

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Bacharelado em Ciências Contábeis

Valeria Menezes dos Santos

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PROGRAMAS SOCIAIS  
Uma análise dos Relatórios de Sustentabilidade

Brasília  
2013

Professor Doutor Ivan Marques de Toledo Camargo  
Reitor da Universidade de Brasília

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
Decana de Ensino de Graduação

Professor Doutor Jaime Martins de Santana  
Decano de Pesquisa e Pós-graduação

Professor Doutor Tomás de Aquino Guimarães  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor César Augusto Tibúrcio Silva  
Coordenador Geral do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de  
Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB e UFRN

Professora Mestre Rosane Maria Pio da Silva  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - diurno

Professor Doutor Bruno Vinícius Ramos Fernandes  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - noturno

Valeria Menezes dos Santos

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PROGRAMAS SOCIAIS  
Uma análise dos Relatórios de Sustentabilidade

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:  
Prof. Doutor Rodrigo de Souza Gonçalves

Linha de pesquisa:  
Impactos da Contabilidade na Sociedade

Área:  
Contabilidade social e ambiental

SANTOS, Valeria Menezes.

Alinhamento estratégico e Programas Sociais: Uma análise dos Relatórios de Sustentabilidade/ Valeria Menezes dos Santos - Brasília, 2013.

Quant. p. 64

Orientador(a): Prof. Doutor Rodrigo de Souza Gonçalves

Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) – Universidade de Brasília, 2º Semestre letivo de 2013.

Bibliografia.

1. Responsabilidade Social 2. Relatório de Sustentabilidade 3. Alinhamento Estratégico  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília. II. Título.

CDD –

Valeria Menezes dos Santos

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PROGRAMAS SOCIAIS  
Uma análise dos Relatórios de Sustentabilidade

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) defendido e aprovado no Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte comissão examinadora:

Prof. Doutor Rodrigo de Souza Gonçalves  
Orientador  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Mestre Alex Laquis Resende  
Examinador – Universidade de Brasília (UnB)

Brasília (DF), 4 de dezembro de 2013

Aos meus pais, pela participação decisiva em minha vida.  
Ao meu namorado, Fábio, companheiro e amigo paciente.  
Ao corpo docente do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de  
Brasília - UnB.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de toda a minha força para a conclusão deste trabalho e em todos os desafios de minha vida.

A meus pais, Elevino e Maria Aparecida que sempre me incentivaram ao estudo e pelos braços sempre abertos.

A minha família, pelo apoio e carinho.

Ao meu orientador, Rodrigo, pela compreensão e incentivo que tornaram possível a conclusão deste trabalho;

A minha prima Sheylla, pela força e incentivo.

Às minhas amigas Adriana, Sarah, Mariana, Elaine, Natália, Liege, Stella, pelo companheirismo, carinho e ajuda nesta caminhada tão importante.

Às amigas Andressa, Juliana, Fabiana e Nathália pelos conselhos e incentivos para concluir essa etapa final do curso.

A meu namorado, Fábio de Carvalho Soares, pelo companheirismo e amizade que me motiva sempre, acreditando em minha capacidade. Obrigada por estar ao meu lado sempre.

Aos colegas de trabalho da Coordenação de Incentivo à Indicação Geográfica de produtos Agropecuários pela paciência e ajuda nos momentos mais difíceis dessa caminhada.

*“A persistência é o menor caminho do êxito.”*

**Charles Chaplin**



## ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PROGRAMAS SOCIAIS

Uma análise dos Relatórios de Sustentabilidade

### RESUMO

O tema de Responsabilidade Social Corporativa ganha força no contexto organizacional, deixando de estar restrito ao âmbito da caridade ou filantropia, para se enquadrar no contexto estratégico, como fator fundamental de sustentabilidade das organizações. O presente estudo se propôs a avaliar se as empresas, ao realizarem ações denominadas socialmente responsáveis, estão fazendo de modo que haja um alinhamento entre a estratégia empresarial e as ações de responsabilidade social corporativa. Para alcançar o objetivo proposto utilizou-se um instrumento de pesquisa que está dividido em duas dimensões específicas: Planejamento Estratégico e Controle Estratégico as quais contempla sete variáveis. Cada variável foi avaliada por meio de escala dicotômica, optou-se pelo cálculo de frequência das respostas. A pesquisa teve como população 60 empresas de capital aberto associadas ao Instituto Ethos de responsabilidade social. A análise foi realizada por dados divulgados pelas empresas em relatórios que apresentam suas práticas sociais. Este estudo constatou que as empresas analisadas deram maior ênfase à etapa de planejamento do que à etapa de monitoramento de suas ações sociais. Observa-se que por não ser efetivo o processo de controle das ações sociais, a organização compromete também o planejamento, assim conclui-se que o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as ações de Responsabilidade Social foi prejudicado, uma vez que está sendo praticado de forma parcial.

**Palavras-chaves:** Responsabilidade Social; Relatório de Sustentabilidade; Alinhamento Estratégico.

## ABSTRACT

The issue of Corporate Social Responsibility won force on the organizational context, leaving anything other than being located in the field of charity or philanthropy, to frame the strategic context as factor fundamental sustainability of organizations. This study is proposed to assess whether the companies are doing practices called social responsibility in the way that happen alignment between business strategy and practices corporate social responsibility. For achieve the proposed objective we used research tool which is divided in two specific dimensions: Strategic planning and Strategic Control, which includes seven variables. Each variable was assessed via dichotomous scale, opted out for calculation of frequencies of responses. The search had a population of 60 listed companies associated in the Ethos Institute of social responsibility. The analysis was conducted on data released to business reports that introduce their social practices. This study found that companies analyzed had greater emphasis on the planning stage to the stage of monitoring their social practices. Note that the practice or planning of organization had committed, because the control process was not effective, concluded that the alignment between organizational strategy and practices social responsibility was injured, because have been partially practiced.

**Keywords:** Social Responsibility; Sustainability Report; Strategic alignment.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo básico da escola do design.....	17
FIGURA 2 – O modelo da doutrina dos <i>Stakeholders</i> .....	18
FIGURA 3 - O modelo de criação de valor a partir de ações de Responsabilidade Social.....	20
FIGURA 4 - Um modelo geral de processo de controle.....	27

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dimensões, variáveis e características do instrumento de pesquisa.....	39
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Resultados da variável - Necessidades Locais.....	41
GRÁFICO 2 – Resultado da variável –Objetivos dos projetos sociais.....	42
GRÁFICO 3 – Resultado da variável – Recursos alocados aos projetos sociais.....	43
GRÁFICO 4 – Resultado da variável - Valores da organização e Responsabilidade Social....	44
GRÁFICO 5 – Resultado da variável - Resultados obtidos nos projetos sociais.....	44
GRÁFICO 6 – Resultado da variável - Comparação dos projetos sociais.....	45
GRÁFICO 7 – Resultado da variável - Ações Corretivas dos projetos sociais.....	46
GRÁFICO 8 – Frequência das pontuações obtidas.....	47
GRÁFICO 9 – Resultado das dimensões Planejamento e Controle.....	48

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.2 Situação problema .....	13
1.3 Objetivos da pesquisa .....	13
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Delimitações utilizadas no trabalho.....	14
1.6 Organização do trabalho.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Estratégia Corporativa .....	16
2.2 Responsabilidade Social Corporativa.....	17
2.2.1 Responsabilidade Social como vantagem competitiva.....	19
2.3 Administração estratégica.....	21
2.3.1 Planejamento .....	22
2.3.1.1 Análise do ambiente.....	23
2.3.1.2 Valores organizacionais.....	24
2.3.1.3 Estabelecimento da missão e visão organizacional .....	25
2.3.1.4 Estabelecimento de objetivos.....	25
2.3.1.5 Formulação da Estratégia .....	26
2.3.1.6 Implementação da Estratégia.....	26
2.3.2 Controle Estratégico .....	27
2.3.2.2 Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos .....	28
2.4 Divulgação das ações sociais.....	29
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Delineamento da pesquisa .....	32
3.2 População .....	32
3.3 Coleta de Dados.....	33
3.4 Instrumento de Pesquisa .....	34
3.4.1 Dimensão Planejamento Estratégico .....	34
3.4.2 Dimensão Controle:.....	37
3.5 Plano para análise dos dados .....	39
4 RESULTADOS E ANÁLISES .....	40
4.1 Existência de um plano para identificação das necessidades locais.....	40
4.2 Objetivo de cada programa social .....	41
4.3 Recursos financeiros alocados aos programas sociais.....	432
4.4 Valores e ações sociais .....	423
4.5 Resultados obtidos.....	44
4.6 Comparação dos resultados com metas pré-estabelecidas .....	45
4.7 Ações corretivas .....	46
4.8 Frequência das pontuações obtidas.....	46
4.9 Planejamento e Controle.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	49
REFERÊNCIAS .....	51

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a sociedade contemporânea se encontra inserida em um cenário de ampliação da competitividade dos mercados, aumento da complexidade dos negócios em razão da velocidade que estão surgindo, com o advento da globalização, inovações tecnológicas e de informação, dessa forma as organizações são obrigadas a buscar novas práticas de realizar suas transações e produções, cita Ashley (2005).

Na busca de ações diferenciadas, a Responsabilidade Social Empresarial ou Corporativa – RSC está presente nesse contexto empresarial. Mas, Porter (2002), observa que as organizações estão preocupadas em gastar cada vez mais com a divulgação das ações de RSC, sem se preocupar se estas estão realmente beneficiando seu ambiente de negócios.

O conceito da RSC teve evolução com o passar dos anos, bem como o comportamento das empresas em relação a ele. Para Faria e Suerbronn (2008), o conceito da RSC, surgiu no início do século XX em meio à desilusão com os elevados lucros das empresas, crash da Bolsa de Nova York, ascensão do socialismo na Europa com a discussão do papel do Estado e a justa distribuição das riquezas, sendo que nesse cenário a RSC era associada à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho.

Foi no final dos anos 1960 e 1970 na Europa e Estados Unidos que ocorreu a popularização do conceito de RSC, cita Silva Filho e Benedicto (2010). Foi nesse momento, segundo Parente et al. (2012), que vários movimentos da sociedade passam a exercer pressão sobre as multinacionais, referente a questões relacionadas com discriminações raciais e de gênero, consumos, poluição, ou natureza do produto comercializado. Com esses movimentos surgiu a necessidade de se entender o que o conceito propunha. Para Carroll (1999) começa-se nesse período a expansão da literatura sobre RSC, que marcou um significativo crescimento no sentido de formalizar o que significa RSC.

Segundo Parente et al (2012) diversos estudos foram realizados na década de 1980, para observar a aplicabilidade da RSC, que foi entendida como um processo gerencial, político; foi testada também a aplicação prática das definições propostas nos anos anteriores, para tentativas de mensuração da relação entre RSC e desempenho financeiro.

Já década de 1990, o conceito de RSC serviu como ponto de partida para outros conceitos e temas, para abordagens como teoria dos *stakeholders*, *corporate social*

*performance* (CSP) e teoria da ética empresarial e cidadania corporativa (PARENTE et. al., 2012)

Parente et al. (2012) observa que o fenômeno do crescimento da RSC no mundo está fortemente ligado ao crescente poder das grandes corporações, assim como nos âmbitos das políticas públicas e dos sistemas de regulação, pois normas e certificações de responsabilidade social foram criadas em diversos países sob o patrocínio das próprias corporações, sendo o aspecto relacionado a reputação que ganhou maior importância para as empresas.

Nesse momento surge uma dimensão estratégica que envolve a RSC. Daher et al. (2006) observa que a RSC fundamenta-se em estratégias para orientar as ações das organizações em convergência com as necessidades sociais, de forma que a empresa possa garantir além do lucro e satisfação dos clientes, o bem-estar da sociedade, como também os valores que as ações possam agregar aos negócios.

Porter (2006) afirma que as abordagens predominantes de RSC são tratadas de forma fragmentada com ações sociais desligadas da estratégia da empresa, que acabam obscurecendo outras oportunidades que a empresa poderia gerar benefício para a sociedade. Porter (2002) constatou em suas pesquisas que uma grande empresa de cigarros gastou mais recursos em divulgação de suas práticas sociais do que com as próprias ações sociais.

