

PROJETO DE GRADUAÇÃO

Taxonomia da Responsabilidade Social Corporativa nas organizações: apresentação de um modelo conceitual integrador.

Por,

ALDEMAR DE MIRANDA MOTTA NETO

130020486

Brasília, 09 de dezembro de 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

Taxonomia da Responsabilidade Social Corporativa nas organizações: apresentação de um modelo conceitual integrador.

Por,

ALDEMAR DE MIRANDA MOTTA NETO

130020486

Relatório submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D. -UnB/
EPR(Orientador)

Prof. Maíra Rocha, Msc, UnB/EPR

Prof. Ronan Cruz Amoras, Msc UnB/EPR

Brasília, 22 de novembro de 2020.

“As únicas pessoas que realmente mudaram a história foram as que mudaram o pensamento dos homens a respeito de si mesmos.”

Al Hajj Malik Al-Shabazz – Malcom X (1925-1965)

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi oferecer um modelo conceitual das principais contribuições científicas a respeito da responsabilidade social corporativa e seus fatores de sucesso. Para alcançar o objetivo do trabalho, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, via revisão sistemática da literatura, através da Teoria do Enfoque Meta-Analítico – TEMAC – proposto por Mariano e Rocha (2017). Foram encontrados mais de 2500 registros na plataforma *Web of Science* e mais de 4500 registros na plataforma *Scopus*. Devido ao alto volume de registros, foram realizadas outras filtragens seguindo o TEMAC para ser possível encontrar os artigos de maior relevância que foram utilizados na pesquisa. Por fim, foi entregue um quadro integrador das principais características e os fatores de sucesso da RSC. Os fatores de sucesso encontrados foram: estratégia, cultura, conhecimento, maturidade e regulamentações. Já as principais características são 5: agentes regulamentadores, práticas sistematizadas, dimensões de atuação, performance e cultura e estratégia. A partir disso, foi criado o modelo conceitual que concentra as principais características de sucesso da Responsabilidade Social Corporativa.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Econômica Ética, Modelo Conceitual.

ABSTRACT

The main goal of this work was to offer a conceptual model of the main scientific contributions regarding corporate social responsibility and its success factors. To achieve the goal of the work, an exploratory research was carried out, via systematic literature review, through the Theory of the Meta-Analytical Approach - TEMAC - proposed by Mariano and Rocha (2017). More than 2500 papers were found on the *Web of Science* platform and more than 4500 papers were found on the *Scopus* platform. Due to the high volume of records, other filters were performed following TEMAC's orientation, making it possible to find the most relevant papers that were used in the research. Finally, an integrating framework of the main characteristics and success factors of CSR was delivered. The success factors found were: strategy, culture, knowledge, maturity and regulations. The main characteristics are 5: regulatory agents, systematized practices, dimensions of conduct, performance and culture and strategy. From this, the conceptual model that concentrates the main characteristics of success of Corporate Social Responsibility was created.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Ethical Economic Responsibility, Conceptual Model

