

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE EM
RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL CORPORATIVA
SETORIAL:
Estudo empírico aplicado no setor da construção civil de
Minas Gerais**

GIOVANNI DE ARAÚJO GOMES

**BELO HORIZONTE – MG
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GIOVANNI DE ARAÚJO GOMES

**PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE EM
RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL CORPORATIVA
SETORIAL:
Estudo empírico aplicado no setor da construção civil de
Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Responsabilidade Sócio-Ambiental Corporativa e Estratégia em Marketing.

Orientador: Professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves

BELO HORIZONTE – MG

2009

Ficha catalográfica

G633p Gomes, Giovanni de Araújo
Proposta de modelo de maturidade em responsabilidade
sócio-ambiental corporativa setorial: estudo empírico aplicado no
setor da construção civil de Minas Gerais / Giovanni de Araújo
Gomes. - Belo Horizonte, 2009.
128f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves
Dissertação (Mestrado) – Universidade FUMEC - FACE
Faculdade de Ciências Empresariais. Mestrado em Administração.
Bibliografia

1. Planejamento estratégico. 2. Responsabilidade social da
empresa. 3. Administração de Empresas – Aspectos ambientais. 4.
Identidade empresarial. I. Gonçalves, Carlos Alberto. II.
Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
Mestrado em Administração. III. Título.

CDU: 65.012.2

*A minha esposa, parceira em todas as horas, amorosa e companheira extraordinária,
merecedora de todo o meu amor.*

*Ao Rafael, meu filho, com apenas 5 anos, que sempre entendeu os momentos de
dedicação ao trabalho e não pude dar- lhe plena atenção.*

*A minha mãe, que sempre acreditou em mim e compartilha dos mesmos sonhos, sendo este
mais um que se realiza.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, pelas inúmeras reuniões e contribuições que proporcionaram a realização deste trabalho.

Ao meu amigo Francisco Chemicatti, Gerente Regional da Hilt do Brasil, que possibilitou a realização da parceria com sua empresa e com a SINDUSCON-MG.

Ao Sr. Daniel Furletti, Diretor da SINDUSCON-MG, por receber a idéia da trabalho com entusiasmo e contribuir junto aos associados para a coleta de dados da pesquisa.

Ao amigo Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, que ofereceu estágio docente na disciplina que ministra na UNIVERSIDADE FUMEC e pelos conselhos dados ao longo das conversas informais sobre o trabalho;

Ao corpo docente, amigos professores, que em cada disciplina contribuíram com conteúdo e explicações que em muito ajudaram o desenvolver o trabalho.

As “meninas” da secretaria – Evelyn, Cláudia, Vanda e Priscila – pela gentileza e sorrisos sempre presentes.

Aos queridos amigos Ághata, Rafael e Alexandre, que me ajudaram na pesquisa de modelos de RSAC.

Aos colegas do mestrado que compartilharam conhecimento e amizade.

A minha família, por ajudar na formação do meu caráter e pelos incentivos constantes.

RESUMO

O ambiente de negócios atual apresenta importantes desafios para as empresas, desta forma, a busca por maior competitividade e produtividade fez com que as mesmas voltassem suas atenções às necessidades e aspirações dos grupos que interferem em sua sustentabilidade organizacional (*stakeholders* ou partes interessadas). Dentre estas aspirações encontra-se a responsabilidade sócio-ambiental corporativa, objeto deste estudo. Esta pesquisa empírica propôs um modelo de maturidade em Responsabilidade Sócio-ambiental Corporativa (RSAC), que procura identificar se o desenvolvimento destas responsabilidades afeta o valor da marca, a satisfação destes *stakeholders*, a reputação da empresa, todas de forma positiva, e o risco de externalidade (negativo). Para tanto, foi definido o setor da construção civil de Minas Gerais, representado por seus gestores, para se realizar o levantamento de dados, cujo método quantitativo foi tratado usando-se a análise de equações estruturais. O resultado demonstrou que tais influências existem e podem ser mensuradas quanto ao grau de relacionamento, indicando que a responsabilidade social, embora mais destacada nos modelos utilizados, é a que representa menor impacto para a organização, enquanto a responsabilidade ambiental é mais presente e mais cobrada pelas partes interessadas e, neste caso, dentro da epistemologia econômica clássica, justifica maior investimento estratégico no meio ambiente que no indivíduo, para se maximizar os lucros organizacionais.

Palavras-chave: Teoria dos *stakeholders*. Reputação e valor da marca. Responsabilidade sócio-ambiental. Estratégia organizacional.

ABSTRACT

The current business environment presents challenges for companies, thus the search for greater competitiveness and productivity has made them turn their attention to the needs and aspirations of groups that interfere in their organizational sustainability (stakeholders or interested parties). Among these aspirations is the corporate social and environmental responsibility, object of this study. This research proposed an empirical model of maturity in Socio-Environmental Corporate Responsibility (RSAC), which seeks to identify whether the development of these responsibilities affect the value of the brand, the satisfaction of these stakeholders, the company's reputation, all in a positive way, and the risk of externality (negative). Thus was set the civil construction sector in Minas Gerais, represented by their managers, to conduct the survey data, the quantitative method was treated using the analysis of structural equations. The result showed that such influences exist and can be measured in the degree of relationship, indicating that social responsibility, although more prominent in the models used, the less impact it represents to the organization, while environmental responsibility is more present and more charged by stakeholders, and in this case, within the classical economic epistemology justifies greater investment in the strategic environment in which individuals, to maximize organizational profits.

Keywords: Theory of stakeholders. Reputation and brand value. Socio-environmental responsibility. Organizational strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Os quatro tipos de responsabilidade social	19
FIGURA 2 – Modelo ISE 2007	31
FIGURA 3 – Modelo DJSI	35
FIGURA 4 – Modelo estratégico AA 1000.....	41
FIGURA 5 – Modelo hipotético de maturidade em responsabilidade sócio-ambiental corporativo*	62
FIGURA 6 – Análise do modelo operacional de maturidade em RSAC	85
FIGURA 7 – Impacto da responsabilidade social.....	88
FIGURA 8 – Impacto da responsabilidade ambiental.....	89
FIGURA 9 – Média fatorial em responsabilidade sócio-ambiental corporativa setorial.....	91
GRÁFICO 1 – Comparativo ISE x IBOVESPA	34
GRÁFICO 2 – Comparação DJSI com MSCI World.....	38
GRÁFICO 3 – Comparação do Fundo Ethical com Ibovespa	39
GRÁFICO 4 – Fatores de influência não financeiras na reputação da empresa.....	55
GRÁFICO 5 – Impacto da falha na reputação corporativa no financeiro.....	55
QUADRO 1 – Diferenças entre filantropia e responsabilidade social.....	20
QUADRO 2 – Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade	26
QUADRO 3 – Dimensão social do ISE 2007.....	31
QUADRO 4 – Dimensão econômica financeira do ISE 2007	32
QUADRO 5 – Dimensão ambiental do ISE 2007	33
QUADRO 6 – Dimensão social DJSI.....	35
QUADRO 7 – Dimensão econômica DJSI	36
QUADRO 8 – Dimensão ambiental DJSI	37
QUADRO 9 – Aspectos sócio-ambientais do modelo Ethos de Responsabilidade Social	44
QUADRO 10 – Indicadores relacionados com a RSC.....	46

QUADRO 11 – Definições de <i>Brand Equity</i>	50
QUADRO 12 – Plano de construção das marcas.....	51
QUADRO 13 – Oportunidades e possíveis riscos dos <i>stakeholders</i> à organização..	61
QUADRO 14 – Fatores endógenos da responsabilidade sócio-ambiental corporativa.....	63
QUADRO 15 – Fatores exógenos da responsabilidade sócio-ambiental corporativa	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Análise descritiva dos dados	72
TABELA 2 – Distribuição de frequência dos dados ausentes na base de dados	74
TABELA 3 – Distribuição de frequência dos dados ausentes variáveis	75
TABELA 4 - Análise da assimetria e curtose das variáveis	77
TABELA 5 - Análise fatorial exploratória da escala de Responsabilidade Social	80
TABELA 6 – Avaliação da validade convergente das medidas	82
TABELA 7 – Avaliação da validade global das medidas dos construtos	83
TABELA 8 – Avaliação da validade discriminante dos construtos	83
TABELA 9 – Resultado das hipóteses do modelo proposto pela dissertação	84
TABELA 10 – Avaliação de média potencial	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA1000SES	–	<i>AccounAbility 1000 Stakeholder Engagement Standard</i>
AFC	–	Análise Fatorial Confirmatória
CEPAA	–	<i>Council on Economic Priorities Accreditation Agency</i>
CERES	–	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CRW	–	<i>Corporate Reputation Watch</i>
DJSI	–	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i>
EnANPAD	–	Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
GRI	–	<i>Global Reporting Initiative</i>
IERSE	–	Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial
ISE	–	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISEA	–	<i>Institute of Social and Ethical Accountability</i>
ISO 14000	–	<i>International Organization for Standardization 14000</i>
OIT	–	Organização Internacional do Trabalho
ONG	–	Organizações Não Governamentais
P+L	–	Produção mais Limpa
PNUMA	–	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

RA	–	Responsabilidade Ambiental
RAC	–	Responsabilidade Ambiental Corporativa
RIMA	–	Relatório de Impacto Ambiental
RS	–	Responsabilidade Social
RSAC	–	Responsabilidade Sócio-Ambiental Corporativa
RSC	–	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	–	Responsabilidade Social Empresarial
SA 8000	–	<i>Social Accountability 8000</i>
SAM	–	<i>Sustainable Asset Management</i>
SGA	–	Sistema de Gestão Ambiental
SINDUSCON	–	Sindicato da Indústria da Construção Civil de Minas Gerais
TPM	–	<i>Total Productive Maintenance</i>
TQM	–	<i>Total Quality Management</i>
UNEP	–	<i>United Nation Environmental Program</i>
UNIDO	–	<i>United National Industrial Development Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
2 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	15
2.1 Responsabilidade sócio-ambiental corporativa	15
2.1.1 Filantropia <i>versus</i> “Cidadania Corporativa”	19
2.1.2 As implicações do meio ambiente na gestão empresarial.....	21
2.1.3 Ferramentas de gestão ambiental empresarial	27
2.2 Indicadores, normas e modelos de RSAC.....	30
2.2.1 A RSAC como indicador financeiro	30
2.2.2 Normas e modelos em RSAC	39
2.3 Valor da marca	48
2.4 Reputação da empresa	52
2.5 Satisfação dos <i>stakeholders</i>	56
2.6 Risco de externalidades	59
3 PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE EM RSAC	62
4 METODOLOGIA	68
4.1 Quanto a abordagem	68
4.2 Quanto aos fins	68
4.3 Quanto aos meios	68
4.4 Universo e amostra	69
4.5 Tratamento dos dados.....	69

5 ANÁLISE DOS DADOS	71
5.1 Análise exploratória.....	71
5.1.1 Análise descritiva	71
5.1.2 Dados ausentes	73
5.1.3 Avaliação da normalidade	77
5.1.4 <i>Outliers</i>	79
5.1.5 Análise de linearidade.....	79
5.1.6 Análise de redundância e multicollinearidade	80
5.2 Análise da qualidade da mensuração	80
5.2.1 Análise da dimensionalidade.....	80
5.2.2 Análise da confiabilidade e validade do modelo.....	81
5.3 Análise de maturidade em responsabilidade socioambiental corporativa setorial.....	90
5.3.1 Impacto da maturidade em RSACS enquanto retorno para a organização.....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
6 SUGESTÕES DA PESQUISA	99
7 REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE A – Questionário de avaliação do modelo de maturidade em responsabilidade sócio-ambiental corporativo.....	107
APÊNDICE B – Análise fatorial	113

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios atual apresenta importantes desafios para as empresas. A busca por maiores competitividade e produtividade fez com que voltassem suas atenções às necessidades e aspirações dos grupos que interferem em sua sustentabilidade organizacional (*stakeholders* ou partes interessadas), assumindo posição gerencial mais aberta, diferente dos primórdios da administração onde o processo produtivo, ou capacidade de produção com menores custos e de maior qualidade, era o centro das tomadas de decisão. Hoje há preocupação crescente com os impactos sociais e ambientais de suas ações. Assim, a responsabilidade sócio-ambiental, doravante calcada no altruísmo e na caridade, migrou para uma concepção mais abrangente e estratégica.

Segundo o *Global Reporting Initiative* (GRI),

Um dos principais desafios do desenvolvimento sustentável é a exigência de escolhas inovadoras e novas formas de pensar. Se, por um lado, o desenvolvimento de conhecimento e de tecnologia contribui para o crescimento econômico, por outro, também pode contribuir para solucionar os riscos e danos que esse crescimento traz à sustentabilidade de nossas relações sociais e do meio ambiente. Novos conhecimentos e inovações em tecnologia, em gestão e em políticas públicas cada vez mais desafiam as organizações a fazer novas escolhas em relação ao impacto de suas operações, produtos, serviços e atividades sobre as economias, as pessoas e o planeta (GRI, 2006, p. 3).

A economia e suas relações de mercado global, bem como as políticas internacionais demonstram tendência à cobrança social por atividades mais responsáveis, éticas e sustentáveis, seja por valorização comercial, seja pela crescente e restritiva imposição legal, ou por maior conscientização da sociedade. Diversos modelos práticos de avaliação sobre as ações sócio-ambientais corporativas foram analisados no decorrer desta pesquisa, entre eles o *Dow Jones Sustainability Indexes*, da bolsa de New York, o Indicador de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa Holding e o Fundo Ethical da ABN AMRO, todos voltados para o mercado de investimento, cujo público-alvo é o acionista, majoritário ou minoritário.

Os modelos criados por Organização não Governamentais (ONG) são relevantes no contexto, pois expressam, com clareza, a cobrança social envolvendo demais *stakeholders*, sejam eles fornecedores, clientes, acionistas, governo e funcionários. Foram demonstrados neste trabalho os seguintes modelos: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos, o *Stakeholder Engagement Standard* do *Institute of Social and Ethical Accountability* (AA 1000 SES) e o *Global Reporting Initiative* (GRI) da *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Dada a crescente pressão da sociedade sobre as organizações, estas vêm se estruturando e certificando suas atividades dentro de padrões como a ISO 14001 (normatização ambiental) e a SA 8000 (diretrizes de direitos humanos e do trabalho). Mais será que estas ações, movidas por esta pressão, contribuem para a competitividade das corporações? Os investimentos necessários convertem-se em benefícios para a organização?

Conforme Bonatto *et al.* (2007), para medir o exercício da Responsabilidade Social (RS) nos empreendimentos, os modelos tradicionais e normatizados de demonstração financeira da empresa e de avaliação do seu desempenho econômico e financeiro são limitados e insuficientes. Os autores acrescentam que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é considerada de difícil mensuração, pois ela propicia ganhos para a empresa em termos de imagem, da empresa, de seus produtos e de sua marca, e ainda afirmam que estes ganhos ocorrem proporcionalmente ao investimento em ações socialmente responsáveis.

Desta forma, o presente estudo propôs um modelo de maturidade em responsabilidade sócio-ambiental corporativa, visando avaliar se estes ganhos são percebidos pelo meio empresarial.

Na tentativa de evitar respostas politicamente corretas, o que seria natural de qualquer empresa que componha um grupo formal de práticas e demonstrativos de Responsabilidade Sócio-Ambiental Corporativa (RSAC), optou-se por pesquisar um

segmento específico, neste caso o da construção civil de Minas Gerais, permitindo abranger visões e práticas diferentes, de um setor econômico da sociedade.

1.1 Problema de pesquisa

- O amadurecimento das percepções e ações voltadas a RSAC influencia significativamente um setor quanto ao retorno em valor da marca, reputação da empresa, satisfação dos *stakeholders* e risco de externalidades?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo da pesquisa foi identificar se o desenvolvimento em responsabilidade sócio-ambiental corporativo, avaliado por meio de adequação de modelos referenciais, teóricos e práticos, possui efeitos corporativos na agregação de valor à marca, na melhoria da reputação da empresa, na satisfação dos *stakeholders* e na minimização dos riscos de externalidades. Por meio dos resultados, buscou-se identificar a maturidade em RSAC do setor industrial da construção civil de Minas Gerais, demonstrando se os investimentos necessários ou voluntários se traduzem em benefícios ou se na percepção dos gestores trata-se apenas de um centro de custo.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar nos modelos atuais, as variáveis de observação em responsabilidade social.
2. Identificar nos modelos atuais, as variáveis de observação em responsabilidade ambiental.
3. Desenvolver um modelo de maturidade, agregando aos construtos anteriores o efeito no valor da marca, na reputação da empresa, na satisfação dos *stakeholders* e no risco de externalidade, para análise e observação.
4. Aplicar o modelo proposto no setor da construção civil para teste.
5. Propor um modelo final com escalas de avaliação de maturidade do setor.

2 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

2.1 Responsabilidade sócio-ambiental corporativa

Segundo Bernardo *et al.*, (2005), desde 1960, as ações sociais direcionadas à comunidade local começaram a ser realizadas quando a sociedade norte-americana iniciou boicote sobre a aquisição de produtos e ações das empresas que apoiavam a guerra do Vietnã e, em 1968, quando a sociedade civil europeia se manifestou exigindo postura mais ética das empresas na realização dos negócios.

Apesar deste avanço Xavier e Souza (2003) dizem que, no senso comum, e particularmente no mundo corporativo, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) aparece, com frequência, vinculada às idéias de caridade, de filantropia e de marketing, fundada em intervenções sociais cujos conteúdos e forma permitem derivar intenções de caráter duvidoso. Mesmo diante desta forma de pensamento, predominante em algumas corporações, a responsabilidade social modificou a maneira de agir de inúmeras empresas em todo o mundo, migrando do princípio de que a organização é responsável apenas por gerar riquezas para um contexto mais humanístico.

Isto começou com maior profundidade na Europa, considerada berço da responsabilidade social, por meio de movimentos sindicais. Nesta ocasião surgem diversos pensadores e ativistas que buscavam o espaço político necessário à divulgação dos ideais da responsabilidade social e, no século XX, o tema foi inserido na pauta do mundo dos negócios sob duas correntes de pensamento: a escola sócio-econômica e o pensamento econômico clássico.

Xavier e Souza (2003) informam que a primeira, denominada escola sócio-econômica, refere-se à responsabilidade proativa quando a empresa adota e executa ações junto à sociedade, buscando promover o bem-estar de maneira concreta e direta. Robert Ackerman (1985, *apud* Xavier e Souza, 2003) diz que a escola agregou, posteriormente, a Teoria da Reatividade, onde a idéia difundida era de que, ao invés da forma proativa, a responsabilidade social deveria ser

compreendida como a capacidade da empresa em responder aos problemas sociais, cujo conceito recebeu o nome de responsividade. No pensamento econômico clássico a responsabilidade social da empresa é gerar lucros aos seus acionistas, pois, em uma sociedade capitalista, o desempenho econômico é a principal responsabilidade social.

Este pensamento sofreu duro golpe após a Segunda Guerra Mundial, pois a idéia que a empresa deveria responder apenas aos seus acionistas começou a receber críticas na academia e nas decisões das Cortes Americanas (ASHLEY, 2002). Em 1953, um fato trouxe a público a discussão sobre a inserção da empresa na sociedade e suas responsabilidades: o caso *A. P. Smith Manufacturing Company versus* seus acionistas. A Justiça Americana determinou que uma corporação pudesse buscar o desenvolvimento social e estabeleceu em lei a filantropia corporativa (BERNARDO *et al.*, 2005).

Na década de 70, devido à grande crise econômica americana, ao alto custo da energia, inflação e aumento da dívida nacional, muitas empresas acreditavam que poderiam ser “liberadas” das questões relacionadas à responsabilidade social, o que facilitaria o controle de seus orçamentos limitados pela economia da época. Um dos maiores defensores foi Friedman (1985), Prêmio Nobel de Economia em 1975, que ressaltava a importância do trabalhador na organização devido às suas contribuições para a riqueza dos acionistas e, desta forma, a melhoria da sua qualidade de vida estava diretamente relacionada ao crescimento dos lucros das organizações.

Stoner e Freeman (1999) dizem que, ainda de acordo com o pensamento de Friedman, as empresas devem produzir com eficiência bens e serviços e deixar a solução das questões sociais para os órgãos governamentais competentes, já que os gestores das empresas não possuem condições de determinarem a urgência dos problemas sociais nem a quantidade de recursos que deve ser empregado na solução de tais questões.

Este paradigma prevaleceu até os anos 80, o conceito existente de responsabilidade social era básico, pois se tratava da responsabilidade trabalhista e responsabilidade de gerar lucro para os acionistas. Depois, este conceito agregou maiores dimensões, envolvendo a comunidade do entorno e famílias de funcionários. A responsabilidade social passou então a ser cobrada pela sociedade, até a crise americana, que assolou o crescimento deste novo conceito gerencial. No entanto, a pressão social e governamental fez com que as empresas adotassem, no mínimo, uma postura reativa, exigida por imposição legal.

Percebe-se, ao longo da história, variação sobre as atitudes corporativas e dos pensadores sobre a questão da responsabilidade social. Inicialmente, durante a revolução industrial, as ações eram exclusivamente voltadas à geração de lucros e dividendos aos acionistas, passando posteriormente para uma corrente mais humana devido à preocupação social interna. Esta conduta foi expandida, principalmente por pressões da sociedade, às ações sociais externas, onde as empresas apoiavam e desenvolviam projetos direcionados a comunidade local. Nas décadas de 70 e 80, devido à crise financeira mundial e principalmente norte-americana, houve retrocesso, pois a responsabilidade social possuía o cunho de centro de custo, não sendo tratada com investimento. Após este período a responsabilidade social corporativa volta a emergir dada aos efeitos da globalização.

E nos dias atuais? Qual é o conceito de responsabilidade social? Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social¹ a responsabilidade social empresarial ou corporativa é,

Uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diversas partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (INSTITUTO ETHOS).

¹ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social reúne empresas preocupadas em desenvolver ações voltadas para a comunidade e praticar seus negócios de maneira ética e socialmente responsável.

Srour (2000), a define como a tentativa de compatibilizar os interesses e exigências das organizações e dos *stakeholders*, remetendo a uma cidadania organizacional no que concerne ao âmbito interno da empresa e, no âmbito externo, à implementação de direitos sociais.

Zadek (1998) acrescenta que a responsabilidade social passa a ser compreendida como o conjunto abrangente de valores, estratégias e políticas apoiados pela alta direção, plenamente integrados aos processos decisórios e operacionais da empresa, e pelos quais ela procura administrar suas relações com as partes interessadas, incorporando os interesses desses vários grupos ao planejamento de suas atividades.

A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Numa altura em que a União Européia procura identificar os seus valores comuns através da adoção de uma Carta dos Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade. Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS, 2001, p. 3).

Ainda, segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2001), são vários os fatores que motivam esta evolução para a responsabilidade social pelas empresas:

- Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores em um contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala.
- Critérios sociais que possuem influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores.
- A preocupação crescente, face aos danos provocados no meio-ambiente pelas atividades econômicas.

- A transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.

2.1.1 Filantropia *versus* “Cidadania Corporativa”

Uma das tentativas de definição do conceito são os quatro tipos de responsabilidade social, proposta por Carrol (1991), que aponta quatro fases ou dimensões para a responsabilidade social: econômica, legal, ética e filantrópica (FIG. 1).

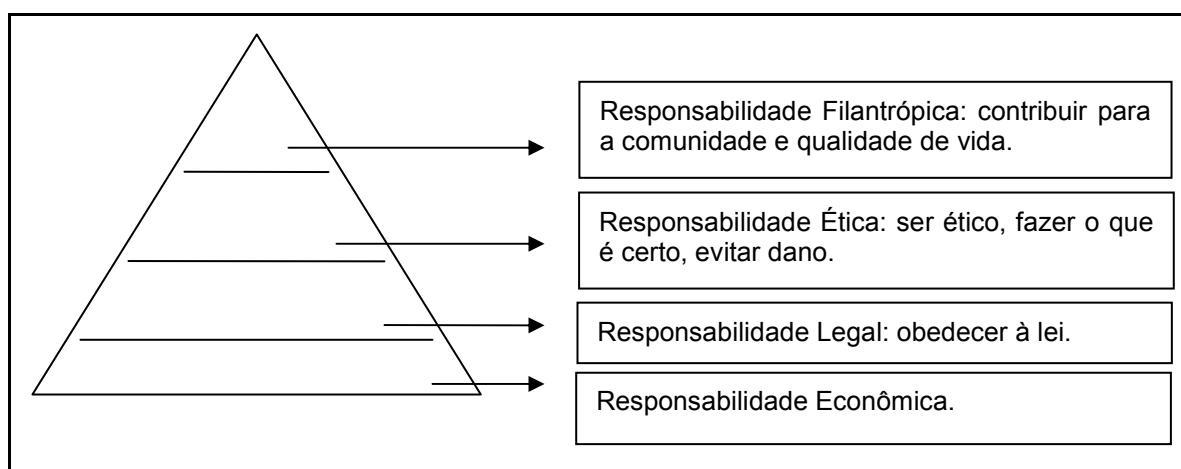


FIGURA 1 – Os quatro tipos de responsabilidade social

Fonte: CARROL, 1991.

A econômica está na base devido a sua maior frequência nas empresas, ou seja, o lucro é a principal razão das organizações existirem. O tipo legal é a que a sociedade espera em relação ao comportamento empresarial, assim, além da necessidade de se cumprirem metas econômicas, é esperado que as façam dentro dos moldes legais impostas pelos órgãos competentes. A responsabilidade ética trata do comportamento exigido pela sociedade, mas que não estão contidos dentro do escopo legal ou formal. A responsabilidade discricionária ou filantrópica se dá de forma voluntária e individualizada, voltada puramente para o desejo da empresa em realizar algo que contribua de forma positiva para a sociedade.

Alguns autores como Ashley (2002) e Garcia *et al.* (2006), comentam que a fase discricionária ou filantrópica está, atualmente, mais presente no mundo empresarial e na forma de nova estratégia que visa potencializar o lucro e seu desenvolvimento. Isto se deve a maior conscientização do consumidor que procura produtos e práticas

que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. Como consequência, as empresas necessitam desenvolver estratégias competitivas com sustentabilidade por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente saudáveis e economicamente viáveis.

Maia (2005) corrobora afirmando que a responsabilidade social no Brasil é discutida nos meios acadêmicos e empresariais e já pode ser considerada como um instrumento que oferece a empresa não só bons resultados operacionais, fôlego financeiro, melhores produtos e serviços, preços competitivos, um bom padrão de atendimento, avançada tecnologia e quadros altamente qualificativos, mas, também contribui para a melhoria da qualidade de vida desta e das próximas gerações.

No entanto, Melo Neto e Froes (2001), alegam que filantropia não é responsabilidade social e discorda dos autores supracitados por acreditar que filantropia, apesar de ser ação voluntária, é puramente assistencialista e não traz benefícios duradouros à organização. Grajew (2002) afirma que “campanhas e promoções de caráter filantrópico, como o recolhimento de doativos, costumam ser episódios de eficácia limitada, e colocam seus beneficiários em posição de meros receptores de recursos e doação”.