Evidências desse desligamento das práticas socialmente responsáveis e da estratégia empresarial são encontradas em outras pesquisas. Segundo Peliano (2006), as ações sociais não estão sendo realizadas de forma organizada no Brasil. A pesquisa realizada pelos autores em 9.978 empresas brasileiras, constatou que entre 2002 e 2004, houve um acréscimo no País do número de empresas que realizaram ações sociais para a comunidade. Porém, apenas 6% dessas empresas afirmaram possuir documento ou orçamento próprio para realização de tais ações.

Machado Filho e Zylbersztajn (2002) apresentou um estudo de caso de uma empresa com ações de responsabilidade social, a partir de uma fundação criada especificamente para esta finalidade. Discute-se o potencial de criação de valor destas ações para o conjunto de seus *stakeholders* e a eficiência da forma organizacional escolhida (fundação empresarial) para o desenvolvimento destas atividades. Um dos resultados obtidos foi que o principal problema encontrado é definir uma estrutura organizacional que possibilite um sistema de monitoramento eficiente das ações de responsabilidade social.

## 1.2 Situação problema

Diante do exposto, esta pesquisa propõe a investigar a seguinte questão de pesquisa: existe alinhamento entre a estratégia empresarial e as ações de responsabilidade social corporativa?

## 1.3 Objetivos da pesquisa

O presente estudo busca avaliar se as empresas ao realizarem ações denominadas socialmente responsáveis estão fazendo de modo que haja um alinhamento entre a estratégia empresarial e as ações de responsabilidade social corporativa. Quanto aos objetivos específicos, o trabalho visa entender a utilização de Responsabilidade Social como estratégia empresarial de forma fundamentada, avaliar os relatórios de Responsabilidade Social divulgados pelas empresas e verificar se as ações sociais seguem características de planejamento estratégico, relacionados às etapas de planejamento e controle.

## 1.4 Justificativa

No contexto da sociedade contemporânea, Faria e Suerbronn (2008) afirmam que é crescente a literatura de RSE, passando a ser de interesse de muitos agentes e instituições. A pesquisa de Peliano (2006), cita que apesar de ter havido um acréscimo no país do número de empresas que realizaram ações sociais para a comunidade, é reduzido o número de empresas que afirmam possuir documento ou orçamento próprio para realizar tais ações. Os resultados do referido estudo indicam que as ações sociais estão sendo realizadas sem o devido planejamento entre as organizações.

Porter (2006) observa que se as empresas forem analisar as perspectivas para a responsabilidade social com os mesmos aspectos que norteiam a escolha do seu *core business*, elas irão descobrir que a RSE pode passar de ser apenas um custo, restrição ou um ato de caridade, para se tornar uma fonte de oportunidade que irá gerar inovações e vantagem competitiva. Nesse sentido, ao observar a visão de Porter (2006) de que as ações de RSC podem contribuir para uma perspectiva econômica da organização, é relevante investigar no cenário atual como as companhias brasileiras estão realizando tais ações.

Nessa perspectiva, o estudo de Barbero e Fishmann (2004), realizado com gerentes de projetos sociais, constatou que as ações sociais ainda não possuem caráter estratégico, mesmo diante de uma amostra intencional com empresas que já desenvolvem projetos comunitários.

Já Lins e Silva (2007) analisaram o nível de evidenciação e transparência dos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas empresas do setor de papel e celulose e propõe um conjunto de indicadores extraídos desses relatórios visando avaliar se as intenções das empresas são reais conforme demonstrados em seus relatórios ou se são apenas peças de marketing. Os resultados da pesquisa indicaram que duas das três empresas analisadas apresentaram pontuação quase total, apenas uma não foi muito favorável quanto à evidenciação de transparência dos relatórios de sustentabilidade que divulga.

Em outra pesquisa, Azevedo (2006) teve como objetivo avaliar o Relatório de Sustentabilidade Empresarial (RSE) produzido pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), divulgado no ano de 2002. Foi realizado um levantamento de quais indicadores as empresas disponibilizaram neste relatório, observando a frequência com que os mesmos foram usados, considerando também se estas empresas disponibilizaram dados quantitativos e qualitativos e quais destes tipos de informações foram mais divulgadas. Assim, foram consideradas na análise as dimensões econômicas, sociais e ambientais, a fim de se observar como as empresas participantes do relatório expressam suas práticas em prol do desenvolvimento sustentável.

A presente pesquisa se diferencia dos estudos já realizados, por avaliar nos relatórios se as empresas ao realizarem ações denominadas socialmente responsáveis estão fazendo de modo que haja um alinhamento entre a estratégia empresarial e as ações de responsabilidade social corporativa. A análise será subsidiada por dados divulgados pelas empresas em seus relatórios de responsabilidade social. Dessa forma, a coleta de dados estará isenta de percepções das pessoas relacionadas ao processo, dando aspecto imparcial ao estudo.

### **1.5 Delimitações utilizadas no trabalho**

Este trabalho se delimitará na avaliação das duas etapas da gestão estratégica: planejamento e controle, que são passíveis de análise através dos relatórios de responsabilidade social divulgados pelas empresas estudadas. Ressalta-se que a análise dos relatórios de responsabilidade social é subsidiada pela qualidade das informações divulgadas para o usuário externo, assim como o nível de evidenciação e transparência dos relatórios.



## **1.6 Organização do trabalho**

Esse trabalho se estrutura em quatro capítulos. O primeiro, introdutório, que inicia-se a dissertação com exposição da contextualização do tema, do problema de pesquisa e de sua relevância. Neste capítulo foram definidos os objetivos gerais e específicos, assim como a delimitação da pesquisa.

No segundo capítulo descreve-se a fundamentação teórica, que contempla a estratégia enquanto teoria, os conceitos de responsabilidade social e sua utilização como vantagem competitiva, bem como discute-se os principais aspectos presentes no planejamento e controle estratégico.

O terceiro capítulo aborda os métodos utilizados para a obtenção dos dados, informando o delineamento da pesquisa, a população alvo e o instrumento utilizado para a coleta dos dados.

O quarto capítulo narra os resultados obtidos com a pesquisa, descrevendo os resultados para cada variável estudada e os resultados por dimensão, bem como apresenta a análise da pesquisa, as considerações finais da pesquisa. Finalmente, apresenta-se as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia Corporativa

A “estratégia corporativa é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”, cita Ansoff (1990, p.95). Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a estratégia requer uma série de definições e a apresenta como: plano, padrão, posições e perspectiva.

Já para Porter (1996) a estratégia está voltada a obter vantagem competitiva. O autor afirma que é a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes, pois diferenciar operacionalmente não garante mais essa vantagem competitiva. Para o autor as estratégias operacionais são imitáveis, sendo preciso fazer um processo que todos fazem, mas de um jeito diferente que ninguém possa imitar.

Antes as estratégias corporativas eram voltadas para atender à missão determinante das organizações que era se destacar operacionalmente (PORTER, 1996). O comportamento das empresas seguiu esse caminho até se depararem com um novo contexto.

Essa nova demanda surgida pelo ambiente da organização, faz com que ela despenda esforços para se adequar às novas tendências e proceda em um comportamento reativo ao ambiente, nesse sentido Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) observam que as estratégias organizacionais são formuladas como um processo reativo, o ambiente externo é quem vai ditar o comportamento estratégico que a empresa irá seguir.

Conforme Machado Filho e Zylbersztajn (2004) as instituições se tornaram um importante fator para induzir as organizações a terem um comportamento ético e socialmente responsável. Percebe-se assim que atualmente as empresas precisam reagir a pressões cada vez maiores relacionadas à sua conduta ética e suas obrigações para a sociedade, podendo-se observar o surgimento de uma nova abordagem para a estratégia organizacional, uma abordagem ética. Passa-se então a discutir o seu papel em garantir o bem estar dos agentes que fazem parte do ambiente da organização através de práticas socialmente responsáveis.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) demonstram dois valores considerados importantes na formulação da estratégia, que são as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização e o outro é o das responsabilidades sociais-especificamente a ética da sociedade onde a organização opera ao menos como ela é

interpretada por seus executivos. A figura 1 mostra o modelo básico para formular a estratégia, bem como seus agentes influenciadores.

**Figura 1 – Modelo básico da escola do design.**



Fonte: Mintzberg et al. (2010)

## 2.2 Responsabilidade Social Corporativa

Para Certo e Peter (2005) é difícil chegar a um consenso sobre a definição exata do termo responsabilidade social e o grau das obrigações de uma empresa para com a sociedade e sustenta que existem dois pontos de vista que envolvem esse conceito, um clássico e o outro contemporâneo.

Para Macedo, Corrar e Siqueira (2012) os pontos de vista dizem respeito ao conflito de duas teorias existentes, a dos *stakeholders* e a dos *stockholders*, na qual cada teoria possui uma lógica de negar e incentivar as práticas de responsabilidade social das organizações.

Friedman (1970), defensor da doutrina dos *stockholders*, observa que o objetivo maior dos executivos de uma organização é gerar lucro para seus proprietários e que as ações de responsabilidade social deveriam ser efetuadas individualmente, ou seja, os proprietários que deveriam decidir o que fazer com o recurso recebido, o gestor deve atuar apenas para aumentar o valor para os acionistas. O autor defende também que ao gastar com ações de RSC, o valor recebido pelos agentes do processo produtivo sofreria uma redução.

Macedo, Corrar e Siqueira (2012) observam que a doutrina dos *stockholders* defende que o investimento em responsabilidades adicionais que não contribuam no incremento dos

resultados financeiros, causa á organização uma posição inferior de competitividade em relação às demais empresas que não praticam ações de responsabilidade social.

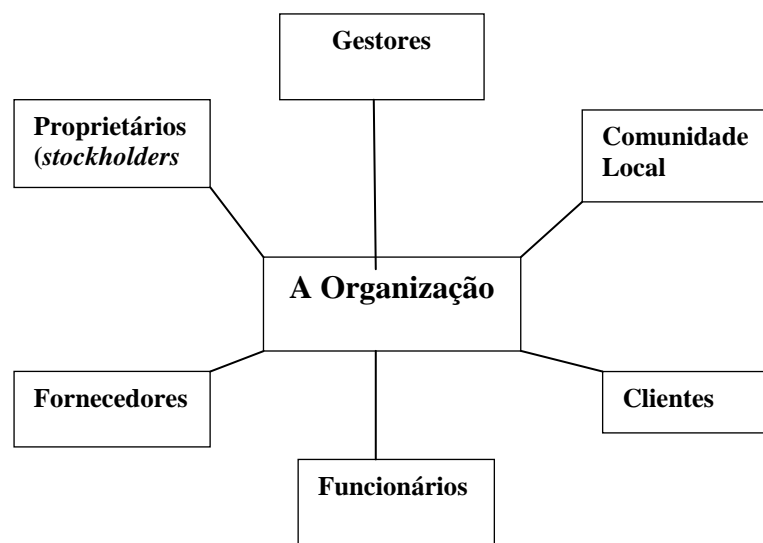
A concepção contemporânea está voltada para a teoria dos *stakeholders*. Teoria defendida por Freeman (1984) na qual define *stakeholders* como sendo: qualquer grupo ou indivíduo que afete, ou seja, afetado quando uma organização atinge seus objetivos.

Segundo Machado Filho e Zylbersztajn (2002) nessa doutrina dos *stakeholders*, os proprietários têm uma fatia (*stake*) financeira da organização, na forma de ações ou cotas, e esperam algum tipo de retorno, o tipo de proprietário pode variar desde uma empresa familiar, o próprio gestor e funcionários, até o acionista de uma grande corporação, possuindo cada um a porção do capital da corporação.

De Benedicto, Rodrigues e Da Silva Penido (2008) observam que as empresas têm novas responsabilidades que vão além de apenas gerar riquezas para seus proprietários, elas têm compromisso com o desenvolvimento da sociedade. Para o autor a empresa não sobrevive sem a sociedade, pois a insolvência desta acarretaria automaticamente a extinção de qualquer forma de empresa.

Para Machado Filho e Zylbersztajn (2004) a empresa deve manter a função-objetivo clássica das organizações que é criação de valor, mas que para atingi-la é necessário cada vez mais levar em consideração seus *stakeholders*. A figura 2 apresenta o modelo da doutrina de todos envolvidos.

**Figura 2 – O modelo da doutrina dos *Stakeholders*.**



Fonte: Freeman, 2000, apud Machado Filho 2004.