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos Três Círculos.....	15
Figura 2 - Modelo TEMAC.....	25
Figura 3 - Publicações ano a ano.....	29
Figura 4 - Países Com mais publicações nos últimos anos	35
Figura 5 - Nuvem de palavras.....	41
Figura 6 - Mapa de calor representando <i>co-citation</i> – WOS	43
Figura 7 - Mapa de calor representando <i>co-citation</i> – Scopus	46
Figura 8 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	48
Figura 9 - Mapa de calor representando <i>bibliographic coupling</i> – WOS	50
Figura 10 - Mapa de calor representando <i>bibliographic coupling</i> – Scopus	51
Figura 11 - Modelo Conceitual	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Autores com mais publicações	30
Quadro 2: Instituições que mais financiaram pesquisas – WOS	36
Quadro 3: Instituições que mais financiaram pesquisas – <i>Scopus</i>	37
Quadro 4: Instituições de pesquisa com mais publicações	38
Quadro 5: Áreas de conhecimento com mais publicações	39
Quadro 6: Revistas e periódicos com mais publicações	40
Quadro 7: Fatores de sucesso para a RSC	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Artigos em destaque	34
Tabela 2: Características da RSC	52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA	Erro! Indicador não definido.
1.2. JUSTIFICATIVA	11
1.3. OBJETIVOS	12
1.3.1. Objetivo Geral	12
1.3.2. Objetivo Específico	12
1.4. ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS	12
1.5. ESTRUTURA DA PESQUISA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	14
2.2. RSC: DEFINIÇÃO, VISÕES E RESULTADOS.	17
2.3. PRINCIPAIS AÇÕES E PRÁTICAS EM RSC	19
2.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO BRASIL	21
3. METODOLOGIA	24
3.1. TIPO DE PESQUISA	24
3.2. LOCAL DE ESTUDO	24
3.3. OBJETO DE ESTUDO	24
3.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	Erro! Indicador não definido.
3.5. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E AMOSTRA	25
3.6. FERRAMENTA DE ANÁLISE.....	25
4. ENFOQUE META-ANALÍTICO	25
4.1. APLICAÇÃO DA TEORIA DO ENFOQUE META ANALÍTICO CONSOLIDADO.....	25
4.2. PREPARAÇÃO DA PESQUISA	Erro! Indicador não definido.
4.3. APRESENTAÇÃO E INTERRELAÇÃO DE DADOS.....	27
4.4. DETALHAMENTO, MODELO INTEGRADOR E VALIDAÇÃO POR EVIDÊNCIAS.....	43
4.4.1. Co-Citation	44
4.4.2. Bibliographic Coupling	49
5. RESULTADOS E ANÁLISES	54
5.1. FATORES DE SUCESSO PARA A RSC	58

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA	62
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

1. INTRODUÇÃO

A fronteira das responsabilidades de uma empresa vem aumentando nas últimas décadas – no século passado, preocupações como a origem dos recursos ou o descarte do produto não faziam parte das responsabilidades de uma organização (SCHREMPF e PALAZZO, 2016). Friedman (1970) defendeu que a única responsabilidade de uma organização deve ser buscar a lucratividade e a rentabilidade a qualquer custo, desde que seja através de vias éticas e legais. O autor não acredita que as organizações sequer tenham capacitação ou o dever de exercer qualquer papel social. Contudo, a percepção do mercado para com as responsabilidades das empresas mudou, e atualmente é praticamente uma obrigação que as empresas tenham metas e objetivos sociais e ambientais para satisfazer todas as partes que influenciam ou são influenciadas pelas operações da organização (GALEAZZO e KLASSEN, 2015).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) requer que as empresas contribuam para a sociedade não somente com produtos, serviços e empregos, mas também com aspectos sociais que promovam a melhoria na qualidade de vida daqueles cuja realidade sofre influência das atividades da empresa (LI, 2010). A RSC é uma forma de atender as expectativas sociais geradas pela mudança na maneira de pensar as responsabilidades de uma organização, enquanto contribui para suprir os gargalos encontrados na sociedade em decorrência da falta de recursos ou incompetência do estado (SONG et al, 2018). Chernev e Blair. (2015) explicam que a RSC, apesar de comumente vista apenas como uma ferramenta para melhorar a reputação das empresas, pode (mesmo através de práticas não relacionadas com a atividade principal da empresa, como doação de recursos financeiros ou promoção de programas educacionais) melhorar a performance de uma empresa ao mesmo tempo que auxilia no desenvolvimento de questões socioambientais. A importância da RSC no mundo corporativo tem alcançado tamanho valor que as organizações estão em um momento de transição para não mais possuírem práticas isoladas e pontuais de filantropia, e sim ter um desenvolvimento sistêmico da RSC dentro das empresas, possibilitando o acesso aos benefícios gerados pelas práticas sociais, como a melhora da reputação e vantagens competitivas (BARTHORPE, 2010).

A discussão a respeito do papel das empresas na sociedade é antiga (CARROL e BUCHHOLTZ, 2012) e vem se tornando cada vez mais complexa e multifacetada (JAMALI e KARAM, 2018). Em uma realidade onde as organizações se sentem obrigadas a alcançar um bom desempenho não apenas econômico, mas também social e ambiental, para satisfazer os

interesses de todas as partes envolvidas e garantir a sobrevivência da empresa no longo prazo (GALEAZZO e KLASSEN, 2015), a escassez de instituições regulamentadoras e a fundamentação da RSC em códigos de conduta criados pelas próprias empresas são considerados pontos de conflito dentro das práticas sustentáveis (HART, 2010).