A filantropia é o início da responsabilidade social, muitas empresas adotam apenas o assistencialismo, pois este não exige ferramentas de controle para avaliar os recursos que estão sendo disponibilizados, por quais motivos e os resultados obtidos. Melo Neto e Froes (2001) demonstram, no QUADRO 1, a diferença entre filantropia e responsabilidade social.

QUADRO 1 – Diferenças entre filantropia e responsabilidade social

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários abnegados	Extensiva a todos
Prescinde gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: MELO NETO e FROES, 2001.

Ainda, segundo Melo Neto e Froes (2001), a diferença maior está na cidadania corporativa, ou seja, nova consciência empresarial em relação aos projetos e investimentos sociais. Isto requer compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade, buscando, desta forma, diferenciar-se de seus concorrentes, assumindo nova postura de gestão social, tornando-se uma empresa que investe recursos financeiros, tecnológicos e de mão-de-obra em projetos comunitários de interesse público. Assim, a cidadania empresarial abrange a responsabilidade social interna e externa.

Agrega-se à cidadania, princípios da ética empresarial, que para Ashley (2005) corresponde a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender aos diversos públicos (*stakeholders*), com os quais a empresa se relaciona, o que consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas.

Entende-se que o primeiro passo para a ética empresarial é o cumprimento das questões legais. A falta de atenção às obrigações impostas por lei, na tentativa de burlar o sistema em prol de alguma vantagem momentânea, implica em falta de ética e conseqüente risco à sustentabilidade organizacional.

2.1.2 As implicações do meio ambiente na gestão empresarial

O início da era industrial foi marcado pela concepção da época em que todos os recursos naturais eram renováveis e abundantes, os níveis de poluição e seus impactos sobre a qualidade do ar, da água e do solo desconhecidos e a única preocupação era maximizar os processos produtivos, base das teorias primárias da administração. Goldenberg (1992) relata que a partir do final dos anos 40, estes impactos ambientais são percebidos no meio científico e, no início dos anos 60, adquire dimensão social e política. A partir de então as organizações passam a sofrer as influências desta variável. Em 1972, o Clube de Roma expressa no Relatório *Meadows*, apontando os limites do crescimento econômico em face ao reconhecimento da finitude dos recursos naturais. Neste mesmo ano, a problemática

do meio ambiente emergiu como fenômeno politicamente significativo, por meio da Conferência de Estocolmo, que, em 1979, cria o conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, compatibilidade de desenvolvimento econômico com a preservação do meio ambiente, que a partir de então, passa a ser seriamente considerado pelos formuladores e gestores de políticas, entre os movimentos ambientalistas e nos meios científicos e acadêmicos.

Entretanto, no Brasil, Monosoluski (1989) afirmou que as estratégias de desenvolvimento adotadas, desde os anos 50, assumem as características de privilegiar o crescimento econômico de curto prazo, mediante a modernização maciça e acelerada dos meios de produção.

Primeiro, o modelo de desenvolvimento adotado no Brasil, baseado em uma industrialização rápida e concentrada, criou suas primeiras deseconomias de escala. Estas se manifestaram pelo agravamento de certos problemas urbanos, em especial o crescimento da poluição industrial, a falta de saneamento e os problemas de abastecimento de água que afetam as populações das principais cidades do país (CAPOBIANCO, 1999, apud MONOSOLUSKI, 1989).

O agravamento destes impactos fez surgir mudança de orientação governamental que, segundo Pimenta (1987), se consubstancia pela publicação de várias leis, entre as quais a Lei Federal n. 6.803, de 1980, a Lei n. 6.938, de 1981, e o Decreto Executivo n. 88.351, que resultaram na criação de diversos agentes de controle ambiental, tanto em nível federal, quanto no estadual e municipal. Frente às novas regulamentações, as organizações, enquanto sistemas abertos que são, tiveram que se adaptar a atual conjuntura que se impunha, conforme os setores específicos das indústrias dado seu potencial poluidor.

Diante dos protestos crescentes da população contra os riscos de desastres ecológicos ou da deterioração da qualidade de vida, os governos locais e nacionais são pressionados a implantar normas cada vez mais severas de proteção e conservação (DONAIRE, 1999, p. 34).

Ainda, conforme o autor, o agravamento dos impactos ambientais gerou um nível crescente de exigências. As transformações culturais que ocorreram promovem a proteção do meio ambiente a um princípio fundamental do homem moderno. Na

nova cultura, a fumaça passou a ser vista como analogia à poluição e não como uma vantagem competitiva.

A demanda latente por produtos materiais, as crescentes necessidades da população por estes produtos e como gerir internamente com o fim de suprir esta carência de mercado, era o foco das atenções que formavam o sistema capitalista da época. Além disso, a visão empresarial que permeava até meados de 1990, era de que os investimentos ambientais eram centro de custo, imposto por países desenvolvidos, com o intuito de onerar os produtos advindos dos países em desenvolvimento, implicando em menor competitividade global.

Um dos argumentos usualmente apresentados como justificativa para o abrandamento de medidas de controle ambiental é o de que gastos ambientais reduzem a competitividade dos produtos nacionais frente aos originários de países onde tais controles são inexistentes. Trata-se de uma visão bastante difundida em países em desenvolvimento, usualmente associada à visão de que a questão ambiental é algo artificialmente imposto por países desenvolvidos, sob o lema de que os países ricos já degradaram o seu ambiente, mas agora usam a questão ambiental para interferir no desenvolvimento econômico dos países mais pobres. Sob este ponto de vista, poluir seria inevitável para garantir o crescimento industrial e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico (YOUNG e LUSTOSA, 2001, p. 1).

Ainda conforme Young e Lustosa (2001), as questões relacionadas à competitividade e meio ambiente ganharam importância crescente no final dos anos 80. Com a intensificação do processo de globalização financeira e produtiva da economia mundial, e o conseqüente aumento dos fluxos de comércio internacional, as barreiras tarifárias foram paulatinamente substituídas por barreiras não tarifárias. Os países desenvolvidos passaram a impor barreiras não-tarifárias ambientais – “barreiras verdes” –, alegando que os países em desenvolvimento possuem leis ambientais menos rigorosas que as suas, o que resultaria em custos mais baixos – também chamado de *dumping ecológico* – e, conseqüentemente, menores preços praticados no mercado internacional.

Opondo-se a esta visão, alguns autores consideram as ‘barreiras verdes’ como o fator que promove sinergia entre competitividade e preservação do meio ambiente. Chamada por Sinclair-Desgagné (1999) de hipótese de Porter – baseada nos artigos

de Michael Porter e Class van der Linde (1995a e 1995b) –, argumenta que a imposição de padrões ambientais adequados pode estimular as empresas a adotarem inovações que reduzem os custos totais de um produto ou aumentam seu valor, melhorando a competitividade das empresas e, conseqüentemente, do país. Assim, quando as empresas são capazes de ver as regulamentações ambientais como um desafio, passam a desenvolver soluções inovadoras e, portanto, melhoram a sua competitividade.

As organizações tiveram que se adaptar a atual conjuntura que se impunha, principalmente por meio da influência legal, projetadas para controlar práticas comerciais em indústrias específicas, conforme seu potencial poluidor. Surge desta forma, nas organizações a função de gestão ambiental, objetivando cumprir os requisitos legais por meio de controle das emissões atmosféricas, efluentes industriais e geração de resíduos no sistema produtivo. Inicialmente a gestão era conhecida como técnicas de fim de tubo (*end of pipe*), ou seja, tratamento dos resíduos, emissões e efluentes após a geração nos processos produtivos. Esta era a postura conhecida como ação reativa, assim, o empresariado ainda desconhecia as vantagens que o novo sistema poderia trazer por meio da inovação tecnológica, seja ela de produtos ou processo.

Na descrição de Porter e Linde (1995a), os *innovation offsets* podem ser de dois tipos: inovações de produto ou inovações de processo. As inovações de produto (*product offsets*) ocorreriam quando o produto em questão tem, não apenas o seu desempenho ambiental melhorado, mas também apresenta melhorias em outros critérios, como: melhor desempenho técnico, melhor qualidade, mais segurança, redução de custos (pela substituição de materiais ou pelo uso de menos embalagens, por exemplo), melhor preço de revenda ou maior possibilidade de reaproveitamento (devido a facilidades de reciclagem ou de desmanche, por exemplo) e redução de custos para sua disposição final. As inovações de processo (*process offsets*) ocorreriam quando, ao lado da redução da poluição, o novo processo leva a: melhor produtividade dos recursos; menor *downtime* (seja devido ao melhor controle ou a manutenção mais cuidadosa); economia de materiais (devido à redução, substituição, reutilização ou reciclagem de insumos); melhor

utilização de subprodutos; menor consumo de energia durante a produção; redução de estoques de materiais (e dos custos associados); conversão de resíduos em subprodutos com valor agregado; redução de custos com disposição de resíduos e maior segurança no ambiente de trabalho.

A questão ambiental começou, portanto, a fazer parte da gestão empresarial, principalmente das empresas de inserção internacional – seja por meio de exportações, de participação acionária estrangeira, de filiais de multinacionais ou da dependência de financiamentos bancários, que condicionam os empréstimos a Relatórios de Impacto no Meio Ambiente (RIMA). Young e Lustosa (2001) dizem que algumas empresas, principalmente aquelas mais expostas à concorrência internacional, passaram de uma posição reativa, ou seja, respeitando as normas somente sob pressão da fiscalização, para uma postura proativa, incorporando uma atitude ecologicamente mais correta e antecipando suas ações face às regulamentações. Esta evolução levou algumas organizações a integrar o controle ambiental em sua gestão administrativa, deixando de ser uma função exclusiva da produção para tornar-se também uma função da administração.

Gestão ambiental envolve planejamento, organização, e orienta a empresa a alcançar metas [ambientais] específicas, em uma analogia, por exemplo, com o que ocorre com a gestão de qualidade. Um aspecto relevante da gestão ambiental é que sua introdução requer decisões nos níveis mais elevados da administração e, portanto, envia uma clara mensagem à organização de que se trata de um compromisso corporativo. A gestão ambiental pode se tornar também um importante instrumento para as organizações em suas relações com consumidores, o público em geral, companhias de seguro, agências governamentais, etc. (NILSSON, 1998, p. 134).

A partir de meados dos anos 90, poderíamos caracterizar uma nova fase histórica da integração da gestão ambiental em organizações industriais. Nesta nova fase, algumas características se destacariam: a) a introdução progressiva de uma perspectiva de sustentabilidade; b) a proliferação dos engajamentos coletivos – como os códigos de conduta, os convênios e os acordos voluntários; c) a maior interação entre as esferas pública e privada – com a participação dessas organizações na formulação de objetivos e na escolha de instrumentos de política ambiental; d) o maior envolvimento da sociedade civil organizada – como, por exemplo, por meio das Organizações Não-Governamentais (CORAZZA, 2003, p. 4).

Isto contribui para o desenvolvimento de gestão sustentável, pois promove a redução de custos de produção, inovação tecnológica, melhor relacionamento com as partes interessadas, tais como clientes e consumidores, governo, sociedade, fornecedores, dentre outros.

Padrões ambientais adequadamente desenhados podem estimular inovações que, por sua vez, podem baixar o custo total de um produto ou agregar-lhe valor. Tais inovações permitem às companhias fazer uso mais adequado de seus meios de produção - desde a matéria prima até a energia - compensando desta forma, o custo da melhoria ambiental. No final das contas, esta melhoria no uso dos meios de produção faz a companhia mais competitiva, e não menos, acabando, assim, com o impasse (PORTER e LINDE, 1995b, p.120).

A gestão sustentável é baseada no *triple-botton-line* que envolve aspectos econômicos, sociais e ambientais. Os econômicos tratam da capacidade da empresa em gerar lucros para os proprietários ou acionistas e de minimizar os custos sociais e ambientais, os sociais compreendem equidade de distribuição de renda e ações de cunho filantrópico ou de responsabilidade social, o aspecto ambiental refere-se a controle de poluição e responsabilidade frente às gerações futuras. A combinação dos três elementos, em tese, contribui para a continuidade da organização ao longo do tempo, ou seja, sustentabilidade. O QUADRO 2 demonstra a diferença entre competitividade e sustentabilidade, definidos por Carol, Rosseto e Selig (2002).

QUADRO 2 – Resumo comparativo entre competitividade e sustentabilidade

Competitividade	Sustentabilidade
– Baseada em fatores econômicos e operacionais.	– Baseada em fatores econômicos, sociais e ecológicos.
– Visão de mundo restrita – empresa contra forças competitivas.	– Visão de mundo mais ampla – parcerias para se obter vantagens competitivas.
– Legislação ambiental = aumento dos custos de produção.	– Legislação ambiental = promoção da inovação.
– Uso de tecnologias de produção tradicionais;	– Uso de tecnologias limpas de produção.
– Questões do meio ambiente natural geralmente vistas como ameaças.	– Questões do meio ambiente natural geralmente vistas como novas oportunidades.
– Foco na redução de custos e eficiência operacional.	– Foco na inovação.
– Individualista.	– Cooperação.

Fonte: CORAL *et al.*, 2002, p. 78.

2.1.3 Ferramentas de gestão ambiental empresarial

Segundo Gallagher, Darnall e Andrews (2001), a gestão ambiental trata-se de “uma estrutura gerencial que possibilita a organização visualizar seus impactos no meio ambiente, por meio de um sistema que facilita o acesso, a catalogação e a quantificação dos impactos ambientais das operações de toda organização”.

De acordo com Barrow (1999) as metas da gestão ambiental incluem os seguintes tópicos:

- Prevenção e resolução dos problemas ambientais.
- Estabelecimento de limites.
- Estabelecimento e manutenção de instituições que efetivamente apóiam a pesquisa, o monitoramento e o gerenciamento do meio ambiente.
- Sustentação e, se possível, ampliação dos recursos naturais existentes.
- Ampliação da qualidade de vida.
- Identificação de novas tecnologias ou políticas que sejam úteis.

A base da gestão ambiental dá-se pelo eco-eficiência que, segundo DeSimone e Popoff (2000), enfoca o aumento da produtividade dos recursos, obtêm-se mais produtos e serviços com menos consumo de energia e matérias-primas; e a criação de novos produtos e serviços que aumentem o valor atribuído aos mesmos pelo consumidor. Isto contribui na redução de custos, pois o crescimento da produtividade efetiva-se pela inovação do processo industrial, acarretando em menor geração de resíduos, com a mesma capacidade produtiva de antes, além de impactar positivamente na relação com os *stakeholders*. Os autores advogam que a “eco-eficiência é uma filosofia gerencial que liga a excelência ambiental a excelência nos negócios, estando sinergicamente relacionada com as mais avançadas tendências organizacionais”.

Para Simon (*apud* DAROIT, 2006) a eficiência relaciona-se à existência de recursos escassos, a realização das atividades volta-se para a obtenção de resultados positivos e envolve a comparabilidade dos valores que servem como referência para os resultados alcançados. Assim, “o critério da eficiência determina a escolha de alternativas que conduzem à maximização de resultados na aplicação de determinados recursos”.

Um dos pilares do sistema de gestão ambiental é a norma ISO 14000, elaborada pela *International Organization for Standardization* (ISO) com sede em Genebra, na Suíça, que reúne mais de 100 países com a finalidade de criar normas internacionais. Cada país possui um órgão responsável por elaborar suas normas. No Brasil tem-se a ABNT, na Alemanha a DIN, no Japão o JIS, etc. A ISO é internacional e, por essa razão, o processo de elaboração das normas é muito lento, pois leva em consideração as características e as opiniões de vários países membros.

A série Sistema de Gestão Ambiental 14000 (ISO 14000), disponibilizada pela primeira vez em 1994 e revista em 2006, estabelece requisitos para as empresas gerenciarem seus produtos e processos para que eles não agridam o meio ambiente, que a comunidade não sofra com os resíduos gerados e que a sociedade seja beneficiada em aspecto amplo. Para a empresa obter um certificado ISO 14000, ou melhor, certificado ISO 14001, é necessário que a organização estabeleça uma política ambiental, adote procedimentos de identificação de aspectos ambientais, desenvolva sistemática de acesso a todas as exigências legais, crie objetivos e metas alinhadas com a política ambiental e estruture um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) atribuindo responsabilidades, gerando conscientização interna por meio de treinamentos e controle sobre todos os aspectos e impactos ambientais.

De acordo com Lairgues (2000),

A tônica do discurso empresarial verde sustenta que a incorporação da ISO 14000 nas indústrias freqüentemente exige a concomitante instalação de tecnologias limpas, e, como estas se configuram no instrumento privilegiado

de competitividade empresarial, ocorrerá naturalmente – independentemente da coerção governamental por meio de instrumentos de controle da poluição tradicionais – uma paulatina adesão empresarial para efeitos de incremento de competitividade, até que todas as empresas completem a transição em direção à sustentabilidade (LAIRARGUES, 2000, p. 3).

Considerando então a adoção de tecnologias limpas no processo produtivo das corporações a *United Nation Environmental Program* (UNEP), em 1989, conceitualiza o termo Produção mais Limpa (*Cleaner Production*) e inicia um trabalho de divulgação do conceito de Produção mais Limpa (P+L) mundialmente. A *United National Industrial Development Organization* (UNIDO) (*apud* SOUSA, PEROBA e OLIVEIRA, 2004) define a Produção mais Limpa como sendo uma estratégia preventiva e integrada que é utilizada em todas as fases do processo produtivo para:

- Aumentar a produtividade pelo uso eficiente dos materiais, energia e água.
- Promover a melhora da performance ambiental pela redução de resíduos e emissões.
- Reduzir o impacto ambiental dos produtos em todo seu ciclo de vida por meio de um projeto ecológico e economicamente eficiente.

A premissa básica da P+L é que os poluentes e os desperdícios devem ser eliminados onde eles são gerados. Durante o processo de produção, a P+L considera a utilização racional das matérias primas, água e energia, prevenindo a utilização de materiais perigosos e tóxicos e reduzindo a quantidade e toxicidade de todas as emissões e resíduos na fonte.

Andrade *et al.* (2001) afirmam que para alcançar os objetivos da P+L é necessário aplicar simultaneamente, além de estratégias de gestão ambiental, diferentes práticas tais como, técnicas de Manutenção Produtiva Total (*Total Productive Maintenance* – TPM); 5S, para garantir de maneira estruturada e sistemática a organização da empresa (*housekeeping*); inovação tecnológica, mudança dos processos produtivos e mudanças nos processos de gestão da produção (JIT, *Lean*

Manufacturing, Kaizen, etc.) e Gerenciamento da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*).

Desta forma, tanto a norma ISO 14000 quanto a P+L contribuem para a definição, planejamento e implantação de sistema de responsabilidade ambiental corporativo, pois, uma vez atendidos os conceitos, adaptar-se a um modelo de RSAC existente ou mesmo desenvolver o próprio torna-se ‘caminhada’ mais fácil.

2.2 Indicadores, normas e modelos de RSAC

2.2.1 A RSAC como indicador financeiro

O crescente envolvimento das empresas nas causas sociais e a consciência de regulamentação interna com relação às ações entre empresa e funcionário, empresa e fornecedor, entre outros, é observado, inclusive no mercado financeiro, como fator importante de sustentabilidade. A Bovespa *Holding*, Bolsa de Valores de São Paulo, afirma que foi a primeira bolsa do mundo a aderir ao Pacto Global, movimento apoiado pelas Nações Unidas que visa a disseminar, por meio das empresas, uma cultura de inclusão social e econômica. A partir de 2005, a Bovespa *Holding* passou a calcular e divulgar o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), um índice de ações que se transformou em referencial do mercado brasileiro. Isto demonstra a tendência mundial dos investidores pela procura de empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos.

Tais aplicações, denominadas “investimentos socialmente responsáveis” (SRI), consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. Essa demanda veio se fortalecendo ao longo do tempo e hoje é amplamente atendida por vários instrumentos financeiros no mercado internacional (<http://www.bovespa.com.br/ise/>)

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (FIG. 2 – Modelo ISE 2007), foi criado em conjunto com outras instituições que, segundo a Bovespa *Holding*, tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. Dentre as empresas que hoje compõem a carteira de ações vinculadas ao ISE estão

a Aracruz Celulose, Bradesco, Cemig, Eletrobrás, Gerdau, Natura, Banco Itaú, Petrobrás, Perdigão e a Sadia.

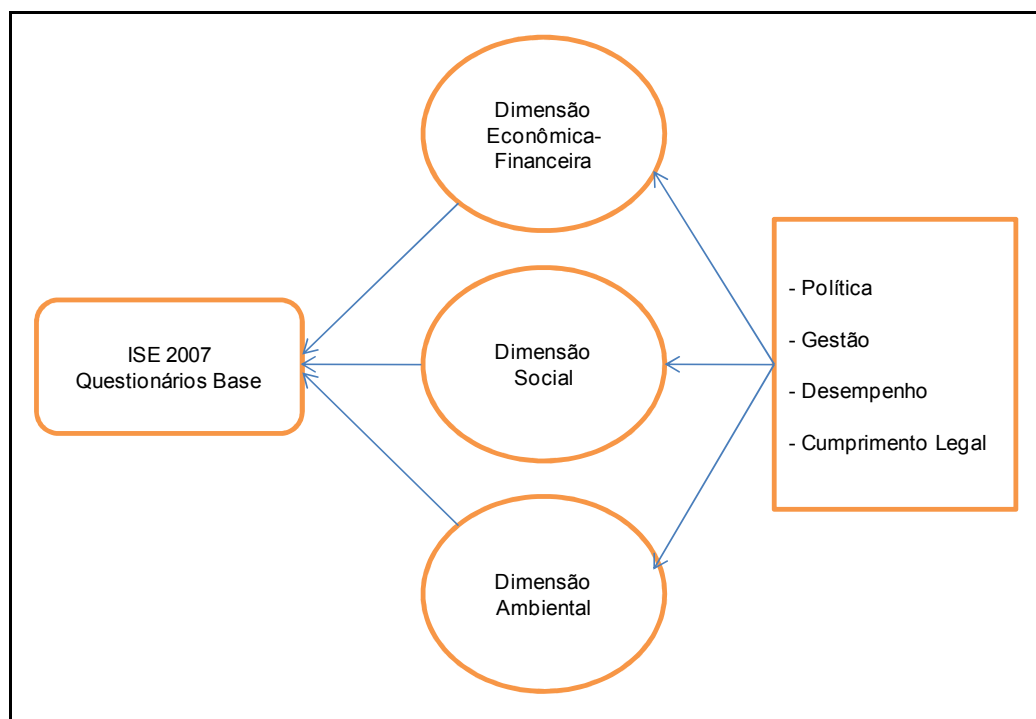


FIGURA 2 – Modelo ISE 2007

Fonte: Questionário Base ISE, 2007 (adaptado).

O ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial é um índice que mede o retorno total de uma carteira teórica composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial (no máximo 40). Tais ações são selecionadas entre as mais negociadas na BOVESPA em termos de liquidez, e são ponderadas na carteira pelo valor de mercado das ações disponíveis à negociação (<http://www.bovespa.com.br/ise/>).

A dimensão social do ISE é constituída por quatro critérios e doze indicadores, conforme demonstrado no QUADRO 3.

QUADRO 3 – Dimensão social do ISE 2007

Continua

Subdimensão	Indicadores
Política	<ul style="list-style-type: none"> – Compromisso com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho. – Participação em políticas públicas. – Respeito à privacidade, uso da informação e marketing.

QUADRO 3 – Dimensão social do ISE 2007

Conclusão

Subdimensão	Indicadores
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> – Processos relativos aos compromissos com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho. – Relação com a comunidade. – Relação com fornecedores. – Relação com clientes e consumidores.
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> – Diversidade e equidade. – Contratação de trabalhadores e terceirizados.
Cumprimento Legal	<ul style="list-style-type: none"> – Público interno. – Clientes e consumidores. – Sociedade.

Fonte: Questionário Base ISE, 2007 (adaptado).

A dimensão econômica financeira (QUADRO 4), assim como a social, é distribuída nos critérios política, gestão, desempenho e cumprimento legal. Dentre eles, os que recebem maior peso são gestão e desempenho, pois são as que sustentam as condições de sustentabilidade empresarial.

QUADRO 4 – Dimensão econômica financeira do ISE 2007

Subdimensão	Indicadores
Política	<ul style="list-style-type: none"> – Planejamento estratégico. – Ativos intangíveis.
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão de desempenho. – Gestão da sustentabilidade. – Orçamento de investimentos. – Riscos e crises.
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> – Demonstrações financeiras. – Lucro econômico. – Equilíbrio do crescimento.
Cumprimento Legal	<ul style="list-style-type: none"> – Histórico

Fonte: Questionário Base ISE, 2007 (adaptado).

Na dimensão ambiental (QUADRO 5), as empresas são classificadas pelo grau de impacto ao meio ambiente, sendo que os setores considerados de alto impacto recebem peso maior nas subdimensões gestão e desempenho, enquanto os setores com impacto moderado recebem peso maior em política e gestão.

QUADRO 5 – Dimensão ambiental do ISE 2007

Subdimensão	Indicadores
Política	<ul style="list-style-type: none"> – Compromisso, abrangência e divulgação – Responsabilidade ambiental na companhia – Planejamento
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> – Gerenciamento e monitoramento – Certificações ambientais e de saúde e segurança ocupacional – Comunicação com as partes interessadas – Compromisso legal
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> – Responsabilidade ambiental na companhia – Planejamento – Gerenciamento e monitoramento – Certificações ambientais e de saúde e segurança ocupacional – Comunicação com as partes interessadas – Compromisso legal – Área de preservação permanente – Reserva legal
Cumprimento legal	<ul style="list-style-type: none"> – Passivo ambiental – Requisitos administrativos – Procedimentos administrativos – Procedimentos judiciais

Fonte: Questionário Base ISE, 2007 (adaptado).

As empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial foram selecionadas por meio de um questionário, cujas respostas são analisadas por uma ferramenta estatística chamada “análise de *clusters*”, que identifica grupos de empresas com desempenhos similares e aponta o grupo com melhor desempenho geral. As empresas desse grupo irão compor a carteira final do ISE (que terá um número máximo de 40 empresas), após aprovação do Conselho Deliberativo do Índice de Sustentabilidade Empresarial. Esta carteira, sob análise econômica, possui rentabilidade superior (GRÁF. 1).