Essa nova visão, que leva em consideração que a sociedade em geral, embasa grande parte das atuais definições de RSC. Segundo Certo e Peter (2005, p. 14) “responsabilidade social é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização atentando-se para o bem-estar da sociedade como um todo”.

Conforme Tinoco (2009) o conceito da RSC está mais próximo das estratégias de sustentabilidade de longo prazo das organizações, pois deixa de estar situada somente no âmbito da caridade ou filantropia, prática tradicionalmente realizada pela iniciativa privada. Para o autor, deve-se preocupar com os efeitos das atividades desenvolvidas e com o objetivo de proporcionar bem-estar para a sociedade.

O Instituto Ethos caracteriza Responsabilidade Social como:

É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Na visão de Ashley (2005) as organizações possuem um papel específico na sociedade e devem prestar contas para esta, sendo vista assim, a responsabilidade social se define como um compromisso que as empresas têm para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente.

### ***2.2.1 Responsabilidade Social como vantagem competitiva***

Kayo et al. (2006) observam que nos últimos tempos a grande valorização das organizações, tem se dado através do fato destas possuírem recursos que lhes concedam vantagem competitiva a longo prazo, recursos os quais são inimitáveis e insubstituíveis que podem auxiliar a organização a garantir altos retornos para se sustentarem economicamente e contribuir para a adoção de estratégias que visem maximizar o valor econômico da organização.

Machado Filho e Zylbersztajn (2004) consideram que os ativos intangíveis são cada vez mais a base de diferenciação dentre muitas empresas. Os autores também afirmam que as empresas atualmente estão sendo reconhecidas pelo seu nome, o qual se associa às características de desempenho passadas da organização e esse nome forma uma imagem mental nas pessoas, levando a formação da reputação corporativa na percepção das pessoas.

O conceito de RSC se insere nesse contexto ao se observar que as práticas socialmente responsáveis vêm sendo utilizadas para melhorar a imagem organizacional e consequentemente a reputação corporativa da empresa. Oliveira (2008) observa que a responsabilidade socioambiental surge como um diferencial competitivo e atua de quatro formas: algumas ações de responsabilidade socioambiental atuam na diminuição de custos; há vantagens no ambiente humano da empresa, através da criação de um clima de maior satisfação envolvendo empregados e parceiros, melhora a imagem da empresa, atingindo positivamente consumidores sensíveis a questões socioambientais; e trata-se de um diferencial para os acionistas e o mercado financeiro.

Além de atender aos *stakeholders* existem visões que defendem que as ações de RSC realizadas pela empresa continuam a promover o desempenho organizacional em favor de seus proprietários. Para Machado Filho e Zylbersztajn (2004) a Responsabilidade Social vem sendo utilizada pelas empresas para ampliar ou manter sua reputação perante seus *stakeholders*, com a finalidade de aumentar o valor da empresa, a figura 3 demonstra esse modelo de criação de valor para a empresa.

**Figura 3 - O modelo de criação de valor a partir de ações de Responsabilidade Social**



Fonte: Adaptado de Fombrun (2000), apud Machado Filho (2002).

Para De Benedicto, Rodrigues e Da Silva Penido (2008) a imagem da empresa afeta diretamente o seu valor no mercado, a prática de ações socialmente responsáveis valoriza a imagem da empresa causando um maior acesso a investimentos e melhorias no desempenho financeiro.

Para Chiavento e Sapiro (2003) uma organização socialmente responsável é aquela que desempenha as seguintes obrigações: incorpora objetivos sociais em seus processos de planejamento estratégico; apresenta relatórios aos membros e aos parceiros sobre os progressos na sua responsabilidade social; aplica normas comparativas de outras organizações

em seus programas sociais; procura avaliar os custos dos programas sociais e o retorno dos investimentos em programas sociais; experimenta diferentes abordagens para medir o seu desempenho social.

Segundo Ashley (2005) para facilitar o entendimento e a análise das possíveis orientações estratégicas das empresas quanto à responsabilidade social nos negócios, pode-se considerar as alternativas de orientação estratégica como representativas do foco fundamental da relação da empresa com cada grupo de seus *stakeholders*:

- Orientação para as relações com o capital nos requisitos da lei;
- Orientação para as relações com os empregados;
- Orientação para as relações com os *stakeholders*;
- Orientação para a prestação de contas (*accountability*);
- Orientação para as relações com a comunidade;
- Orientação para o ambiente natural.

Nesse sentido, Osgood (2004) defende que todas as unidades de negócio e departamentos devem traduzir a estratégia global da empresa em iniciativas específicas para suas organizações, entende que para a perspectiva do modelo de alinhamento, o início ou o final não é importante, o ponto chave é que todos os elementos descrevam hipóteses alinhadas sobre estratégia.

Ao observar essa visão de que ações de Responsabilidade Social podem ser tidas como partes da estratégia da empresa, elas devem prosseguir no modelo de planejamento estratégico da organização e convergir para o sucesso da missão organizacional, além de possuir seu próprio orçamento para controle das ações.

### **2.3 Administração estratégica**

No sentido de dar suporte às ações estratégicas da empresa, surge a figura da Administração estratégica, definida por Certo e Peter (2005, p.3) como sendo: “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Segundo Dias (2002), o planejamento e o controle apresentam-se como processos integrados, os quais afetam todos os aspectos das atividades operacionais de uma organização.

### **2.3.1 Planejamento**

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz, cita Oliveira (2011).

Para Chiavenato e Sapiro (2003) em um mundo globalizado cujas características são as fortes mudanças e a concorrência feroz, o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) observam a escola do planejamento é um processo formal, dividido em estágios: fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação de estratégia e operacionalização de estratégia. As premissas para o planejamento observam que as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas; as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Para Martinelli (1997) é possível observar a dimensão estratégica da responsabilidade social quando esta contribui para aumentar a competitividade da organização, causa maior eficiência e motivação no ambiente de trabalho, contribui para a imagem institucional positiva, assim como esse tipo de ação aumenta a confiança e comprometimento com os parceiros de negócio. Nesse sentido nota-se a importância de que os projetos sociais apresentem um planejamento prévio para que haja realmente geração de benefícios para a sociedade e não somente para a imagem corporativa da organização.

Conforme Tinoco (2009) para que a responsabilidade social seja uma parte integrante de cada processo decisório, é preciso que ela faça parte do DNA da companhia – seu quadro de missões, visões e valores. Isso leva a um comprometimento explícito das lideranças e dos funcionários com questões como ética nos negócios e respeito a acionistas, clientes, fornecedores, comunidades e meio ambiente.

A administração estratégica propõe um processo que se divide em etapas a serem seguidas. Certo e Peter (2005) apresentam etapas desse processo: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação estratégica, implementação da estratégia e controle estratégico. Oliveira (2011) também apresenta etapas para o processo de planejamento, tais como: diagnóstico estratégico da organização (visão, valores, ambiente da



empresa), estabelecimento da missão, objetivos e desafios empresariais, estratégias, políticas, projetos e planos de ação e controle e avaliação do planejamento estratégico.

### 2.3.1.1 Análise do ambiente

A análise do ambiente consiste em conhecer a organização por dentro e por fora, e quais são os fatores que influenciam e limitam suas ações. Certo e Peter (2005) a definem como “um processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

Para os autores Certo e Peter (2005, p.29) o ambiente interno “é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração”. Cita aspectos importantes do ambiente interno de uma organização: aspectos organizacionais, aspectos de pessoal, aspectos de marketing, aspectos de produção e aspectos financeiros.

Chiavenato e Sapiro (2003) analisam duas dimensões que remetem ao ambiente externo: Macro ambiente: influências da sociedade, tecnologia, recursos globais, política/leis, economia e demografia. A segunda refere-se ao Setor de negócios que aborda influência de concorrentes, clientes, agências reguladoras, fornecedores.

Segundo Oliveira (2011), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada e a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e de ameaças. Quando a empresa pratica ações sociais na comunidade está se preocupando com se ambiente externo e os impactos que esse ambiente pode gerar em suas atividades.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a interdependência com outras organizações e o envolvimento com o cliente estão criando novas demandas, até algum tempo atrás, as organizações estavam orientadas exclusivamente para os seus próprios negócios. Aos poucos essa orientação deixou de ser interna para se externalizar em direção ao ambiente de negócios. A atenção dada á área de responsabilidade social aumentou significativamente nos últimos anos e com certeza deverá aumentar ainda mais no futuro.

Para Oliveira (2011) o conhecimento efetivo sobre o ambiente é importante para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios,

metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

Ao tomar a decisão de realizar ações sociais para a comunidade a empresa deverá realizar essa análise ambiental para garantir que suas ações sociais gerem resultados positivos para a organização.

### 2.3.1.2 Valores organizacionais

Cada organização possui um sistema de valores próprio, fazendo com que seu planejamento estratégico considere tais características e construa um plano que esteja de acordo com esses valores.

Segundo Oliveira (2011), os valores da organização representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.

Wartick e Cochran (1985) observam duas premissas centrais do conceito de responsabilidade social, o primeiro diz respeito a existir um contrato entre a organização e a sociedade, fazendo com que o comportamento dos negócios seja compatível com os objetivos da sociedade; o segundo observa que os negócios trabalham como agentes morais na sociedade, demonstrando seus valores.

Segundo Ashley (2005) o posicionamento de cada empresa está associado aos princípios e valores da cultura dominante em sua gestão e do perfil cultural e legal do contexto em que ela realiza suas operações de negócio, refletindo-se na orientação estratégica para a responsabilidade social da empresa.

Oliveira (2011) observa que a prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas, assim como devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, se forem verdadeiros servem de sustentação da vantagem competitiva da empresa.

Assim, quando a organização relaciona os valores da empresa às ações sociais que pratica estará demonstrando maior transparência quanto aos objetivos e metas empresariais.

### 2.3.1.3 Estabelecimento da missão e visão organizacional

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a missão está relacionada aos seguintes aspectos: Qual é a razão de ser da organização? Qual é o papel da organização na sociedade? Qual é a natureza do negócio da organização? Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?

Conforme Certo e Peter (2005) após a etapa de análise do ambiente da organização é importante para o estabelecimento da diretriz organizacional o desenvolvimento da missão organizacional. Para os autores essa missão significa “uma proposta da razão pela qual a organização existe”. Observa também que as empresas resumem sua missão através da declaração de missão que apresentam as seguintes informações: produto ou serviço da empresa, mercado, tecnologia, objetivos da empresa, filosofia da empresa, autoconceito da empresa e imagem pública.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), através dessas definições é possível compreender quais áreas de responsabilidade social são de especial interesse para a organização, causando assim um entendimento aos setores responsáveis de formulação da estratégia de qual o caminho que a empresa pretende seguir e como as ações de RSC auxiliarão esse processo.

Em um ambiente organizacional a importância da comunicação se eleva quando se percebe que o sucesso de um negócio acontece quando todos os fatores da empresa conhecem aonde pretendem chegar e estiverem convergindo para a mesma finalidade. Chiavenato e Sapiro (2003) observa que o papel da definição de objetivos é dirigir esforços de todos na organização para os resultados de interesse desta e para isso devem ser adequadamente comunicados para que possam ser bem entendidos por seus responsáveis.

### 2.3.1.4 Estabelecimento de Objetivos

Dentre as definições de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.11-23) estabelecem que “estratégia é um plano... uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro”. É a definição que inclui o planejamento deliberado com metas e objetivos claramente definidos.

Para Ansoff (1990) e Certo e Peter (2005), objetivos são regras de decisão que habilitam a administração a analisar o desempenho da empresa. Para Oliveira (2011) os objetivos devem fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa; dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos;

estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados assim como fornecer a base para o controle e as ações corretivas.

Chiavenato e Sapiro (2003) os objetivos servem de pontos de referência para o desempenho ou resultados de uma organização, unidade de negócios ou atividade individual, um padrão significa um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência, os padrões dependem diretamente dos objetivos e fornecem os parâmetros que deverão balizar o funcionamento do sistema.

Para Certo e Peter (2005) os objetivos servem como critério de desempenho e necessitam ser mensurados em bases confiáveis, como o tempo que levarão para ser atingidos e os recursos a que serão despendidos.