1.1. Problema de Pesquisa

Apesar dos acadêmicos estudarem a RSC há décadas (AGUINIS e GLAVAS, 2012), Hart (2010) afirma que ainda existe uma utilização não sistemática da prática, onde as empresas adotam suas condutas de maneira independente e sem a verificação por parte de agentes externos. Com o recente interesse e a popularização do tema por parte de executivos e acadêmicos (SERENKO e BONTIS, 2009), a presente pesquisa tem como questão motivadora compreender quais os pontos de convergência disponíveis na literatura científica sobre a Responsabilidade Social Corporativa?

1.2. Justificativa

Segundo Schinckus e Gasparin (2019), a ausência de abordagens sistêmicas e instituições internacionais para controlar e regulamentar as práticas de responsabilidade social corporativa no mercado internacional, juntamente com a ausência de diretrizes específicas para cada cenário, dificultam o desempenho de práticas socialmente responsáveis de maneira transparente e honesta.

A justificativa social da presente pesquisa é respaldada pelo estudo de Chernev e Blair (2015) onde os autores sugerem que através da RSC é possível resolver questões relacionadas às mazelas sociais em países caracterizados pela grande desigualdade social e concentração de renda (CAZERI et al., 2018).

A justificativa científica está fundamentada no crescimento de registros científicos ano a ano sobre o tema. Para a Engenharia de Produção o tema se faz importante por possibilitar uma abordagem sistêmica e estratégica de uma prática até então tida como aleatória e pontual. A RSC pode ser a resposta para os problemas socioambientais ao mesmo tempo pode contribuir para o desempenho de uma organização, ou seja, as práticas socialmente responsáveis podem afetar diretamente a demanda e a oferta de um mercado, influenciando na maneira como o

consumidor avalia uma empresa e no planejamento orçamentário de custos e receitas de uma organização.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

A presente pesquisa objetiva oferecer um modelo conceitual das principais contribuições científicas a respeito da responsabilidade social corporativa e seus fatores de sucesso.

1.3.2. Objetivo Específico

- Delimitar o conceito de Responsabilidade Social Corporativa
- Apresentar as principais contribuições via a Teoria do Enfoque Meta-Analítico consolidado
- Integrar as principais contribuições encontradas

1.4. Estrutura dos Capítulos

O trabalho continua no capítulo 2 com o referencial teórico. Posteriormente, no capítulo 3 são apresentadas as metodologias que foram utilizados para a realização da pesquisa. No capítulo 4, foi realizada a revisão da literatura a partir da Teoria do Enfoque Meta-Analítico (TEMAC). O capítulo 5 trata dos resultados e análises encontrados pelo autor. No capítulo 6 são apresentadas as considerações finais e propostas de continuidade. Por fim, no capítulo 7 são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração da pesquisa.

1.5. Estrutura da Pesquisa

O trabalho segue o formato de revisão da literatura, objetivando delimitar os conceitos principais acerca do tema, apresentar as principais contribuições via a Teoria do Enfoque Meta-Analítico consolidado, e integrar os principais resultados obtidos em um modelo conceitual.

Como resultado, por fim, tem-se a aplicação da revisão sistêmica da literatura acerca do tema Responsabilidade Social Corporativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Evolução da Responsabilidade Social Corporativa

Apesar do termo “Responsabilidade Social Corporativa” ter se popularizado nos últimos anos, é possível encontrar referências de organizações, diretores de grandes empresas e estudiosos da área utilizando expressões similares há mais de 80 anos (CARROLL, 1999). O interesse do mundo acadêmico pelo assunto vem se intensificando ao longo do tempo, sobretudo pelo fato do tema abordar questões como o papel das organizações e grandes empresas em uma realidade onde o governo não consegue lidar com os problemas sociais (XAVIER e MARANHÃO, 2010).