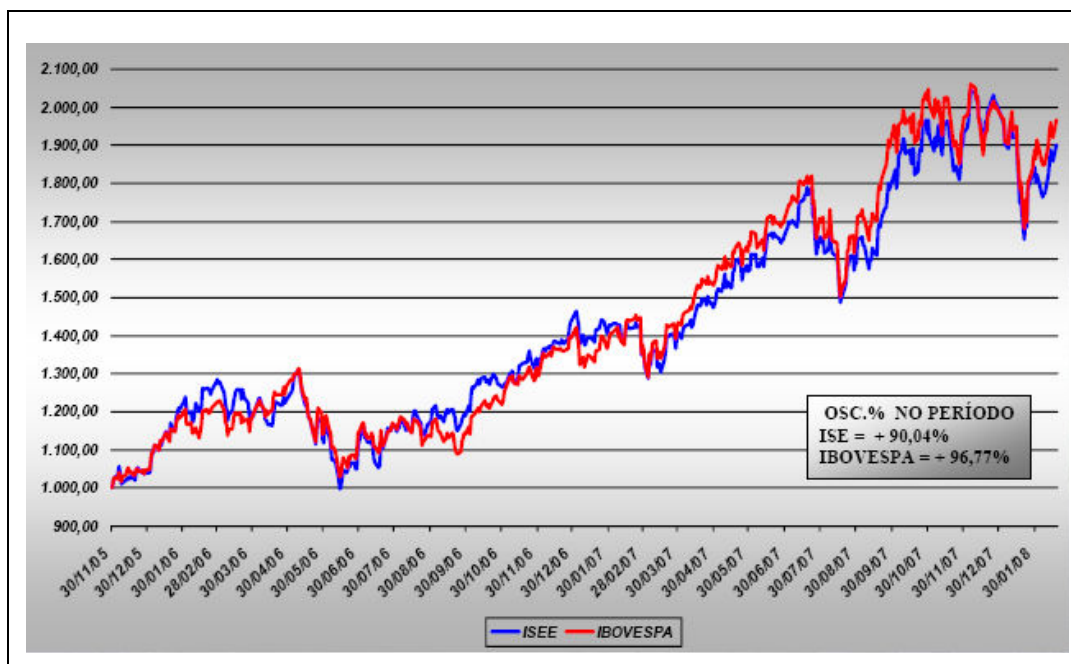


GRÁFICO 1 – Comparativo ISE x IBOVESPA

Fonte: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/Indices/ResumoISENovo.pdf>>, 30 jun. 2007.

A bolsa de valores de New York criou o *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI), composto de indicadores de sustentabilidade empresarial, conforme FIG. 3, e tem por objetivo demonstrar a valorização das ações de empresas com compromisso de responsabilidade social corporativa. Lançada em 1999 em parceria da *Dow Jones Indexes* e a *Sustainable Asset Management* (SAM), gestora de recursos suíça, especializada em empresas engajadas com a responsabilidade sócio-ambiental, acompanha o desempenho financeiro das empresas líderes da bolsa de New York que comungam da filosofia do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social.

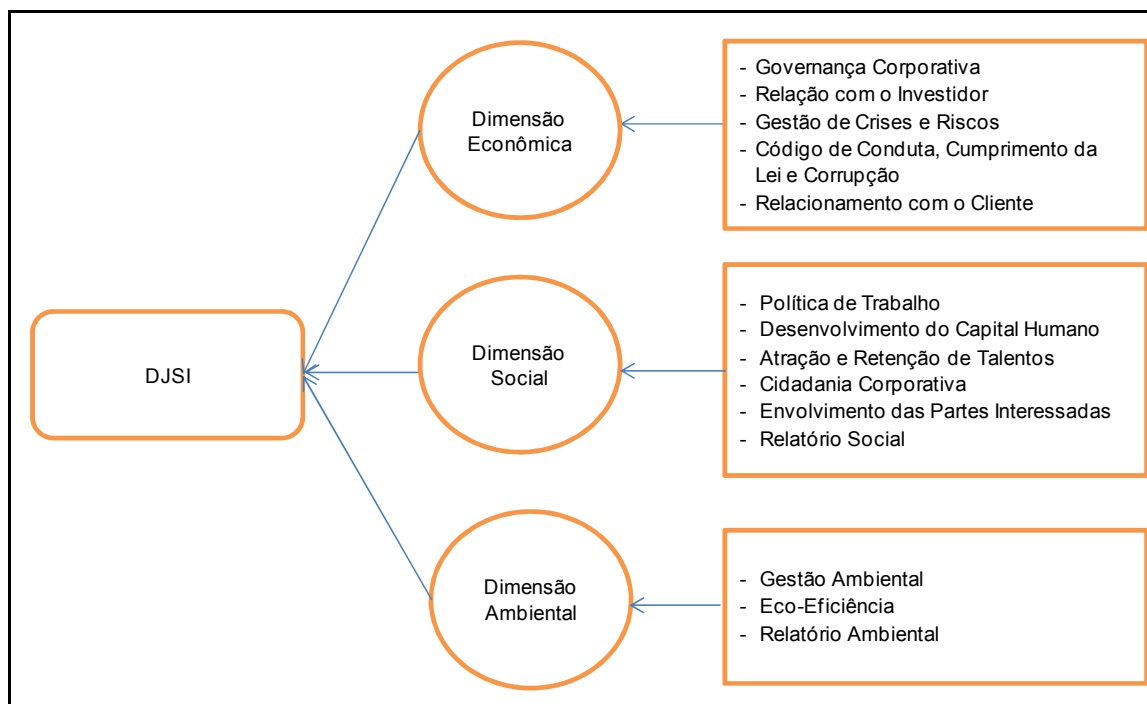


FIGURA 3 – Modelo DJSI

Fonte: Dados da pesquisa, 2008 (adaptado do DJSI 2007).

A metodologia utilizada, conhecida como *best in class*, seleciona as empresas com melhor desempenho em cada setor econômico. Cada dimensão analisada no questionário e nos documentos disponibilizados pelas empresas participantes recebem pesos diferentes conforme o setor, para tanto o questionário é dividido em geral e específico (QUADROS 6, 7, 8).

QUADRO 6 – Dimensão social DJSI

Continua

Subdimensão	Indicadores
Práticas de trabalho	- Não-discriminação
	- Igualdade de salários entre homens e mulheres
	- Liberdade de associação
	- Demissões
	- Saúde e segurança
	- Tratamento das queixas e reclamações
	- Assinatura de diretrizes, tratados e convenções internacionais

QUADRO 6 – Dimensão social DJSI

Conclusão

Subdimensão	Indicadores
Desenvolvimento do capital humano	– Mensuração e controle do desenvolvimento dos funcionários
	– Satisfação dos funcionários
	– Planejamento de médio prazo para as habilidades necessárias dos funcionários
Atração e retenção de talentos	– Percentual de empregados contratados por processos seletivos e de recrutamento
	– Quantidade de empregados qualificados que deixaram a empresa
	– Pagamento de rendimentos variáveis
	– Frequência de divulgação dos indicadores que impactam nos rendimentos variáveis
Cidadania corporativa	– Divulgação interna das avaliações pessoais
	– Outros benefícios sociais além dos exigidos por lei
	– Monitoramento dos impactos das ajudas às comunidades;
Envolvimento das partes interessadas	– Quantia gasta com filantropia
	– Metodologia para definir quem são os <i>stackholders</i>
Relatório social	– Gestão de risco
	– Avaliação, por parte da SAM, do conteúdo do relatório social divulgado pela empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2008 (adaptado do DJSI 2007).

QUADRO 7 – Dimensão econômica DJSI

Continua

Subdimensão	Indicadores
Governança corporativa	– Número de membros no conselho de diretores
	– Proporção entre homens e mulheres no conselho de diretores
	– Transparência na divulgação de salário de diretores
Relação com o investidor	– Funcionário responsável pelo relacionamento com os investidores
	– Realização regular de pesquisas para avaliar a percepção dos investidores
	– Contas em que as ações dos funcionários são debitadas

QUADRO 7 – Dimensão econômica DJSI

Continua

Subdimensão	Indicadores
Gestão de crises e riscos	<ul style="list-style-type: none"> – Funcionário responsável pelo gerenciamento – Descrição do processo – Outras informações relevantes
Código de conduta, cumprimento da lei e corrupção	<ul style="list-style-type: none"> – Questões abordadas no código de ética e conduta – Mecanismos que garantem a implantação do código na empresa – Aspectos abordados pela política anticorrupção – Divulgação de brechas na política anticorrupção
Relacionamento com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> – Mecanismos de gestão do relacionamento com o cliente – Avaliação da satisfação do consumidor – Outras informações relevantes

Fonte: Dados da pesquisa, 2008 (adaptado do DJSI 2007).

QUADRO 8 – Dimensão ambiental DJSI

Subdimensão	Indicadores
Gestão ambiental	<ul style="list-style-type: none"> – Funcionário responsável pela gestão ambiental – Adoção formal de uma estratégia ambiental – Abrangência da política ambiental – Estabelecimento de metas – Auditoria ambiental
Eco-eficiência	<ul style="list-style-type: none"> – Emissão de gases de efeito estufa – Consumo de água – Consumo de energia – Quantidade de resíduos gerados
Relatório ambiental	<ul style="list-style-type: none"> – Apresentação e divulgação de relatórios ambientais

Fonte: Dados da pesquisa, 2008 (adaptado do DJSI 2007).

O GRÁF. 2 representa a valorização destas ações em relação às ações comuns negociadas na bolsa de Nova Iorque, no período de agosto/1999 a agosto/2007.

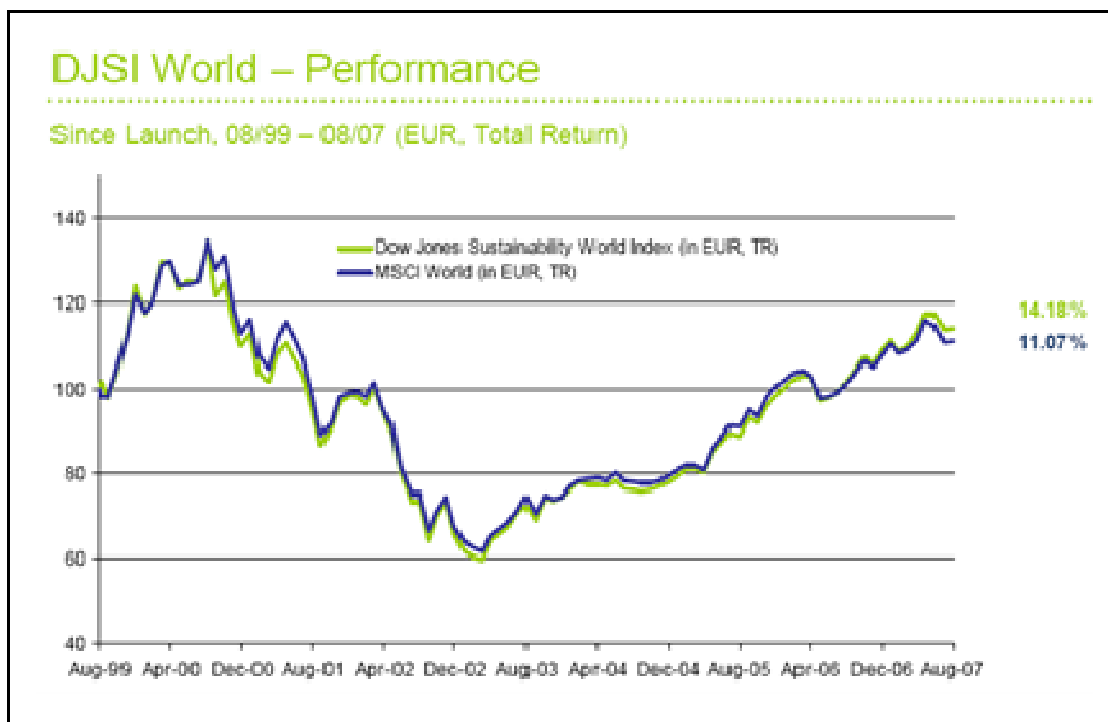


GRÁFICO 2 – Comparação DJSI com MSCI World

Fonte: <<http://www.sustainability-index.com>>, 26 jun. 2008.

Nota: *Período de ago/1999 a ago/2007.

Observa-se nas empresas comprometidas com a responsabilidade sócio-ambiental corporativa, que negociam suas ações na bolsa de New York, uma valorização superior. Isto se deve, conforme o DJSI, a credibilidade maior dos investidores em empresas que se preocupam e investem mais nas condições de sustentabilidade empresarial. Atualmente, as empresas brasileiras que compõem o índice DJSI são a Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), Itaúsa e Banco Itaú Holding.

Devido a valorização acionária das empresas que demonstravam interesse público em investimentos de cunho social, as instituições bancárias desenvolveram fundos de investimentos voltado ao mercado comprador. O ABN AMRO criou, em outubro/2001, o Fundo Ethical, destinado ao mercado brasileiro, composto por empresas reconhecidas por desenvolverem boas práticas de responsabilidade social corporativa, recebendo, na ocasião, o Prêmio Inovação da Gazeta Mercantil. O GRAF. 3 compara a rentabilidade do Fundo Ethical com o Ibovespa, no período de outubro/2001 a dezembro/2005.

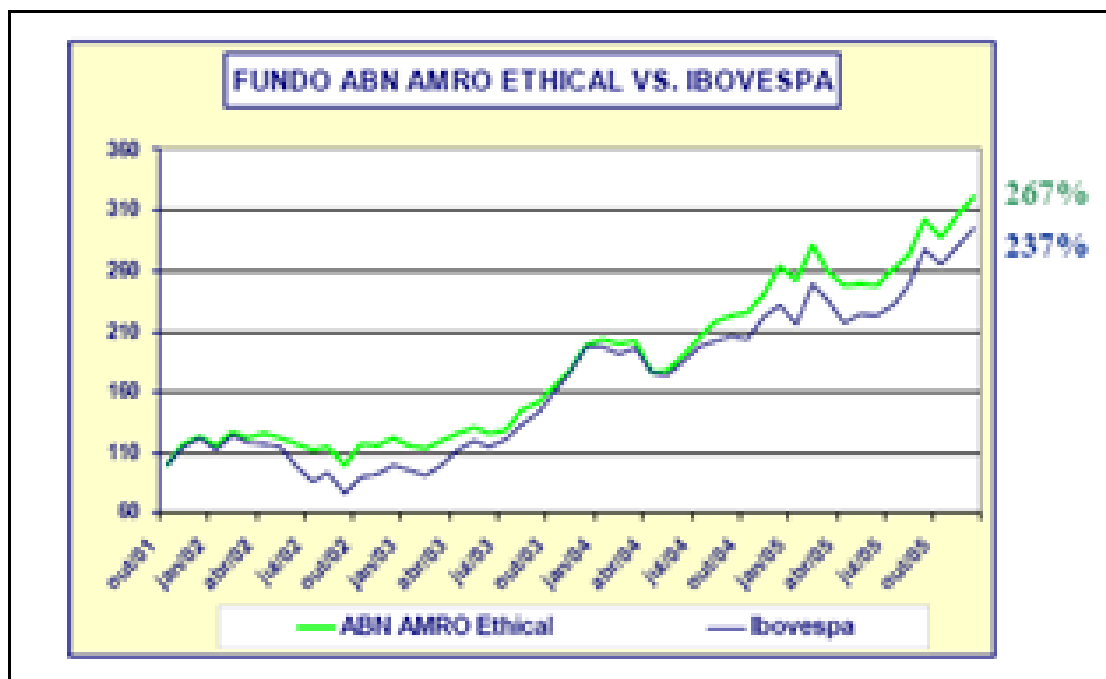


GRÁFICO 3 – Comparação do Fundo Ethical com Ibovespa

Fonte: ARANTES, 2006, p.5.

Obs.: Período Outubro/2001 a Outubro/2005.

2.2.2 Normas e modelos em RSAC

Ponte e Oliveira (2002) dizem que além de agente econômico com a missão de produzir riqueza, a empresa é também agente social, que tem por obrigação prestar contas à sociedade sobre seu desempenho social e sobre os efeitos da sua atividade no meio ambiente e na sociedade, de maneira geral. Este pensamento, cada vez mais abrangente e disseminado na sociedade, contribui para a criação e desenvolvimento de vários modelos de mensuração da responsabilidade social utilizados pelas empresas.

Devido à pressão da sociedade pela condução dos negócios com caráter ético e responsável, algumas normas e modelos de certificação internacional foram desenvolvidos por Organizações Não Governamentais (ONG), nacionais ou internacionais, mas que afetam diretamente as organizações brasileiras. Dentre elas pode-se citar a AA1000SES, a SA 8000, o GRI e o IERSE (Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial).

As ONG podem ser excelentes parceiras no desenvolvimento RSAC, pois além de transmitir às empresas as aspirações da sociedade, contribuem em ações sinérgicas. De acordo com a Agenda 21, as organizações não-governamentais desempenham papel muito importante na implementação do modelo de Desenvolvimento Sustentável (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – CMMAD, 1992).

A criação do AA 1000 – *AccountAbility* – lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), organização não-governamental com sede em Londres, tem o desafio de ser o primeiro padrão internacional de gestão da Responsabilidade Social Corporativa. Em 2005 a *AccountAbility* lançou o segundo módulo da AA 1000 Series, o AA 1000SES – *Stakeholder Engagement Standard*. Essa ferramenta traz considerações práticas sobre engajamento das partes interessadas e formata o processo de diálogo propriamente dito. Os princípios aplicados neste processo são: Inclusão, Materialidade, Completude e Resposta.

Os padrões de processo da AA 1000 associam a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e com a avaliação e comunicação do desempenho organizacional. Por meio desse processo, focado no engajamento da organização com as partes interessadas, vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e operações do negócio (WILLIS HARMAN HOUSE – WHH)

A norma se baseia em alguns princípios que podem ser agrupados em cinco conjuntos: a) planejamento; b) levantamento de dados; c) auditoria; d) relatório; e e) integração com as partes interessadas.

Descrito no *AccountAbility* (2006), quanto a Materialidade, a referência “informação sobre performance de sustentabilidade” que irá informar “julgamentos, decisões e ações” é interpretada conforme FIG. 4.

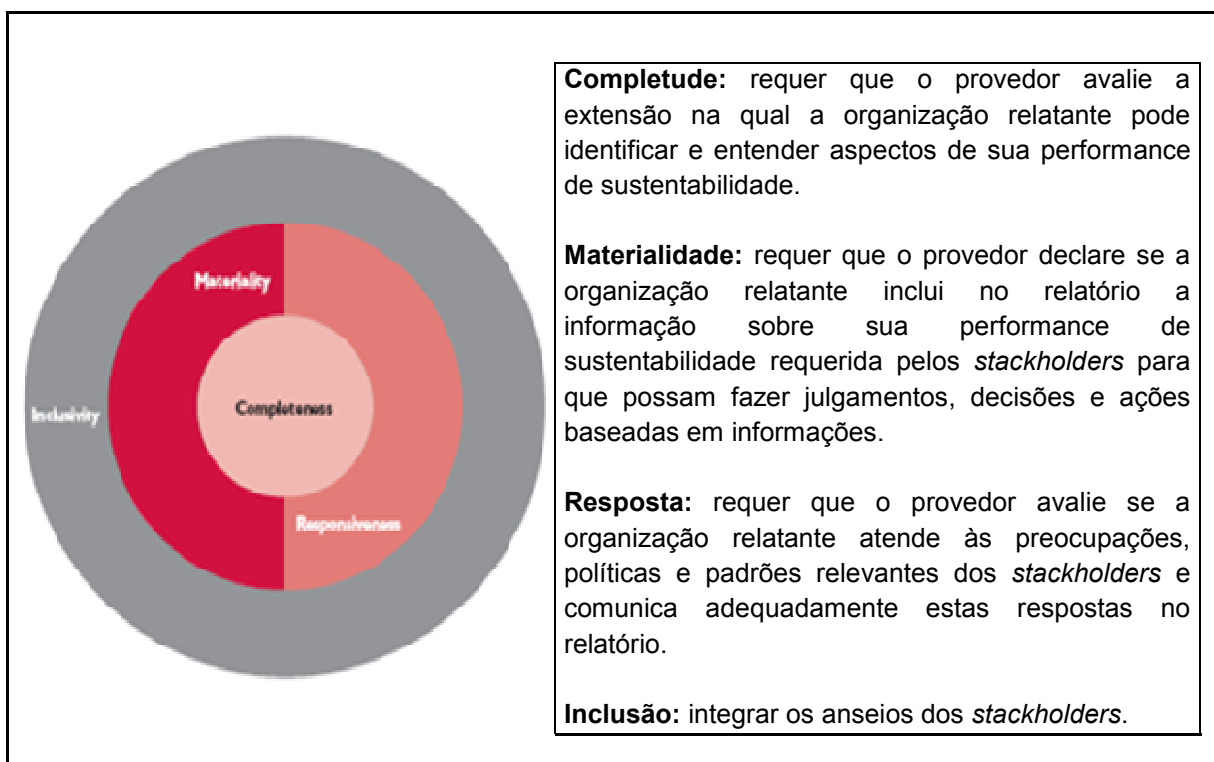


FIGURA 4 – Modelo estratégico AA 1000

Fonte: Dados da pesquisa, 2008 (adaptado do AA 1000).

- Determinar quais assuntos, preocupações e impactos são relevantes e importantes para a performance de sustentabilidade.
- Determinar por que, como e em que ponto estes são relevantes e importantes para a performance de sustentabilidade.
- Determinar para quem estes são relevantes e importantes.

O documento interpreta a Completeness como:

- Assegurar que a identificação de aspectos materiais, sua relação com os *stakeholders* e para quem são estes materiais é justa e equilibrada.
- Assegurar que o entendimento e comunicação dos aspectos materiais e da performance da organização em relação a eles é justa e equilibrada.

A resposta quanto à definição da referência “atende às precauções, políticas e padrões relevantes dos *stakeholders* e comunica adequadamente estas respostas” é interpretada como:

- Responder às questões, preocupações e impactos relevantes e importantes (aspecto material).
- Comunicar estas respostas aos *stakeholders* sem falsidades materiais.

Todos os princípios são baseados em fundamento de inclusão. A inclusão é o ponto de partida para determinar aspectos materiais. A Resposta depende da determinação de aspectos materiais. A Completude assegura que a determinação de aspectos materiais, e sua relação com os *stakeholders* para os quais são estes materiais, é justa e equilibrada; e que a resposta aos aspectos materiais, assim como aos *stakeholders*, é justa e equilibrada.

Mais difundido no Brasil, a norma *Social Accountability 8000* (SA 8000), apresenta-se como sistema de auditoria similar à ISO 9000, mas com requisitos baseados nas diretrizes internacionais de direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Criada em 1997 pelo *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA) o SA8000 enfoca, primordialmente, relações trabalhistas e visa assegurar que não existam ações antissociais ao longo da cadeia produtiva, como trabalho infantil, trabalho escravo ou discriminação. A SA 8000 é reconhecida mundialmente como o sistema de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho e abrange: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração e sistema de gestão.

A *Global Reporting Initiative* (GRI) foi lançada em 1997 como uma iniciativa conjunta da organização não-governamental *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Segundo Souza (2006), possui o objetivo de melhorar a qualidade, o rigor

e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade. Sua missão é o desenvolvimento e a divulgação de diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

Segundo o GRI (2006),

Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. “Relatório de sustentabilidade” é um termo amplo considerado sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social etc. (GRI, 2006, p. 4).

As diretrizes da GRI são delineadas por indicadores econômicos, sociais e ambientais. Os econômicos são subdivididos em desempenho econômico, presença no mercado e impactos econômicos indiretos. Os indicadores sociais são agrupados em segmentos:

- Direitos Humanos: práticas de investimento e processos de compra; não discriminação; liberdade de associação e negociação coletiva; trabalho infantil; trabalho forçado ou análogo a escravo e práticas de segurança.
- Direitos Indígenas – práticas trabalhistas e trabalho decente – emprego; relação entre os trabalhadores e a governança; segurança e saúde no trabalho; treinamento e educação; diversidade e igualdade de oportunidades.
- Responsabilidade pelo Produto: saúde e segurança do cliente; rotulagem de produtos e serviços; comunicações de marketing; privacidade do cliente; conformidade e
- Sociedade: comunidade; corrupção; políticas públicas; concorrência desleal e conformidade.

Os aspectos ambientais são divididos em materiais; energia; água; biodiversidade; emissões, efluentes e resíduos; produtos e serviços; conformidade; transporte e geral (GRI, 2006).

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são organizados em sete temas: valores, transparência e governança; público interno; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade; e meio ambiente. Os temas são subdivididos conforme apresentado no QUADRO 9.

QUADRO 9 – Aspectos sócio-ambientais do modelo Ethos de Responsabilidade Social

Continua

Temas	Subdivisão e Indicadores
1. Valores, Transparência e Governança	1.1 Auto-regulação da conduta <ul style="list-style-type: none"> – Compromissos éticos – Enraizamento na cultura organizacional – Governança corporativa 1.2 Relações transparentes com a sociedade <ul style="list-style-type: none"> – Relações com a concorrência – Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>stackholders</i>) – Balanço social
2. Público Interno	2.1 Diálogo e participação <ul style="list-style-type: none"> – Relações com sindicatos – Gestão participativa 2.2 Respeito ao indivíduo <ul style="list-style-type: none"> – Compromisso com o futuro das crianças – Compromisso com o desenvolvimento infantil – Valorização da diversidade – Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial – Compromisso com a promoção da equidade de gênero – Relações com trabalhadores terceirizados 2.3 Trabalho decente <ul style="list-style-type: none"> – Política de remuneração, benefícios e carreiras – Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho – Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade – Comportamento nas demissões – Preparação para a aposentadoria

QUADRO 9 – Aspectos sócio-ambientais do modelo Ethos de Responsabilidade Social

Conclusão

Temas	Subdivisão e Indicadores
3. Fornecedores	3.1 Seleção, avaliação e parcerias com fornecedores <ul style="list-style-type: none"> – Critérios de seleção e avaliação de fornecedores – Trabalho infantil na cadeia produtiva – Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva – Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
4. Consumidores e Clientes	4.1 Dimensão social do consumo <ul style="list-style-type: none"> – Política de comunicação comercial – Excelência do atendimento – Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços
5. Comunidade	5.1 Relações com a comunidade local <ul style="list-style-type: none"> – Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno – Relações com organizações locais 5.2 Ação social <ul style="list-style-type: none"> – Financiamento de ação social – Envolvimento com a ação social
6. Governo e Sociedade	6.1 Transparência política <ul style="list-style-type: none"> – Contribuições para campanhas políticas – Construção da cidadania para as empresas – Práticas anticorrupção e antipropina 6.2 Liderança social <ul style="list-style-type: none"> – Liderança e influência social – Participação em projetos sociais governamentais
7. Meio Ambiente	7.1 Responsabilidade com as Gerações Futuras <ul style="list-style-type: none"> – Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental – Educação e conscientização ambiental 7.2 Gerenciamento do Impacto Ambiental <ul style="list-style-type: none"> – Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos e serviços – Sustentabilidade da economia florestal – Minimização da entrada e saída de materiais

Os modelos apresentados possuem aspectos tratados de forma similar e outros que são característicos da individualidade de cada ONG que os criou. O próximo modelo, (QUADRO 10), foi desenvolvido por um teórico, Michael Hopkins (1997), que o dividiu em três níveis: Princípios de Responsabilidade Social; Processos de Capacidade de Resposta Social e Resultados/Ações de Responsabilidade Social. A premissa do modelo é que o envolvimento com ações de Responsabilidade Social passe a ser uma prática usual e diária no ambiente interno das corporações, onde se compreenda que o seu papel na sociedade inclui o exercício da responsabilidade nas dimensões econômica, legal, ética, política e filantrópica.

