



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO – FEAACS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUANA SILVA BRAGA

**AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) PARA
STAKEHOLDERS PRIMÁRIOS EM EMPRESAS QUE ATUAM NO BRASIL**

ORIENTADORA: EDITINETE ANDRÉ DA ROCHA GARCIA

FORTALEZA

2016

LUANA SILVA BRAGA

**AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) PARA
STAKEHOLDERS PRIMÁRIOS EM EMPRESAS QUE ATUAM NO BRASIL**

Artigo submetido à Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Editinete André da Rocha Garcia.

Aprovado em: 22/12/2016.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Editinete André da Rocha Garcia (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ms. Marilene Feitosa Soares
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Roberta Carvalho de Alencar
Universidade Federal do Ceará (UFC)

FORTALEZA

2016

AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) PARA STAKEHOLDERS PRIMÁRIOS EM EMPRESAS QUE ATUAM NO BRASIL

Luana Silva Braga
Editinete André da Rocha Garcia

RESUMO

Com a globalização houve uma de quebra de barreiras entre os países e com isso um processo acelerado de crescimento dos negócios. A globalização, no entanto, não foi apenas econômica e tecnológica, mas também informacional. As pessoas começaram a ter diferentes visões do mundo e exigiram do homem de negócios responsabilidades que promovessem o bem-estar da sociedade. É neste sentido que a presente pesquisa tem como objetivo analisar as ações de RSE nos relatórios de sustentabilidade no padrão GRI, versão G4, ano-base 2015, das empresas que atuam no Brasil, tomando como base os Indicadores Ethos de RSE, através de uma análise descritiva com uma abordagem qualitativa. Através dos mesmos verificou-se a qualidade da informação divulgada para os *stakeholders* (fornecedores e clientes). Os resultados evidenciaram que a qualidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade para uma amostra de 95 empresas são exíguos, carecendo de dados que quantifiquem e qualifiquem com maior profundidade as ações voltadas para estes *stakeholders*, pois apenas 34% da amostra demonstrou-se acima da média de um critério estabelecido para os fornecedores e 54% para os clientes.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial (RSE). *Stakeholder*. *Global Reporting Initiative* (GRI). Instituto Ethos.

ABSTRACT

With globalization there was a breaking barriers between countries and with this an accelerated process of business growth. Globalization, however, wasn't only economic and technological, but informational too. People started to have different views of the world and demanded from entrepreneurs responsibilities that would promote the welfare of society. It's in this sense that this present research aims to analyze the actions of CSR on the reports of sustainability in GRI standard, version G4, base year 2015, of the companies that work in Brazil, taking as base the Ethos Indicators of CSR, through a descriptive analysis with a qualitative approach. Through these was verified the quality of information disclosed to the costumers and to the providers stakeholders (supply chain and customer). The results showed that the quality of information shown on the sustainability reports for a sample of 95 companies are small, lacking data that quantifies and qualifies with greater depth the actions aimed to those stakeholders, since only 34% of the sample was demonstrated above average the criterion established to the providers and 54% to the costumers.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR). *Stakeholder*. *Global Reporting Initiative* (GRI). Ethos Institute.

1 INTRODUÇÃO

A ideologia da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surgiu com a globalização quando as pessoas passaram a ter diferentes visões do mundo, exigindo do homem de

negócios responsabilidades voltadas para a promoção do bem-estar da sociedade. Guedes (2000) afirma que com a globalização o ambiente empresarial tornou-se mais competitivo e volátil, fazendo com que as partes interessadas no negócio exigissem um diferencial das empresas, pois tem ao seu alcance o poder de migrar de uma empresa para outra. Segundo Reis (2007) essas responsabilidades iam além do ambiente empresarial atingindo outras responsabilidades, como à preservação do meio ambiente e dos direitos dos consumidores.

De acordo com Wood (1991) a ideia básica da responsabilidade social das empresas é que o negócio e a sociedade estão entrelaçados em vez de serem considerados entidades distintas, portanto, a sociedade tem certas expectativas quanto ao comportamento adequado e os resultados do negócio.

Ainda em sua fase inicial, práticas como doações corporativas e apoio à educação foram as expectativas socialmente responsáveis colocadas sob o escrutínio das organizações modernas. No entanto, estas estavam ligadas à questões filantrópicas e à ações empresariais e não à capacidade de resposta da sociedade, a integração e interação da empresa e sociedade, pois essa questão opunha-se aos interesses econômicos das organizações (REIS, 2007).

Segundo Carroll (1979) após uma análise de definições de vários especialistas concluiu que a expressão (RSE) abrange uma série de questões econômicas, jurídicas e voluntárias, mas que de fato tem surgido uma denominação mais apropriada para o termo RSE, qual seja Responsividade Social que é a ação a ser tomada, enquanto RSE é apenas o campo semântico/filosófico. Foi nesse contexto que surgiu o tema *Corporate Social Performance* (CSP) o qual estava mais relacionado aos resultados, enquanto que RSE se referia às atividades a serem realizadas (SALAZAR et al., 2012).

Com o tempo as expectativas acerca do real papel das instituições passaram a ser mais complexas e abrangentes, esforçando-se para serem sustentáveis em um dinâmico e competitivo mercado global, cabendo às empresas socialmente responsáveis fazerem um esforço especial para satisfazerem as preocupação dos *stakeholders* em suas políticas, decisões e operações e não apenas visarem o objetivo financeiro (CARROLL, 2015, STEAD, W., STEAD, J., GRAY, 1990). Assim como declara Machado Filho (2002, p. 22) a RSE passou a ser um “potencial fator de aumento do valor da empresa, promoção da imagem e reputação, da redução de custos, da elevação da moral de funcionários e da construção da lealdade dos clientes”.

Posteriormente, Carroll (2015) sugeriu diferentes abordagens pelas quais a CSP poderia se alinhar, tais como: ética empresarial, cidadania corporativa, gestão dos *stakeholders* e sustentabilidade.

Desta forma, conceitos mais amplos de RSE passaram a atrair e atender os interesses dos diversos *stakeholders* e assim atravessar fronteiras diante do competitivo mercado global (CARROLL, 2015), exigindo das organizações a divulgação de informações relacionadas ao desempenho social frente aos diferentes *stakeholders* para desta forma auxiliá-los nas decisões (STONE, 2001).