Chiavenato e Sapiro (2003) observa que “assim que as áreas de interesse de responsabilidade social tenham sido identificadas e analisadas, começa a formulação da estratégia de responsabilidade social”, ou seja, os objetivos já foram definidos em relação à missão e análise do ambiente, e agora os esforços formulados.

#### 2.3.1.5 Formulação da Estratégia

O passo inicial de formulação de estratégias leva em consideração a definição da missão organizacional e a partir desta desenvolvem-se os objetivos organizacionais. Para Certo e Peter (2005) “formular estratégias implica determinar cursos de ação apropriados para alcançar objetivos e inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir suas metas”.

#### 2.3.1.6 Implementação da Estratégia

Certo e Peter (2005) relacionam a implementação de estratégias a fato que nesse processo elas serão efetivamente colocadas em prática.

Chiavenato e Sapiro (2003) defendem que ao escolher a estratégia, é importante determinar o volume de recursos financeiros que podem ser alocados aos programas. Esse fator identifica a importância de que os programas sociais tenham suporte financeiro adequado para que cada ação social tenha seus objetivos atingidos.

Segundo Oliveira (2011) após fazer a análise do ambiente e diagnosticar a diretriz organizacional, para que os projetos, planos de ação e atividades previstas possam ser desenvolvidos é necessário realizar projeções econômico-financeiras devidamente associadas

á estrutura organizacional da empresa, ou seja, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

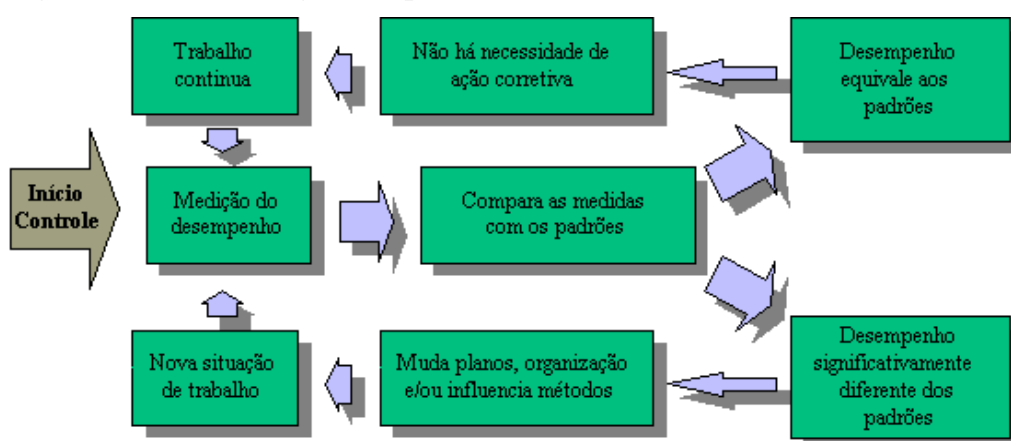
### 2.3.2 Controle Estratégico

Levando em consideração que o ambiente organizacional é envolto de mudanças e a formulação de estratégias é feita em cima dessas mudanças, é necessário haver uma avaliação que seja capaz de identificar se as alternativas estratégicas escolhidas estão de acordo com os objetivos organizacionais.

Certo e Peter (2005) entendem o controle estratégico como sendo um procedimento pelo qual a organização avalia e monitora a efetividade do processo de administração estratégica para assim garantir a realização de todos os resultados planejados. Apresentam três etapas a serem seguidas para se atingir o processo de controle estratégico dentro de uma organização, baseadas no controle organizacional: medir o desempenho organizacional, comparar esse desempenho com metas e padrões e se necessário tomar as ações corretivas.

Para Oliveira (2011) uma das funções do controle é identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência.

**Figura 4 – Um modelo geral de processo de controle**



Fonte: Certo (2003), apud Certo e Peter (2005).

No que diz respeito à responsabilidade social RICO (2006), é necessário saber como mensurar o que se obteve através da implementação de um projeto social, pois para saber se

os objetivos de cada programa social foram atingidos, é necessário criar estratégias sobre as dimensões do processo de avaliação.

Segundo Certo e Peter (2005) as organizações devem ser controladas através de auditoria social visando avaliar os aspectos do desempenho da responsabilidade social de uma organização. Conforme o autor devem ser consideradas quatro áreas gerais: área econômica funcional (análise de como a contribuição econômica está fazendo pela sociedade), área de qualidade de vida (análise de como a organização está influenciando na qualidade de vida da sociedade), área de investimento social, área de solução de problemas (análise de como a organização lida com os próprios problemas).

#### 2.3.2.1 Avaliação ou mensuração do desempenho atual

Para Chiavenato e Sapiro (2003) o processo de controle é formado pela fase de avaliação do desempenho da organização que se configura em um reflexo de como a estratégia funciona. Segundo Oliveira (2011), para avaliar o desempenho de uma organização é necessário que tenham sido definidos padrões e medidas de avaliação decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) todo sistema de controle depende da informação imediata a respeito do desempenho e o propósito da avaliação do desempenho é verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem feitas.

#### 2.3.2.2 Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos

Segundo Oliveira (2011), além de se analisar os resultados obtidos em cada projeto, é necessário compará-los com os resultados realizados para que se possa verificar a efetivação da estratégia. Nessa fase a empresa avalia se suas ações sociais estão de acordo com as necessidades do público alvo a ser beneficiado por tais ações.

#### 2.3.2.3 Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades

A última etapa do controle estratégico são as tomadas de ações corretivas que segundo Certo e Peter (2005, p.147), significam “uma mudança que o administrador faz no funcionamento de uma organização para garantir que ela alcance os objetivos organizacionais de modo mais efetivo e eficiente e trabalhe de acordo com os padrões estabelecidos”. Para

Oliveira (2011, p.266) as medidas corretivas são ferramentas para melhorar o desempenho e quando existe desvio entre os padrões estabelecidos e o que foi efetivamente realizado, é necessário interromper as ações para que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas, para assim evitar as falhas no futuro. Os programas sociais como todo projeto podem gerar ou não resultados positivos, nesse caso quando as ações sociais não atingem seu objetivo predeterminado é preciso praticar ações que corrijam o que levou os projetos sociais a não atingirem os objetivos.

#### **2.4 Divulgação das ações sociais**

Para Tinoco (2009) a obrigação que as organizações têm de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder e a elaboração, denomina-se *Accountability*.

As organizações evidenciam através da contabilidade demonstrações que visam informar seu público externo como estão indo os negócios da empresa. Marques (2010) afirma que a contabilidade tem como finalidade manter o registro e o controle do patrimônio das organizações e que tais informações são apresentadas aos usuários através de relatórios próprios.

No que diz respeito ao aspecto contábil da evidenciação, Iudícibus e Marion (2001, p. 88) observam que “a evidenciação é o processo pelo qual a empresa apresenta todas as informações que permitam a avaliação de sua situação patrimonial e das mutações de seu patrimônio e, além disso, que possibilitem a realização de inferência perante o futuro”.

Daher et al. (2006) concluíram em sua pesquisa que as empresas estão começando a reconhecer, como um diferencial competitivo, a importância de se fazer divulgações não exigidas pela legislação em suas demonstrações contábeis, como por exemplo, evidenciações referentes a questões sociais e preservação do meio-ambiente.

Para Vasconcelos e Viana (2002, p.26), “é crescente a demanda por informações de ordem não financeira, fator que denuncia a preocupação da sociedade pelo contexto dos números e a necessidade de buscarem-se formas adequadas de evidenciar a informação contábil”.

Conforme Tinoco (2009) a publicação do Balanço Social pelos gestores constitui-se no melhor exemplo de *Accountability*, ou seja, as organizações por consumirem recursos naturais, patrimônio da humanidade, utilizarem recursos humanos, físicos e tecnológicos que pertencem à sociedade, vivem em função desta, devendo, em troca revelar informações de

como usam eficiente e eficazmente esses recursos, inserindo-se assim, no contexto dos usuários do Balanço Social.

Com o novo contexto social e necessidades de informações nessas áreas as empresas tem visto a necessidade de demonstrar ao público externo suas ações de responsabilidade social e para tal fim anualmente vem construindo relatórios que demonstrem além de aspectos financeiros, aspectos ambientais e suas práticas sociais.

Segundo Oliveira (2008) as organizações, especialistas e acadêmicos responsáveis denominam o material informativo referente à situação da organização quanto a questões sociais e ambientais, como Relatório de Sustentabilidade Empresarial, Balanço Social Corporativo, Relatório Social e Relatório Social-Ambiental.

Iudícibus e Marion (2001, p. 25) definem o conceito de Balanço Social como:

Relatório que contém dados, os quais permitem identificar o perfil da atuação social da empresa durante o ano, a qualidade de suas relações com os empregados, a participação dos empregados nos resultados econômicos da empresa e as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como a forma de sua interação com a comunidade e sua relação com o meio ambiente.

Segundo Tinoco (2009), o Balanço Social tem por objetivo descrever certa realidade econômica e social de uma entidade, mediante o que possa ser suscetível de avaliação, reunindo no mesmo documento, indicadores úteis para julgar a situação econômica e apreciar os dados sociais e ambientais. Sendo assim, o autor afirma que a inserção das questões econômicas, ambientais e de cidadania às sociais ampliaram o escopo do balanço social, denominando-o de balanço social em sentido amplo, que compreende:

- Balanço social em sentido restrito (balanço de pessoas);
- Demonstração do valor adicionado;
- Balanço ecológico;
- Responsabilidade social da empresa.

Conforme Godoy (2007) o Balanço Social reuni um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas, referentes á promoção humana e social, desenvolvidas para seus empregados e a comunidade onde a empresa está inserida, podendo ser publicado uma vez ao ano pelas empresas. O autor observa também que é preciso seguir algumas regras mínimas para a elaboração do Balanço, apesar deste não se constituir em uma demonstração padronizada.



Para Kroetz (1999) considera que o balanço Social deve ser visto como uma ferramenta gerencial, pois exprime e evidencia dados que são relativos à qualidade e quantidade das políticas administrativas, e à interação da empresa com o ambiente externo, interação tal que poder ser analisada de forma que possa favorecer a escolha de estratégias.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Este tópico tem como intuito demonstrar o método científico para o desenvolvimento desta pesquisa e para o alcance dos objetivos propostos. Segundo Bervian e Cervo (2003, p.23): “o método concretiza-se como o conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser dados para realização da pesquisa”.

O presente estudo busca avaliar se as empresas ao realizarem ações denominadas socialmente responsáveis estão fazendo de modo que haja um alinhamento entre a estratégia empresarial e as ações de responsabilidade social corporativa.

Para a efetividade deste trabalho de caráter descritivo foram abordados os temas estratégia organizacional, responsabilidade social e gestão estratégica. Essa etapa é realizada por uma pesquisa bibliográfica e documental, através da construção de um instrumento de pesquisa para subsidiar a análise dos relatórios de responsabilidade social publicados pelas empresas selecionadas no presente estudo.

#### **3.2 População**

Para a população da pesquisa foram escolhidas empresas associadas ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Primeiramente, o critério para a seleção das empresas consistiu em verificar quais das 1535 organizações associadas eram de capital aberto, somando 94 empresas. Após essa constatação, verificou-se quais das 94 possuíam relatório de divulgação de suas ações sociais, o que resultou em um total de 60 empresas, que foi população utilizada para a coleta de dados.

A estratégia de utilização do censo como método para aplicação do instrumento de pesquisa levou em consideração a população não tão extensa e as facilidades de identificação e acesso aos relatórios de todas elas. Cooper e Schindler (2003) entendem que censo é a contagem de todos os elementos em uma população, e duas condições são apropriadas para sua utilização, uma quando a população é pequena e outra quando os elementos são muito diferentes entre si.