QUADRO 10 – Indicadores relacionados com a RSC

(segundo o modelo de Hopkins)

Continua

Nível I – Princípios de Responsabilidade Social	
Temas	Indicadores
Legitimidade	Código de ética
Responsabilidade Pública	<ul style="list-style-type: none"> – Litígios envolvendo violação das leis pela empresa – Penalidades em consequência das atividades ilegais – Contribuição para inovações – Criação de empregos diretos – Criação de empregos indiretos
Arbitrariedade dos Executivos	<ul style="list-style-type: none"> – Código de ética – Executivos condenados por atividades ilegais
Nível II – Processos de Capacidade de Resposta Social	
Temas	Indicadores
Percepção ao Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> – Mecanismo para examinar questões sociais relevantes para a empresa
<i>Stackholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Corpo analítico para as questões sociais, como parte de elaboração de políticas – Existência de auditoria social – Relatório de prestação de conta sobre ética
Administração de Questões	<ul style="list-style-type: none"> – Políticas com base nas análises de questões sociais

QUADRO 10 – Indicadores relacionados com a RSC

(segundo o modelo de Hopkins)

Continua

Nível III – Resultados / Ações de Resposta Social	
Temas	Indicadores
Efeitos nos <i>stakeholders</i> internos	<ul style="list-style-type: none"> * Proprietários/acionistas <ul style="list-style-type: none"> – Lucratividade/valor – Irresponsabilidade administrativa ou atividades ilegais – Bem estar da comunidade – Filantropia corporativa – Código de ética * Funcionários <ul style="list-style-type: none"> – Relações sindicato/empresa – Questões de segurança – Pagamentos, subsídios e benefícios – Demissões – Funcionários proprietários – Políticas para mulheres e minorias
Efeitos nos <i>stackholders</i> externos	<ul style="list-style-type: none"> * Clientes/consumidores <ul style="list-style-type: none"> – Código de ética – <i>Recall</i> de produtos – Litígios – Controvérsia pública sobre produtos e serviços – Propaganda Enganosa * Meio Ambiente <ul style="list-style-type: none"> – Poluição – Lixo tóxico – Reciclagem e uso de produtos reciclados – Uso de etiqueta ecológica nos produtos * Comunidade <ul style="list-style-type: none"> – Doações corporativas para programas comunitários – Envolvimento direto em programas comunitários – Controvérsias ou litígios com a comunidade * Fornecedores <ul style="list-style-type: none"> – Código de ética da empresa – Código de ética dos fornecedores – Litígios/penalidades – Controvérsias públicas

QUADRO 10 – Indicadores relacionados com a RSC

(segundo o modelo de Hopkins)

Conclusão

Nível III – Resultados / Ações de Resposta Social	
Temas	Indicadores
Efeitos institucionais externos	* Organização como instituição social <ul style="list-style-type: none"> – Código de ética – Litígios genéricos – Processos por ações classistas – Melhorias nas políticas e na legislação em decorrência de pressões da empresa.

Fonte: HOPKINS, 1997, p. 581.

A observação dos modelos apresentados demonstra a sintonia entre eles sobre alguns temas comuns, quais sejam: responsabilidade interna, responsabilidade externa e relacionamento com os *stakeholders*.

Os temas procuram subdividir, esclarecer e tornar público as ações de responsabilidade sócio-ambiental, sendo estes elaborados para orientar as organizações quanto aos procedimentos e práticas relevantes para a sociedade. A base desta relação empresa-comunidade deve ser centrada na abertura e transparência dos efeitos e impactos das atividades empresariais na vida dos envolvidos, direta ou indiretamente. Desta forma, a credibilidade, a imagem da empresa, a reputação e a satisfação das partes interessadas estão vinculadas às ações gerenciais, tornando-se ativo intangível, mas de forte influência sobre a sustentabilidade organizacional.

Os capítulos a seguir procuram identificar, na literatura existente, o impacto da RSAC no valor da marca, na reputação da empresa, na satisfação dos *stakeholders* e no risco de externalidades.

2.3 Valor da marca

Segundo Gonçalves Filho (2006), a importância das marcas tem sido cada vez mais referenciada como advento do aumento da competitividade e necessidade das

organizações de mostrarem diferenças e agregar valor aos produtos e serviços. Desta forma, o valor da marca (*brand equity* ou equidade da marca) é o fator de relevância neste estudo, pela possibilidade de verificar, na visão gerencial, se há impacto significativo do desenvolvimento em responsabilidade sócio-ambiental sobre ele, ou seja, se agrega força à marca, sendo este financeiro ou institucional. As marcas “fortes” podem ser percebidas como possuindo um conjunto de traços ou características, como uma pessoa. Esse atributo intangível das marcas é relevante como fonte de diferenciação, levando em consideração a natureza multidimensional das marcas e o relacionamento das mesmas com o consumidor (MUNIZ e MARCHETTI, 2005).

Ward, Light e Goldstine (1999) afirmam que a característica central das marcas resulta da constituição das promessas de valor, que devem ser relevantes para os consumidores, cumpríveis para a empresa, duráveis e credíveis no mercado e sempre associadas a um produto, serviço ou organização que identifique a fonte dessa promessa. Desta forma, o papel da marca passou do produto, agora cada vez menos importante, para a simbologia. Por isso, hoje não é tão relevante o que a empresa fabrica, mas a forma como assina o seu nome.

Entretanto, Oliveira (2007) retrata que na literatura do marketing, as operacionalizações do *Brand Equity* normalmente caem em dois grupos: aquele envolvendo as percepções do consumidor (por exemplo, consciência de marca, associações de marca, qualidade percebida) e aquele que envolve o comportamento do consumidor (como lealdade à marca e disponibilidade de pagar um preço mais alto). Portanto, a definição desse termo não é ainda consenso em marketing. As definições sobre o assunto, conforme diversos autores, estão no QUADRO 11.

QUADRO 11 – Definições de *brand equity*

Definição	Foco	Autor
Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, somando-os ou subtraindo-os do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os seus consumidores	Mercadológico	Aaker (1998)
Valor financeiro dos ativos da marca (notoriedade; nível percebido de qualidade em relação à concorrência; nível de confiança, pertinência, empatia e estima; riqueza e atratividade do imaginário da marca)	Valor financeiro	Kapferer (2003)
O efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao <i>marketing</i> daquela marca	<i>Brand Equity</i> baseado no consumidor	Keller (1993)
É a resposta diferente do consumidor entre uma marca em foco e um produto sem marca, quando ambos possuem o mesmo nível de estímulo de <i>marketing</i> e de atributos	<i>Brand Equity</i> baseado no consumidor	Yoo e Donthu (2001)
Resposta diferenciada por consumidores, clientes, funcionários, outras empresas, ou qualquer outra entidade relevante às palavras, ações, comunicações, produtos ou serviços oferecidos por uma determinada marca corporativa	Marca Corporativa-Mercadológico	Keller (2000)

Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 3.

Para Aaker (1996), a construção sistemática da marca deve começar pelo processo de análise estratégica, o que compreende a análise ambiental, definida como um estudo do consumidor, da concorrência e uma auto-análise. Isto é, deve incluir uma investigação interna e externa, que permita definir os traços da identidade da marca em função das características da empresa em si, e das promessas que tem possibilidade de manter; em função das particularidades dos clientes-alvo, suas expectativas e necessidades; e em função dos traços definidores da concorrência, na procura de uma diferenciação (*apud* RUÃO, 2004).

Com base nesta informação, podem ser traçados os elementos suporte do sistema de identidade da marca, considerados pela autora como o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca eficiente. A identidade da marca consiste em um conjunto único de associações, que as empresas aspiram criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização. A autora (Oliveira, 2007), ainda baseada em Aaker (1996), aponta a metodologia sistemática,

demonstrada no QUADRO 12, de planejamento da identidade da marca a realizar-se em várias etapas, que deveriam incluir: (1) a identificação das dimensões centrais da marca, (2) a consideração da proposição de valor anexa, (3) a inclusão de elementos de credibilidade e (4) o estabelecimento das bases de relacionamento com o consumidor, isto, no sentido da determinação da identidade nuclear e da identidade extensa da marca.

QUADRO 12 – Plano de construção das marcas

1. Análise estratégica da marca

- 1.1 Análise dos consumidores
- 1.2 Análise da concorrência
- 1.3 Auto-análise

2. Definição do sistema de identidade da marca

- 2.1 Identidade nuclear
- 2.2 Identidade extensa
- 2.3 Consideração base: proposição de valor, credibilidade e relacionamento

3 Implementação da identidade da marca

- 3.1 Determinação do posicionamento
 - 3.2 Programas de comunicação
 - 3.3 Avaliação dos resultados
-

Fonte: AAKER, 1996 (*apud* RUÃO, 2004).

Ruão (2004) explica que a definição do sistema de identidade da marca é composta pela parte nuclear e pela parte extensa. A identidade nuclear seria a identidade central, intemporal da marca; constante à medida que esta viaja para novos mercados e produtos. Integraria as suas crenças e valores fundamentais, as competências da organização, o que a marca representa. Seria a alma da marca. Enquanto a identidade extensa corresponderia aos elementos da identidade da marca que lhe fornecem textura e suporte, mas que são mais mutáveis e adaptáveis aos mercados. Sempre organizada em torno da componente nuclear, a identidade extensa incluiria os detalhes físicos que ajudam a visualizar o que esta representa. Neste caso, a identidade nuclear refere-se à percepção psicológica e a identidade extensa à percepção física.

Para Côrte-Real (2005), uma marca forte fornece maior garantia ao nível da estabilidade dos rendimentos futuros da marca. Mas, a correta avaliação da força da marca requer análise detalhada de cada uma, do seu posicionamento, do mercado em que opera, da concorrência, da performance, das estratégias futuras e dos riscos da marca. A força da marca deve ser vista como ponderação de diversos fatores: liderança, idade da marca, mercado, distribuição, tendências, investimentos e proteção da marca.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social, no período de 2002 a 2004, em 11 cidades brasileiras, e uma amostra de mil pessoas, divididas em cotas de classe social, idade, escolaridade e ocupação, identificou que o consumidor valoriza cada vez mais a atuação socialmente responsável das empresas, agregando à marca identidade positiva que estimula a preferência do consumidor no momento da compra. Entretanto, 70% dos entrevistados desconhecem as ações de RSAC adotadas pelas empresas que compõem o grupo de associados do Instituto, caracterizando falha de comunicação ou não desenvolvimento da identidade da marca proposta por Aaker (1996). Sem esta identidade consolidada, a marca perde em força, posicionamento e minimização de riscos, propostos por Côrte-Real (2005).

2.4 Reputação da empresa

A *Corporate Reputation Watch* (2006) alega que a reputação é um juízo de valor que se efetua sobre a imagem. O mercado compara o quadro que ele montou sobre a imagem de determinada empresa com o retrato da empresa ideal, ou o que ele julga ser ideal.

Recentemente presenciamos o enorme poder de destruição de falhas no gerenciamento da reputação corporativa; hoje a necessidade de restabelecer a confiança da opinião pública nos valores empresariais é inegável. Contudo, reputação corporativa é um conceito muito amplo e que significa bem mais que evitar escândalos. A imagem externa de uma empresa é capaz de afetar diretamente seu valor no mercado e, portanto, deve ser vista como uma oportunidade, não mais como uma ameaça (CORPORATE REPUTATION WATCH, 2006, p. 5).

Fombrun e Foss (2004) apontam o que o mercado analisa quando “calcula” a reputação de uma empresa, e os resumiram em 6 grupos:

1. Apelo emocional: o quanto a empresa é amada, admirada e respeitada.
2. Produtos e serviços: percepções de qualidade, inovação, valor e credibilidade dos produtos e serviços que a empresa comercializa.
3. Performance financeira: percepções sobre a lucratividade, perspectivas e risco.
4. Visão e liderança: o quanto a empresa demonstra ter visão clara e forte liderança.
5. Ambiente de trabalho: percepção de quanto bem a empresa é administrada, como é feito o trabalho e da qualificação de seus funcionários.
6. Responsabilidade social: percepções da empresa como boa cidadã e suas relações com a comunidade, seus funcionários e o ambiente.

Esta análise baseia-se na repetição de comportamentos da organização, que influenciam na percepção dos *stakeholders*, traduzindo sua conduta, formando sua reputação e definindo o comportamento futuro da organização esperado pelos *stakeholders*. Desta forma, a reputação é formada pelas imagens e percepções desenvolvidas pela empresa com os públicos que a rodeiam.

Thomaz e Brito (2007) citam o trabalho de Gotzi e Wilson (2001), segundo os quais a reputação corporativa pode ser classificada em duas escolas de pensamento: a primeira trata imagem e reputação como conceitos análogos, e a segunda considera que os termos diferem entre si. Esta segunda escola tem três perspectivas distintas: a primeira considera imagem e reputação corporativas como conceitos diferentes e separados; a segunda e a terceira consideram-nos interrelacionados. A segunda perspectiva considera que a reputação corporativa é apenas a dimensão em direção à construção da imagem corporativa. Explorando o outro lado da relação, a terceira perspectiva argumenta que a reputação é largamente influenciada pelas múltiplas imagens da organização.

Ainda segundo Gotzi e Wilson (2001),

Reputação corporativa é a avaliação geral que os *stakeholders* fazem sobre uma organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas dos *stakeholders* com a organização, em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que fornece informação sobre as ações da organização e/ou comparação com as ações de outras organizações rivais (*apud* THOMAZ e BRITO, 2007).

A reputação da empresa pode ser avaliada segundo suas categorias de atributos, desenvolvidos por Thomaz e Brito (2007), assim denominados: qualidade dos produtos/serviços; qualidade do gerenciamento; inovação; responsabilidade social/ambiental; força financeira; qualidade do *marketing*; liderança de mercado; qualidade da estratégia; produtos e serviços valorizam o dinheiro; habilidade para atrair, desenvolver e reter talentos.

Para Oliveira (2007) a reputação é a forma consistente de imagem e que, portanto, pode-se construí-la e sustentá-la no longo prazo. Esta é comparada pelos *stakeholders* com as dos concorrentes e pode se transformar em estratégia competitiva. Segundo a autora, a empresa não deve focar na imagem da marca, pois estas são percepções inconsistentes que se alternam, a reputação, por outro lado, deve ser perseguida, pois são mais estáveis, uma vez que representa o conjunto de imagens ao longo do tempo.

Outra pesquisa, *Return on Reputation*, é um estudo global realizado pela Hill & Knowlton sobre reputação empresarial e seu impacto na classificação de risco das empresas. O estudo é parte do programa *Corporate Reputation Watch* (CRW), desenvolvido pela H&K, desde 1997, e que tem por objetivo avaliar o nível de importância que públicos formadores de opinião possuem sobre questões relacionadas à reputação das empresas².

A pesquisa realizada pelo programa CRW procurou identificar motivos financeiros e não-financeiros que impactam diretamente no mercado em relação à reputação da empresa. O GRÁF. 4 demonstra o resultado obtido dentro dos parâmetros não-financeiros, os que exercem maior influência na avaliação da reputação

² A H&K foi fundada em 1927 nos Estados Unidos, e em 1996 montou seu escritório no Brasil, hoje a agência possui 71 escritórios próprios em 31 países, e conta com 1600 profissionais da área cobrindo os cinco continentes. É uma das maiores agências de relações públicas do mundo, com 282 analistas financeiros na América do Norte, Europa e Ásia.

organizacional. Além disso, o GRÁF. 5 demonstra, na visão dos 282 analistas, a concordância com a seguinte afirmativa: a empresa que falhar no gerenciamento de sua reputação corporativa poderá sofrer consequências financeiras.

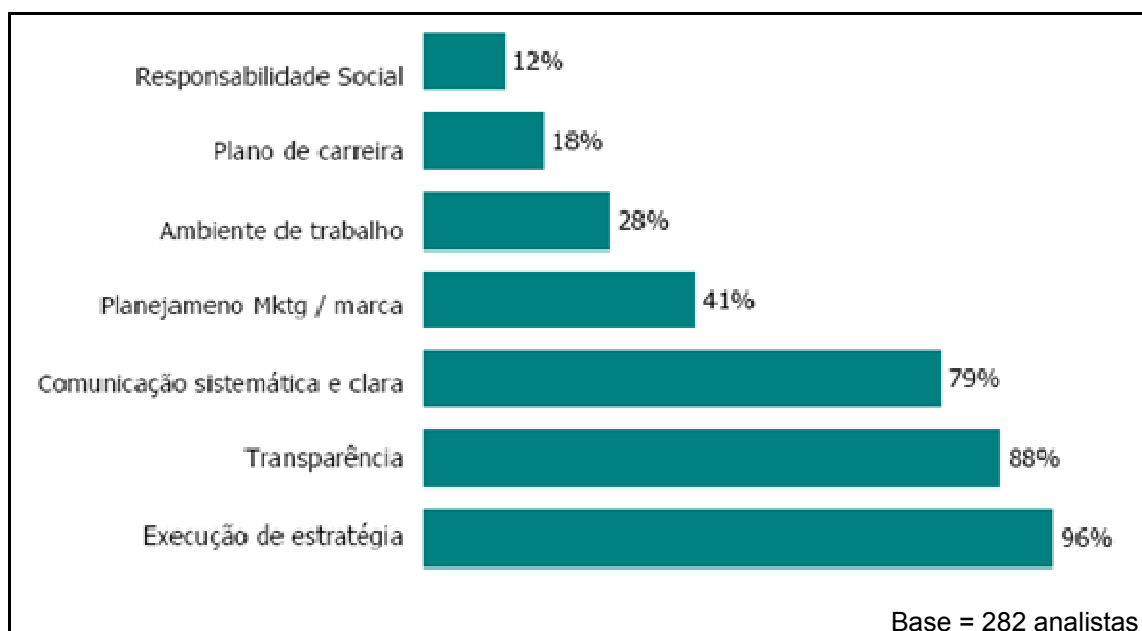


GRÁFICO 4 – Fatores de influência não financeiros na reputação da empresa

Fonte: CORPORATE REPUTATION WATCH, 2006.

Observa-se que a responsabilidade social, apesar de ser o fator não-financeiro de menor impacto, aparece como item de relevância no cenário empresarial global e que, segundo o GRÁF.5, pode impactar negativamente na reputação da empresa, com conseqüente desvalorização no mercado financeiro.

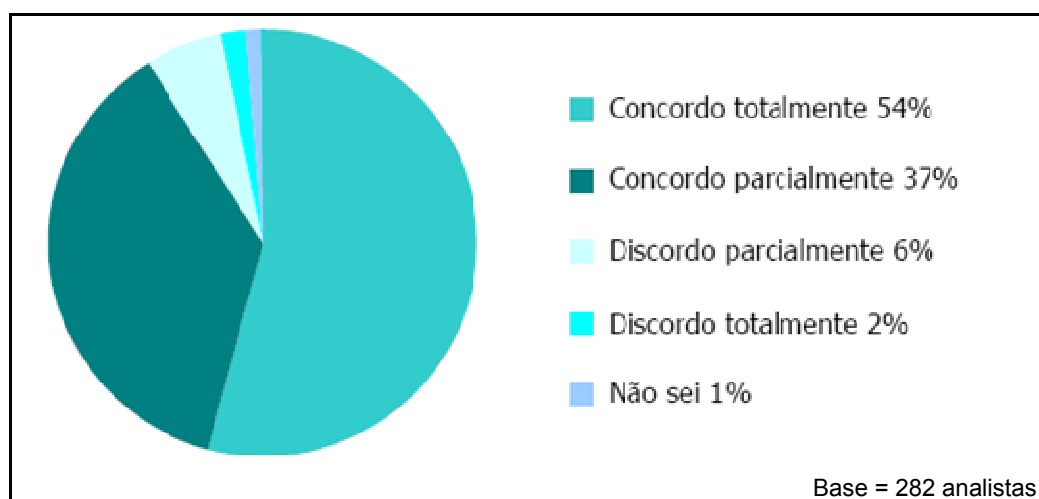


GRÁFICO 5 – Impacto da falha na reputação corporativa no financeiro

Fonte: CORPORATE REPUTATION WATCH, 2006.

2.5 Satisfação dos *stakeholders*

Santos (2008) identifica cinco categorias de *stakeholders*: investidores, empregados, clientes, comunidade e governo, onde cada qual possui interesses diferentes. Investidores querem que a firma cresça, seja lucrativa e que, se for de capital aberto, tenha valor no mercado de capitais. Clientes buscam maximizar seu custo-benefício, enquanto funcionários se motivam quando a empresa investe neles. Já o governo e sociedade se preocupam com os impactos das empresas no ambiente e na comunidade.

Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que os *stakeholders* são grupos de pessoas que possuem poder, legitimidade ou urgência em relação à empresa. A importância de cada grupo para a organização varia conforme o acúmulo destes atributos, sendo o poder o mais importante, seguido de legitimidade e urgência respectivamente, desta forma, os grupos possuem influências diferenciadas conforme a natureza das empresas. Organizações privadas de capital aberto, familiares, estatais ou mistas possuem sistema organizacional compatível com o mercado e a realidade em que estão inseridas, portanto, os *stakeholders* envolvidos em grau de importância variam dadas as peculiaridades de cada sistema.

A satisfação dos acionistas, proprietários e investidores está relacionada ao desempenho financeiro, avaliados conforme a lucratividade, valor de mercado e crescimento da empresa. Santos (2008) pontua a lucratividade com gerenciamento adequado dos recursos financeiros, ou seja, a forma como a empresa emprega o capital. O valor de mercado refere-se à perspectiva do mercado sobre o futuro da empresa, determinando a capacidade da organização em gerar valor de longo prazo. O crescimento demonstra a existência de vantagem competitiva ao longo do tempo.

Quanto aos clientes, se os bens e serviços oferecidos atendem às expectativas dos clientes, há tendência em reduzir o número de reclamações e de haver ganhos em sua satisfação, podendo impactar no aumento e fidelização dos mesmos. A satisfação dos funcionários se manifesta na habilidade da firma de atrair e manter recursos talentosos (SANTOS, 2008, p. 27). Ainda segundo a autora, os funcionários

buscam empresas que tenham atividades definidas, forneçam acesso às ferramentas necessárias para realizar suas atividades, ofereçam oportunidades de crescimento e invistam em seu treinamento e desenvolvimento.

Quanto à comunidade e ao governo, a satisfação destes depende do impacto da empresa na sociedade e no meio ambiente, ou seja, se as práticas ambientais são seguras, se há uso racional dos recursos naturais, se a relação com os funcionários é ética e se há incentivo à adoção de projetos sociais.

No decorrer dos capítulos anteriores verificou-se que a Responsabilidade Sócio-ambiental Corporativa envolve o relacionamento com os *stakeholders*, sendo inclusive inseridos em modelos e práticas de gestão social e ambiental. Pode-se verificar correlação entre estas ações e a satisfação das partes interessadas, desta forma, a RSAC adquiriu cunho estratégico a ser considerado e tratado pelas organizações como a alternativa competitiva para a sustentabilidade. Este discurso vem se fortalecendo na área da estratégia, facilmente percebido pelas diversas publicações que cercam o assunto, onde, somente no Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), foram publicados 88 artigos sobre o tema entre os anos de 2002 e 2007.

Conforme Elkington (1998), a sociedade não está cobrando apenas resultados financeiros que agreguem valor econômico às suas atividades, outros resultados são esperados, destacando-se o social e o ambiental, que para o autor, agregam ou destroem valores importantes à sustentabilidade organizacional. Zadek (1998) ressalta que as empresas tendem a atribuir benefícios de caráter mercadológico e financeiro às práticas de RSE, deixando de ser somente simples ações filantrópicas. Ainda conforme o autor, tais ações passam a ser compreendidas como um conjunto de valores, políticas e estratégias, sob as quais a organização administra suas relações com todos os *stakeholders*.

[...] o fato de que as corporações têm que sobreviver em ambientes crescentemente complexos e politizados, significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente. Várias demandas relativas à ecologia, tratamento

igualitário de gêneros e minorias, empregados etc., devem também ser satisfeitos (ALVESSON, 1990, p. 380).

Segundo Machado *et al.* (2006) a empresa sustentável inclui entre seus objetivos o cuidado com o ambiente, o bem-estar do *stakeholder* e a constante melhoria da sua própria reputação. Seus procedimentos levam em conta os custos futuros e não apenas os custos presentes, o que estimula a busca constante por ganhos de eficiência e o investimento em inovação tecnológica e de gestão. Portanto, a questão que se apresenta às empresas de todos os portes é como agir de maneira a garantir a sobrevivência em longo prazo diante dos desafios definidos, dentre eles, a satisfação de todas as partes interessadas, sob as mais diversas pluralidades de demandas.

Desta forma, o conceito dos *stakeholders* passou a servir como base para a formulação estratégica, ou seja, para a construção de modelos de gestão e de ferramentas de análise das ações sociais das empresas em suas relações com seus diferentes públicos. A incorporação deste conceito permitiu a conexão entre a análise dos temas sociais com as estratégias da organização (*stakeholder strategies*), abrindo espaço para o tratamento de questões como práticas operacionais (políticas, processos e procedimentos) que afetavam os diferentes públicos com os quais as empresas se relacionam. O desenvolvimento da relação com *stakeholders*, na busca de sua satisfação, passou a ser tratado como um imperativo de negócios para as grandes corporações, uma vez que seria capaz de prover uma base de vantagem competitiva (SAUERBRONN, 2007).

Coelho (2007) corrobora, alegando que o direcionamento estratégico e a incorporação correta da prática socialmente responsável pode trazer diversos benefícios, alavancando o desempenho e a própria sustentabilidade das organizações. A autora cita Orchis, Yung e Morales (2002), para ressaltar as diversas vantagens obtidas, tais como: valor agregado à imagem da empresa, motivação dos funcionários, bom relacionamento com fornecedores, popularidade dos seus dirigentes, facilidade no acesso ao capital e financiamento, influência positiva na cadeia produtiva, melhoria do clima organizacional e vantagem competitiva. Além dessas vantagens, outras são citadas: consciência coletiva interna

de estar participando no encaminhamento de soluções de causas sociais; mobilização de recursos disponíveis da empresa, sem necessariamente implicar custos adicionais; melhor relacionamento com o governo; maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes.

2.6 Risco de externalidades

É comum nos dias de hoje falar em empreendedorismo, na vontade que a população brasileira possui de ter seu próprio negócio, assim como são constantes os casos de empresas falidas e sonhos desfeitos. Isto se deve ao despreparo da maioria dos empreendedores, sejam por motivos gerenciais, financeiros, estratégicos ou despreparo para as cobranças dos *stakeholders*.

É perceptível que nas economias de mercado livre ou quase-mercado, altamente competitivo, as operações com recursos disputados com determinação e com toda a lógica competitiva implantada torna-se difícil que organizações mal concebidas, implantadas, sobrevivam juntas em um mesmo ambiente e contexto. É fundamental o preparo da empresa para seu nascimento e os primeiros embates da concorrência, fornecedores, clientes e comunidade (GONÇALVES, OLIVEIRA e GOSLING, 2006).