Neste diapasão, pela pluralidade de vertentes as quais a RSE pode dirigir-se e pela importância veemente dos *stakeholders* no processo decisório das organizações, este trabalho segue a linha ressaltado por Freeman (1984) o qual afirma que os *stakeholders* têm um papel fundamental nas decisões tomadas pela corporação, podendo beneficiar-se ou prejudicar-se

através das mesmas. Desta forma, para as empresas alcançarem um alto desempenho, seria preciso adotar uma ampla perspectiva de tomada de decisões que incorpore as necessidades e demandas dos diversos *stakeholders* (HARRISON e BOSSE, 2010).

Estreitando o embasamento teórico, esta pesquisa evidenciou as ações de RSE para os *stakeholders* primários (clientes e fornecedores) através de um paralelo entre as evidências de resultados divulgados nos relatórios de sustentabilidade no padrão GRI, diretrizes G4, ano-base 2015 de empresas que atuam no Brasil e os Indicadores Ethos de RSE, corroborando com o que Krause (1998, p. 39) afirma de que “os mercados em que as empresas concorrem são cada vez mais influenciados por concorrentes internacionais, clientes exigentes, rápidas mudanças tecnológicas e curtos ciclos de produção”, que prima cada vez mais por relatórios com informações de contabilidade social, tanto para auxiliar em suas próprias decisões de gestão e também para fornecer informações sobre o desempenho social aos *stakeholders* (STONE, 2001). Várias empresas passaram a adotar o relatório de sustentabilidade nos moldes da *Global Reporting Initiative (GRI)*, a qual padronizou a maneira de divulgar os relatórios de sustentabilidade que passaram a divulgar informações sobre a forma de gestão das organizações, seu desempenho ambiental, social e econômico relacionado aos interesses dos *stakeholders* (GRI, 2013).

Ter uma boa relação de responsabilidade social corporativa com os parceiros de negócio refletem em um bom desempenho da empresa frente a sociedade e não apenas como um *marketing* empresarial, fortalecendo suas relações com os *stakeholders* (NAKAYAMA e TEIXEIRA, 2012).

Morimoto et al (2005) entendem que a principal percepção da RSE é que ela pode ser um excelente instrumento para aumentar a legitimidade da empresa entre seus *stakeholders*, melhorando a comunicação, bem como a transparência e o desenvolvimento de uma imagem corporativa positiva.

Esta pesquisa apresentou como objetivo geral identificar as ações de RSE para os *stakeholders* fornecedores e clientes nos relatórios de sustentabilidade no padrão GRI, versão G4, ano-base 2015, das empresas que atuam no Brasil e como objetivo específico avaliar o quanto a RSE tem sido incorporada nos negócios no âmbito dos *stakeholders* fornecedores e clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

Uma das definições amplamente adotadas acerca dos *stakeholders* surgiu na década de 80 na obra de Freeman intitulada: *Strategic management: a stakeholder approach*. Segundo Freeman (1984), *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que pode ser beneficiado ou prejudicado através de ações e decisões tomadas pela corporação, podendo ter uma participação ou reivindicação sobre a mesma, são eles: os colaboradores, fornecedores, clientes, *stockholders* e a comunidade local.

De acordo com Preston e Sapienza (1990) a primeira indicação de um conceito de *stakeholder* surgiu em 1932 quando um professor de Direito de Havard, E. Merrick Dodd, relatou que os executivos da *General Electric* identificaram quatro principais grupos de *stakeholders*: acionistas, empregados, clientes e público em geral.

Clarkson (1995, p. 106) define *stakeholders* como “pessoas ou grupos que têm direitos ou interesses em uma companhia e em suas atividades do passado, presente ou futuro”, sendo tais direitos ou interesses reivindicados resultado de transações ou ações tomadas pela corporação que podem ser “legal ou moral, individual ou coletiva”.

Clarkson (1995, p. 106) ainda divide os *stakeholders* em dois grupos: primários e secundários. Segundo ele, *stakeholders* primários é o grupo no qual existe “alto grau de interdependência” entre a corporação e os mesmos, são: os acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores, “juntamente com o que é definido como o grupo de consulta pública: o governo e a comunidade que fornecem infraestrutura e mercados, cujas leis e regulamentos devem ser obedecidas e para quem impostos e outras obrigações podem ser devidos”.

Stakeholders secundários são aqueles que influenciam ou são influenciados pela corporação, mas não estão envolvidos em transações com a empresa e não são essenciais para a sua sobrevivência, exemplo: os meios de comunicação os quais têm a capacidade de mobilizar a opinião pública em favor ou em oposição ao desempenho de uma empresa (CLARKSON, 1995).

Van der Laan et al. (2008, P. 302) acrescenta que a distinção entre os dois tipos de *stakeholders* reside na natureza da relação com a empresa: “os *stakeholders* primários são aqueles que têm uma relação de troca recíproca e direta com a corporação, ao passo que os *stakeholders* secundários tentam influenciar essas relações de troca muito mais indiretamente [...] ocorrendo um desequilíbrio de poder”.

Clarkson (1995, P. 107) ainda complementa: “a sobrevivência da empresa e contínuo sucesso depende da capacidade de seus gestores para criar riqueza suficiente, valor ou satisfação para aqueles que pertencem a cada grupo de *stakeholders*”.

Entretanto, Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 854) consideram que essa abordagem de *stakeholder* é meramente acerca da natureza e da existência de grupos e não na influência ou participação que cada grupo tem na corporação. Então, eles propuseram que as diversas classes de *stakeholders* podem ser identificadas pela posse de um ou mais dos seguintes atributos: “(1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a firma, (2) a legitimidade da relação dos *stakeholders* com a firma, bem como (3) a urgência das reivindicações dos *stakeholders* sobre a empresa”.

De acordo com Boaventura (2012, p. 22): “as visões mais estreitas do termo buscam definir grupos relevantes em função dos principais interesses econômicos, enquanto que as visões mais amplas são baseadas na realidade empírica de como as organizações podem ser afetadas ou podem afetar quase tudo e todos”.

Donaldson e Preston (1995, p. 70) afirmam que a Teoria dos *Stakeholders* tem sido utilizada de diversas maneiras distintas que envolvem “métodos, tipos de evidência e critérios de avaliação distintos”, desta forma eles abordaram três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. A dimensão descritiva é utilizado para descrever, e, por vezes, para explicar, características e comportamentos específicos incorporados pela empresa através de observações internas e externas à corporação; a instrumental revela-se quando é utilizada para identificar conexões (ou não) entre os dados da corporação e a gestão dos *stakeholders* alinhados aos objetivos tradicionais da empresa, quais sejam: “lucro e crescimento” e a

dimensão normativa interpreta a função da corporação tanto moralmente quanto dentro de princípios filosóficos, focando no interesse dos *stakeholders*.