As empresas escolhidas foram as seguintes: Banco do Brasil, Energisa Minas Gerais; Santos Brasil; CELPE – Companhia Energética de Pernambuco; Oi; Souza Cruz; TIM

Participações; Vale S.A; Natura; Randon; Celulose Irani S.A.; Whirlpool S/A; Energisa SE; AES Eletropaulo; Fibria; Eternit S/A; Anhanguera Educacional; Banco Bradesco; Bandeirante Energia; Braskem; BRF – Brasil Foods; CESP - Companhia Energética de São Paulo; COMGÁS - Companhia de Gás de São Paulo; CPFL Energia - Companhia Paulista de Força e Luz; CTEEP - Companhia De Transmissão de Energia Elétrica Paulista; Duratex; EDP - Energias do Brasil S.A.; EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica; EMAE - Empresa Metropolitana de Águas e Energia; Grupo Fleury; Grupo Ultra; Itaotec; Klabin; Magazine Luiza; MAHLE; Marfrig; Porto Seguro; São Paulo Alpargatas S/A; Suzano Papel e Celulose S.A.; Telefônica; Triunfo Participações e Investimentos; BM&F – Bolsa de Mercadoria do Futuro; BicBanco; Eletrobrás; CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.; COELBA – Companhia de Eletricidade da Bahia; COSERN – Companhia Energética do Rio Grande do Norte; CEEE Distribuição – Companhia Estadual de Energia Elétrica; Sabesp; Concessionária CCR AutoBan – Autopistas Bandeirantes e Anhanguera; Cyrela Construtora; Enersul; Escelsa; Banco Itaú Unibanco; Invepar; Duke; Mendes Júnior; Banco do Nordeste; ALL - América Latina Logística e Ceg.

### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa nos relatórios onde as organizações selecionadas divulgam suas ações de responsabilidade social. Segundo Oliveira (2008) as organizações, especialistas e acadêmicos responsáveis denominam o material informativo referente à situação da organização quanto a questões sociais e ambientais, como Relatório de Sustentabilidade Empresarial, Balanço Social Corporativo, Relatório Social e Relatório Social-Ambiental.

Daher et al. (2006) colocam, em suas conclusões da pesquisa sobre a evidenciação de informações avançadas e não obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras, que as empresas estariam reconhecendo a importância da apresentação de informações não exigidas pela legislação nas suas demonstrações contábeis como um diferencial competitivo. Dentre essas, as companhias estariam evidenciando informações sobre trabalhos sociais e preservação do meio-ambiente.

Para se obter os relatórios, foi efetuada busca nos sites das instituições, na página onde estas apresentam suas demonstrações para o público externo. Foram considerados os relatórios referentes ao ano de 2012, últimos relatórios divulgados pelas organizações estudadas, por estarem disponíveis até momento da coleta dos dados da pesquisa.

### 3.4 Instrumento de Pesquisa

Para se atingir o objetivo deste trabalho, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa baseado em duas dimensões da Gestão Estratégica: Planejamento Estratégico e Controle Estratégico, dimensões as quais possuem etapas bem definidas pela bibliografia para a análise dos relatórios de responsabilidade social das organizações. Foi realizada pesquisa bibliográfica para se entender as etapas de cada uma das dimensões e quais as variáveis que iriam se enquadrar em cada uma.

#### 3.4.1 Dimensão Planejamento Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) observam a escola do planejamento é um processo formal, dividido em estágios: fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação de estratégia e operacionalização de estratégia. As premissas para o planejamento observam que as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas; as estratégias surgem a partir deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Para Martinelli (1997) é possível observar a dimensão estratégica da responsabilidade social quando esta contribui para aumentar a competitividade da organização, causa maior eficiência e motivação no ambiente de trabalho, contribui para a imagem institucional positiva, assim como esse tipo de ação aumenta a confiança e comprometimento com os parceiros de negócio.

Essa dimensão procura investigar se as ações de responsabilidade social são tratadas de um modo formal e se seguem etapas conforme o planejamento estratégico. Para avaliar esta dimensão foram selecionadas as seguintes variáveis:

#### **Variáveis:**

- A empresa divulga a existência de um plano para identificação e avaliação das necessidades locais?

A análise do ambiente consiste em conhecer a organização por dentro e por fora, e quais são os fatores que influenciam e limitam suas ações. Certo e Peter (2005, p.23) definem

a análise do ambiente como “um processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

Segundo Oliveira (2011), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada e a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e de ameaças. Quando a empresa pratica ações sociais na comunidade está se preocupando com seu ambiente externo e os impactos que esse ambiente pode gerar em suas atividades.

Para Oliveira (2011) o conhecimento efetivo sobre o ambiente é importante para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

Esta variável tem como objetivo avaliar se a organização apresenta ou faz um estudo das necessidades locais, que se configuram como ambiente externo à empresa, para implementação de seus programas sociais, pois ao tomar a decisão de realizar ações sociais para a comunidade a empresa deverá realizar essa análise ambiental para garantir que suas ações sociais gerem resultados positivos para a organização.

- A empresa divulga o objetivo de cada programa social?

Essa variável foi escolhida porque os objetivos são parte essencial nos planos estratégicos de qualquer organização e tem como finalidade contribuir na investigação da dimensão estratégica das ações de responsabilidade social.

Dentre as definições de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel ((2010, p.11-23) estabelecem que “estratégia é um plano... uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro”. É a definição que inclui o planejamento deliberado com metas e objetivos claramente definidos.

Para Ansoff (1990) e Certo e Peter (2005), objetivos são regras de decisão que habilitam a administração a analisar o desempenho da empresa. Para Oliveira (2011) os objetivos devem fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa; dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos;

estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados assim como fornecer a base para o controle e as ações corretivas.

- A empresa divulga os recursos financeiros alocados aos programas sociais?

Essa variável parte do entendimento de que todo projeto para ser executado necessita de recurso financeiro, atentando-se assim à importância de que os programas sociais também tenham apoio orçamentário da organização para ser efetivo.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) uma das funções do controle é informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Segundo Oliveira (2011) após fazer a análise do ambiente e diagnosticar a diretriz organizacional, para que os projetos, planos de ação e atividades previstas possam ser desenvolvidos é necessário realizar projeções econômico-financeiras devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, ou seja, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

Essa variável tem como objetivo verificar se a organização divulga os recursos financeiros alocados aos programas sociais, estando preocupada em dar suporte financeiro adequado aos projetos sociais praticados por ela.

- A empresa divulga a relação entre os valores da empresa e as ações de responsabilidade social que pratica?

Cada organização possui um sistema de valores próprio, fazendo com que seu planejamento estratégico considere tais características e construa um plano que esteja de acordo com esses valores.

Segundo Oliveira (2011), os valores da organização representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.

Wartick e Cochran (1985) observam duas premissas centrais do conceito de responsabilidade social, o primeiro diz respeito a existir um contrato entre a organização e a sociedade, fazendo com que o comportamento dos negócios seja compatível com os objetivos da sociedade; o segundo observa que os negócios trabalham como agentes morais na sociedade, demonstrando seus valores.

Assim, quando a organização relaciona os valores da empresa às ações sociais que pratica estará demonstrando maior transparência quanto aos objetivos e metas empresariais. Esta variável tem como objetivo verificar se a empresa divulga tal relação.

### **3.4.2 Dimensão Controle:**

Certo e Peter (2005) entendem o controle estratégico como sendo um procedimento pelo qual a organização avalia e monitora a efetividade do processo de administração estratégica para assim garantir a realização de todos os resultados planejados.

No que diz respeito à responsabilidade social RICO (2006), é necessário saber como mensurar o que se obteve através da implementação de um projeto social, pois para saber se os objetivos de cada programa social foram atingidos, é necessário criar estratégias sobre as dimensões do processo de avaliação.

Para avaliar essa dimensão serão observados procedimentos presentes no processo de controle estratégico através das seguintes variáveis.

#### **Variáveis:**

- A empresa divulga os resultados sociais obtidos nos programas sociais?

Para Chiavenato e Sapiro (2003) o processo de controle é formado pela fase de avaliação do desempenho da organização que se configura em um reflexo de como a estratégia funciona.

Segundo Oliveira (2011), para avaliar o desempenho de uma organização é necessário que tenham sido definidos padrões e medidas de avaliação decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos.

Essa variável tem por objetivo avaliar se a organização divulga os resultados obtidos dos programas sociais praticados pela empresa, ao fazer essa divulgação a empresa estará demonstrado que passou pela fase de definição de metas e objetivos para seus projetos sociais, além de permitir a comparação entre o que foi obtido com o que foi planejado.

- A empresa divulga a comparação dos resultados dos programas sociais com os objetivos pretendidos?

Segundo Oliveira (2011), além de se analisar os resultados obtidos em cada projeto, é necessário compará-los com os resultados realizados para que se possa verificar a efetivação da estratégia.

Essa variável tem como objetivo verificar se a empresa compara os resultados sociais obtidos nos programas sociais com os objetivos e metas definidos para cada projeto social.

Nessa fase a empresa avalia se suas ações sociais estão de acordo com as necessidades do público alvo a ser beneficiado por tais ações.

- A empresa divulga as ações corretivas para que haja melhorias nos resultados por programa social?

A última etapa do controle estratégico são as tomadas de ações corretivas que segundo Certo e Peter (2005, p.147), significam “uma mudança que o administrador faz no funcionamento de uma organização para garantir que ela alcance os objetivos organizacionais de modo mais efetivo e eficiente e trabalhe de acordo com os padrões estabelecidos”.

Para Oliveira (2011, p.266) quando existe desvio entre os padrões estabelecidos e o que foi efetivamente realizado, é necessário interromper as ações para que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas.

Os programas sociais como todo projeto podem gerar ou não resultados positivos, nesse caso quando as ações sociais não atingem seu objetivo predeterminado é preciso praticar ações que corrijam o que levou os projetos sociais a não atingirem os objetivos.

Ao pesquisar nos relatórios de responsabilidade social, analisar-se-á se as organizações monitoram essas práticas sociais, para que haja possíveis melhorias em cada programa social realizado pela empresa.

A seguir apresenta-se o quadro 1 que sintetiza as dimensões, variáveis e as características de cada item a ser avaliado de forma binária.



**Quadro 1 – Dimensões, variáveis e características do instrumento de pesquisa.**

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Características</b>
<b>Planejamento</b>	A empresa divulga a existência de um plano para identificação e avaliação das necessidades locais?	- Verificar a existência de estudo referente às necessidades locais do público beneficiado.
	A empresa divulga o objetivo de cada programa social?	- Na apresentação dos projetos sociais será verificado se há a divulgação do objetivo destes.
	A empresa divulga os recursos financeiros alocados aos programas sociais?	- Na apresentação dos projetos sociais deverá verificar a existência da quantidade de recursos alocados a esses projetos.
	A empresa divulga a relação entre os valores da empresa e as ações de responsabilidade social que pratica?	- Procurar no relatório se existe alguma divulgação dos valores da empresa e se neles estão contidas as ações sociais da organização.
<b>Controle</b>	A empresa divulga os resultados sociais obtidos nos programas sociais?	- Será verificado se a empresa apresenta os benefícios sociais gerados para o público alvo
	A empresa divulga a comparação dos resultados dos programas sociais com os objetivos pretendidos?	- Será feita uma avaliação quanto à existência de comparação do que se pretendia com os programas sociais e o que se obteve com a implementação desses projetos.
	A empresa divulga as ações corretivas para que haja melhorias nos resultados por programa social?	- Serão pesquisadas ações corretivas para melhorias dos resultados de cada programa social praticado pela organização.

FONTE: Elaboração própria.

### 3.5 Plano para análise dos dados

Os dados foram analisados numa abordagem qualitativa, cujos procedimentos característicos, conforme Creswell (2007) são: a utilização de amostras intencionais, a coleta de dados com perguntas abertas, a análise de texto, a representação da informação em gráficos e tabelas e a interpretação pessoal dos resultados das averiguações.

Para auxiliar a coleta de dados, as variáveis presentes no instrumento de pesquisa serão mensuradas através de escala do tipo dicotômica. Será atribuída a pontuação (1) para as empresas que divulgam as características de cada variável, e (0) para as que não divulgam. Considerando todas as variáveis, a pontuação máxima da pesquisa será de 7 pontos. Para a análise dos resultados foi utilizada inferências por meio da estatística descritiva sobre os dados extraídos, a interpretação dos dados se deu por meio da técnica de análise de frequência para identificar o alinhamento entre a estratégia organizacional e as ações sociais.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISES**

O presente estudo se propôs a avaliar se as empresas ao realizarem ações denominadas socialmente responsáveis estão fazendo de modo que haja um alinhamento entre a estratégia empresarial e as ações de responsabilidade social corporativa. Esta parte da pesquisa busca identificar, por meio da análise de relatórios de Responsabilidade Social divulgados pelas empresas, se as ações sociais seguem características de planejamento estratégico, relacionados às etapas de planejamento e controle.