Estes embates sejam em empresas novas ou antigas, pequenas ou grandes, internos ou externos à organização, implicam em maiores riscos organizacionais e, em se tratando de mercado, as exigências sociais e ambientais são equânimes às formas tradicionais, quais sejam contábeis, financeiros e de produção. O descumprimento legal de condutas esperadas mínimas incorre em sanções judiciais que podem, em seu extremo, levar ao encerramento das atividades de uma corporação. Para tanto, o gerenciamento dos riscos inerentes a cada tipo ou natureza de empresa, dados seus possíveis impactos sócio-ambientais, é fator de extrema relevância no contexto organizacional.

Segundo Passuello e Souza (2005), a noção de risco é intrínseca a episteme que orienta a ação das e nas organizações contemporâneas, uma vez que estão voltadas à construção do futuro por meio de planejamento, estratégias e ações. Desta forma, os empreendedores, cientes das necessidades sócio-ambientais advindas das partes interessadas, devem inserir este contexto no seu planejamento

estratégico, minimizando os possíveis riscos que podem afetar a sustentabilidade de suas respectivas empresas.

O “tripé” da sustentabilidade, como descrito neste estudo, baseia-se nos fatores econômicos, sociais e ambientais. Os fatores econômicos são, há muito tempo pesquisados e, portanto, os que detêm, com maior frequência, a atenção do empreendedor. Os fatores sociais foram observados em seguida, dados à pressão dos sindicatos e sociedade, conduzindo o governo a elaboração de leis de proteção ao trabalhador e incentivos fiscais voltados a projetos sociais. Por último o ambiental, este por motivo de segurança da população como risco a saúde e depois pela proteção dos recursos naturais doravante tidos como infinitos.

Percebe-se que os três fatores são interligados e a falta de observação em um dos pilares pode afetar a sustentabilidade como um todo. Como diz Cunha e Junqueira (2004), a empresa gerencia sua reputação ambiental para ter o aval da sociedade para seus negócios – aceitação das licenças ambientais de suas atividades ou consumo de seus produtos. Robbins (1999) observa que existe a obrigação social, ou seja, quando a empresa somente persegue metas sociais na medida em que estas contribuam para suas metas econômicas; e a responsabilidade social, que vai além do mero cumprimento das obrigações econômicas e legais básicos, persegue metas de longo prazo que sejam boas para a sociedade, mas que, em qualquer uma das hipóteses, os conflitos com os *stakeholders* são menores. Desta forma, as organizações que possuem bom relacionamento econômico, social e ambiental possuem vantagens em relação aos riscos que os concorrentes enfrentam por não terem gerenciamento eficaz. O QUADRO 13³ demonstra as oportunidades e possíveis riscos dos *stakeholders* à organização.

³ Desenvolvido por Machado *et. al.* (2006), baseado nos autores Machado Filho e Zylbersztajn (2004), bem como em Duarte e Dias (1985),

QUADRO 13 – Oportunidades e possíveis riscos dos *stakeholders* à organização

<i>Stakeholders</i> envolvidos	Contribuição	Demandas básicas	Oportunidades	Minimização de riscos
Comunidades	Infraestrutura	Respeito ao interesse comunitário. Contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade. Conservação dos recursos naturais, etc.	Criação de legitimidade	Minimizar riscos de má aceitação/conflitos
Mídia			Cobertura favorável	Minimizar risco de cobertura desfavorável
Ativistas, grupos e movimentos	Aportes sócio culturais diversos	Proteção ambiental. Respeito aos direitos de minorias. Respeito aos acordos salariais, etc.		Minimizar riscos de boicote
Investidores, acionistas	Capital	Lucros e dividendos. Preservação do patrimônio.	Geração de valor	Lucros e dividendos. Preservação do patrimônio.
Funcionários	Mão-de-obra Criatividade Idéias	Salários justos. Segurança no emprego. Realização pessoal. Condições de trabalho.	Aumento do comprometimento	Minimizar riscos de comportamento.
Consumidores	Dinheiro	Segurança e boa qualidade dos produtos. Preço acessível. Propaganda honesta.	Fidelização	Minimizar riscos de má aceitação
Agentes reguladores, governo	Suporte institucional, jurídico e político	Obediência às leis. Pagamento de tributos.	Ação legal favorável	Minimizar riscos de ação legal
Parceiros comerciais, fornecedores	Mercadorias	Respeito aos contratos. Negociação leal.	Colaboração	Minimizar riscos de defecção.
Concorrentes	Competição; referencial de mercado	Lealdade na concorrência		

Fonte: MACHADO, *et al.*, 2006.

3 PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE EM RSAC

O referencial teórico demonstrou diversos modelos utilizados no Brasil e no mundo sobre Responsabilidade Sócio-Ambiental Corporativa, sejam eles de instituições privadas ou ONG. Desta forma, o presente estudo definiu um modelo hipotético de análise, conforme FIG. 5, considerando os aspectos comuns encontrados e adotados globalmente. Agregam-se a este modelo o efeito das variáveis valor da marca, reputação da empresa, satisfação dos *stakeholders* e risco de externalidades, objetivando uma análise mais madura dos impactos da RSAC sobre as empresas, buscando identificar correlações que justifiquem investimentos sócio-ambientais ou se na prática estas ações representam custos indesejados mais necessários, sem retorno para as organizações.

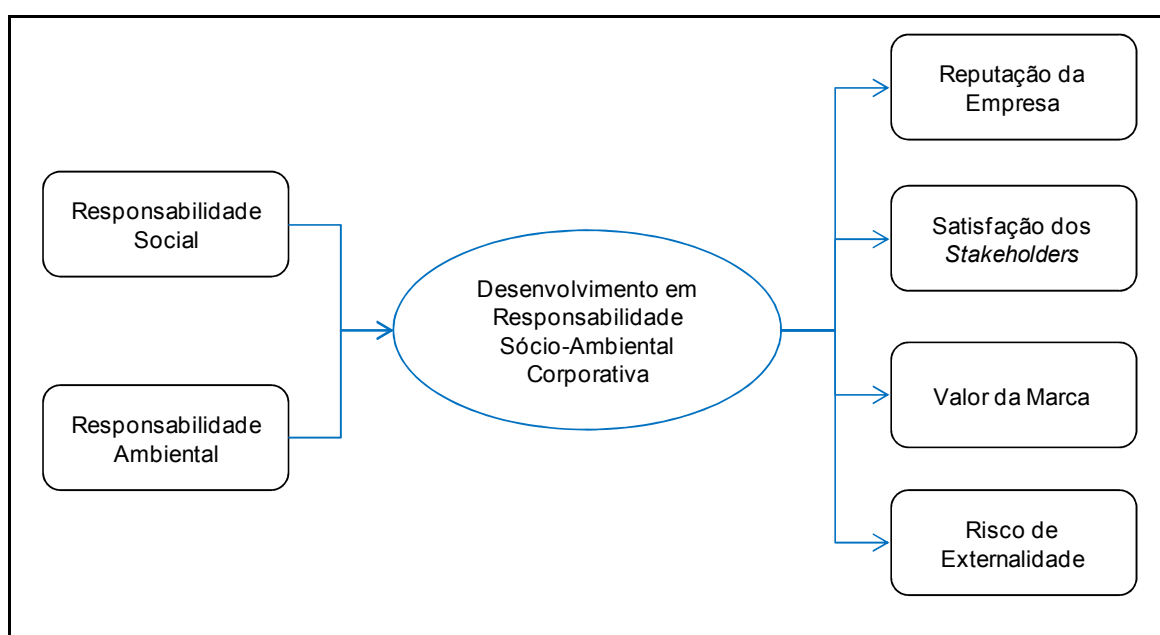


FIGURA 5 – Modelo hipotético de maturidade em responsabilidade sócio-ambiental corporativo*

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Obs.: *Este modelo foi proposto pelo autor mestrando.

Os indicadores que sustentam os construtos Responsabilidade Social e Responsabilidade Ambiental baseiam-se na análise dos modelos práticos e teóricos presentes no estudo. Para tanto, foram desenvolvidos o QUADRO 14 – Fatores

endógenos da responsabilidade socioambiental corporativa – e o QUADRO 15 – fatores exógenos da responsabilidade socioambiental corporativa; que expressam os fatores comuns encontrados nos modelos adotados no Brasil e no EUA, dadas suas características de observação e ação interna e externa a organização.

QUADRO 14 – Fatores endógenos da responsabilidade sócio-ambiental corporativa

Política Social	<ul style="list-style-type: none"> – Respeito á privacidade, uso da informação e marketing. – Compromisso com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho, incluindo-se trabalho decente e respeito ao indivíduo. – Práticas anticorrupção e antipropina. – Responsabilidade com os <i>stakeholders</i> internos.
Desempenho Social	<ul style="list-style-type: none"> – Diversidade e equipe. – Contratação de trabalhadores terceirizados. – Contribuição para inovações: criação de empregos diretos e indiretos. – Atração e retenção de talentos, incluindo o desenvolvimento do capital humano.
Diálogo e Participação	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão participativa. – Relação com trabalhadores terceirizados. – Governança corporativa.
Política Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> – Compromisso, abrangência de divulgação de políticas e critérios ambientais. – Adoção formal de uma estratégia ambiental. – Estabelecimento de metas e auditoria ambiental.
Gerenciamento de Impacto Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> – Minimização de entrada e saída e materiais. – Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos.
Desempenho Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> – Consumo de recursos ambientais. – Emissões e resíduos. – Seguro ambiental.

Fonte: adaptado dos modelos ISE, DJSI, IERSE e HOPKINS, 1997.

QUADRO 15 – Fatores exógenos da responsabilidade socioambiental corporativa

Ação Social	<ul style="list-style-type: none"> – Envolvimento com ações sociais. – Financiamento de ações sociais.
Gestão Social	<ul style="list-style-type: none"> – Relação com sindicatos. – Relação com clientes e consumidores. – Seleção, relação e parceria com os fornecedores, coibindo o trabalho infantil e o trabalho forçado a cadeia produtiva. – Relação com a comunidade por meio do gerenciamento dos impactos na comunidade do entorno e bom relacionamento com organizações locais. – Liderança e influência social.
Governo e Sociedade (Social)	<ul style="list-style-type: none"> – Participação em projetos sociais governamentais. – Transparência política. – Construção da cidadania pelas empresas.
Cumprimento Legal (Social)	<ul style="list-style-type: none"> – Dimensão social do consumo: excelência do atendimento, conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços, política de comunicação comercial. – Sanções judiciais ou administrativas.
Gestão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> – Sistema de gestão ambiental certificado. – Comunicação com partes interessadas. – Gerenciamento e monitoramento de fornecedores. – Apresentação e divulgação de relatórios ambientais.
Responsabilidade Frente às Gerações Futuras	<ul style="list-style-type: none"> – Educação e conscientização ambiental. – Compromisso com a melhoria na qualidade ambiental.
Cumprimento Legal (Ambiental)	<ul style="list-style-type: none"> – Controle de passivos ambientais. – Requisitos e procedimentos administrativos aberto à comunidade, ONG, governo, etc. – Procedimentos judiciais.

Fonte: Adaptado dos modelos ISE, DJSI, IERSE e HOPKINS , 1997.

O modelo baseia-se na hipótese de que o desenvolvimento em responsabilidade sócio-ambiental corporativa é dado pelo somatório das ações em responsabilidade social e ambiental, e quanto melhor for este desenvolvimento, maiores serão as contribuições positivas no valor da marca, na reputação da empresa e no grau de satisfação dos *stakeholders*. A contribuição referente ao risco de externalidades, tais como multas, *endomarketing*, sanções judiciais, dentre outros, é minimizado, gerando menores custos organizacionais.

Para fins de entendimento e análise, todos os construtos expostos são subdivididos da seguinte forma:

- Responsabilidade Social (RS)
 - RS1 – Política social
 - RS 2 – Desempenho social
 - RS 3 – Diálogo e participação
 - RS 4 – Ação social
 - RS 5 – Gestão Social
 - RS 6 – Governo e sociedade
 - RS 7 – Cumprimento legal
- Responsabilidade Ambiental (RA)
 - RA 1 – Desempenho ambiental
 - RA 2 – Gestão ambiental
 - RA 3 – Gerenciamento de impacto ambiental
 - RA 4 – Responsabilidade frente às gerações futuras
 - RA 5 – Política ambiental
 - RA 6 – Cumprimento legal
- Valor da Marca (VM)
 - VM 1 – Fornecedores
 - VM 2 – Consumidores
 - VM 3 – Acionistas
- Reputação da Empresa (RE)
 - RE 1 – Clientes
 - RE 2 – Fornecedores
 - RE 3 – ONG

- RE 4 – Governo
- RE 5 – Funcionários
- RE 6 – Acionistas
- Satisfação do *Stakeholders* (SS)
 - SS 1 – Clientes
 - SS 2 – Fornecedores
 - SS 3 – ONG
 - SS 4 – Governo
 - SS 5 – Funcionários
 - SS 6 – Acionistas
- Risco de Externalidade (REx)
 - REx 1 – Funcionários
 - REx 2 – Governo
 - REx 3 – ONG

Para que todas as variáveis identificadas fossem analisadas, desenvolveu-se um questionário com 32 afirmativas. Por meio de uma escala tipo Likert, variando de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), os respondentes atribuíram o valor que melhor classifica, na visão do gestor, as ações da empresa e suas percepções da realidade em que estão inseridos. O questionário (APÊNDICE A) foi validado por um pré-teste realizado com 7 empresas da área da construção civil, sendo observado o fraseado, a clareza e objetividade das afirmativas, para que o resultado, ao final deste trabalho, reproduzisse as ações e percepções reais da indústria da construção civil em Minas Gerais.

3.1 Maturidade setorial

Modelo de maturidade é um modelo que procura demonstrar, por meio de uma escala de medição de seis âncoras variando de 0 a 5, a posição estimada da

empresa comparando-se com três pontos de referência (desempenho desejado, padrão internacional e melhores práticas).

Seguindo o modelo do *COBIT Management Guidelines* (2000) e adaptando-o às práticas e percepções de resultados em responsabilidade sócio-ambiental corporativa, as escalas têm as seguintes âncoras: (0) Inexistente: ausência total de processos identificáveis, o setor não reconhece que é um aspecto a ser considerado; (1) Inicial: há evidências de que o setor reconhece que o aspecto existe e deve ser considerado, entretanto, não há processos padronizados, apenas abordagens eventuais que tendem a ser aplicadas em bases isoladas, filantrópicas; (2) Repetitivo: os processos foram desenvolvidos até o estágio em que procedimentos similares são adotados por organizações distintas que adotam a prática da RSAC, contudo não há treinamento ou divulgação formal nas empresas que compõem o setor; (3) Definido: o setor demonstra procedimentos padronizados e documentados, bem como divulgados por meio de treinamento. Contudo, os procedimentos em si não são sofisticados, o setor apresenta apenas um nível básico de ações em responsabilidade sócio-ambiental; (4) Gerenciado: é possível monitorar e mensurar o cumprimento dos procedimentos, bem como avaliar se as ações em RSAC não estão funcionando efetivamente. Os procedimentos estão sob melhoria contínua e propiciam boas práticas. Os impactos positivos das ações são percebidos, mas ainda incipientes; (5) Otimizado: os processos foram refinados ao nível das melhores práticas, com base nos resultados de melhorias contínuas e modelagem da maturidade com outras organizações e setores. A RSAC é utilizada como um modelo pelo setor, sendo considerada essencial para a sustentabilidade e maximização dos lucros organizacionais.

Nota-se que a proposição dessa dissertação é de avaliar o desenvolvimento da responsabilidade sócio-ambiental corporativa e a percepção do setor em relação aos benefícios oriundos deste desenvolvimento e, por fim, pontuar o grau de maturidade do setor. Desta forma, uma organização poderá se situar quanto às práticas sócio-ambientais em relação aos concorrentes diretos e adotar ações estratégicas que a capacite a atingir a média do setor ou até mesmo de suplantá-la, conquistando um diferencial competitivo a ser explorado.

4 METODOLOGIA

4.1 Quanto a abordagem

Este estudo foi realizado com base no método quantitativo (paradigma positivista), uma vez que foram analisados indicadores sociais, ambientais, valor da marca, reputação da empresa, satisfação dos *stakeholders* e risco de externalidades, por meio de uma escala tipo Likert de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Foi assim definido pela cultura escolar e comum ao público, ou seja, de fazer avaliações baseando-se em critérios de notas de 0 a 10, tendo o 5 como elemento central da escala.

Corrar *et al.* (2007) explicam que a escala Likert, proposta por Rensis Likert, em 1932, é uma escala em que os respondentes não apenas registram sua preferência (ou concordância) das afirmações, mas também relatam qual o grau da relação de preferência ou concordância.

4.2 Quanto aos fins

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho pode ser classificada como descritiva conclusiva, já que se propõe a colher dados e por meio deles associar relações que possibilitem concluir a interdependência dos construtos ou não “O intuito das técnicas de interdependência não é o de prever o valor da variável dependente e sim identificar uma estrutura e relacionamentos que permita a explicação das variações ocorridas nas variáveis analisadas” (CORRAR *et al.*, 2007, p. 77).

4.3 Quanto aos meios

Os dados secundários foram obtidos por meio de bibliografia – artigos, livros, teses, monografias e pesquisas na internet. Os dados primários por meio de questionário, aplicado ao setor da indústria da construção civil, tendo-se como veículo inicial a internet. Este mostrou-se pouco eficiente, mesmo com os convites enviados pela

SINDUSCON e pela Hilt do Brasil. Desta forma, para viabilizar a coleta de dados, foi contratada a empresa G3 – Grupo Estratégico de Multimídia, que realizou a aplicação do questionário via telefone. Estes então foram tabulados e armazenados em um banco de dados (Microsoft Office Excel®) e SPSS para posterior tratamento.

4.4 Universo e amostra

O universo, composto pelas 325 indústrias da construção civil de Minas Gerais, foi informado e convidado a responder ao questionário. Isto ocorreu devido às parcerias firmadas com a HILT do Brasil, empresa suíça que distribui equipamentos da construção civil a todo o país e ao Sindicato das Indústrias da Construção Civil em Minas Gerais (SINDUSCON). O objetivo era o de conseguir um número de 50% de respondentes que compunham as empresas associadas ao SINDUSCON. Este número foi ultrapassado, atingindo 198 gestores respondentes (61%), tornando-se assim representativo para o estudo.

4.5 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados deu-se por meio dos *softwares* SPSS 13, SMARTPLS e *Latent Variable Partial Least Square* (LVPLS), ferramentas de tratamento estatístico, do tipo científico, utilizados para análise de equações estruturais.

Optou-se por realizar primeiramente a análise fatorial, devido ao grande número de variáveis que compõem os construtos responsabilidade social e responsabilidade ambiental, que compõe o desenvolvimento sócio-ambiental corporativo. Como o modelo é mensurado baseando-se na visão do gestor, a análise fatorial aplica-se nos demais construtos que o completam, a fim de verificar a importância dada pelo público-alvo aos *stakeholders* selecionados em cada fator de análise. Corrar *et al.*(2007) recomendam a utilização da análise fatorial quando o pesquisador está diante de uma amostra com número elevado de casos e diversas variáveis associadas. Neste caso, por meio do método de Análise de Componentes Principais, foram mantidas no modelo as variáveis que mais influenciam no fator analisado.

Posteriormente, com a possível redução de variáveis, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com o intuito de verificar as hipóteses levantadas pelo modelo proposto. Corrar *et al.* (2007) dizem que a análise fatorial confirmatória é utilizada quando o pesquisador parte da hipótese de relacionamento preconcebida entre um conjunto de variáveis e alguns fatores latentes, demonstrando se a teoria que sustenta a hipótese de relacionamento do pesquisador está correta ou não.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Aborda-se neste tópico etapas da análise que visam avaliar e discutir condições e pressupostos exigidos do estudo, bem como destacar possíveis limitações e cautelas na interpretação dos resultados. Portanto, usou-se a estrutura que segue as sugestões corriqueiras na literatura, pesquisando autores como Hair Jr. *et al.* (1998), Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998), utilizando-se também dos aplicativos SPSS 13, SMARTPLS e LVPLS.

5.1 Análise exploratória

A primeira etapa que deve se preocupar ao fazer um estudo é a análise exploratória, pois esta propicia ao pesquisador conhecer características dos dados e verificar violações nos pressupostos que serão empregadas ao longo do estudo. (TABACHNICK e FIDEL, 2001). De tal forma, o objetivo deste tópico é prover informações acerca das variáveis e características gerais da amostra estudada.

5.1.1 Análise descritiva

Nesta pesquisa aplicou-se, tal qual sugere Malhotra (2006, p. 402), as estimativas de média e desvio padrão com o intuito de prover conhecimento prévio do estudo. Tal análise visa descrever a amostra e possibilitar ao pesquisador conhecer os dados da pesquisa, antecipando problemas e soluções que porventura possam transcorrer. A TAB. 1 descreve tais resultados em função das estatísticas básicas das escalas.

TABELA 1 – Análise descritiva dos dados

Continua

Indicadores	N	Min	Máx	Med	S
RESPONSABILIDADE SOCIAL					
RS1 – Política Social	190	4	10	7,99	1,455
RS2 – Desempenho Social	188	0	10	7,74	2,176
RS3 – Diálogo e Participação	189	1	10	7,61	1,958
RS4 – Gestão Social	185	0	10	6,00	2,811
RS5 – Governo e Sociedade	185	0	10	5,69	2,822
RS6 – Cumprimento Legal	189	0	10	9,13	1,519
RS7 – Ação Social	185	0	10	5,74	3,050
RESPONSABILIDADE AMBIENTAL					
RA1 – Desempenho Ambiental	185	0	10	5,74	3,050
RA2 – Gestão Ambiental	186	0	10	7,19	2,388
RA3 – Gerenciamento de Impacto Ambiental	187	0	10	7,89	2,159
RA4 – Responsabilidade frente às Gerações Futuras	186	0	10	6,63	2,760
RA5 – Política Ambiental	185	0	10	7,35	2,296
RA6 – Cumprimento Legal	180	0	10	6,61	3,000
VALOR DA MARCA					
VM1 – Fornecedor	189	0	10	8,23	1,918
VM2 – Clientes	186	0	10	7,67	2,406
VM3 – Acionistas	186	0	10	7,64	2,529
REPUTAÇÃO DA EMPRESA					
RE1 – Clientes	189	0	10	8,28	2,078
RE2 – Fornecedor	189	0	10	8,61	1,878
RE3 – ONG	181	0	10	6,75	3,100
RE4 – Governo	182	0	10	7,09	2,945
RE5 – Funcionário	188	0	10	8,23	2,239

TABELA 1 – Análise descritiva dos dados

Indicadores	N	Min	Máx	Conclusão	
				Med	S
REPUTAÇÃO DA EMPRESA					
RE6 – Acionista	184	0	10	7,84	2,596
SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS					
SS1 – Fornecedor	189	0	10	7,88	2,379
SS2 – Clientes	186	0	10	7,61	2,570
SS3 – ONG	180	0	10	6,53	3,269
SS4 – Governo	189	0	10	7,58	2,781
SS5 – Funcionário	190	0	10	8,21	1,775
SS6 – Acionista	186	0	10	7,72	2,609
RISCO DE EXTERNALIDADE					
REx1 – Funcionário	181	0	10	6,45	2,986
REx2 – ONG	170	0	10	4,92	3,079
REx3 – Controle Ambiental	181	0	10	6,09	3,135
REx4 – Governo	180	0	10	6,23	3,268

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Obs.: N é o tamanho da amostra válida; Min é a menor resposta obtida para a variável; Máx é a maior resposta obtida para a variável; Med é a média obtida pela variável; e S é o desvio padrão.

A TAB.1 mostra os valores das estimativas básicas encontradas no estudo. Demonstra-se que os respondentes tenderam a dar notas elevadas nas escalas, representando certo grau de concordância com os itens avaliados.

5.1.2 Dados ausentes

A generalização dos resultados de um estudo pode ficar comprometida se existirem dados ausentes em demasia e se existirem fatores desconhecidos para seu aparecimento (HAIR Jr. *et al.*, 1998). Isto se torna especialmente danoso quando os valores obtidos na amostra não são representativos da população de interesse, o que ocorre quando se observam padrões não aleatórios nos dados ausentes do

estudo. Deste modo, é relevante identificar os motivos e a extensão dos dados omissos, buscando tratamento perspicaz para tal surgimento (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Iniciando pela contagem simples dos dados ausentes, foram encontrados 282 dados ausentes, que representa 4,45% da base total de 32 variáveis e 198 questionários válidos (6.336 células válidas). A TAB. 2 mostra baixa ocorrência de dados ausentes, dispersos entre os questionários e variáveis, de modo que nenhum padrão aparente é saliente.

TABELA 2 – Distribuição de freqüência dos dados ausentes na base de dados

Dados Ausentes	Estatísticas			
	Freq	Prod	%	Acum
0	146	0	0%	0%
1	10	10	4%	4%
2	12	24	9%	12%
3	3	9	3%	15%
4	6	24	9%	24%
5	3	15	5%	29%
6	5	30	11%	40%
7	2	14	5%	45%
9	2	18	6%	51%
10	1	10	4%	55%
12	2	24	9%	63%
13	2	26	9%	72%
15	1	15	5%	78%
19	1	19	7%	84%
21	1	21	7%	92%
23	1	23	8%	100%
TOTAL	198	282	100%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Obs.: FREQ. é a freqüência de questionários com determinada quantidade de dados ausentes. PROD. É o produto do número de vezes que os casos têm dados ausentes pela sua freqüência na base. % é a proporção de dados ausentes. ACUM é o percentual acumulado de dados ausentes.

A TAB. 2 mostra, de forma destacada, que existe concentração expressiva de dados ausentes em poucos casos. Um total de 8 casos (menos de 10% da base) com 12 ou mais dados ausentes, representando 47% dos dados ausentes encontrados.

Nota-se que os dados ausentes (TAB. 3) apresentam alguma concentração nas variáveis do construto Risco de Externalidade, em especial o indicador REx2 – ONG, com 14.1% de dados ausentes. Para verificar se tais dados estavam dispersos de maneira aleatória procedeu-se ao teste MCar que demonstrou estarem sim os dados livres de padrões desconhecidos para o surgimento dos dados ausentes (Teste MCAR: qui-quadrado = 1.107,081; g.l = 1.204; Sig. = 0,978). Levando-se em conta que existe considerável concentração dos dados em poucos casos, procedeu-se em primeiro momento a exclusão destes 8 casos (questionários) com mais de 12 dados ausentes, reduzindo para 190 o número de questionários válidos.