Em seu trabalho, Donaldson e Preston (1995, p. 73) fazem a seguinte indagação: “Por que a Teoria dos *Stakeholders* deve estar a frente das demais teorias gerenciais?”. Na tentativa de responder tal pergunta, eles esclarecem que esses três aspectos (descritivo, instrumental e normativo) quando “aninhados uns dentro dos outros” fornecem uma base gerencial eficaz.

Dessa maneira, quando se identifica os principais envolvidos na organização, tanto interna quanto externamente, tem-se a essência para aplicação de estratégias de gestão e assim o poder de influenciar os *stakeholders*, os quais têm um grande poder de interveniência sobre CSP de uma organização.

Do ponto de vista da Teoria dos *Stakeholders*, o desempenho social das empresas é avaliado em termos de uma empresa atender as demandas de seus múltiplos *stakeholders* (RUF et al., 2001), então as organizações devem saber lidar com os *stakeholders* em geral, pois se atender a apenas determinado grupo, como defende a Teoria da Firma, no caso os *shareholders*, os demais podem “protestar, fazer boicotes, entrar com ações judiciais entre outros o que diminuiria o valor da firma”.

Os autores complementam que “investir e satisfazer as demandas dos *stakeholders* em algum nível é como um custo inevitável de fazer negócios” (RUF et al., 2001, p. 143).

Em suas pesquisas Schuler (2006, p. 540) menciona que devido aos “resultados empíricos conflitantes entre essas ações empresariais e resultados financeiros positivos os gerentes ficam sem uma direção clara sobre a conveniência de prosseguir ou não com ações empresariais voluntárias”.

Dessa forma, o autor sugere que uma maneira de descobrir o resultado dessa dinâmica (ações empresariais voluntárias e desempenho econômico) é impulsionado pela forma como os valores morais dos *stakeholders* interagem com informações sobre CSP de uma empresa, ou ainda, como o desempenho social de uma empresa pode influenciar as decisões dos *stakeholders* (SCHULER, 2006).

2.2 A Responsabilidade Social Empresarial com Fornecedores e Clientes

Uma variável mediadora que pode ser empregada para saber o impacto da responsabilidade social na performance da corporação é baseada no conhecimento de recursos da empresa (CARTER, 2005). Saber como organizar e implementar essa variável mediadora é uma “estratégia que leva à melhoria da eficiência e conseqüentemente uma certa vantagem competitiva sobre outras empresas” (CARTER, 2005, p. 181).

Desenvolver fornecedores é definido como qualquer conjunto de atividades realizadas pela empresa compradora que é capaz de identificar, medir e melhorar o desempenho do fornecedor e assim facilitar a melhoria contínua do valor global dos bens e serviços fornecidos à unidade de negócios da empresa de compra o que, “visto da perspectiva mais ampla, pode ser uma arma estratégica para a empresa de compra” (KRAUSE, 1998, p. 40).

Segundo Krause (1998, p. 40) atividades como: “configuração, visitas de plantas, auditorias de fornecedores, treinamento de fornecedor, medição de desempenho, certificação

de fornecedores, reconhecimento de fornecedor e os esforços para inculcar uma filosofia de melhoria contínua do fornecedor” devem ser implementadas para haver um desenvolvimento do mesmo. Através desses investimentos o fornecedor acaba assumindo vínculos, mesmo que seja não contratual, com a empresa investidora.

De acordo com Nakayama e Teixeira (2012, p. 64) para que uma empresa seja considerada socialmente responsável é necessário que ela integre sua cadeia produtiva no processo de gestão sociorresponsável, disseminando práticas, políticas e tecnologias para seus fornecedores, ainda ressaltam que práticas como: “conservação dos recursos naturais, utilização de tecnologias de menor impacto social negativo e produção sustentada” são práticas que podem levar a uma melhor performance social da empresa e não apenas uma questão de “*marketing* para mostrar uma boa imagem”.

Saber lidar de maneira adequada com fornecedores e clientes através de contratos de longo prazo e algumas garantias trazem para empresa uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991), pois contratos amarram os *stakeholders* à firma, muitas vezes, até garantindo certa exclusividade.

Schuler (2006) frisa que clientes são os *stakeholders* com maior importância dentro de uma firma, porque suas decisões e intenções de compra têm um impacto direto sobre as receitas da empresa e desempenho financeiro geral.

Galbreath (2012) entende que os efeitos da satisfação do cliente refletem positivamente na relação entre RSE com desempenho financeiro e que conseqüentemente segundo Wartick e Cochran (1985) possui uma relação positiva entre satisfação dos clientes e desempenho social.

Ainda segundo Galbreath (2012) o desenvolvimento de uma reputação forte frente aos clientes cria um recurso socialmente complexo, dependente do tempo e inimitável para os concorrentes, criando certa vantagem competitiva.

De acordo com Sousa (2006, p. 162) a gestão sociorresponsável com foco no cliente se embasa nos seguintes elementos: “fornecimento de produtos e serviços de qualidade; a boa imagem corporativa; o bom atendimento pós-venda; a preocupação com a saúde e segurança do consumidor e um canal aberto e eficiente entre os clientes e a organização”, o que contribui para a fidelização do cliente, transformando um cliente eventual em um cliente a longo prazo o que pode ser uma grande vantagem diante dos concorrentes. Ventura (2005) acrescenta que a acessibilidade é um ponto relevante quando se leva em consideração ações desenvolvidas para criar relacionamentos de longo prazo com clientes.

Panapanaan et al. (2003) afirmam que os clientes estão cada dia mais interessados em saber as ações voltadas para RSE, questões como trabalho forçado, uso de mão-de-obra infantil e violação dos direitos humanos são pontos de constante observância do cliente. Desta forma, responder a essas questões e deixá-las claras nas organizações é uma maneira de atrair clientes.

Possuir um sistema que avalia a eficiência e qualidade das relações cliente/empresa, cumprir a responsabilidade de fornecer bens e serviços aos seus clientes com o padrão de qualidade que eles exigem também são quesitos que devem ser relevantes na abordagem de RSE com o cliente (MORIMOTO et al., 2005).

Palmatier et al (2007) consideram que a intenção do cliente de continuar a conduzir negócios com a empresa vendedora pode ser baseada nas interações do cliente com o vendedor e outros funcionários, a vantagem comparativa da oferta de produtos/serviços da empresa e/ou outras atividades de geração de fidelidade associadas à empresa vendedora, como programas de fidelidade, *marketing* de relacionamento, estratégias de criação de valor e programas de conta-chave são atitudes que criam valor para o cliente e aumentam a sua relação a longo prazo com a organização.