Para alcançar o objetivo proposto utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário e para análise dos dados que está dividido em duas dimensões específicas: Planejamento Estratégico e Controle Estratégico e subsequentemente em sete variáveis. Cada variável foi avaliada por meio de escala dicotômica, optou-se pelo cálculo de frequência das respostas.

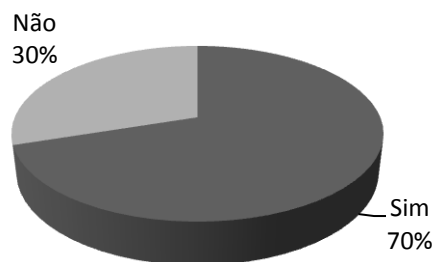
A estratégia da pesquisa foi à utilização da metodologia de pesquisa exploratória, tendo como população 60 empresas associadas ao Instituto Ethos de responsabilidade social que fossem de capital aberto.

Visando dar maior clareza aos resultados obtidos, apresentam-se os resultados individuais de cada variável. Os resultados são apresentados em forma de gráficos, visando facilitar a compreensão dos valores atribuídos à variável. Por fim, expõem-se os resultados consolidados das dimensões em gráfico que resume o alinhamento estratégico das ações sociais.

### **4.1 Existência de um plano para identificação das necessidades locais**

Esta variável tem como objetivo avaliar se a organização apresenta ou faz um estudo das necessidades locais, que se configuram como ambiente externo à empresa, para implementação de seus programas sociais.

**Gráfico 1 – Resultado da variável - Necessidades locais**



FONTE: Elaboração própria.

O estudo demonstra que as organizações levam em consideração as necessidades locais do público para o qual está fornecendo ações sociais, pois cerca de 70% das empresas pesquisadas apresentam algum estudo para detectar os problemas do público alvo.

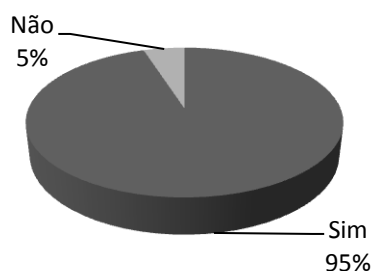
Para Oliveira (2011) o conhecimento efetivo sobre o ambiente é importante para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

Esse resultado demonstrou a preocupação da empresa com o ambiente externo da organização para poder implementar estratégias que sejam compatíveis com as necessidades locais, pois ao tomar a decisão a empresa estará garantindo que suas ações sociais gerem resultados positivos para a o público alvo e para a organização.

#### **4.2 Objetivo de cada programa social**

Essa variável foi escolhida porque os objetivos são parte essencial nos planos estratégicos de qualquer organização e tem como finalidade contribuir na investigação da dimensão estratégica das ações de responsabilidade social.

**Gráfico 2 – Resultado da variável - Objetivos dos projetos sociais.**



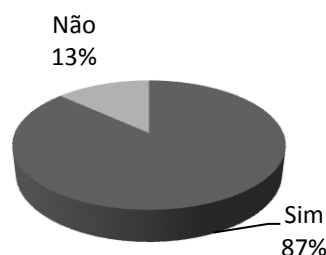
FONTE: Elaboração própria.

De modo geral, percebe-se que de um total de 60 empresas, 95% divulgam o objetivo de suas ações sociais para o público externo, indicando que os projetos sociais possuem um direcionamento para confecção de metas a serem realizadas. As organizações vêm demonstrado através dos relatórios de responsabilidade social que percebem a importância de se explicar detalhadamente as intenções de seus projetos sociais.

Até esse momento é preciso considerar que o fato dessa divulgação ocorrer, pode ter relação também com a iniciativa de muitas organizações em evidenciar publicamente suas ações sociais e objetivo com a intenção de gerar marketing social, aumentando a confiança de seus *stakeholders*. Conforme Porter (2002) observa, atualmente as organizações estão preocupadas em gastar cada vez mais com a divulgação das ações de RSC, sem se preocupar se estas estão realmente beneficiando seu ambiente de negócios.

#### **4.3 Recursos financeiros alocados aos programas sociais**

Essa variável tem como objetivo verificar se a organização divulga os recursos financeiros gastos nos programas sociais.

**Gráfico 3 – Resultado da variável - Recursos alocados aos projetos sociais**

FONTE: Elaboração própria.

Os resultados da pesquisa demonstram que 87% das empresas procuram divulgar para o público externo a quantidade de recursos financeiros alocados nas ações de responsabilidade social.

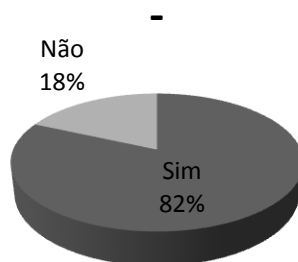
Segundo Oliveira (2011) após fazer a análise do ambiente e diagnosticar a diretriz organizacional, para que os projetos, planos de ação e atividades previstas possam ser desenvolvidos é necessário realizar projeções econômico-financeiras devidamente associadas á estrutura organizacional da empresa, ou seja, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

Os resultados indicam que as organizações tem visto a importância de se determinar a quantidade de recursos alocados as seus projetos sociais, indicando assim que estão preocupadas em dar suporte financeiro adequado aos projetos, para que estes possam ter sucesso em sua execução.

#### **4.4 Valores e ações sociais**

Esta variável tem como objetivo verificar se a empresa divulga a relação entre seus valores a as ações sociais que pratica.

**Gráfico 4 – Resultado da variável - Valores da organização e Responsabilidade Social.**



FONTE: Elaboração própria.

Foi constatado que 82% das organizações estudadas possuem aspectos de responsabilidade social em seus valores.

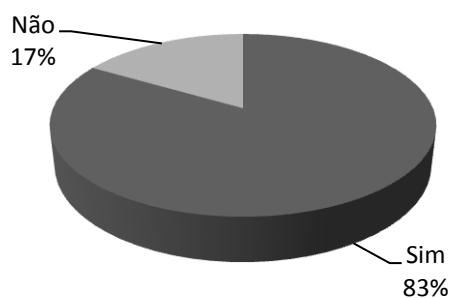
Oliveira (2011) observa que os valores se forem verdadeiros servem de sustentação da vantagem competitiva da empresa. Para Tinoco (2009) Para que a responsabilidade social seja uma parte integrante de cada processo decisório, é preciso que ela faça parte do DNA da companhia – seu quadro de missões, visões e valores.

Conclui-se que as ações de responsabilidade social ao fazerem parte dos valores da organização, permitem que os projetos sociais sejam realizados de forma alinhada à sua estratégia organizacional, pois estas estão presentes na primeira etapa (diagnóstico estratégico) que da sustentação ao planejamento da empresa.

#### **4.5 Resultados obtidos**

Essa variável tem por objetivo avaliar se a organização divulga os resultados obtidos dos programas sociais praticados pela empresa.

**Gráfico 5 – Resultado da variável - Resultados obtidos nos projetos sociais**



FONTE; Elaboração própria.

Através da pesquisa foi constatado que 83% das organizações pesquisadas divulgam os resultados sociais que seus projetos realizam.

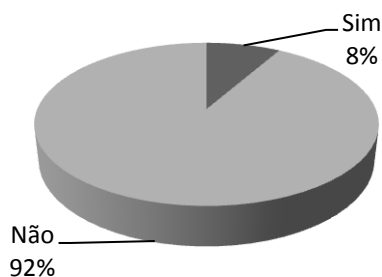
Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) todo sistema de controle depende da informação imediata a respeito do desempenho e o propósito da avaliação do desempenho é verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem feitas.

Percebe-se assim que as organizações estudadas estão preocupadas em demonstrar quais os benefícios sociais que a os projetos estão gerando para o público alvo. Ao fazer essa divulgação a empresa possibilita a comparação entre o que foi obtido com o que foi planejado, permitindo a visualização do que deve ser melhorado em seus projetos sociais.

#### 4.6 Comparação dos resultados com metas pré-estabelecidas

Essa variável tem como objetivo verificar se a empresa compara os resultados sociais obtidos nos programas sociais com os objetivos e metas definidas para cada projeto social.

**Gráfico 6 – Resultado da variável - Comparação dos resultados sociais**



FONTE: Elaboração própria.

O que foi observado no estudo em questão é que as empresas não vêm analisando se seus resultados sociais obtidos atingiram o objetivo ou metas estabelecidos. Cerca de 92% não divulgaram qualquer tipo de comparação entre o que se pretendia realizar e o que foi efetivamente realizado.

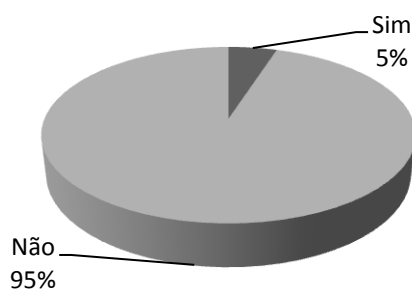
Segundo Oliveira (2011), além de se analisar os resultados obtidos em cada projeto, é necessário compará-los com os resultados realizados para que se possa verificar a efetivação da estratégia. Nessa fase a empresa avalia se suas ações sociais estão de acordo com as necessidades do público alvo a ser beneficiado por tais ações.

A comparação existente verificada nos relatórios diz respeito aos resultados referentes a anos anteriores, e não a metas sociais as quais a organização pretendia atingir. Entende-se que nesse caso há o comprometimento do controle estratégico dos projetos sociais por não se saber qual era a meta anterior e se essa meta foi atingida.

#### 4.7 Ações corretivas

Essa variável tem como objetivo analisar se as organizações monitoram suas práticas sociais, para que haja possíveis melhorias em cada programa social realizado pela empresa.

**Gráfico 7 – Resultado da variável - Ações corretivas dos projetos sociais.**



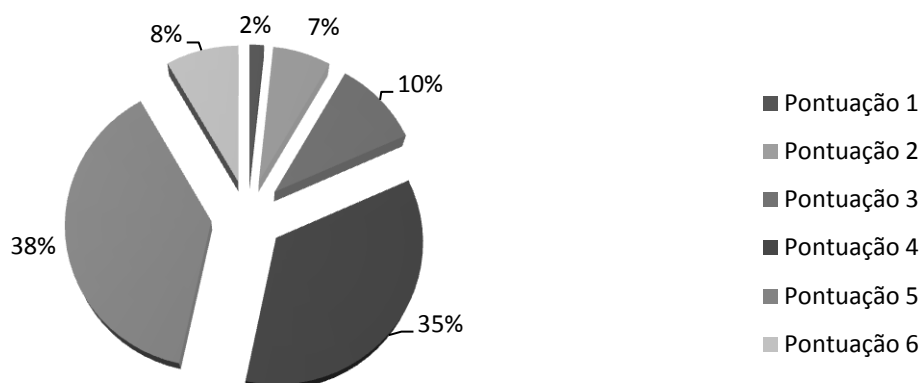
Observou-se também que as empresas não estão divulgando em seus relatórios de responsabilidade social se praticam alguma ação para corrigir e melhorar os resultados dos projetos sociais, pois 95% das organizações não divulgaram melhorias em seus projetos.

Para Oliveira (2011) as medidas corretivas são ferramentas para melhorar o desempenho do projeto, evitando-se assim falhas futuras. Constata-se assim que as organizações por não divulgar ações corretivas aos seus projetos sociais dão a entender que não se preocupam em melhorar o desempenho do projeto social, se importando apenas em demonstrar os resultados sociais e que esses resultados já são suficientes para atender o público alvo.

#### 4.8 Frequência das pontuações obtidas

Após a análise por variável foram somados os pontos obtidos em cada uma, onde se pode verificar a pontuação total que as empresas obtiveram. A seguir, fez-se então uma análise da frequência de cada pontuação.



**Gráfico 8 – Frequência das pontuações obtidas**

FONTE: Elaboração própria.