TABELA 3 – Distribuição de freqüência dos dados ausentes variáveis

Variáveis	Freq.	Continua
		%
RS1 – Política Social	0	,0
RS3 – Diálogo e Participação	1	,5
RS6 – Cumprimento Legal	1	,5
RS2 – Desempenho Social	2	1,0
SS5 – Funcionário	3	1,5
VM1 – Fornecedor	4	2,0
RE1 – Clientes	4	2,0
RE2 – Fornecedor	4	2,0
SS1 – Fornecedor	5	2,5
RA2 – Gestão Ambiental	6	3,0
RA4 – Responsabilidade Frente às Gerações Futuras	6	3,0

TABELA 3 – Distribuição de freqüência dos dados ausentes variáveis

Variáveis	Freq.	Conclusão
		%
SS4 – Governo	6	3,0
RS4 – Gestão Social	7	3,5
VM2 – Clientes	7	3,5
RE5 – Funcionário	7	3,5
RS5 – Governo e Sociedade	8	4,0
RA1 – Desempenho Ambiental	8	4,0
RS7 – Ação Social	9	4,5
RA6 – Cumprimento Legal	9	4,5
VM3 – Acionistas	9	4,5
SS2 – Clientes	9	4,5
RA3 – Gerenciamento de Impacto Ambiental	11	5,6
SS6 – Acionista	11	5,6
RE4 – Governo	12	6,1
RE3 – ONG	13	6,6
RE6 – Acionista	14	7,1
REx1 – Funcionário	14	7,1
RA5 – Política Ambiental	15	7,6
REx4 – Governo	15	7,6
SS3 – ONG	17	8,6
REx3 – Controle Ambiental	17	8,6
REx2 – ONG	28	14,1

Fonte: dados da pesquisa, 2008.

Obs.: FREQ. é a freqüência de questionários com determinada quantidade de dados ausentes. % é a proporção de dados ausentes.

Após este procedimento nenhuma variável apresentou mais de 10% de dados ausentes no total. Os casos que permaneceram foram então repostos pelo método de regressão com adição de resíduos, para evitar a subestimação da variação das

escalas. Estes foram delimitados, dentro da escala empregada (0 a 10), de modo a manter os valores nos patamares aceitáveis de acordo com o estudo.

5.1.3 Avaliação da normalidade

Como usualmente se emprega procedimento que parte da premissa que as variáveis seguem a distribuição normal, nesta etapa procedeu-se a avaliação do grau em que as variáveis seguem tal distribuição.

Dados que se comportam como distribuição normal tendem a ter valores concentrados em torno da sua média, moda e mediana. Fazendo a análise dos gráficos, percebeu-se que as variáveis não se comportam conforme uma distribuição normal. Fazendo os testes K-S de normalidade obteve-se resultados idênticos, pois em todos os casos rejeitou-se a hipótese nula de normalidade das variáveis com alfa menor que 0,1%.

As análises dos parâmetros normais de assimetria e curtose também revelaram desvios fortes; foram observadas 20 variáveis com assimetria negativa menor que -1 e 18 variáveis com curtose positiva maior que 1, valores estes que podem distorcer as estimativas que se baseiam na distribuição normal. Desta forma, praticamente todas as variáveis obtiveram desvios significativos (30 em 32 variáveis) e grande parte em termos de curtose (19 em 32). Tais resultados são demonstrados na TAB. 4.

TABELA 4 - Análise da assimetria e curtose das variáveis

Continua

Indicadores	Assimetria				Curtose			
	Est	Erro	Z	Sig	Est	Erro	Z	Sig
RS1 – Política Social	-0,43	0,18	-2,44	0,01	-0,33	0,35	-0,95	0,34
RS2 – Desempenho Social	-1,60	0,18	-9,10	0,00	3,16	0,35	8,99	0,00
RS3 – Diálogo e Participação	-0,91	0,18	-5,18	0,00	0,72	0,35	2,05	0,04
RS4 – Gestão Social	-0,71	0,18	-4,00	0,00	-0,17	0,35	-0,49	0,62

TABELA 4 - Análise da assimetria e curtose das variáveis

Indicadores	Assimetria				Curtose				Conclusão
	Est	Erro	Z	Sig	Est	Erro	Z	Sig	
RS5 – Governo e Sociedade	-0,45	0,18	-2,57	0,01	-0,47	0,35	-1,35	0,18	
RS6 – Cumprimento Legal	-3,12	0,18	-17,67	0,00	13,55	0,35	38,62	0,00	
RS7 – Ação Social	-0,46	0,18	-2,64	0,01	-0,72	0,35	-2,05	0,04	
RA1 – Desempenho Ambiental	-1,08	0,18	-6,12	0,00	1,30	0,35	3,70	0,00	
RA2 – Gestão Ambiental	-1,45	0,18	-8,23	0,00	2,20	0,35	6,27	0,00	
RA3 – Gerenciamento de Impacto Ambiental	-0,99	0,18	-5,61	0,00	0,53	0,35	1,52	0,13	
RA4 – Responsabilidade Frente às Gerações Futuras	-1,02	0,18	-5,79	0,00	1,20	0,35	3,43	0,00	
RA5 – Política Ambiental	-0,76	0,18	-4,31	0,00	-0,22	0,35	-0,64	0,52	
RA6 – Cumprimento Legal	-1,54	0,18	-8,76	0,00	2,10	0,35	5,98	0,00	
VM1 – Fornecedor	-2,07	0,18	-11,73	0,00	6,27	0,35	17,87	0,00	
VM2 – Clientes	-1,64	0,18	-9,30	0,00	2,98	0,35	8,49	0,00	
VM3 – Acionistas	-1,58	0,18	-8,94	0,00	2,29	0,35	6,54	0,00	
RE1 – Clientes	-2,01	0,18	-11,42	0,00	5,29	0,35	15,07	0,00	
RE2 – Fornecedor	-2,56	0,18	-14,50	0,00	8,70	0,35	24,79	0,00	
RE3 – ONG	-1,09	0,18	-6,18	0,00	0,22	0,35	0,63	0,53	
RE4 – Governo	-1,21	0,18	-6,88	0,00	0,74	0,35	2,10	0,04	
RE5 – Funcionário	-2,24	0,18	-12,73	0,00	5,71	0,35	16,27	0,00	
RE6 – Acionista	-1,77	0,18	-10,04	0,00	2,87	0,35	8,19	0,00	
SS1 – Fornecedor	-1,70	0,18	-9,63	0,00	3,04	0,35	8,67	0,00	
SS2 – Clientes	-1,63	0,18	-9,24	0,00	2,43	0,35	6,93	0,00	
SS3 – ONG	-0,96	0,18	-5,46	0,00	-0,21	0,35	-0,59	0,56	
SS4 – Governo	-1,50	0,18	-8,48	0,00	1,64	0,35	4,67	0,00	
SS5 – Funcionário	-1,80	0,18	-10,19	0,00	5,24	0,35	14,94	0,00	
SS6 – Acionista	-1,84	0,18	-10,46	0,00	3,03	0,35	8,63	0,00	
REx1 – Funcionário	-0,75	0,18	-4,28	0,00	-0,28	0,35	-0,81	0,42	
REx2 – ONG	-0,39	0,18	-2,21	0,03	-1,03	0,35	-2,94	0,00	
REx3 – Controle Ambiental	-0,64	0,18	-3,61	0,00	-0,65	0,35	-1,84	0,07	
REx4 – Governo	-0,72	0,18	-4,08	0,00	-0,62	0,35	-1,78	0,08	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Obs.:O valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z é o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste.

Por tal razão pôde-se concluir que as variáveis do estudo não seguiram a distribuição normal. Assim, nas etapas de avaliação da validade das medidas e do modelo de pesquisa, procedeu-se ao uso de métodos mais robustos à violação deste pressuposto.

5.1.4 Outliers

Outliers são casos que apresentam padrões de respostas dispares em relação ao padrão das variáveis e podem distorcer estimativas do estudo (HAIR Jr. *et al.*, 1998), sendo necessário avaliar e tratar tais casos antes de dar prosseguimento à análise (KLINE, 1998). Realizada esta, tanto de *outliers* univariados quanto multivariados, obtiveram-se 5 casos extremos que foram retirados, reduzindo para 185 os questionários válidos.

5.1.5 Análise de linearidade

Como as técnicas que se fundamentam em análise de correlações partem da premissa de que os relacionamentos entre as variáveis são lineares, neste tópico analisou-se o grau em que as variáveis em estudo se comportam conforme tal critério. Considerando o coeficiente de *Pearson*, como índice do grau de ajuste linear entre as variáveis, testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores por meio da significância desta estimativa. Na matriz que continha 496 correlações, um total de 468 (94%) estimativas foram superiores a 0,1445 e, portanto, significativas ao nível de 5% bicaudal.

A fim de verificar se houve uma violação desta condição, compararam-se os ajustes lineares, quadráticos e cúbicos entre 80 pares de variáveis, onde nenhuma relação não linear fora significativa considerando o nível de 1% de significância. Portanto, pode-se sugerir que as variáveis seguiram relações relativamente lineares (NORUSIS, 1999).

5.1.6 Análise de redundância e multicollinearidade

Kline (1998) sugere que seja feita a avaliação de presença de correlações expressivas entre as variáveis do estudo, pois estes casos podem indicar redundância nos dados testados no modelo. Estas não foram detectadas, as correlações realizadas apresentaram valor inferior a 0,90, o que para Tabachnick e Fidel (2001) significa ausência de redundância na pesquisa.

5.2 Análise da qualidade da mensuração

Tal como é de praxe em estudos de avaliação da qualidade de modelos, torna-se recomendável verificar se existe congruência entre as medições efetuadas e os construtos ao qual se pretende medir; buscando-se evidências da confiabilidade e validade da mensuração (NETEMEYER *et al.*, 2003). São apresentadas nesta etapa as propriedades psicométricas das escalas, passando pela avaliação da dimensionalidade, confiabilidade e validade das medidas.

5.2.1 Análise da dimensionalidade

Avaliar a dimensionalidade de um conjunto de dados significa, na prática, averiguar se os indicadores de cada construto partilham uma única faceta ou dimensão latente (NETEMEYER *et al.*, 2003), empregando-se neste estudo a Análise Fatorial Exploratória, conforme sugestão de Hair Jr. *et al.* (1998) e Tabachnick e Fidel (2001). Partindo da extração por componentes principais foram encontradas dimensões únicas para todos os construtos, exceto Responsabilidade Social cuja solução pode ser encontrada em seqüência, na TAB. 5.

TABELA 5 - Análise fatorial exploratória da escala de Responsabilidade Social

Indicadores	Componente
RS4 – Gestão Social	0,838
RS5 – Governo e Sociedade	0,780
RS7 – Ação Social	0,729
RS3 – Diálogo e Participação	0,601
RS2 – Desempenho Social	0,553

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Obs.: Extração por componentes principais (rotação oblíqua). Medida KMO= 0,733. variância explicada 50%.

A TAB. 5 demonstra que as variáveis explicam parcela considerável da variação dos dados (50%) e as condições amostrais foram consideradas boas para o uso da análise fatorial, mas, para tanto, foi necessário excluir as variáveis RS1 – Política Social e RS6 – Cumprimento Legal, que apesar de serem cobradas em todos os modelos de RSAC analisadas, mostraram-se inconsistentes com o construto Responsabilidade Social. Para os demais construtos não foi necessário excluir nenhuma indicador a fim de obter a unidimensionalidade.

5.2.2 Análise da confiabilidade e validade do modelo

Neste tópico se apresenta os critérios de avaliação da validade e confiabilidade das medidas. A preocupação central desta análise é verificar se existem erros sistemáticos, relacionados à validade, ou aleatórios, relacionados à confiabilidade. Em última instância o objetivo do pesquisador é verificar se o instrumento de pesquisa é livre do erro total (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2002). Esta validade de construto é formada por três componentes: a validade convergente, validade discriminante e validade nomológica.

O modelo foi testado pelo método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS) (HAENLEIN e KAPLAN, 2004). Este requer uma amostra mínima de 10 a 5 vezes o bloco de indicadores do construto com maior número de indicadores ou o construto que tenha maior número de variáveis independentes (CHIN, 1998). Assim, o modelo apresentado neste trabalho poderia ser testado com construtos que tivessem até 18 indicadores, mostrando que a estimativa do modelo completo via PLS seria adequada.

Para avaliar a *validade convergente* verificaram-se as cargas fatoriais dos construtos; sendo estas significativas ao nível de 5% ou 1% (por meio de testes *t* unicaudais com *t* crítico $t=1,65$ ou $t=2,33$) têm-se evidências da validade convergente das medidas. Assim torna-se possível calcular erros padrão da estimativa do PLS, verificando a significância dos resultados. Na TAB. 6 estão dispostos os resultados da validade convergente dos indicadores, identificados pelo *software* SMARTPLS.

TABELA 6 – Avaliação da validade convergente das medidas

Modelo de mensuração	Amostra	Pop	Desv	Erro	Valor t	Sig.
RE2 – Fornecedor	0,22	0,24	0,11	0,11	2,05	0,02
RE4 – Governo	0,47	0,46	0,08	0,08	5,64	0,00
RE5 – Funcionário	0,21	0,23	0,12	0,12	1,78	0,04
RE6 – Acionista	0,30	0,27	0,13	0,13	2,29	0,01
REx1 – Funcionário	0,31	0,32	0,12	0,12	2,56	0,01
REx2 – Ong`s	0,19	0,20	0,09	0,09	2,06	0,02
REx3 – Controle Ambiental	0,62	0,60	0,12	0,12	5,17	0,00
SS1 – Fornecedor	0,59	0,59	0,13	0,13	4,52	0,00
SS3 – Ong`s	0,15	0,16	0,07	0,07	2,23	0,01
SS4 – Governo	0,24	0,22	0,11	0,11	2,23	0,01
SS6 - Acionista	0,22	0,21	0,08	0,08	2,68	0,00
VM2 - Clientes	0,54	0,55	0,11	0,11	5,12	0,00
VM3 - Acionistas	0,54	0,53	0,11	0,11	4,93	0,00
RA1 – Desempenho Ambiental	0,26	0,25	0,10	0,10	2,71	0,00
RA3 – Gerenciamento de Impacto Ambiental	0,48	0,49	0,11	0,11	4,30	0,00
RA4 – Responsabilidade Frente às Gerações Futuras	0,14	0,14	0,08	0,08	1,79	0,04
RA6 – Cumprimento Legal	0,37	0,36	0,10	0,10	3,54	0,00
RS2 – Desempenho Social	0,44	0,44	0,09	0,09	4,99	0,00
RS3 – Diálogo e Participação	0,26	0,26	0,12	0,12	2,21	0,01
RS5 – Governo e Sociedade	0,46	0,44	0,11	0,11	3,99	0,00
RS7 – Ação Social	0,27	0,26	0,13	0,13	2,12	0,02

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Observa-se que, segundo o critério da significância das cargas, os indicadores que mostrados na TAB. 6 obtiveram validade convergente. Decidiu-se excluir os indicadores sem validade (SIG. > 0,05) para manter somente aqueles com maior capacidade para medir os conceitos propostos no modelo. Assim, os indicadores RS1 (Política Social), RS4 (Gestão Social), RS6 (Cumprimento Legal), RA2 (Gestão Ambiental), RA5 (Política Ambiental), VM1 (Fornecedor), RE1 (Clientes), RE3 (ONG), SS2 (Clientes), SS5 (Funcionário) e REx4 (Governo), foram excluídos do modelo.

Para verificar a qualidade geral dos construtos formativos analisaram-se as comunalidades, estas devem possuir média superiores a 0,40. A TAB. 7 mostra que todos os construtos superam os valores mínimos sugeridos, demonstrando boa qualidade de mensuração.

TABELA 7 – Avaliação da validade global das medidas dos construtos

Construtos	Comunalidades
Risco de externalidades	0,7311
Responsabilidade Ambiental	0,5535
Reputação	0,6763
Responsabilidade Social	0,4758
Satisfação	0,6153
Valor	0,8614

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Outro critério da validade de construto avaliado foi a *validade discriminante*, que busca identificar se escalas concebidas para medir construtos diferentes são efetivas neste objetivo (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981) que sugerem comparar a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R^2 obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS), demonstrados na TAB. 8.

TABELA 8 – Avaliação da validade discriminante dos construtos

Construtos	F	1	2	3	4	5	6
Risco de externalidades	1	0,73					
Responsabilidade Ambiental	2	0,38	0,55				
Reputação	3	0,27	0,44	0,68			
Responsabilidade Social	4	0,17	0,36	0,34	0,48		
Satisfação	5	0,27	0,46	0,78	0,36	0,62	
Valor	6	0,27	0,46	0,56	0,29	0,55	0,86

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Obs.: Os valores na diagonal principal correspondem a variância média extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais da amostra, estimados no PLS.

Comparando o quadrado do coeficiente de correlação com as medidas comunalidades dos construtos, percebe-se que o construto satisfação e reputação não atingiram a validade discriminante. No entanto, como a correlação entre tais construtos é elevada, procedeu-se a verificação da validade discriminante por meio do intervalo de confiança. Considerando que a correlação desatenuada entre os dois construtos foi de 0,91 com limite superior de 0,98, pode-se dizer que esta correlação não pode ser igual a unidade (1). Portanto, encontram-se evidências favoráveis a validade discriminante dos construtos.

Para averiguar a última componente da validade de construto (validade nomológica) procurou-se identificar se os relacionamentos entre as variáveis latentes do modelo são suportados pelos dados empíricos (NETEMEYER *et al.*, 2003). Como o SMARTPLS não permite determinar fatores de segunda ordem, neste caso o Desenvolvimento em Responsabilidade Sócio Ambiental Corporativo, foi utilizado em conjunto o *software* LVPLS. Este permite que sejam criados fatores de segunda ordem formativos, mas por outro lado, não faz o cálculo dos erros padrão e significância das relações. Para demonstrá-los adotou-se ainda o SMARTPLS, cujos cálculos encontram-se na TAB. 9.

TABELA 9 – Resultado das hipóteses do modelo proposto pela dissertação

Relações	Amostra	Pop	Desv	Erro	Valor T	Sig.
RA -> R. EXT	0,58	0,58	0,07	0,07	8,76	0,00
RA -> REP	0,50	0,52	0,07	0,07	7,50	0,00
RA -> SATISF	0,50	0,51	0,07	0,07	7,61	0,00
RA -> VALOR	0,53	0,54	0,08	0,08	6,72	0,00
RS -> R. EXT	0,07	0,09	0,06	0,06	1,17	0,24
RS -> REP	0,29	0,28	0,07	0,07	3,89	0,00
RS -> SATISF	0,30	0,30	0,07	0,07	4,11	0,00
RS -> VALOR	0,22	0,22	0,08	0,08	2,78	0,01

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Obs.: a) AMOSTRA é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O erro é o erro estimado da estimativa; e) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. f) é significância da relação.

A TAB. 8 mostra as hipóteses do modelo testadas, com seus respectivos pesos obtidos no modelo estrutural (PLS), com destaque para as relações significativas (em negrito). Percebe-se que a Responsabilidade Ambiental possui maior peso em todos os construtos dependentes, indicando maior relação entre eles. A Responsabilidade Social, embora estabeleça boa relação com os construtos dependentes, não possui o mesmo apelo.

Ainda assim, os construtos Responsabilidade Ambiental e Responsabilidade Social conseguem explicar parcelas consideráveis dos construtos finais do modelo, quais sejam: 1) Reputação da Empresa, 50%; 2) Satisfação dos *stakeholders*, 51,7%; 3) Valor da Marca, 47,3%; e 4) Risco de Externalidade, 39%.

Os resultados encontrados pelo SMARTPLS e LVPLS são demonstrados na FIG. 6. O modelo mostra o impacto relativamente grande do Desempenho em Responsabilidade Sócioambiental Corporativa sobre os construtos finais do modelo, embora a comunalidade representada pela ação direta e em separado da Responsabilidade Social e Responsabilidade Ambiental, sobre os construtos finais, sejam maior que o poder de explicação (R^2).

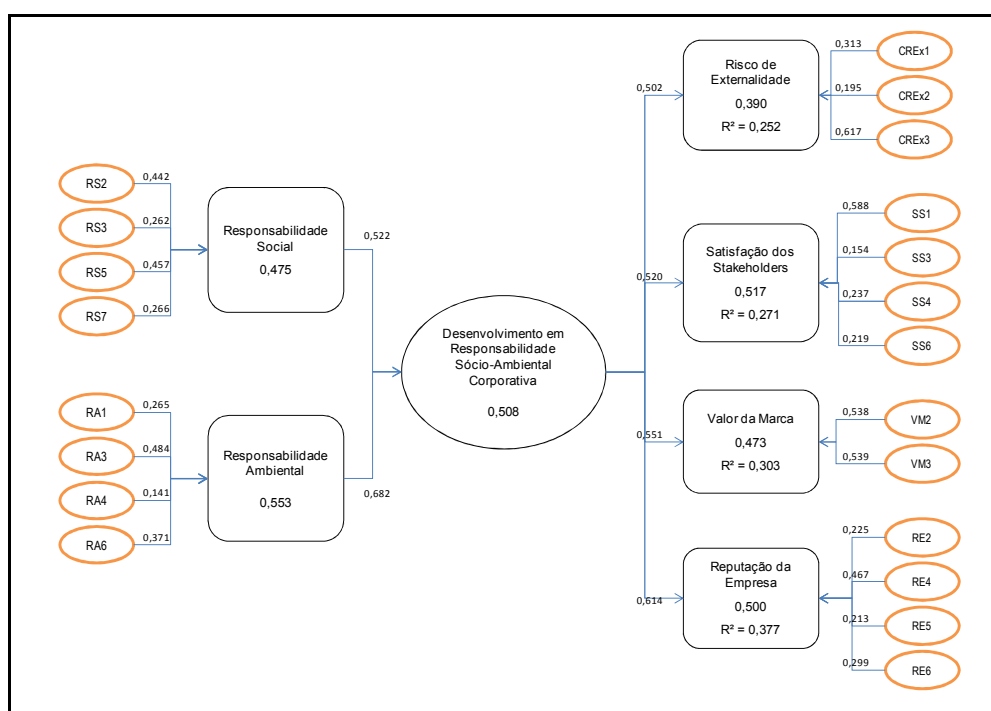


FIGURA 6 – Análise do modelo operacional de maturidade em RSAC

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Fazendo-se a análise em separado, observa-se que os indicadores que melhor explicam o construto Responsabilidade Social são: 1) RS2 – Desempenho Social, 0,442; RS3 – Diálogo e Participação, 0,242; RS5 – Governo e Sociedade, 0,457; e RS7 – Ação Social, 0,244. O Desempenho Social trata da diversidade de gênero e cor, bem como de remuneração compatível, inclusive para serviços terceirizados; e o Diálogo e Participação indicam gestão participativa, ambos com caráter interno à organização. Responsáveis pelas ações externas encontram-se os indicadores Governo e Sociedade, ou seja, apoio a cidadania e incentivo de pessoal e financeiro a programas e projetos do poder público; e a Ação Social, com programas e projetos próprios voltados para a comunidade, planejados anteriormente.

No que tange a Responsabilidade Ambiental, os indicadores, a exemplo da Responsabilidade Social (2 internos e 2 externos), que se apresentaram mais coesos com a formação do construto foram: RA1 – Desempenho Ambiental, 0,265; RA3 – Gerenciamento do Impacto Ambiental, 0,484; RA4 – Responsabilidade Frente às Gerações Futuras, 0,141 e RA6 – Cumprimento Legal. O Desempenho Ambiental trata da ecoeficiência pela utilização dos 3Rs (reaproveitamento, reuso e reciclagem), inclusive no tratamento dos resíduos e efluentes; o Gerenciamento de Impacto Ambiental refere-se a controle de processos, produtos e serviços, incluindo sistema padronizado como a ISO 14001. Os indicadores de cunho externo são representados por: Responsabilidade Frente às Gerações Futuras, campanhas educativas voltadas para o consumo consciente; e o Cumprimento Legal, licença ambiental para todos os projetos, instalações e operações.

Nota-se equilíbrio na formação destes construtos dada pelos gestores da construção civil, público-alvo desta pesquisa. Ficou claro que, tanto os fatores internos quanto externos à organização são relevantes para a sustentabilidade da empresa, na visão moderna e humana, contrapondo-se à economia clássica. Entretanto, revela-se que a Responsabilidade Ambiental possui maior peso na formação do Desenvolvimento em RSAC, assim, o fator ambiental é percebido pelos gestores com maior poder de influência nos *stakeholders* e, por conseguinte, nos construtos finais do modelo.

Os construtos finais, representados pela ação do Desempenho em RSAC nas partes envolvidas ou interessadas, foram aqui tratados pela Satisfação dos *Stakeholders* (comunalidade de 0,517 e $R^2 = 0,271$), Reputação da Empresa (comunalidade de 0,500 e $R^2 = 0,377$), Valor da Marca (comunalidade de 0,473 e $R^2 = 0,303$) e Risco de Externalidade (comunalidade de 0,390 e $R^2 = 0,252$). Este último mostra que os riscos são minimizados pela adoção da RSAC, principalmente em relação aos funcionários (ações trabalhistas), ONG (pressão externa representativa da sociedade) e Controle Ambiental (multas e/ou sanções oriundas de órgãos públicos de controle ambiental). A diminuição destes fatores negativos implica em maior tranquilidade para a empresa se dedicar às suas atividades principais, o que pode incorrer em qualidade e lucro para a organização.

Os *stakeholders* satisfeitos com o RSAC, na visão dos gestores, são os fornecedores (parceria fortificada), ONG (respeito com funcionários, comunidade e meio ambiente), Governo (respeito às leis e aos serviços prestados à comunidade) e Acionista (crescimento da sustentabilidade e lucratividade da empresa).

No construto Valor da Marca, o Cliente (novos clientes e lealdade) surge como forte indicador para a prática e manutenção da RSAC, demonstrando que tais ações influenciam na hora da decisão de compra. Isto explica por que o indicador Acionista (captação e manutenção de investidores) se apresenta em igual peso, pois as práticas em RSAC são atrativas no mercado consumidor, atraindo mais investimentos.

Por último, o construto Reputação da Empresa demonstrou ser também de grande relevância, e que apresenta impacto positivo do RSAC. Os indicadores que melhor explicam estes construtos são: Fornecedor (seriedade e capacidade de cumprir compromissos), Governo (negociações com o poder público), Funcionário (orgulho da empresa) e Acionista (confiabilidade).

Verifica-se que o modelo proposto apresentou coerência, com a capacidade de explicar os efeitos da RSAC na sustentabilidade organizacional. Desta forma, o estudo demonstrou ser possível a mensuração destas ações em fatores importantes

para ganho de competitividade empresarial, possuindo razões satisfatórias para que a responsabilidade sócio-ambiental deixe de ser periférica para adotar postura estratégica, e como tal, de maior atenção nos planos e projeções estipulados pela alta direção.

Entretanto, foi realizado um estudo paralelo, visando identificar os impactos em separado, da responsabilidade social e da responsabilidade ambiental sobre os construtos finais do modelo, assim, retirando-se o construto Desenvolvimento em Responsabilidade Sócio-Ambiental Corporativo, fica mais evidente onde as ações são mais percebidas. A FIG. 7 e a FIG. 8 demonstram esta influência e como tal remete-nos ao planejamento estratégico de alocação de recursos conforme aos resultados percebidos nos construtos finais, ou seja, no retorno desejado pela organização.

