quantidade de valor social a ser criado se as atividades em RSC alcançarem os resultados pretendidos.

SROI foi desenvolvido a partir da contabilidade social e análise de custo-benefício e é baseado em sete princípios, tais quais: envolver as partes interessadas; entender as possíveis transformações; avaliar os assuntos importantes; incluir apenas o que se enquadrar no conceito de materialidade; reivindicar apenas valores gerados através de suas atividades; ser transparente; verificar o resultado.

Estes princípios, por sua vez, devem ser incorporados nas seis etapas para a análise e cálculo do SROI. Suas etapas consistem em: estabelecer o escopo e identificar os principais interessados; mapear os possíveis resultados; evidenciar os resultados e atribuir um valor; estabelecer os impactos; calcular o SROI; e relatar os resultados descobertos e incorporar o que for pertinente.

A primeira etapa consiste em estabelecer o escopo e identificar os principais interessados. É importante ter limites claros sobre o que a análise SROI deverá cobrir, quais partes interessadas estarão envolvidas no processo e como.

A segunda etapa equivale a mapear os possíveis resultados. Através de engajamento com seus stakeholders será desenvolvido um mapa de impacto, que mostra a relação entre entradas, saídas e resultados.

Na terceira etapa os resultados serão evidenciados e serão atribuídos um valor. Esta etapa envolve encontrar dados para mostrar a ocorrência dos resultados e sua valoração.

A quarta etapa compreende estabelecer os impactos obtidos. Tendo coletado evidências sobre e rentabilizar os resultados, eliminar os aspectos da mudança que teriam acontecido de qualquer maneira ou são resultados de outros fatores externos.

A quinta etapa compreende o cálculo do SROI. Esta etapa envolve a adição de todos os benefícios, subtraindo quaisquer negativos e comparar o resultado com o investimento. Esta é a etapa onde a sensibilidade dos resultados pode ser testada. Existem muitos métodos e níveis para medir o retorno social. Por exemplo, SROI pode ser pensado em termos de postos de trabalho criados, casas construídas, menos internações hospitalares, aumento do conhecimento, melhor saúde, mais educação, menos pobreza e assim por diante. A grosso modo, o cálculo do retorno social para cada investimento realizado é:

$$SROI = \frac{\textit{Valor gerado pelos beneficios}}{\textit{Valor dos investimentos}}$$

A última, e mais importante etapa, consiste em relatar os resultados descobertos e incorporar o que for pertinente. Este último passo vital envolve o compartilhamento de descobertas com as partes interessadas e a incorporação de bons processos e verificação do relatório.

Assim como qualquer método, o SROI possui suas vantagens e desvantagens. As principais vantagens consistem na compreensão da geração do valor social, na identificação e mensuração de resultados que apoiam a missão e as atividades da organização e na otimização do valor social gerado

em consonância do trabalho conjunto com outras organizações. As desvantagens compreendem a subjetividade de atribuir valor econômico a variáveis não mensuráveis ou tangíveis – por exemplo, uma vida humana – além de ser um processo muito demorado e complexo.

Outros empecilhos são citados, como: a falta de reconhecimento como medida de valor por acionistas e investidores, metodologia subjetiva, e a resistência da monetização dos resultados sociais (Smit, 2012).

Apêndice VIII. Roteiro Orientador das Entrevistas

- 1) Quais as práticas de responsabilidade social que a empresa realiza?
- 2) Como estas práticas são realizadas?
 - a. São estruturadas dentro da empresa de forma direta ou através de fundações, organizações não governamentais ou outras agências e empresas do terceiro setor?
 - b. Por qual motivo foi escolhida esta estrutura?
- 3) Quais as motivações que levaram a empresa a realizar investimentos em atividades de RSC?
 - a. Mercados pouco explorados?
 - b. Pressões da sociedade ou dos seus stakeholders?
 - c. Melhorar a imagem da empresa?
- 4) Em que nível o conceito de responsabilidade social está incorporado na empresa?
 - a. O conceito de RSC está em um nível ou departamento específico da empresa ou está incorporado aos valores da companhia?
 - b. Como você classificaria o comportamento responsável da empresa dentro do planejamento estratégico da companhia?
- 5) A empresa comunica os investimentos em responsabilidade social? De que forma?
 - a. Faz campanhas ou peças de publicidade específicas para cada ação?
 - b. Apresenta em seus relatórios de sustentabilidade ou balanço social?
 - c.
- 6) Os investimentos e ações em RSC trazem retorno, geram valor ou benefícios para a empresa?
 - a. Observa-se aumento da reputação?
 - b. Observa-se retorno financeiro?
 - c. Observa-se benefícios na cadeia de valor da empresa e seus stakeholders (como crescimento de receitas, aumento do poder de barganha com clientes e fornecedores, recrutamento ou turnover de funcionários, ou melhor relacionamento institucional com investidores ou governo)