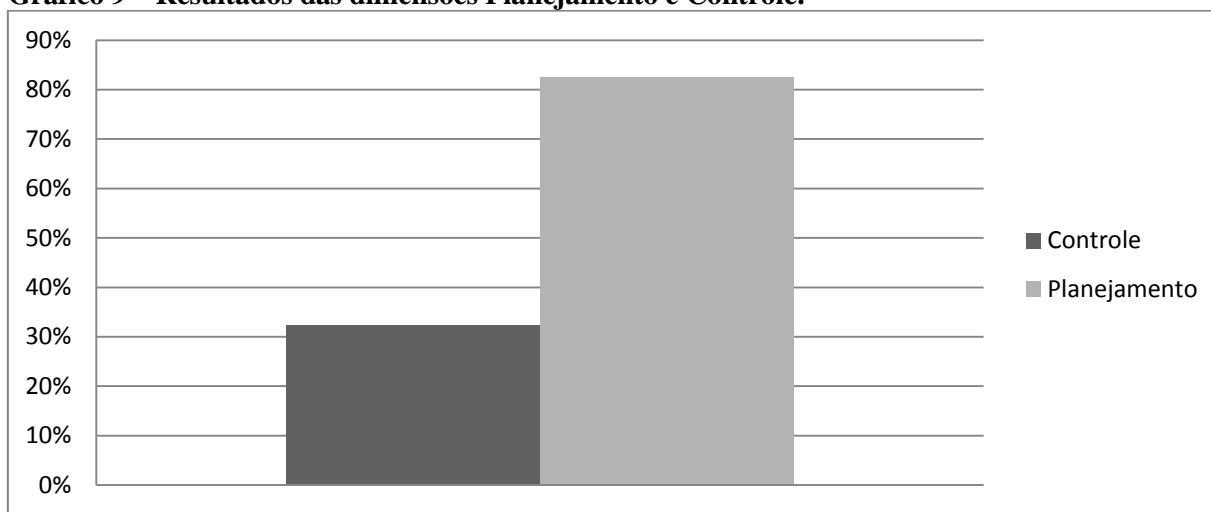
De um modo geral, é possível notar que as pontuações mais obtidas foram a 5 com 38% das empresas, e a 4 com 35%. Considerando as frequências, calculou-se a média das pontuações, resultando em uma classificação geral de 4,3.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) Uma organização socialmente responsável é aquela que desempenha as seguintes obrigações: Incorpora objetivos sociais em seus processos de planejamento estratégico; Aplica normas comparativas de outras organizações em seus programas sociais; Apresenta relatórios aos membros e aos parceiros sobre os progressos na sua responsabilidade social; Experimenta diferentes abordagens para medir o seu desempenho social; Procura avaliar os custos dos programas sociais e o retorno dos investimentos em programas sociais.

O que significa que boa parte das empresas estudadas possuem elementos estratégicos em seus projetos sociais. Percebe-se assim que as organizações analisadas estão procurando alinhar suas práticas socialmente responsáveis ao modelo de gestão estratégica, porém ainda há muito que ser executado para chegar ao nível máximo.

#### **4.9 Planejamento e Controle**

Nesta etapa, foi realizada uma análise separada da pontuação geral de cada uma das dimensões (planejamento e controle), para visualizar quais os aspectos que influenciaram suas pontuações.

**Gráfico 9 – Resultados das dimensões Planejamento e Controle.**

FONTE: Elaboração própria.

Pode-se perceber que através da divulgação dos relatórios de responsabilidade social que as empresas estão preocupadas com o planejamento de suas ações sociais, porém o índice de controle estratégico divulgado pelas organizações se encontra em um nível baixo com 32% de divulgações referentes à soma das respostas 5, 6 e 7.

Das variáveis que obtiveram maior pontuação foi a que se referem à divulgação dos resultados dos projetos. As variáveis seguintes (comparação e ações corretivas) comprometem a efetividade do processo de controle dos programas sociais.

Chiavenato e Sapiro (2003) observam que a função controle está no mesmo nível de importância das demais fases da metodologia de desenvolvimento do planejamento estratégico e que representa atividade básica para a retroalimentação do processo de planejamento.

Segundo Certo e Peter (2005) as organizações devem ser controladas através de auditoria social visando avaliar os aspectos do desempenho da responsabilidade social de uma organização. Observa-se assim que não adianta apenas se ter um planejamento das ações sociais, se não houver monitoramento para ver se as metas que foram traçadas foram realmente atingidas.

Dada a importância do processo de controle para as organizações, conclui-se que está se preocupando em planejar, mas a dimensão controle que é um elemento fundamental da gestão estratégica está sendo tratada com pouca consideração pelas organizações em suas divulgações. Inferindo-se no caso que os projetos sociais realizados pelas organizações não possuem um sistema de controle efetivo e que parte do planejamento de suas ações não possui um *feedback* para reorientar possíveis falhas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema de Responsabilidade Social Corporativa ganha força no contexto organizacional, deixando de estar situada somente no âmbito da caridade ou filantropia, para se enquadrar no contexto estratégico, como fator fundamental de sustentabilidade das organizações (Tinoco, 2009).

Os principais resultados da pesquisa demonstraram que as práticas sociais realizadas pelas organizações no que tange ao alinhamento estratégico receberam classificação em torno de 4,3 de um total de 7. Concluindo-se que as organizações estão buscando alinhar, de forma tímida, suas práticas socialmente responsáveis ao modelo de gestão estratégica das empresas analisadas.

Outro fator importante foi a constatação de que a dimensão controle obteve baixo índice, de 32%, o que influenciou significativamente o resultado geral da pesquisa (4,3 de um total de 7). Desta forma demonstra-se que as organizações têm se preocupado pouco em monitorar seus resultados sociais, recaindo na hipótese defendida por Porter (2002) de que as empresas estão preocupadas na publicidade de seus projetos sociais, com o intuito de obter vantagem competitiva com a imagem organizacional.

Respondendo a pergunta problema apresentada neste estudo, constata-se que as empresas estudadas deram maior ênfase à etapa de planejamento do que à etapa de monitoramento de suas ações sociais. Mas, dessa forma, observa-se que por não ser efetivo o processo de controle das ações sociais, a organização compromete também o planejamento, por serem etapas integradas. Assim, conclui-se que o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as ações de Responsabilidade Social foi prejudicado, uma vez que está sendo praticado de forma parcial.

Cabe ressaltar que o fato das empresas não divulgarem alguns fatores presentes nas variáveis estudadas, não significa que elas não levem em consideração internamente tal fator, pois as divulgações referentes ao aspecto estratégico das ações de responsabilidade social presentes nos relatórios acontecem de forma facultativa.

Sugere-se que para que haja efetividade no alinhamento, é necessário que as organizações aperfeiçoem seu processo de monitoramento de suas ações sociais, realizando práticas como: comparar seu desempenho atual com as metas e objetivos estabelecidos, além de praticar ações corretivas em suas ações sociais (se for verificado que estas não atingiram a eficiência desejada).

Sugere-se também que os dados divulgados relacionados aos projetos sociais sejam melhor organizados nos relatórios, para facilitar a visualização e o entendimento das informações específicas de cada programa. Assim como sejam feitas divulgações de ações que realmente tenham reflexo para sociedade, e não somente se divulgue ações que funcionam como um processo de correção dos danos causados pelas atividades da organização.

Conclui-se assim que é necessário que as organizações percebam a importância de se ter um processo de monitoramento efetivo para poder alcançar o alinhamento entre a estratégia organizacional e suas ações de responsabilidade social, pois dessa forma poderão garantir a sustentabilidade da organização e de seus programas sociais. Pesquisas futuras poderão verificar a evolução do tratamento estratégico das ações de responsabilidade social nas empresas.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ASHLEY, Patrícia de Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

AZEVEDO A. L. V. **Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS**. Revista Iberoamericana de Economía Ecológica, v. 5, p. 75-93, 2006.

BARBERO, E. R.; FISHMANN, A. A. **Estratégia de negócios e papel social das empresas: perspectivas e influências**. Alcance, v16, 2004.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CARROLL, A. A. **Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct**. Business & Society, n. 38, p. 268-295, 1999.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAHER, Wilton de Medeiros; DE OLIVEIRA, Bruno Cals; OLIVEIRA, M. C.; PONTE, Vera Maria Rodrigues. **Responsabilidade social corporativa segundo o modelo de Hopkins: um estudo nas empresas do setor energético do nordeste brasileiro.** In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. Anais... EnANPAD, 2006.

DE BENEDICTO, Samuel Carvalho; RODRIGUES, Ângelo Constâncio; DA SILVA PENIDO, Aline Micheli. **Surgimento e evolução da Responsabilidade Social empresarial: uma reflexão teórico-analítica.** In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro. 2008.

DIAS, Bibiani Borges. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica.** Florianópolis: UFSC, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

FARIA, Alexandre, SUERBRONN, F. F. **A responsabilidade social é uma questão estratégica? Uma abordagem crítica.** Revista de Administração Pública, v. 42, n. 1, p. 07-33, jan./fev. 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Milton. **The social responsibility of business is to increase its profits.** New York: The New York Times Magazine, 1970. Disponível em:<<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>. Acesso em: 20 set. 2013.

GODOY, M. et al. Balanço Social: **Convergências e divergências entre os modelos do IBASE, GRI e Instituto ETHOS.** In: I Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. Florianópolis: UFSC. 2007. p.25-29. Disponível em <<http://www.nemac.ufsc.br/visualizar/balancoibase.pdf>> Acesso em: 15 out. 2013.

INSTITUTO ETHOS. “**O que é responsabilidade social empresarial?**”. Disponível em: <<http://www.internetethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=ethos&Lang=pt-BR>> Acesso em: 10 set 2013.

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L. e NAKAMURA, W. T. (2006). **Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor**. RAC – Revista de administração contemporânea, v. 10, n. 3, Jul./Set., p.73–90, 2006.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. **Contabilidade social**. Revista Brasileira de Contabilidade. n. 120, p. 29-39, nov./dez. Brasília, 1999.

LINS, L.S.; SILVA, R.N.S. **Responsabilidade sócio-ambiental ou greenwash: uma avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade ambiental**. In: IX ENGEMA, 2007, Curitiba.

MACEDO, M. A. da S.; CORRAR, L. J.; SIQUEIRA, J. R. M de. **Análise Comparativa do Desempenho Contábil-Financeiro de Empresas Socioambientalmente Responsáveis no Brasil**. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, V. 9, N. 1, pp. 13 – 26, Janeiro – Março. 2012. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/revistas/index.php/base/article/view/base.2012.91.02/695>>. Acesso em: 13 out., 2013.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D.. **A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações**. RAUSP. Revista de Administração, v. 39, n. 3, p.242-254, jul./set. 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN; Decio. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Geral - I Segundo a Lei 11638/2007 das Sociedades Anônimas**. 1. ed. Cianorte: Gráfica Vera Cruz, 2010.

MARTINELLI, A. C. **Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora**. In: IOSCHPE, E.B.. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia** – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 29. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

OLIVEIRA, J.A.P. 2008. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro, Elsevier.

OSGOOD, R. T. **Translating organizational strategy into real estate action: the strategy alignment model**. Journal of Corporate Real Estate London, v. 6, n. 2, 2004. p.106-118.

PARENTE, Tobias Coutinho; FISCHMANN, Adalberto Américo; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro. **A relação entre estratégia e responsabilidade social: uma análise histórica**. In: XIV Encontro Nacional de Gestão Ambiental e Meio Ambiente. São Paulo. 2012.

PELIANO, Anna Maria T. M. et al. 2006. **A Iniciativa Privada e o Espírito Público**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/acaosocial/rubriquee61d.html?id\\_rubrique=2](http://www.ipea.gov.br/acaosocial/rubriquee61d.html?id_rubrique=2)>. Acesso em: 15 set. 2013.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Havard Business Review – HBS, Reprint Number, nov./dec. 1996. Disponível em: <[http://cfe.unc.edu/pdfs/what\\_is\\_strategy.pdf](http://cfe.unc.edu/pdfs/what_is_strategy.pdf)> Acessado em: 10 set. 2013.

PORTER, Michael; KRAEMER, Mark R. **The competitive advantage of corporate philanthropy**. Harvard Business Review. V. 80, n.12, p. 56-68, Dec. 2002.