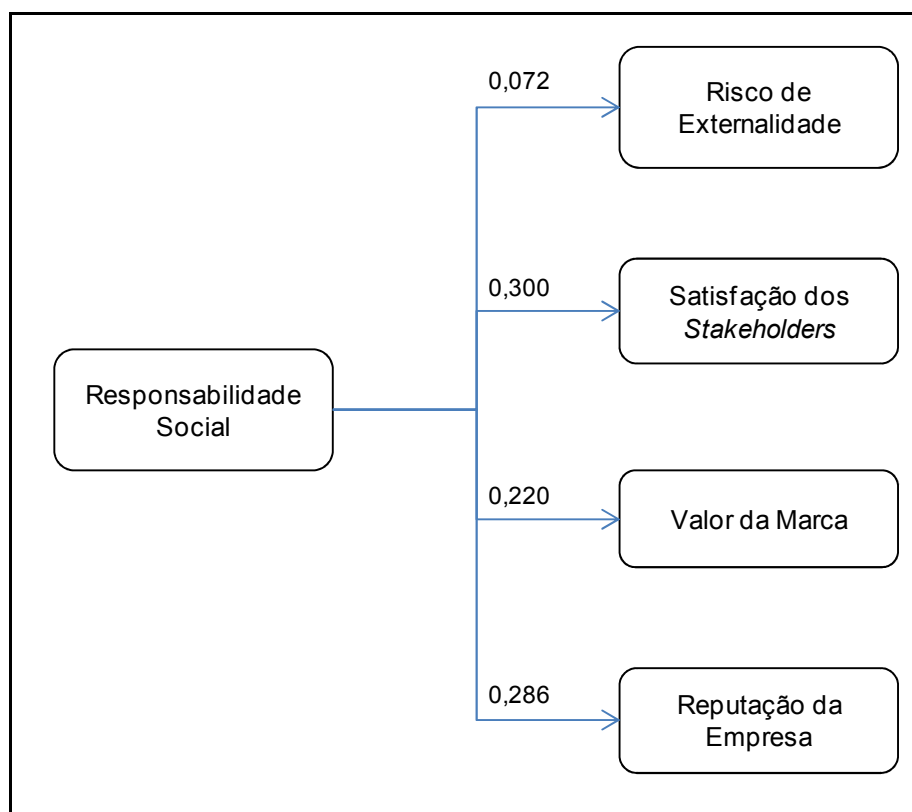


FIGURA 7 – Impacto da responsabilidade social

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

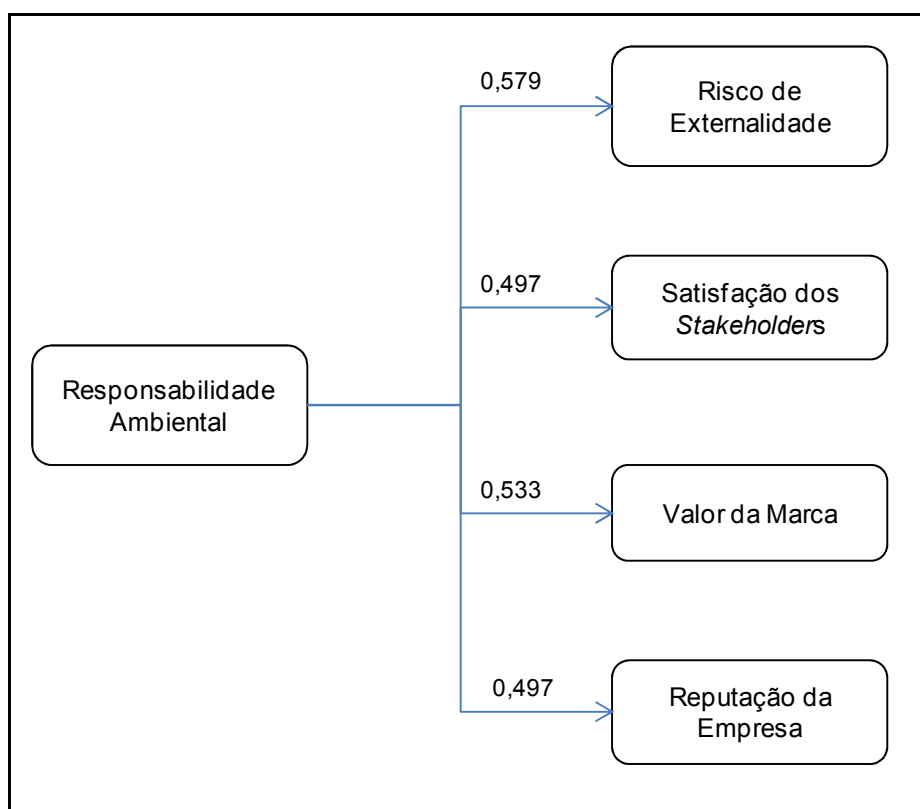


FIGURA 8 – Impacto da responsabilidade ambiental

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Nota-se a discrepância existente entre os impactos de responsabilidade social e responsabilidade ambiental no que tange aos seus efeitos nos construtos finais. Quando avaliado o Risco de Externalidade, a responsabilidade social não apresentou impacto significativo, ou seja, na visão dos entrevistados, as ações sociais não contribuem para a minimização dos riscos. Entretanto, o fator meio ambiente exerce expressiva influência, caracterizando que as pressões ambientais são mais fortes e, portanto, as práticas ecologicamente corretas fornecem segurança à organização.

Estes efeitos também são observados na satisfação dos *stakeholders* e na reputação da empresa, desta forma, nota-se que as partes interessadas no negócio estão mais preocupadas com as repercussões ambientais do que com as sociais. Por último, o valor da marca segue o mesmo caminho. Para os gestores, a responsabilidade ambiental possui maior visibilidade e atenção, sendo desta forma, o fator que mais agrega valor à empresa e, por conseguinte, merecedora de maiores esforços.

Estrategicamente, o resultado da pesquisa incita que os investimentos devem ser alocados, tanto em maior quantidade de recursos financeiros e de pessoal, como em qualidade de marketing, nas práticas ambientais, pois na percepção dos gestores, é a que se traduz em benefícios mais palpáveis para a organização.

5.3 Análise de maturidade em responsabilidade socioambiental corporativa setorial

Utilizando-se as sugestões de Kline (1998) empregou-se a média ponderada dos valores obtidos nos pesos estruturais para calcular médias dos fatores (MF_i) para cada um dos construtos. Este procedimento foi delineado no intuito de calcular índices globais de Responsabilidade Social, Ambiental e Responsabilidade Sócioambiental Corporativa Setorial (RSACS). Considerando a estrutura formativa do modelo, os indicadores considerados nesta análise foram os que compõem as escalas de Responsabilidade Social e Responsabilidade Ambiental. A proposta de Kline (1998) utiliza a seguinte fórmula, que foi aplicada (EQ. 1),

$$MF_i = \frac{\sum_{k=1}^K W_k X_{ki}}{\sum_{k=1}^K W_k} \quad (1)$$

Em que:

W_k é o peso de regressão do k -ésimo indicador obtido na AFC.

X_{ki} é o valor observado do k -ésimo indicador para o i -ésimo respondente.

Deste modo, procedeu-se o cálculo de um índice (MF_i) para Responsabilidade Ambiental, Responsabilidade Social e um índice Responsabilidade Sócio-ambiental Corporativa Setorial (RSACS). A média fatorial encontrado em RSACS é submetido à escala de maturidade sugerida para então obter-se o indicador proposto (FIG. 9).

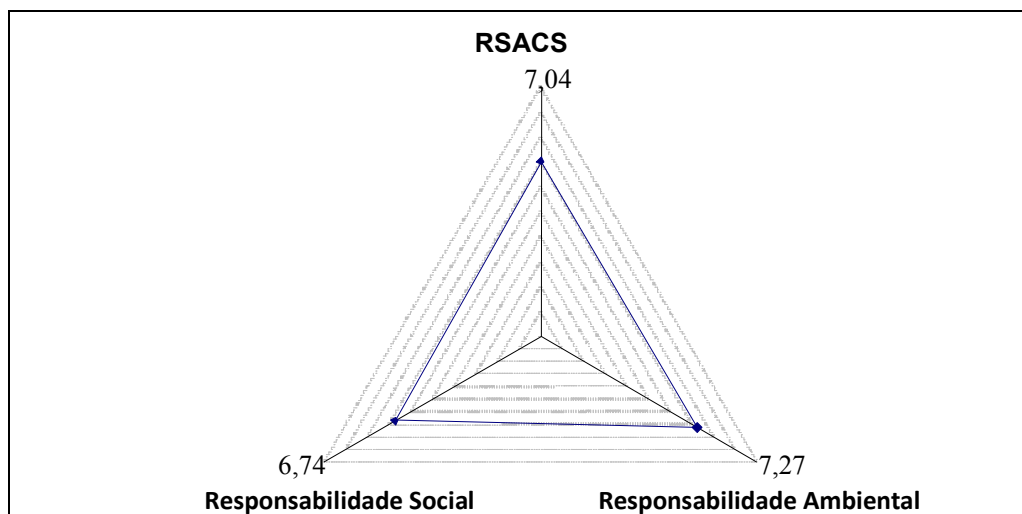


FIGURA 9 – Média fatorial em responsabilidade sócio-ambiental corporativa setorial

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O modelo de maturidade propõe 6 níveis de observação assim definidos: (a) médias 0,00 a 0,99 indicam nível 0 (Inexistente); (b) médias 1,0 a 2,99 indicam nível 1 (Inicial); (c) médias 3,0 a 4,99 indicam nível 2 (repetitivo); (d) médias 5,0 a 6,99 indicam nível 3 (Definido); (e) médias 7,0 a 8,99 indicam nível 4 (Gerenciado) e, (f) médias de 9,0 a 10,0 indicam nível 6 (Otimizado).

A média observada no setor estudado em RSACS foi de 7,04, podendo ser classificada conforme escala de maturidade em RSACS proposta, como tendo um elevado índice de Responsabilidade Socioambiental no estágio Gerenciado.

5.3.1 Impacto da maturidade em RSACS enquanto retorno para a organização

O modelo proposto apresenta, além do cálculo de maturidade em RSACS, condições de mensuração do seu retorno enquanto investimento para as organizações que compõem o setor, por meio de associação com a média fatorial dos construtos finais e possibilita cálculo de potencial de melhoria deste retorno.

O índice de potencial indica quanto o RSACS pode ser usado como fonte de melhorias dos construtos finais do modelo. Para tanto, calcula-se o peso não padronizado de regressão de RSACS nos construtos finais do modelo.

O índice de potencial então representaria o grau máximo que se pode obter nos resultados finais do modelo se o RSACS for aumentado para o patamar máximo, isto é, saltar da atual média setorial para o valor de 10. Chama-se este valor de $\Delta\text{RSACS}=10-\text{média setorial do RASCS}$.

Neste estudo, a média atual de RSACS foi de 7,04. Deste modo se o RSACS atingir o patamar máximo de 10 pontos (se o setor apresentar nível máximo de maturidade – Otimizado) haverá um aumento relativo de 2,96 em pontos no seu valor atual ($\Delta\text{RSACS}=2,96$).

Considerando o impacto deste aumento (2,96), sobre os resultados finais do modelo (aumento $\Delta\text{RSACS}\times\text{PESO}$), pode-se chegar ao incremento médio esperado nos resultados finais do modelo, caso o RASCS atinja o patamar desejado. Neste estudo tais valores foram de: 2,25; 2,15; 2,33; 2,95.

Somando este aumento à média de cada construto (média atual + crescimento esperado) chega-se a valores que extrapolam o limite máximo da escala para os três primeiros resultados do modelo, sendo, portanto, as médias truncadas para o valor máximo possível na escala, isto é, 10 pontos.

O índice final de potencial de melhoria torna-se então igual a razão entre a média potencial pela média atual menos 1 (média potencial/média atual-1). Este valor representa o potencial máximo que o RSACS tem de estabelecer um crescimento nos resultados das variáveis finais do modelo em determinado setor (TAB. 10).

TABELA 10 – Avaliação de média potencial

Ind.	Pesos	Média atual (MF_i)	Crescimento esperado	Média potencial	%
Valor da marca	0,76	7,87	2,25	10,00	27,1%
Reputação da empresa	0,73	7,94	2,16	10,00	25,9%
Satisfação dos <i>stakeholders</i>	0,79	7,81	2,34	10,00	28,0%
Risco de externalidade	1,00	6,03	2,96	8,98	48,9%
Média	0,82	7,41	2,43	9,74	32,5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Supondo \square RASCS = 2,96

Pode-se então usar a média destes potenciais de crescimento como potencial estratégico do RSACS no setor, que foi neste caso 32,5%, cujo cálculo é demonstrado pela EQUAÇÃO 2.

$$POTENCIAL\ ESTRATÉGICO\ DO\ RSAC = \frac{\sum_{i=1}^k [(10 - RSAC_{setor}) \times \beta_k + Média\ Setorial_k]}{\sum_{i=1}^k Média\ Setorial_k} - 1 \quad (2)$$

Com base nestes pesos, pode-se também encontrar qual seria o potencial relativo de melhoria nestes resultados finais do RSACS, caso sejam implementadas mudanças, em particular, em uma empresa do setor. Se por exemplo uma empresa fosse avaliada com média de 6 pontos neste setor (abaixo da média do setor) poderia se avaliar o impacto relativo da equiparação da RSAC da empresa à média setorial. Basta verificar qual o impacto deste aumento (Δ RASCS_k=média do setor – média da empresa) sobre os construtos finais de avaliação do RSAC. Somando-se este aumento médio a média atual dos resultados chega-se ao potencial de melhoria para aquela empresa ao se equiparar ao setor (EQUAÇÃO 3).

$$POTENCIAL DE MELHORIA RASC = \frac{\sum_{i=1}^k [(RASC_{setor} - RASC_{empresa}) \times \beta_k + Média da empresa_k]}{\sum_{i=1}^k Média da empresa_k} - 1 \quad (3)$$

O cálculo de potencial de melhoria da Responsabilidade Sócio-ambiental Corporativa (RSAC) pode ir além, ou seja, se as dimensões analisadas forem consideradas estratégicas por uma determinada empresa, esta terá condições de avaliar o quanto precisa investir para sobrepor à média do setor e em qual construto ela terá maior resultado, podendo atingir um índice superior que, em tese, proporcionará um diferencial competitivo a ser explorado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Maia (2005) afirma que a responsabilidade social no Brasil é discutida nos meios acadêmicos e empresariais, e pode ser considerada como instrumento que oferece à empresa não só bons resultados operacionais, fôlego financeiro, melhores produtos e serviços, preços competitivos, bom padrão de atendimento, avançada tecnologia e quadros altamente qualificativos; mas também contribui para a melhoria da qualidade de vida desta e das próximas gerações.

O estudo veio ao encontro desta afirmativa, pois demonstrou que o setor da indústria da construção civil de Minas Gerais está atento à responsabilidade social e em suas implicações. Isto pode ser devido a dois fatores: 1) grande número de trabalhadores, o que contribui para a responsabilidade social interna, seja por meio de governança corporativa, estímulos e incentivos financeiros, riscos mais proeminentes de ações trabalhistas, dentre outros, e 2) pela crescente demanda de condomínios, verticais ou horizontais, que propiciem o aumento da qualidade de vida. Estes fatores, se observados e respeitados, implicam em economia e lucratividade.

Sabe-se que a filantropia é o início da responsabilidade social, muitas empresas adotam apenas o assistencialismo, pois este não exige ferramentas de controle para avaliar quais recursos estão sendo disponibilizados, por quais motivos e os resultados obtidos (MELO NETO e FROES, 2001). A pesquisa demonstrou que, apesar de não ser comum a política social formal, o desempenho e a política participativa são fortes, o que caracteriza a utilização de ferramentas de gestão que favoreça o aspecto social da empresa. A observância nas vantagens de negociação com o poder público e a implementação de ações sociais, caracterizam avanço estratégico desenvolvido pelo setor, deixando de ser apenas ação filantrópica.

No que tange a responsabilidade ambiental, fruto da Conferência de Estocolmo que, em 1979, criou o conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, compatibilidade de desenvolvimento econômico com a preservação do meio ambiente, nota-se ser este fator relevante na política corporativa em relação à responsabilidade social. O

setor estudado percebe esta responsabilidade como de maior interesse dos *stakeholders* e, portanto, com maior impacto nos negócios da empresa. Destaca-se neste item o gerenciamento do impacto ambiental e a política ambiental, caracterizando a adoção de procedimentos formais e padronizados.

Isto demonstra que o setor busca o desenvolvimento em responsabilidade sócio-ambiental corporativa, muito embora ainda distante dos padrões estabelecidos por entidades financeiras e ONG. Percebe-se o avanço, ou seja, deixando de ser apenas o modelo de gestão reativo e como centro de custo, para um com mais consciência mercadológica, segundo as percepções dos gestores no seu impacto sobre o valor da marca, na satisfação dos *stakeholders*, na reputação da empresa e no risco de externalidade.

De acordo com Gonçalves Filho (2006), a importância das marcas tem sido referenciada como advento do aumento da competitividade e a necessidade das organizações de mostrarem diferenças e agregar valor aos produtos e serviços. Esta afirmativa também se consubstancia, pois a população pesquisada atribuiu peso considerável na RSAC neste aspecto, principalmente em relação aos clientes e acionistas. Assim, a responsabilidade sócio-ambiental possui a dimensão de investimento, pois facilita a conquista e manutenção de clientes e, por conseguinte, de financiamento dos acionistas.

Fombrun e Foss (2004) apontam o que o mercado analisa quando “calcula” a reputação de uma empresa, e os resumiram em 6 grupos, dentre eles está a RSAC, criando percepções da empresa como boa cidadã e suas relações com a comunidade, seus funcionários e o ambiente. O setor estudado compartilha desta ideia, uma vez que a reputação foi o item de maior peso no modelo apresentado, onde os indicadores que mais se destacaram foram Governo e Acionistas.

Santos (2008) identifica cinco categorias de *stakeholders*: investidores, empregados, clientes, comunidade e governo, onde cada qual possui interesses diferentes. Investidores querem que a firma cresça, seja lucrativa e que, se for de capital aberto, tenha valor no mercado de capitais. Clientes buscam maximizar seu custo-benefício,

enquanto funcionários se motivam quando a empresa investe neles. Já o governo e sociedade se preocupam com os impactos das empresas no ambiente e na comunidade. Com isso, a satisfação destes torna-se importante para a organização, sem os quais ela não faz sentido. A pesquisa demonstrou que o *stakeholder* mais relevante para o setor é o cliente, pois possui grande impacto no modelo como formador do construto satisfação, seguidos por governo, acionista e ONG, respectivamente.

O gerenciamento dos riscos inerentes a cada tipo ou natureza de empresa, dados seus possíveis impactos sócio-ambientais, é o fator de extrema relevância no contexto organizacional. Segundo Passuello e Souza (2005), a noção de risco é intrínseca a episteme que orienta a ação das e nas organizações contemporâneas, uma vez que estão voltadas à construção do futuro por meio de planejamento, estratégias e ações. Neste contexto a RSAC apresenta-se, conforme os industriários da construção civil de Minas Gerais, como minimizador dos riscos, principalmente em relação a problemas ambientais, seguidos de funcionários e ONG.

Estas informações respondem positivamente as hipóteses levantadas pela pesquisa, quais sejam:

1. A RSAC contribui para a satisfação dos *stakeholders*.
2. A RSCA agrega valor à marca da empresa.
3. A RSAC fortalece a reputação organizacional e
4. A RSAC implica em menores riscos externos.

Assim, o modelo proposto mostrou-se coerente e que o desenvolvimento em responsabilidade sócio-ambiental corporativa, responde por boa fração do impacto gerencial como um todo nos construtos finais. Desta forma, a RSAC mostra-se relevante no contexto mercadológico e deve figurar no planejamento estratégico organizacional, com o mesmo destaque dos fatores desenvolvidos pela economia clássica. Pois, afinal, ela surge como o fator que pode contribuir para a competitividade, lucratividade e sustentabilidade empresarial.

Não obstante, como desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados, sob uma análise crítica, percebe-se que os investimentos ambientais são mais relevantes, ou seja, o impacto ambiental afeta diretamente cada parte interessada, atribuindo um valor mais egoísta. Quanto à responsabilidade social, ação que afeta mais a terceiros que aos próprios *stakeholders* individualmente, mostrou-se pouco relevante neste contexto, portanto, ficando em segundo plano quanto os investimentos necessários. Sob este crivo, as ações ambientais devem ser pró-ativas, enquanto as sociais apenas reativas.

Ainda neste pensamento, os modelos de RSAC demonstrados estão aquém da realidade, pois os fatores sociais são os que possuem maior peso e mais indicadores de análise e verificação, sendo atribuída à responsabilidade ambiental postura secundária ou complementar de observação. A pesquisa mostrou justamente o contrário, na prática o meio ambiente é mais importante que o indivíduo.

Quando estes fatores são observados remetemo-nos às afirmações feitas pelo filósofo Hobbes, em 1608: *Homo homini lupus*, o homem é o lobo do homem. Mais vale observar as ações e impactos que me afetam do que a terceiros, ou seja, *Bellum omnium contra omnes*, é a guerra de todos contra todos.

6 SUGESTÕES DA PESQUISA

O modelo proposto, muito embora tenha sido aplicado somente na visão do gestor, envolve os demais *stakeholders*, portanto, sua dimensionalidade não foi plenamente testada. Sugerem-se novas pesquisas, dentro do mesmo molde de estudo, para verificar se as demais partes interessadas concordam com os gestores, atribuindo, desta forma, força ao modelo e conseqüentemente maior relevância estratégica.

7 REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY. **Guidance note on principles of materiality, completeness and responsiveness as they relate to the AA1000 assurance standard.** 2006. Disponível em: <[http:// www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)>. Acesso em: 01 jul. 2008.

ANDRADE, J. C. S.; MARINHO, M. M. O.; KIPERSTOK, A. Política ambiental focada na produção limpa: Elementos para discussão com os setores produtivos. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO/SIMPEP, 8., 2001. **Anais...** Bauru, SP: 2001.

ARANTES, Elaine. **Investimento em responsabilidade social e sua relação com o desempenho econômico das empresas.** Conhecimento Interativo. São José dos Pinhais, PR, v. 2, n. 1, p. 03-09, jan./jun. 2006.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

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

BERNARDO, Denise Carneiro dos Reis *et al.* Responsabilidade Social Empresarial: uma análise dos balanços sociais das sociedades anônimas de capital aberto. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BERNARDO, Denise Carneiro dos Reis *et al.* Responsabilidade Social Empresarial: uma análise dos balanços sociais das sociedades anônimas de capital aberto. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BONATTO, Aline; MAUSS, César V.; MAGALHÃES, Juliano M. de. Ética e responsabilidade social: um estudo comparativo do balanço social da empresa Eletrocar. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BOVESPA HOLDING. **Responsabilidade Sócio-ambiental.** Disponível em: <http://www.bovespaholding.com.br/site/portal_investidores/pt/a_bovespa/responsabilidade_socioambiental/responsabilidade.aspx>. Acesso em: 04 mar. 2008.

CARROL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. **Business Horizons**. New York: Elsevier, v. 34, n. 4, p.39-48, jul./aug., 1991.

CHIN, W. W. **Issues and opinion on structure equation modeling**. MIS Quarterly, 22, vii-xvi, 1998.

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: Methodological foundations**. 8. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

COELHO, Michelle Queiroz. Indicadores de performance para projetos sociais: A perspectiva dos *stakeholders*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

COMISSÃO DA COMUNIDADE EUROPÉIA. **Promoting a european framework for corporate social responsibility**. (Livro Verde). Bruxelas, 2001.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Agenda 21**. Rio de Janeiro, 1992. Disponível em <<http://www.mma.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

CORAL, Eliza; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SELIG, Paulo Maurício. **O planejamento estratégico e a formulação de estratégias econômicas, sociais e ambientais: Uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial**. Santa Catarina: UFSC, 2002.

CORAL, Eliza; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SELIG, Paulo Maurício. **O planejamento estratégico e a formulação de estratégias econômicas, sociais e ambientais: Uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial**. 2002. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2002.

CORAZZA, Rosana Icassatti. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul-dez/2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

CORAZZA, Rosana Icassatti. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul-dez/2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

CORPORATE REPUTATION WATCH 2006. **Return on reputation**. Disponível em <<http://www.hkbrasil.com.br/index/acao/arquivos/crw2006.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2008.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (coord.). **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CÔRTE-REAL, Ana. **Perspectivas sobre o valor da marca**. Portugal: Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2005.

CUNHA, Ícaro; JUNQUEIRA, Luciano Prates. Gestão da sustentabilidade: risco ambiental e conflito, governança e cooperação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

DAROIT, Dorian. A teoria organizacional e o tratamento econômico da gestão ambiental. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

DESIMONE, L. D.; POPOFF, F. **Eco-efficiency**: the business link to sustainable development. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2000.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. London: Capstone, 1997.

FOMBRUN, Charles; FOSS, Christopher. Business Ethics: Corporate Responses to Scandal. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 3, 10/2004, pp. 284-288.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18, 39-50, feb., 1981.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

GALLAGHER, D. R.; DARNALL, N.; ANDREWS, R. **International standards for environmental management systems**: a future promise for environmental policy? North Carolina: NDEMS, 2001. Disponível em: <<http://www.63.241.172.178/isopilots/NDEMS2000 Compendium.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2007.

GARCIA, Christina *et al.* Responsabilidade social empresarial no Brasil. **Synergismus scyentifica UTFPR**. Pato Branco, 01 (1,2,3,4): 1-778, 2006.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade**. Amsterdã, 2006. Disponível em: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/812DB764-D217-4CE8-B4DE-15F790EE2BF3/0/G3_GuidelinesPTG.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2008.

GOLDENBERG, Miriam *et al.* **Ecologia, ciência e política: participação social, interesses em jogo e luta de idéias no movimento ecológico**. Rio de Janeiro: Revan, 1992.

GONÇALVES FILHO, Cid. *Brand equity* baseado no consumidor: desenvolvimento e validação de um instrumento de mensuração no setor automotivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

GONÇALVES, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Daniela Ferro; GOSLING, Marlua. Comportamento empreendedor e posicionamento estratégico: Um caso de spin-off na Indústria Siderúrgica no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

GRAJEW, Oded. Ganhos e custos da responsabilidade social. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 29 jan. 2002. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 22 jun. 2008.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis. **Understanding statistics**. 3(4), 283-297, 2004.

HAIR Jr., Joseph F. *et al.* **Multivariate data Analysis**. 5th ed. Upper Saddle River New York: Prentice Hall, 1998.

HOPKINS, Michael. **Difining indicators to assess socially responsible enterprises**. Kidlington: Futures, 1997.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro**. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 21 out. 2007.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998

LAIRARGUES, Philippe Pormier. Sistema de gerenciamento ambiental, tecnologia e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo **ERA-Revista de Administração de Empresas** – EAESP/FGV, São Paulo: v. 40, n. 2, p. 80-88, abr./jun. 2000.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira; BERNARDO, Denise Carneiro dos Reis; PEREIRA, Nádia Campos; PESSANHA, Gabriel Rodrigo Gomes. Investimentos ambientais e sociais externos: um estudo comparativo das companhias de capital aberto no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MAIA, C. Responsabilidade Social no Brasil. **Revista Exame fórum: um amplo e variado painel da cidadania corporativa do país.** n. 855, 2005

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 22. n. 4, p.853-886, 1997.