2.3 Corporate Social Performance – CSP

O tema *Corporate Social Performance* (CSP) surgiu em meados da década de 70 como uma variação da RSE, a qual num conceito mais moderno vai além da finalidade de obtenção de lucro pela empresa, abordando temas como: ética, filantropia, desenvolvimento sustentável, cidadania corporativa e gestão dos *stakeholders* (CARROLL, 2015).

Inicialmente a CSP era vista como uma questão de ação filantrópica com pouca ou nenhuma relação com o desempenho de mercado de uma empresa. Em contraste, as corporações de hoje são vistas cada vez mais como veículos de promoção social (STEAD, W., STEAD, J., GRAY, 1990).

Apesar de o termo ser bastante discutido no meio acadêmico e nas empresas, a definição de CSP ainda não é inteiramente satisfatória (WOOD, 1991), o que se percebe são trabalhos que contribuem para a formulação de definições que representam um avanço conceitual de desempenho social e não para a constituição de uma teoria geral. Segundo Wartick e Cochran (1985) o termo tem sido comumente usado como sinônimo de responsabilidade social corporativa, responsividade social ou outros termos que tenham uma interação entre negócio e responsabilidade socioambiental o que forneceu uma valiosa estrutura para analisar a relação sociedade e negócios.

Resumidamente Schuler (2006, p. 540) define CSP como uma “ação empresarial voluntária que produz efeitos sociais”.

Carroll (1979, p. 499) sugeriu três aspectos do desempenho social que deveriam ser interligados e articulados para assim chegar a uma definição de CSP quais sejam: uma definição básica de responsabilidade social, levando em consideração os aspectos econômicos, legais, éticos e discricionários (“a responsabilidade social vai além das preocupações econômicas e jurídicas?”), um levantamento de questões para as quais deve existir responsabilidade social (“quais as áreas sociais a empresa deve ter responsabilidade – meio ambiente, segurança do produto, discriminação?”) e uma especificação filosófica/discricionária da ação/resposta dos *stakeholders* (“como as pessoas reagem a essas questões e atitudes? Como a administração das empresas reage frente às questões sociais, pressões sociais e *stakeholders*?”). O desafio é vincular esses componentes de forma eficaz, tornando assim o CSP um quadro de planejamento empresarial para melhorar questões sociais (STEAD, W., STEAD, J., GRAY, 1990).

A contribuição mais relevante desse modelo tridimensional proposto por Carroll (1979) é que o mesmo não trata dos objetivos econômicos e sociais como se fossem *trade-offs* distintos (LEE, 2008). Todos os objetivos corporativos são integrados no *framework* de responsabilidade social que incluem as categorias econômica, legal, ética e discricionária (CARROLL, 1979). Clarkson (1995) afirma que esse modelo tridimensional proposto por

Carroll é abrangente e integrador, no entanto bastante difícil para ser testado, não sendo suficiente para uma metodologia que poderia ser utilizada para recolher, organizar e avaliar os dados corporativos.

Preston (1975) generalizou a definição de CSP ao afirmar que é a totalidade de esforços de uma empresa para atender as mudanças nas condições sociais e portanto fornecer um ponto de partida para o eventual desenvolvimento de um paradigma para as empresas e a sociedade.

Wood (1991) ainda enfatiza que é arriscado falar que empresas socialmente responsáveis são aquelas que possuem políticas/programas que tratam de questões sociais como se fossem políticas formais, pois este argumento seria uma posse pelo qual o desempenho social de uma empresa pode ser julgado e não o resultado do desempenho social em si, podendo existir políticas informais que não são refletidas em programas, mas que possuem uma alta taxa de desempenho social e até mesmo ser institucionalizada, sem qualquer apoio da política formal.

A responsabilidade ética dos negócios encarna o escopo completo de normas, padrões, valores e expectativas que refletem o que os consumidores, funcionários, acionistas e os outros *stakeholders* consideram justo e coerente no que diz respeito à proteção dos direitos morais dos mesmos e, que mesmo não sendo responsabilidades do negócio em um sentido legal, são desejados pela sociedade e com o tempo têm vindo a ser esperado do negócio por parte do público (CARROLL, 2015).

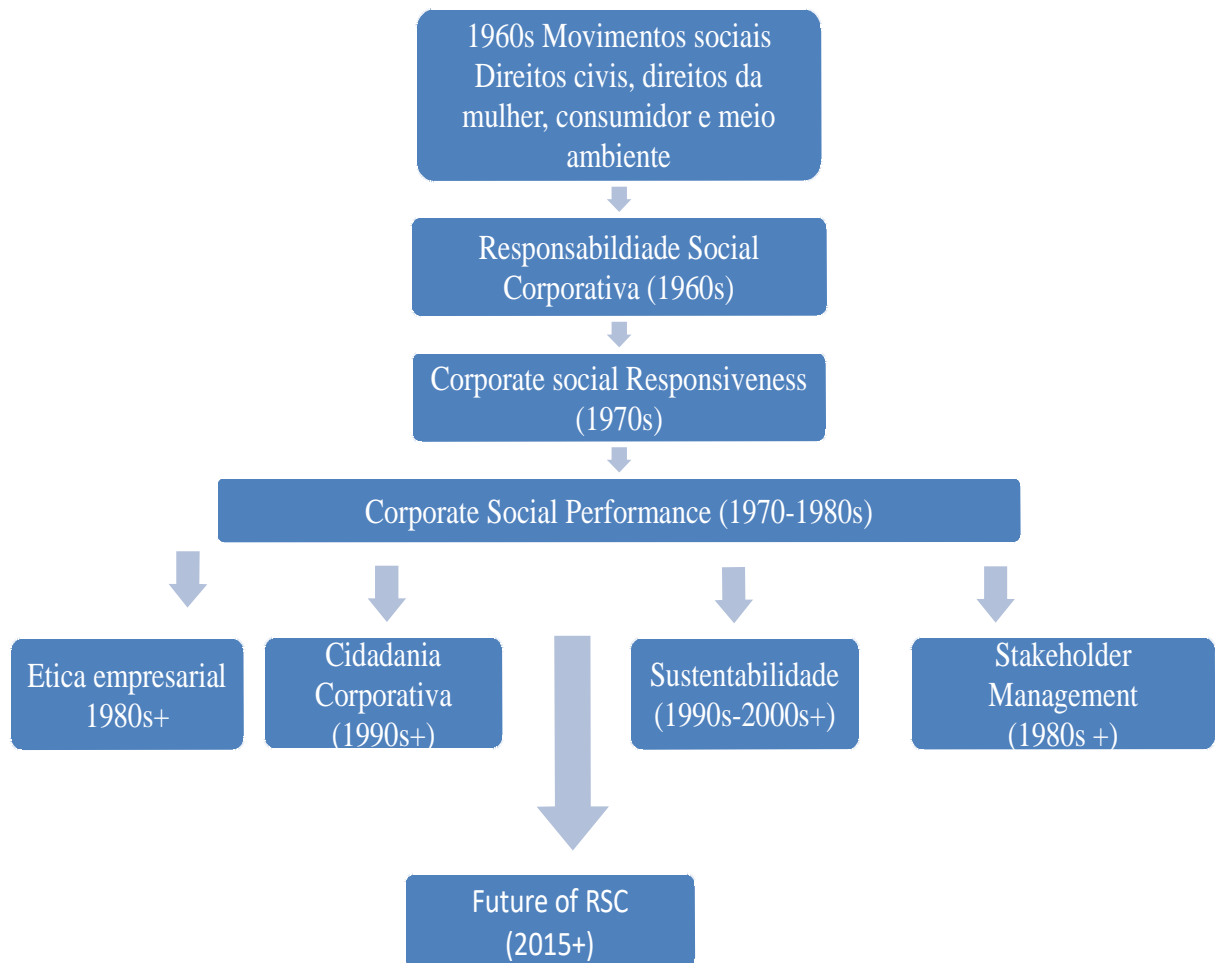
Segundo Wood (2010) a discussão com base na ligação entre CSP e o desempenho financeiro da empresa não é suficiente para medir o impacto sobre os *stakeholders*, necessitando de medidas que realmente impactam sobre os *stakeholders* para além das suas relações comerciais. Entretanto, Carroll (2000) afirma que CSP está diretamente relacionada ao desempenho da firma com relação a uma questão social ou um *stakeholder*.