PORTER, M. E. KRAMER, M. **Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility**. Harvard Business Review, p. 78-92, 2006.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012 Braskem. Disponível em:<  
<http://www.braskem-ri.com.br/Download.aspx?Arquivo=i3PuAt+qae+K89zSd6eA>>.  
Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. AES Eletropaulo. Disponível em:<  
<http://ri.aeseletropaulo.com.br/show.aspx?idCanal=Cn9BqW3wDvT+XpAxxz4Jfg>>.  
Acesso em: 3 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. All América Latina Logística. Disponível em:<  
[http://ri.all-logistica.com/all/web/mobile/conteudo\\_mobile.asp?tipo=361&id=179493&idioma=0&conta=28](http://ri.all-logistica.com/all/web/mobile/conteudo_mobile.asp?tipo=361&id=179493&idioma=0&conta=28)>. Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Alpargatas S/A. Disponível em:<  
[http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes\\_financeiras/relatorios\\_Anuais/2012/RELATARIO2012.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/relatorios_Anuais/2012/RELATARIO2012.pdf)>. Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Anhanguera Educacional. Disponível em:<  
[http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/arquivos/Anhanguera\\_RAS2012\\_20130809\\_PT.pdf](http://www.mzweb.com.br/anhanguera2011/web/arquivos/Anhanguera_RAS2012_20130809_PT.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. AutoBan. Disponível em:<  
<http://www.autoban.com.br/ri>> Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Banco Bradesco. Disponível em:<  
<http://www.bancodoplaneta.com.br/site/conteudo/download/Download.aspx?file=%2fsite%2fuploads%2frelatorioAnual%2fRS+2012+portu+WEB.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Banco do Brasil. Disponível em:<<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2012/port/ra/index.htm#.Upkq1tKkqQY>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Banco do Nordeste. Disponível em:<[http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/o\\_banco/relacao\\_acionistas/docs/BNB\\_relata\\_sustentabilidade\\_2012.pdf](http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/o_banco/relacao_acionistas/docs/BNB_relata_sustentabilidade_2012.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Banco Itaú Unibanco. Disponível em:<<http://www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2012/pt/downloads/ItauUnibanco-RA2012.pdf>> Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Bandeirante Energia. Disponível em:<[http://www.abradee.com.br/relatorio/Relatorio\\_Socioambiental\\_EDPBandeirante\\_2012.pdf](http://www.abradee.com.br/relatorio/Relatorio_Socioambiental_EDPBandeirante_2012.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Bicbanco. Disponível em:<<http://www5.bicbanco.com.br/RAO/2012/port/download/BICBANCO-RA12.pdf>> Acesso em: 3 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. BM&F. Disponível em:<[http://ri.bmfbovespa.com.br/ptb/1694/RELATORIOANUAL2012PORTUGUESVFINAL\\_raster.pdf](http://ri.bmfbovespa.com.br/ptb/1694/RELATORIOANUAL2012PORTUGUESVFINAL_raster.pdf)>. Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. BRF. Disponível em:<[http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/arquivos/BRF\\_RA\\_PT\\_130314.pdf](http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/arquivos/BRF_RA_PT_130314.pdf)> Acesso em: 3 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Ceee distribuição. Disponível em:<[http://www.ceee.com.br/PPortal/CEEE/Archives/Download/sustentabilidade/Relat%C3%B3rio%20Anual%20e%20de%20Sustentabilidade%20CEEE-D\\_2012.pdf](http://www.ceee.com.br/PPortal/CEEE/Archives/Download/sustentabilidade/Relat%C3%B3rio%20Anual%20e%20de%20Sustentabilidade%20CEEE-D_2012.pdf)> Acesso em: 1 nov. 2013.



RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Cpfl Energia. Disponível em:<<http://relatorioanual.cpf.com.br/relatorioanual/2012/sitepages/sobrerelatorio.aspx>> Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Cteep – Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista. Disponível em:<<http://ctEEP.riweb.com.br/ri/Download.aspx?Arquivo=sR+o/oOY9Wz8tpwGbRCCXQ==&IdCanal=0kgxMBWrQ43+bHRRIZf5+g==>>> Acesso em: 3 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Cyrela Construtora. Disponível em:<[http://ri.brazilrealty.com.br/port/download/Relatorio\\_Anuual\\_Cyrela\\_2012.pdf](http://ri.brazilrealty.com.br/port/download/Relatorio_Anuual_Cyrela_2012.pdf)> Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Duke. Disponível em:<<http://multidesign.uberflip.com/i/169509/3>>. Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Duratex. Disponível em:<[http://www.duratex.com.br/ri/pt/download/Duratex\\_RA\\_12.pdf](http://www.duratex.com.br/ri/pt/download/Duratex_RA_12.pdf)> Acesso em: 12 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Edp - Energias do Brasil S.A. Disponível em:< [http://edp.infoinvest.com.br/fck\\_temp/29\\_17/file/EDP\\_baixa\\_v10.pdf](http://edp.infoinvest.com.br/fck_temp/29_17/file/EDP_baixa_v10.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Eletrobrás. Disponível em:<[http://www.eletronbras.com/relatorio\\_sustentabilidade\\_2012/>](http://www.eletronbras.com/relatorio_sustentabilidade_2012/>)> Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Embraer. Disponível em:<<http://www.relatoweb.com.br/embraer/12/pt-br/node/1#.UplAndKkqQY>>. Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Empresa Metropolitana de Águas e Energia - EMAE. Disponível em:<

[http://www.emae.com.br/emae/flip%20page%20relatorio%20sustentabilidade/Relatorio%20GRI%202012\\_2013.pdf](http://www.emae.com.br/emae/flip%20page%20relatorio%20sustentabilidade/Relatorio%20GRI%202012_2013.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Energisa Minas Gerais. Disponível em:< <http://www.energisa.com.br/minasgerais/pdfedoc/Minas.pdf>> Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Energisa SE. Disponível em:< <http://www.energisa.com.br/sergipe/pdfedoc/Sergipe.pdf>> Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Enersul. Disponível em:< [http://www.enersul.com.br/files/2012/06/RRSA2012\\_Enersul.pdf](http://www.enersul.com.br/files/2012/06/RRSA2012_Enersul.pdf)> Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Escelsa. Disponível em:<[http://www.abradee.com.br/relatorio/Relatorio\\_Socioambiental\\_EDPEscelsa\\_2012.pdf](http://www.abradee.com.br/relatorio/Relatorio_Socioambiental_EDPEscelsa_2012.pdf)>. Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Eternit S/A. Disponível em:< [http://www.mediagroup.com.br/host/eternit/2012/port/downloads/Eternit\\_RA12.pdf](http://www.mediagroup.com.br/host/eternit/2012/port/downloads/Eternit_RA12.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Fibria. Disponível em:< <http://www.fibria.com.br/rs2012/fibria-relatorio-de-sustentabilidade-2012.pdf>> Acesso em: 12 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Grupo Fleury. Disponível em:< [http://ri.fleury.com.br/fleury/web/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=5BDDCF69-1AE3-4A0B-A2BE-0D4794733B84](http://ri.fleury.com.br/fleury/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=5BDDCF69-1AE3-4A0B-A2BE-0D4794733B84)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Grupo Ultra. Disponível em:< [http://www.ultra.com.br/arq/126/arq\\_126\\_12363.pdf](http://www.ultra.com.br/arq/126/arq_126_12363.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Invepar. Disponível em:<<http://extapps.mz-ir.com/rao/invepar/2012/rao.asp>>. Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Itaotec. Disponível em:<  
<http://www.itaotec.com.br/media/794396/relat%C3%B3rio%20anual%20e%20de%20sustentabilidade%202012%20-%20itaotec.pdf>>. Acesso em: 3 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Klabin. Disponível em:<  
<http://rs.klabin.com.br/pt/>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Magazine Luiza. Disponível em:<  
<http://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=CmlRpbx2bKXqZ5qOpGdffg==>>  
Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Mahle. Disponível em:<  
[http://www.mahle.com.br/C1256F7900537A47/vwContentByKey/W28ZFEFQ312STULEN/\\$FILE/Rel\\_Social\\_2011\\_2303\\_feito%20em%202012.pdf](http://www.mahle.com.br/C1256F7900537A47/vwContentByKey/W28ZFEFQ312STULEN/$FILE/Rel_Social_2011_2303_feito%20em%202012.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Marfrig. Disponível em:<  
<http://www.riccari.com.br/clientes/marfrig/rso2012/pt/compromisso-e-responsabilidade>>  
Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Mendes Júnior. Disponível em:<  
<http://www2.mendesjunior.com.br/Relatorio%20Anual/Relat%C3%B3rio%20Anual%20Mendes%20J%C3%BAnior%202012.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Natura. Disponível em:,  
[http://relatorio.natura.com.br/relatorio/sites/default/files/Natura\\_RA2012\\_bx.pdf](http://relatorio.natura.com.br/relatorio/sites/default/files/Natura_RA2012_bx.pdf)>. Acesso em: 3 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Oi. Disponível em:<  
[http://relatorioanual2012.oi.com.br/#\\_\\_utma=1.80229543.1364396235.1377700190.1377872262.6&\\_\\_utmb=1.5.9.1377872566015&\\_\\_utmc=1&\\_\\_utmz=1.1377698344.4.3.utmcsr=google.com.br|utmccn=\(organic\)|utmcmd=organic|utmctr=\(not%20provided\)&\\_\\_utmv=1.15=estado\\_usr=SP%20-%204850=1&\\_\\_utmk=191758378](http://relatorioanual2012.oi.com.br/#__utma=1.80229543.1364396235.1377700190.1377872262.6&__utmb=1.5.9.1377872566015&__utmc=1&__utmz=1.1377698344.4.3.utmcsr=google.com.br|utmccn=(organic)|utmcmd=organic|utmctr=(not%20provided)&__utmv=1.15=estado_usr=SP%20-%204850=1&__utmk=191758378)> Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Porto Seguro. Disponível em:<[http://ri.portoseguro.com.br/portoseguro/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=28457](http://ri.portoseguro.com.br/portoseguro/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=28457)> Acesso em: 12 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Randon. Disponível em:<[http://www.randon.com.br/Content/Pdf/relatorio\\_sustentabilidade\\_2012.pdf](http://www.randon.com.br/Content/Pdf/relatorio_sustentabilidade_2012.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Rio de Janeiro: Souza Cruz. Disponível em:<[http://www.souzacruz.com.br/group/sites/sou\\_7uvf24.nsf/vwPagesWebLive/DO7X7MUC/\\$FILE/medMD97JHW4.pdf?openelement](http://www.souzacruz.com.br/group/sites/sou_7uvf24.nsf/vwPagesWebLive/DO7X7MUC/$FILE/medMD97JHW4.pdf?openelement)>. Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Rio de Janeiro: Vale S.A. Disponível em:<<http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2012.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Sabesp. Disponível em:<[http://site.sabesp.com.br/uploads/file/sociedade\\_meioamb/RS\\_2012.pdf](http://site.sabesp.com.br/uploads/file/sociedade_meioamb/RS_2012.pdf)> Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Santos Brasil. Disponível em:<<http://riweb.santosbrasil.com.br/>>. Acesso em: 3 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Suzano Papel e Celulose S.A. Disponível em:<<http://www.suzano.com.br/portal/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C90884B409B467801409C231B724F91>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Telefônica. Disponível em:<<http://www.telefonica.com.br/institucional/sobre-a-telefonica/rc-e-sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade>> Acesso em: 1 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Tim Participações. Disponível em:<<http://www.tim.com.br/df/sobre-a-tim/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Triunfo Participações e Investimentos. Disponível em:<[http://www.sustentabilidade2012.triunfo.com/pt-br/downloads/Relatorio-Triunfo\\_PORTUGUES\\_25-07.pdf](http://www.sustentabilidade2012.triunfo.com/pt-br/downloads/Relatorio-Triunfo_PORTUGUES_25-07.pdf)> Acesso em: 3 nov. 2013.

RELATÓRIO de Sustentabilidade Empresarial, 2012. Whirlpool S/A. Disponível em:<[http://www.whirlpool.com.br/Portals/11/Images/relatorios/Relatorio\\_Sustentabilidade2012.pdf](http://www.whirlpool.com.br/Portals/11/Images/relatorios/Relatorio_Sustentabilidade2012.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2013.

RICO, E. de M. **A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor**. In.: CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 75-97.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de; CALIL, José Francisco. **Ética, responsabilidade social e Governança corporativa**. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2010.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco Social**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia e VIANA, Aurelina Laurentina. **Evidenciação: forma e qualidade**. *Revista Brasileira de Contabilidade*. – Ano XXXI, n.º 134, Março/Abril de 2002.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. **The evolution of the corporate social performance model**. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.