MUNIZ, K. M.; MARCHETTI, R. Z. Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da Escala de Aacker (1997) ao Contexto Brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications.** Sage, 2003.

NILSSON, W. R. Services instead of products: experiences from energy markets – examples from Sweden. In: MEYER-KRAHMER, F. **Innovation and sustainable development: lessons for innovation policies.** Heidelberg: Physica-Verlag, 1998.

NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0 guide to data analysis.** Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory.** 3 ed. New York; McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, Daniela Ferro de. Relações entre a Reputação e o Valor da Marca no Setor Automotivo. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PASSUELLO, Caroline Benevenuti e SOUZA, Yeda Swirski. Confiança e risco em processos decisório. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD*, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

PIMENTA, João Carlos. **Corporações multinacionais e o controle da poluição industrial em São Paulo**. São Paulo: Atlas, 1987.

PONTE, Vera M. R. e OLIVEIRA, Marcelli Colares. A busca da qualidade na responsabilidade social e ética e na divulgação e auditoria de relatórios sociais: A estrutura AA1000 e a Souza Cruz. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD*, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

PORTER, Michel E.; LINDE, Class van der. Toward a new conception of the environment - competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97- 118, 1995a.

PORTER, Michel E.; LINDE, Class van der. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, p. 120- 134, 1995b.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUÃO, Teresa. **Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre**. Portugal: Universidade do Minho, 2004.
<<http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-investigacao-aplicada-da-identidade-da-marca.html>>. Acesso em: 16 jul. 2008.

SANTOS, Juliana Bonomi. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração). 2008. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Stakeholder Strategizing: Uma Proposta de Investigação da Estruturação das Práticas de Relacionamento Comunitário. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SINCLAIR-DESGAGNÉ, Bernard. **Remarks on environmental regulation firm behavior and innovation**. Série científica 99S- 20. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montreal, 1999. Disponível em: <<http://www.cirano.umontreal.ca>>. Acesso em: 26 jun. 2007.

SOUSA, A.; PEROBA, L. E.; OLIVEIRA, R. C. Meio ambiente e competitividade: Análise dos sistemas produtivos. **Meio Ambiente Industrial**, ed. 47, n. 46, ano VIII, p.96 101, jan/fev/2004.

SOUZA, Ana Carolina Cardoso. **Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: COPE/UFRJ, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane P. Zamith. Reputação corporativa e seus construtos formativos: Implicações para a Gestão e Vantagem Competitiva. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

WARD, S.; LIGHT, L.; GOLDSTINE, J. What high-tech managers need to know about brands? **Harvard Business Review**, v. 77, Jul/Aug 1999, pp. 85-95.

Willis Harman House – WHH. **Gestão do conhecimento – Compêndio para sustentabilidade: Ferramentas de gestão de responsabilidade sócio-ambiental**. Disponível em: <<http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/?q=node/8>>. Acesso em: 26 jun. 2008.

XAVIER, André Moura e SOUZA, Washington José. responsabilidade social empresarial: estudo teórico-empírico à luz dos instrumentos Ethos. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 27, 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

YOUNG, Carlos E. Frickman e LUSTOSA, Maria C. Junqueira. Meio Ambiente e competitividade na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

ZADEK, S. Balancing performance, ethics and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de avaliação do modelo de maturidade em responsabilidade sócio-ambiental corporativo

19. ... contribui para um forte aumento de credibilidade junto às Ong's e conquistar parcerias.?

Discordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente

20. contribui fortemente nas negociações realizadas com o poder público?

Discordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente

21. ... contribui sistematicamente na melhoria de imagem institucional, trazendo orgulho aos funcionários em trabalharem na empresa?

Discordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente

22. ... contribui na confiabilidade dos acionistas quanto à sustentabilidade da empresa?

Discordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente

Construto: Satisfação dos *stackholders* (6 questões)

O desenvolvimento da Responsabilidade Sócio-Ambiental Corporativo ...

- 23.... contribui fortemente no aumento da satisfação dos fornecedores em realizar negócios com a empresa?

Discordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente

24. ... contribui fortemente no aumento da satisfação dos clientes no que tange a aquisição de bens que financiam ações de responsabilidade sócio-ambiental?

Discordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente

25. ... contribui fortemente no aumento da satisfação das ONG pelo ao respeito dado ao trabalhador, comunidade e ao meio ambiente?

Discordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente

26. ... contribui fortemente no aumento da satisfação do governo pelo respeito às leis e os serviços prestados a sociedade?

Discordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente

27. ... contribui fortemente no aumento da satisfação dos funcionários, melhorando o clima organizacional?

APÊNDICE B – Análise fatorial

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
Política Social	7,978	1,4632	185	0
Desempenho Social	7,892	1,7192	185	0
Diálogo e Participação	7,719	1,7560	185	0
Gestão Social	6,097	2,6690	185	0
Governo e Sociedade	5,681	2,8035	185	0
Cumprimento Legal	9,316	,9037	185	0
Ação Social	5,724	3,0494	185	0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,734
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		350,692
	df		21
	Sig.		,000

Communalities

	Initial	Extraction
Política Social	1,000	,701
Desempenho Social	1,000	,408
Diálogo e Participação	1,000	,574
Gestão Social	1,000	,792
Governo e Sociedade	1,000	,672
Cumprimento Legal	1,000	,479
Ação Social	1,000	,621

Extraction Method: Principal Component Analysis.

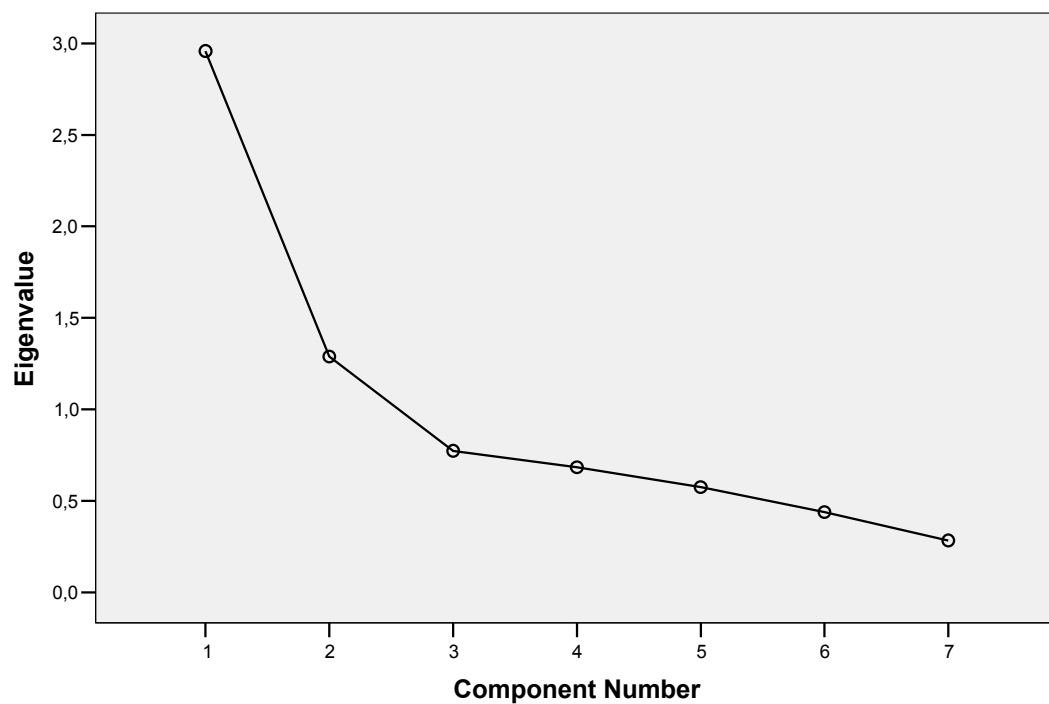
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,958	42,262	42,262
2	1,288	18,406	60,668
3	,773	11,042	71,710
4	,684	9,770	81,479
5	,575	8,214	89,693
6	,438	6,260	95,953
7	,283	4,047	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Scree Plot



Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Gestão Social	,729	-,509
Governo e Sociedade	,724	
Diálogo e Participação	,682	
Política Social	,672	,500
Ação Social	,638	-,463
Desempenho Social	,589	
Cumprimento Legal	,481	,498

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Pattern Matrix(a)

	Component	
	1	2
Política Social	,845	
Cumprimento Legal	,729	
Diálogo e Participação	,700	
Desempenho Social	,570	
Gestão Social		-,896
Ação Social		-,798
Governo e Sociedade		-,783

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Structure Matrix

	Component	
	1	2
Política Social	,837	
Diálogo e Participação	,748	
Cumprimento Legal	,680	
Desempenho Social	,623	
Gestão Social		-,890
Governo e Sociedade		-,815
Ação Social		-,788

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	-,356
2	-,356	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
Desempenho Social	7,892	1,7192	185	0
Diálogo e Participação	7,719	1,7560	185	0
Gestão Social	6,097	2,6690	185	0
Governo e Sociedade	5,681	2,8035	185	0
Ação Social	5,724	3,0494	185	0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,733
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		229,182
	df		10
	Sig.		,000

Communalities

	Initial	Extraction
Desempenho Social	1,000	,305
Diálogo e Participação	1,000	,361
Gestão Social	1,000	,702
Governo e Sociedade	1,000	,608
Ação Social	1,000	,531

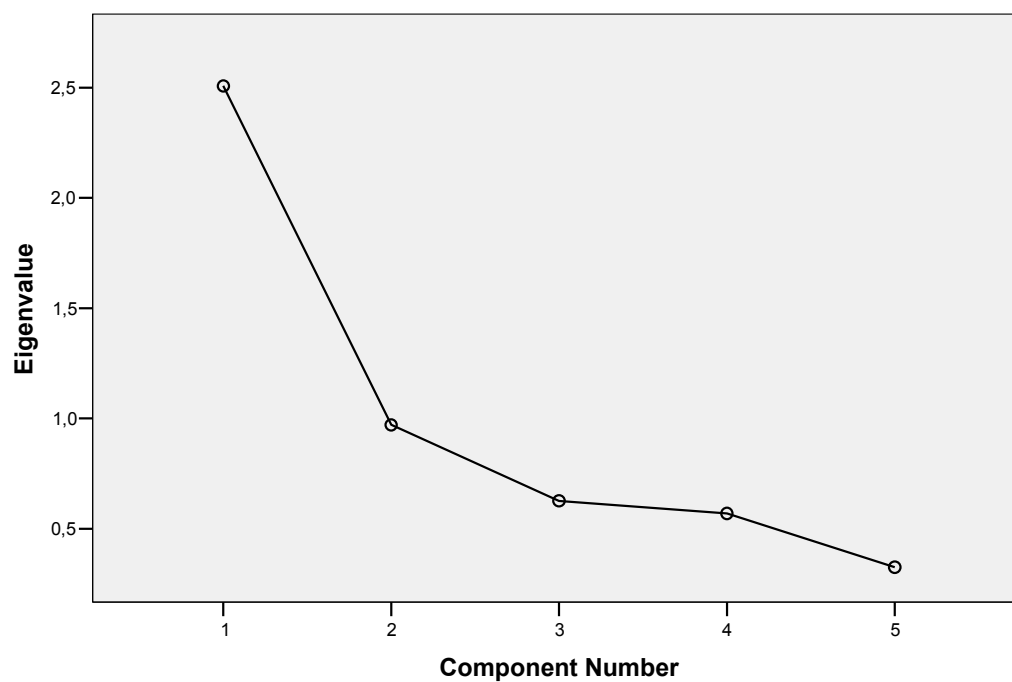
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,508	50,154	50,154	2,508	50,154	50,154
2	,971	19,414	69,567			
3	,626	12,528	82,095			
4	,569	11,388	93,484			
5	,326	6,516	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix(a)

	Component
	1
Gestão Social	,838
Governo e Sociedade	,780
Ação Social	,729
Diálogo e Participação	,601
Desempenho Social	,553

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

Dummy category

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
Desempenho Ambiental	7,311	2,1917	185	0
Gestão Ambiental	7,924	2,0067	185	0
Gerenciamento de Impacto Ambiental	6,681	2,6725	185	0
Responsabilidade Frente as Gerações Futuras	7,389	2,1600	185	0
Política Ambiental	6,616	2,9264	185	0
Cumprimento Legal	7,973	2,2286	185	0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,855
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	407,784	
	df	15	
	Sig.	,000	

Communalities

	Initial	Extraction
Desempenho Ambiental	1,000	,559
Gestão Ambiental	1,000	,562
Gerenciamento de Impacto Ambiental	1,000	,640
Responsabilidade Frente as Gerações Futuras	1,000	,408
Política Ambiental	1,000	,621
Cumprimento Legal	1,000	,616

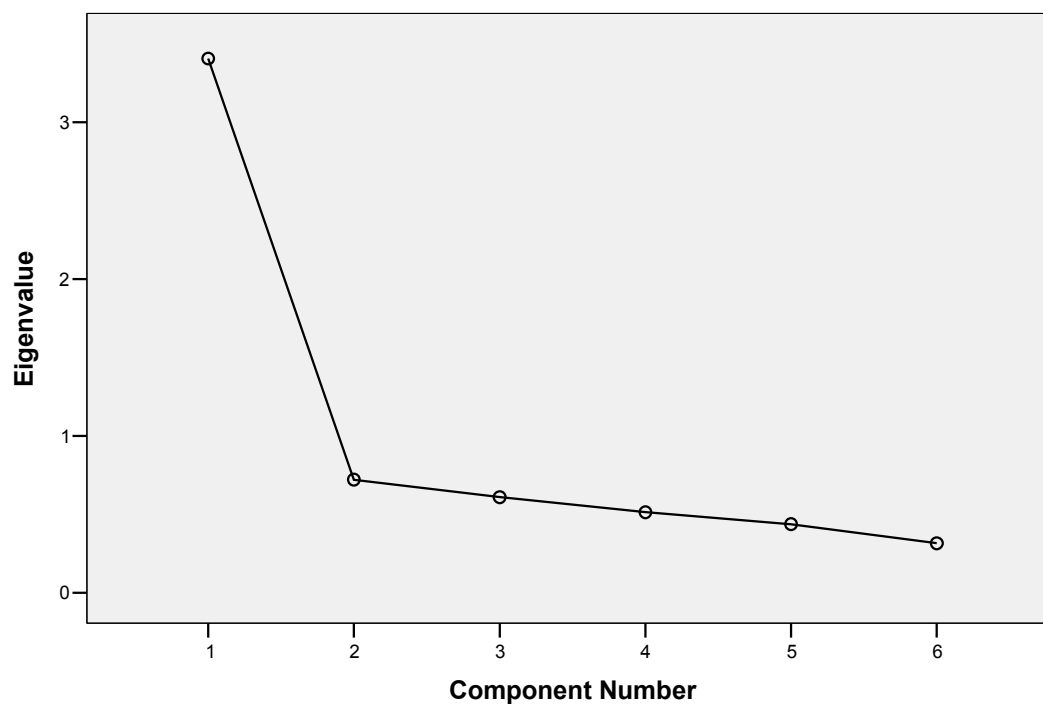
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,406	56,773	56,773	3,406	56,773	56,773
2	,721	12,011	68,784			
3	,609	10,149	78,933			
4	,513	8,546	87,479			
5	,436	7,275	94,754			
6	,315	5,246	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix(a)

	Component
	1
Gerenciamento de Impacto Ambiental	,800
Política Ambiental	,788
Cumprimento Legal	,785
Gestão Ambiental	,750
Desempenho Ambiental	,747
Responsabilidade Frente as Gerações Futuras	,639

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
Valor da Marca	8,395	1,4600	185	0
Valor da Marca	7,916	1,9273	185	0
Valor da Marca	7,815	2,0334	185	0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		288,432
	df		3
	Sig.		,000

Communalities

	Initial	Extraction
Valor da Marca	1,000	,786
Valor da Marca	1,000	,844
Valor da Marca	1,000	,775

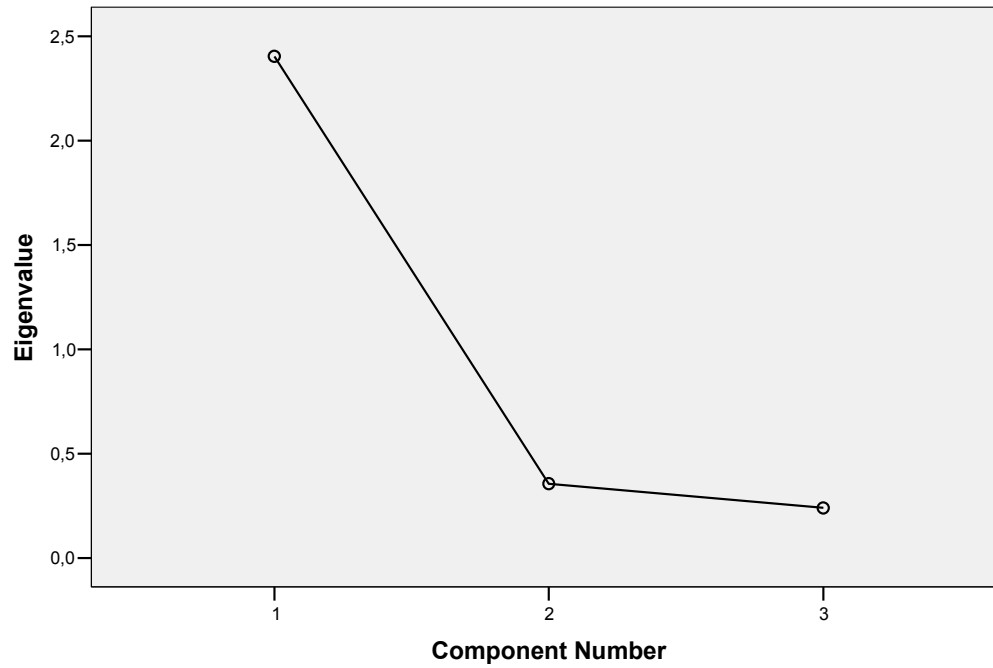
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,404	80,143	80,143	2,404	80,143	80,143
2	,356	11,853	91,996			
3	,240	8,004	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix(a)

	Component
	1
Valor da Marca	,919
Valor da Marca	,886
Valor da Marca	,880

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
cre1	8,330	1,8049	185	0
cre2	8,751	1,3605	185	0
cre3	6,741	3,0195	185	0
cre4	7,297	2,5502	185	0
cre5	8,492	1,4749	185	0
cre6	7,973	2,1485	185	0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		553,377
	df		15
	Sig.		,000

Communalities

	Initial	Extraction
cre1	1,000	,749
cre2	1,000	,676
cre3	1,000	,404
cre4	1,000	,633
cre5	1,000	,679
cre6	1,000	,629

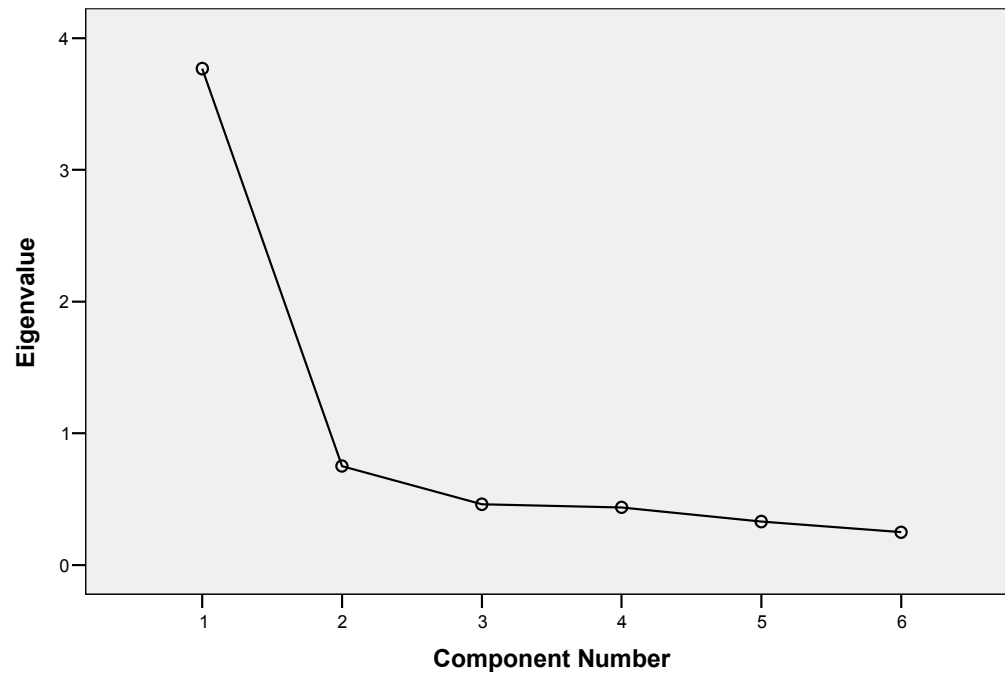
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,769	62,824	62,824	3,769	62,824	62,824
2	,752	12,525	75,350			
3	,461	7,690	83,040			
4	,438	7,300	90,340			
5	,330	5,504	95,844			
6	,249	4,156	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix(a)

	Component
	1
cre1	,866
cre5	,824
cre2	,822
cre4	,796
cre6	,793
cre3	,636

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
css1	8,070	1,9837	185	0
css2	7,924	1,8429	185	0
css3	6,649	3,1830	185	0
css4	7,784	2,2691	185	0
css5	8,268	1,5961	185	0
css6	7,932	2,0837	185	0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		595,703
	df		15
	Sig.		,000

Communalities

	Initial	Extraction
css1	1,000	,730
css2	1,000	,751
css3	1,000	,402
css4	1,000	,741
css5	1,000	,602
css6	1,000	,559

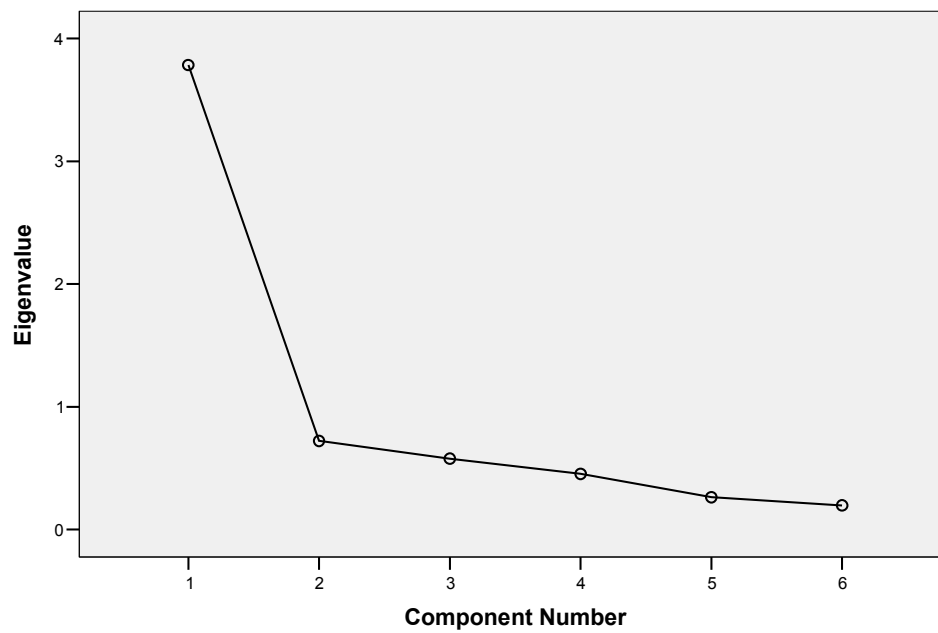
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,784	63,073	63,073	3,784	63,073	63,073
2	,723	12,045	75,118			
3	,578	9,633	84,751			
4	,454	7,569	92,320			
5	,264	4,392	96,712			
6	,197	3,288	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix(a)

	Component
	1
css2	,867
css4	,861
css1	,854
css5	,776
css6	,747
css3	,634

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
crex1	6,427	2,9884	185	0
crex2	4,984	3,0760	185	0
crex3	6,151	3,0767	185	0
crex4	6,265	3,2269	185	0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		408,077
	df		6
	Sig.		,000

Communalities

	Initial	Extraction
crex1	1,000	,750
crex2	1,000	,624
crex3	1,000	,802
crex4	1,000	,790

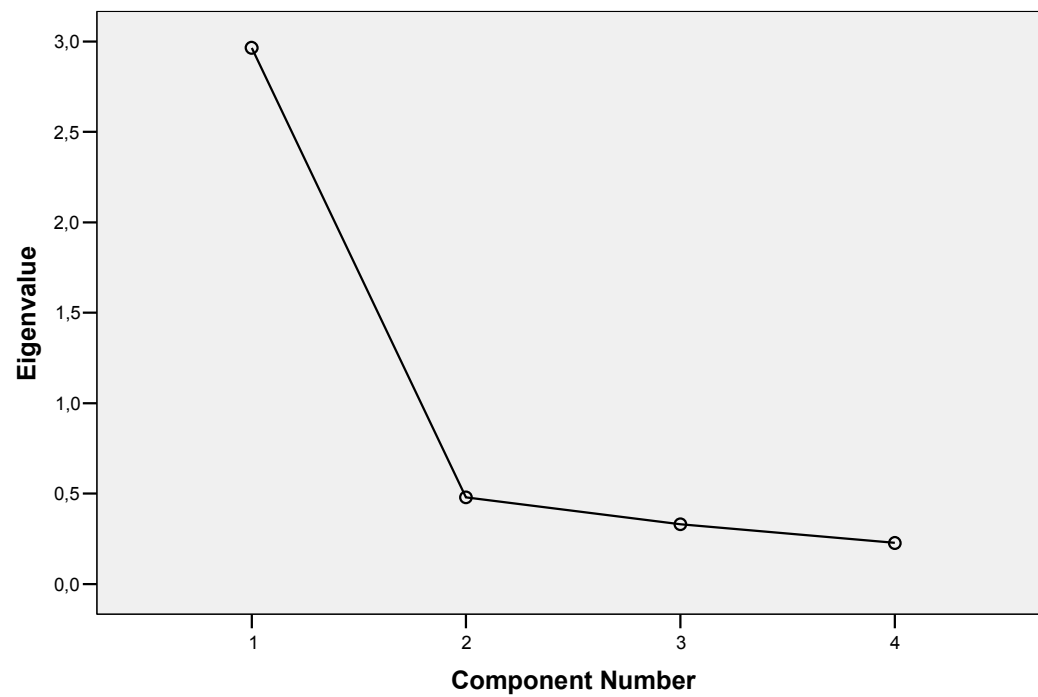
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,965	74,126	74,126	2,965	74,126	74,126
2	,479	11,971	86,097			
3	,330	8,238	94,336			
4	,227	5,664	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix(a)

	Component
	1
crex3	,895
crex4	,889
crex1	,866
crex2	,790

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)