Diante do exposto, o que se tem como inegável é que para uma empresa se destacar, competir e obter bom desempenho deve introduzir as abordagens de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, ética empresarial, governança corporativa e gestão ambiental em sua estratégia empresarial (MASCENA, 2013). Para tanto os direitos e as reivindicações dos diversos *stakeholders* (clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, fornecedores, comunidade em geral entre outros) devem ser considerados na formulação das mesmas (MASCENA, 2013).

Ressalta-se, ainda, que o modelo de CSP proposto por Freeman (1984) o qual põe os *stakeholders* em uma posição estratégica para as organizações foi decorrente de uma série de mudanças ambientais que estavam ocorrendo na década de 80 e que não estavam sob o controle das mesmas.

Dessa forma, esta pesquisa toma como base os Indicadores Ethos de RSE (2013) e as Diretrizes GRI G4 como base para se avaliar as ações de RSE para os *stakeholders* primários, clientes e fornecedores, que foram contemplados na metodologia a seguir e discutidas na análise de resultados.

Figura 1: Trajetória da RSE



Fonte: Carroll (2015, p. 91)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para elaborar esse artigo foi pautada na pesquisa documental através de fonte secundária, pois “baseia-se em materiais que não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” e que já foram de alguma forma analisados (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 55), com análise descritiva, já que tem por objetivo “estudar as características de um grupo” (GIL, 2002, p. 42), propondo “descobrir as características de um fenômeno como tal” (RICHARDSON et al., 1999, p. 71) com uma abordagem qualitativa, haja vista que existe um processo de seleção e posterior simplificação dos dados, por parte do investigador, tomando decisões acerca da maneira como codificar as categorias, agrupá-las e organizá-las para que as conclusões se tornem razoavelmente construídas e verificáveis (GIL, 2002).

Adotou-se a pesquisa documental secundária a partir da análise do Relatório de Sustentabilidade 2015 divulgado nos padrões GRI, versão G4 pelas empresas que atuam no Brasil. Como critério de escolha da amostra optou-se por utilizar a listagem da BM&FBovespa ano-base 2015, assim como o banco de dados do escritório da GRI disponível no site <http://database.globalreporting.org/search>, além de pesquisas nos *websites* das próprias organizações, pois muitos relatórios são divulgados apenas eletronicamente, já que as

“organizações podem optar por usar uma combinação de relatórios eletrônicos e impressos ou apenas um formato” (GRI, 2013, p. 8).

A coleta inicial resultou em uma amostra de 123 empresas, no entanto, destas, 28 até a etapa de análise de dados desse artigo não divulgou o Relatório de Sustentabilidade 2015. Portanto, o universo da pesquisa foi composto por 95 empresas.

Para evidenciar o escopo dessa pesquisa foram tomadas como base para análise das ações de RSE nos relatórios os Indicadores Ethos de RSE, pois é uma “ferramenta que auxilia no processo de aprofundamento do comprometimento da empresa com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável” (ETHOS, 2013). É um instrumento que dá suporte ao monitoramento da RSE ao avaliar as empresas quanto a sua forma de gerir os negócios de maneira socialmente responsável.

Para tanto, foram avaliados os Indicadores Ethos de RSE relacionados à cadeia de fornecedores (Quadro 1) e aos clientes (Quadro 2) no qual cada indicador possui informações adicionais que foram levadas em consideração no momento da análise dos relatórios das organizações.

Quadro 1 – Indicadores Ethos de RSE relacionados à cadeia de fornecedores

Indicadores Ethos de RSE	Informações Adicionais
Proibição do trabalho infantil, monitorando periodicamente	Políticas explícitas ou programas específicos; Treinamento; Visitas de inspeção
Políticas formais para erradicação do trabalho infantil	
Políticas formais para erradicação do trabalho forçado	
Contribuição para melhoria gerencial dos fornecedores	Estímulo a cooperativas e fornecedores locais;
Relação de longo prazo com pequenos produtores e cooperativas	Ouvidoria; Treinamento de fornecedores

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos (2013)

As informações contidas no quadro 1 foram adaptadas do Instituto Ethos de RSE referentes ao *stakeholder* fornecedor, as quais foram equiparadas às ações evidenciadas nos relatórios de sustentabilidade para avaliação do grau de incorporação da RSE nos negócios

Posteriormente, foram analisados os relatórios GRI e localizados as informações descritas no quadro 1 que foram avaliados quanto à qualidade da divulgação da informação que foi pontuada levando-se em consideração os critérios abordados no quadro 3. A pontuação máxima atingida por indicador foi dois quando a evidenciação da informação apresentou descrição e quantificação e a pontuação mínima zero quando a informação foi omitida com ou sem justificativa e um quando apresentou somente descrição ou somente quantificação.

Portanto, para o *stakeholder* fornecedor a pontuação máxima atingida foi dez, pois são cinco indicadores analisados e a pontuação mínima zero.

Quadro 2 – Indicadores Ethos de RSE relacionados aos clientes

Indicadores Ethos de RSE	Informações Adicionais
Comunicação com clientes	Código de conduta; Atualização do material de comunicação, priorizando a saúde e segurança do cliente
Melhoria contínua do seu atendimento	Ouvidoria; SAC; Treinamento de profissionais de atendimento
Aperfeiçoamento de produtos e serviços além de ter o envolvimento dos clientes no desenvolvimento de novos produtos	Foco na saúde e segurança do cliente; Processos e multas
Envolvimento dos clientes sobre suas atividades, processos e ações	Diálogo com o cliente acerca da natureza dos seus processos, produtos e serviços; Políticas de relacionamento com os clientes; Indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos (2013)

As informações contidas no quadro 2 foram adaptadas do Instituto Ethos de RSE referentes ao *stakeholder* cliente, as quais foram equiparadas às ações evidenciadas nos relatórios de sustentabilidade para avaliação do grau de incorporação da RSE nos negócios

Posteriormente, foram analisados os relatórios GRI e localizadas as informações descritas no quadro 2 as quais foram avaliados quanto à qualidade da divulgação da informação que foi pontuada levando-se em consideração os critérios abordados no quadro 3. A pontuação máxima atingida por indicador foi dois quando a evidenciação da informação apresentou descrição e quantificação e a pontuação mínima zero quando a informação foi omitida com ou sem justificativa e um quando a informação apresentou somente descrição ou somente quantificação.

Portanto, para o *stakeholder* cliente a pontuação máxima atingida foi oito, pois são quatro indicadores analisados e a pontuação mínima zero.

Quadro 3 – Qualidade do relatório

Indicador	Tipo de informação	Pontuação
1	Evidenciou com descrição e quantificação	2
2	Descrição apenas	1
3	Quantificação apenas	1
4	Omissão com justificativa	0
5	Omissão sem justificativa	0

Fonte: Elaborado pelos autores

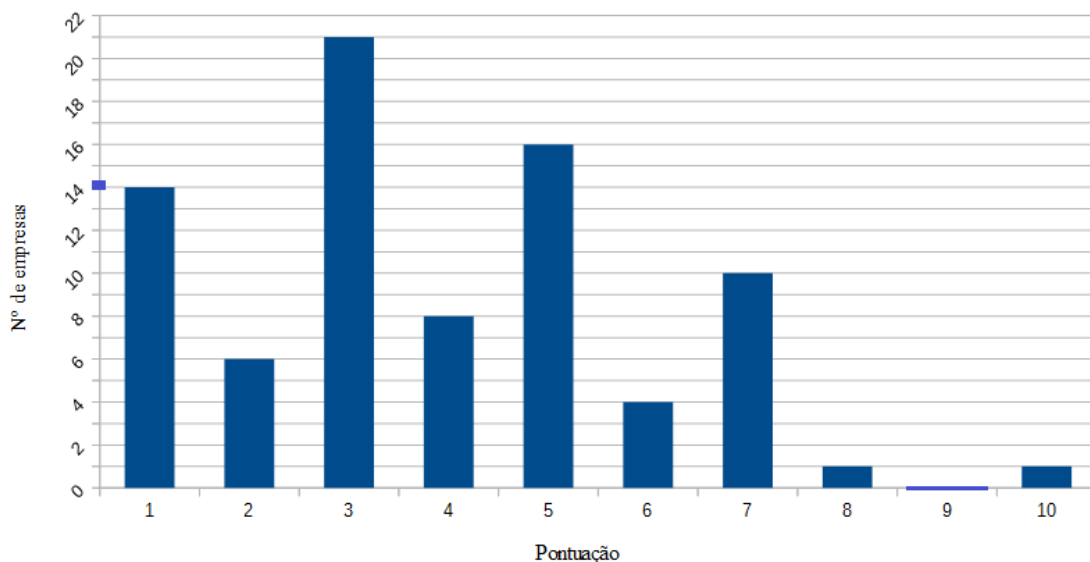
A pontuação máxima total a ser atingida por empresa é dez referente à divulgação de ações para os fornecedores e oito relacionados aos clientes. Já a pontuação mínima será zero para ambos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio da análise descritiva dos Relatórios de Sustentabilidade GRI, versão G4, ano-base 2015 verificou-se a qualidade da informação evidenciada por empresa. Os Indicadores Ethos de RSE com fornecedores são no total de cinco, como demonstrado no quadro 1, e quatro, como demonstrado no quadro 2 para os clientes. A pontuação da qualidade da informação varia de zero a dois, assim como está expresso no quadro 3, portanto a pontuação máxima atingida para a evidenciação da informação para fornecedores foi dez e para clientes oito.

Com relação a evidenciação dos Indicadores Ethos de RSE para fornecedores foi verificado na análise dos Relatórios de Sustentabilidade das empresas as seguintes características, conforme gráfico:

Gráfico 1 – Dispersão dos Fornecedores



Fonte: Elaborado pelos autores

i) na verificação do indicador pertinente ao monitoramento e contribuição para proibição do trabalho infantil, 7% das empresas evidenciaram a ação com informação e dados, 56% evidenciaram apenas com informação ou dados e 37% foram omissas conforme qualidade da informação constante no quadro 3. Quanto às políticas formais para erradicação do trabalho infantil, 5% evidenciaram as ações com descrição e quantificação, 50% evidenciaram apenas com descrição ou quantificação e 45% foram omissas. Pertinente às políticas formais para erradicação do trabalho escravo 37% evidenciaram com descrição e quantificação, 57% apenas descreveram ou quantificaram e 6% foram omissas. As empresas que evidenciaram essas informações afirmaram que promovem práticas para mitigar ou eliminar riscos de trabalho infantil e forçado ou análogo ao escravo na sua cadeia de suprimentos através da realização de auditorias, treinamentos de fornecedores relacionados ao tema, monitoramento e avaliação constante do cumprimento às leis, contando com treinamentos *onlines*, cláusulas contratuais de conformidade de práticas trabalhistas alinhadas a lei, classificação de fornecedores de riscos para constante monitoramento, além da promoção de eventos, cursos e materiais para sensibilizar os fornecedores e toda sua cadeia de suprimentos, quantificação de contratos realizados juntos a empresas nos quais o quesito trabalho infantil e escravo foram

priorizados. As empresas que foram omissas, mas se justificaram quanto a esse indicador afirmaram que o mesmo ainda está em fase de implantação ou que não houve casos de não conformidade ou ainda que o indicador está em processo de revisão e reestruturação;

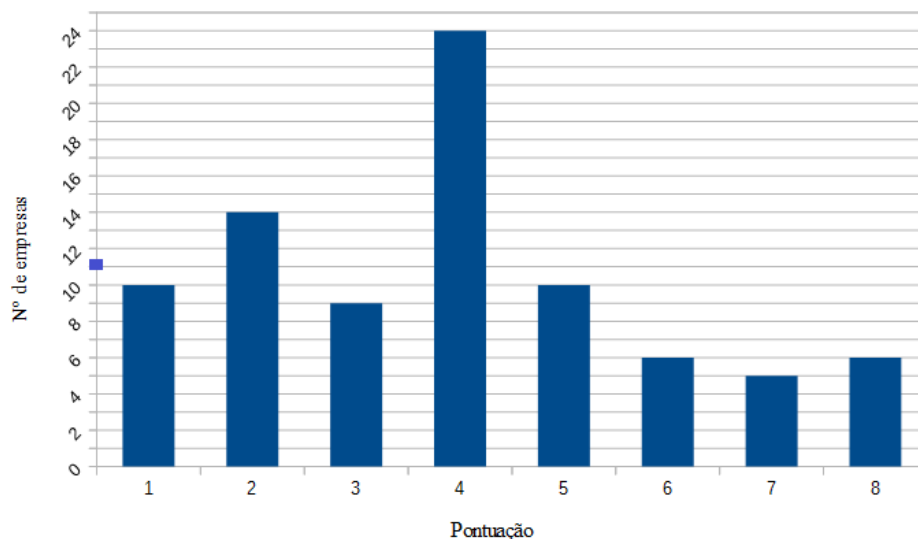
ii) quanto ao indicador no qual se avalia a contribuição para a melhoria gerencial dos fornecedores, disponibilizando informações e realizando atividades conjuntas de treinamento, 18% das empresas descreveram e quantificaram a ação, 28% apenas descreveu ou quantificou e 54% foi omissa. As que descreveram e quantificaram afirmaram que investem em treinamento dos fornecedores, aprimoramento de procedimentos, investimentos em programas que visam o desenvolvimento de mão de obra qualificada, realização de parcerias com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para treinamento de fornecedores, compartilhamento de tecnologias e melhores práticas laborais. As empresas que foram omissas mas se justificaram quanto a esse indicador afirmaram que o mesmo ainda está em fase de implantação ou que esse indicador não é aplicável;

iii) pertinente ao indicador que prioriza a relação com pequenos produtores e cooperativas, 19% das empresas descreveram e quantificaram essas ações, 26% apenas descreveram ou quantificaram e 55% foram omissas, as empresas afirmaram que mantêm relação contratual com fornecedores locais, cooperativas e pequenos produtores e que contribuem para o aperfeiçoamento destes, investindo em desenvolvimento e certificação, além do treinamento e compartilhamento de tecnologias.

O gráfico 1 demonstra a pontuação máxima atingida pelas empresas com relação aos *stakeholders* fornecedores e sua frequência, sendo dez a pontuação máxima e zero a pontuação mínima, conforme as evidências dos Indicadores Ethos de RSE nos Relatórios de Sustentabilidade nos padrões GRI (versão G4) e a qualidade da informação. Percebe-se que apenas uma empresa apresentou pontuação máxima, enquanto 63 apresentaram pontuação menor que cinco e 31 apresentaram pontuação acima de quatro.

Com relação a evidenciação dos Indicadores Ethos de RSE para clientes foi verificado na análise dos Relatórios de Sustentabilidade das empresas as seguintes características, conforme demonstrado no gráfico 2:

Gráfico 2 – Dispersão dos Clientes



Fonte: Elaborado pelos autores

i) com relação à prática de uma política formal de comunicação com clientes alinhadas aos princípios e valores da organização e ao desenvolvimento de parcerias para criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação, 23% das empresas evidenciaram esse indicador com informações e dados, 54% apenas descreveram ou quantificaram e 23% foram omissa. As que evidenciaram afirmaram que investem no aprimoramento de processos e programas com foco na saúde e segurança do cliente, aperfeiçoamento e implantação de melhorias na gestão de relacionamento com os clientes e possuem Código de Conduta Ética;

ii) quanto ao indicador que aponta a promoção de melhoria contínua de seu atendimento, priorizando o diálogo e o engajamento das partes interessadas no processo, 24% das empresas evidenciaram com descrição e quantificação, 60% apenas descreveram ou quantificaram e 16% foram omissas. As seguintes informações estamparam os relatórios das empresas que descreveram: possuem centrais de relacionamento, *websites*, aplicativos para *smartphones*, ouvidoria e redes sociais para o diálogo constante com clientes, possui serviços de atendimento ao cliente (SAC), realiza treinamento de colaboradores visando melhorar continuamente a qualidade do atendimento aos clientes, identificam reclamações que posteriormente são analisadas para que sejam desenvolvidos planos de ação, realiza periodicamente aferição do índice de satisfação do cliente com o objetivo de apresentar um diagnóstico e traçar melhorias e realiza mensuração da qualidade dos serviços prestados aos clientes;

iii) no que se refere ao indicador que salienta a realização esporádica de estudos e pesquisas técnicas para aperfeiçoamento de produtos além de ter o envolvimento contínuo de clientes no desenvolvimento de novos produtos que estejam alinhados aos princípios e valores da empresa, o desenvolvimento sustentável e a ética, apenas 12% descreveram e quantificaram, 46% apenas descreveram ou quantificaram e 42% foram omissas. As organizações evidenciaram as seguintes informações: preocupação com a saúde e segurança do cliente investindo em pesquisa e desenvolvimento para aperfeiçoar o produto e/ou serviço prestado, registro de multas por não cumprimento a regulamentos e códigos;

iv) quanto ao indicador que identifica a implementação de ferramentas e políticas específicas para o diálogo e envolvimento das partes interessadas sobre suas atividades, processos e ações de forma a minimizar ou eliminar externalidades que impactam negativamente a sociedade, mantendo todo esse processo de engajamento auditado, apenas 8% descreveram e quantificaram essa ação, 54% descreveram ou quantificaram e 38% foram omissas. As empresas que descreveram apresentaram as seguintes informações: possuem programas que acolhem iniciativas de inovação desenvolvidas por meio da coleta de ideias e sugestões de clientes, possuem canal de ética e sustentabilidade, realizam reuniões com consumidores e clientes corporativos, realizam visitas técnicas dos clientes para conhecimento de processos e instalações, realizam parcerias com clientes para o desenvolvimento de novos projetos assim como na busca por inovação, realizam visitas às instalações de clientes, promovem eventos técnicos e de relacionamento com clientes, apoiam os clientes no desenvolvimento de soluções sociais e ambientais, desenvolvem programas para fazer com que os clientes sintam-se socialmente incluídos, dão destaque ao tema de inovação e eficiência operacional e aumentam a atenção dada às questões relacionadas à qualidade dos serviços prestados aos clientes e promovem programas que geram novas ideias estimulando a interação com clientes.

O gráfico 2 demonstra a pontuação máxima atingida pelas empresas com relação aos *stakeholders* clientes e sua frequência, sendo oito a pontuação máxima zero a pontuação mínima conforme as evidências dos Indicadores Ethos de RSE nos Relatórios de

Sustentabilidade nos padrões GRI (versão G4) e a qualidade da informação. Percebe-se que seis empresas apresentaram pontuação máxima, enquanto 44 apresentaram pontuação abaixo de quatro e 45 apresentaram pontuação acima de três.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as informações divulgadas a respeito das ações de RSE para os *stakeholders* primários, fornecedores e clientes, nos Relatórios de Sustentabilidade nos padrões GRI, versão G4, ano-base 2015 das empresas que atuam no Brasil, tomando como base os Indicadores Ethos de RSE para assim avaliar a qualidade da informação divulgada.

O processo de coleta da amostra se iniciou através da busca nos *sites* da BM&FBovespa, da GRI e das empresas que atuam no Brasil dos relatórios de sustentabilidade. A partir desses relatórios foi analisado as ações de RSE para os clientes e fornecedores e a qualidade da informação divulgada o que levou a construir o quadro 3 que demonstra as medidas de aferição das informações relatadas.

Para os *stakeholders* fornecedores, do total da amostra (95 empresas), apenas uma empresa apresentou pontuação máxima, enquanto 63 ficaram abaixo da média (obtiveram nota menor que 5, já que são 5 indicadores) e destas 14 não pontuaram e apenas 32 ficaram com pontuação igual ou superior a média o que representa 34% da amostra.

Já para os *stakeholders* clientes, do total da amostra (95 empresas), seis empresas apresentaram pontuação máxima, enquanto 44 ficaram abaixo da média (obtiveram nota menor que 4, já que são 4 indicadores) e destas 11 não pontuaram e 45 obtiveram nota igual ou superior a média o que representa 54% da amostra.

Por conseguinte, de forma geral verifica-se que as ações de RSE para os *stakeholders*, clientes e fornecedores, partindo da divulgação de informações nos relatórios de sustentabilidade nos padrões GRI são exíguas, carecendo de dados que quantifiquem e qualifiquem com maior profundidade.

Ademais, ressalta-se que em termos teóricos a pesquisa apresentou uma limitação pelo pequeno número de estudos quanto à literatura existente acerca da RSE voltada para os *stakeholders* clientes. Diante do exposto, sugere-se pesquisas acerca do *stakeholder* cliente, já que são os *stakeholders* com maior importância dentro de uma firma, porque suas decisões e intenções de compra têm um impacto direto sobre as receitas da empresa e desempenho financeiro geral, então gerar valor para este é um custo inevitável de se fazer negócio e inimitável para os concorrentes (GALBREATH, 2012; RUF et al., 2001; SCHULER, 2006).

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOAVENTURA, João Mauricio Gama. **Dominância de *stakeholders* em empresas brasileiras**: contribuições à teoria dos *stakeholders*. 2012. Tese (Livre Docência em Teoria dos *stakeholders*) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- _____. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 2, p. 87-96, 2015.
- _____. A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 466-478, 2000.
- CARTER, C. R. Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 35, n. 3, p. 177-194, 2005.
- CLARKSON, M. E. A *stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The *stakeholder* theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Cambridge: University Press, 1984.
- GALBREATH, J.; SHUM, P. Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR–FP link? Evidence from Australia. **Australian Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 211-229, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRI – Global Reporting Initiative. **Diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.
- GUEDES, Rita de Cássia. Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização. **Montevideo**, v. 401, p. 2002-2008, 2000.
- HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for *stakeholders*, *stakeholder* utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.
- KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; SCANNELL, T. V. An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 39-58, 1998.
- LEE, M. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.
- MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicaseos**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- MASCENA, K. M. C. de. **Priorização de stakeholders: um estudo em empresas que divulgam relatórios com a estrutura da Global Reporting Initiative - (GRI) no Brasil**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MORIMOTO, R.; ASH, J.; HOPE, C. Corporate social responsibility audit: From theory to practice. **Journal of Business Ethics**, v. 62, n. 4, p. 315-325, 2005.
- NAKAYAMA, R. M.; TEIXEIRA, R. M. Ações de responsabilidade social com relação ao Stakeholder fornecedor: estudo de caso baseado nos indicadores Ethos em uma empresa

- brasileira do setor de cosméticos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília v. 15, n. 1, 2012.
- PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. EM. Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. **Journal of marketing research**, v. 44, n. 2, p. 185-199, 2007.
- PANAPANANAN, V. M. et al. Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 133-148, 2003. .
- PRESTON, L. E. Corporation and society: The search for a paradigm. **Journal of Economic Literature**, p. 434-453, 1975.
- PRESTON, L. E.; SAPIENZA, H. J. *Stakeholder* management and corporate performance. **Journal of Behavioral Economics**, v. 19, n. 4, p. 361-375, 1990.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- REIS, Carlos Nelson dos; MEDEIROS, Luiz Edgar. **Responsabilidade social das empresas e balanço social**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, v. 3. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUF, B. M. et al. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 32, n. 2, p. 143-156, 2001.
- SALAZAR, J.; HUSTED, B. W.; BIEHL, M. Thoughts on the evaluation of corporate social performance through projects. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 2, p. 175-186, 2012.
- SCHULER, D. A.; CORDING, M. A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 540-558, 2006.
- SOUSA, A. C. C. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: a incorporação dos conceitos à Estratégia Empresarial**. 2006. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.
- STEAD, W. E.; STEAD, J. G; GRAY, E. R. Toward an operational model of corporate social performance. **SAM Advanced Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 19, 1990.
- STONE, B. A. A special-purpose taxonomy of corporate social performance concepts. **Accounting and the Public Interest**, v. 1, n. 1, p. 42-72, 2001.
- VAN DER LAAN, G.; VAN EES, H.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. **Journal of Business Ethics**, v. 79, n. 3, p. 299-310, 2008.
- VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias**. 2005. Tese de Doutorado.
- WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.
- WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.
- _____. Measuring corporate social performance: A review. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 50-84, 2010.