Carroll (1999) pontua que a literatura moderna a respeito da RSC nasce em 1953 com o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, que cita pela primeira vez o termo “responsabilidade social corporativa”. Em seu livro, Bowen define a RSC como sendo as obrigações dos homens de negócio de perseguir políticas, tomar decisões ou seguir diretrizes que sejam desejáveis em termos de objetividade e valores para a sociedade. Para Bowen (2013), antes de 1960 a responsabilidade social de um negócio era gerar lucro para seus investidores e emprego para a sociedade. Uma visão semelhante era compartilhada por Friedman (1970), que pontuou apenas uma responsabilidade social para os negócios: usar os seus recursos e engajar em atividades que possibilitem o aumento dos lucros desde que esteja dentro das leis do jogo e sem envolvimento em fraudes e ilegalidades.

O começo da década de 70 é marcado por um acontecimento muito relevante para o tema: no dia primeiro de Junho de 1971 o *Committee for Economic Development – CED* (Comitê do Desenvolvimento Econômico), nos Estados Unidos, publicou um código de conduta intitulado *Social Responsibilities of Business Corporations* (Responsabilidades Sociais das Corporações de Negócios), onde o modelo de três círculos, representado na figura 1, foi compartilhado (CARROLL, 2008).

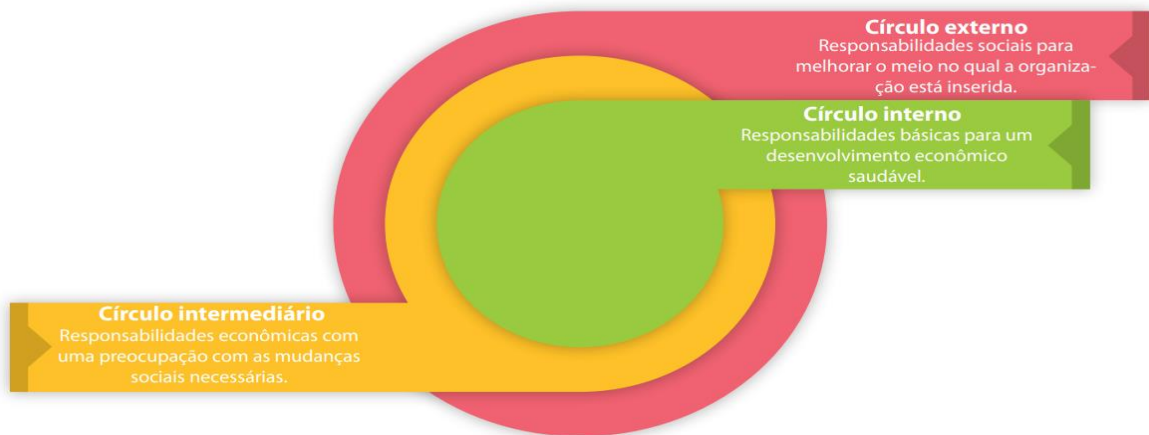


Figura 1: Modelo dos Três Círculos
 Fonte: O autor, adaptado do modelo do CED

No círculo interno estão contidas as responsabilidades básicas de uma organização para ser possível encontrar a rentabilidade e um desenvolvimento econômico saudável. No círculo intermediário estão as atividades cujo objetivo é realizar o desenvolvimento econômico supracitado, ao mesmo tempo que a organização influencia positivamente as mudanças sociais que devem ocorrer no ambiente no qual ela está inserida. O resultado econômico não pode ser tido como o único resultado necessário para uma empresa ser considerada saudável ou benéfica. Por fim, no círculo externo estão as responsabilidades e atividades que uma organização precisa para seguir na direção de melhorar ativamente o ambiente social e atuar diretamente nas mazelas sociais da comunidade na qual a corporação está inserida.

Ainda na década de 70, Carroll (1979) apresenta a ideia da interpretação da RSC através de uma perspectiva de quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica. É essa lógica que fundamenta a pirâmide da RSC apresentada por Carroll em 1991 e introduzida acima na apresentação dos dados referente à análise bibliográfica. Contudo, Schwartz e Carroll (2003) fazem uma revisão no modelo proposto por Carroll (1991) e decidem acabar com a dimensão filantrópica, sob o argumento de que seria difícil distinguir atividades filantrópicas de atividades éticas, e que as atividades filantrópicas – sob uma perspectiva de que toda organização precisa ser lucrativa – possuem uma finalidade econômica. Por fim, Carroll (2016), em seu artigo *Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look*, propõe uma nova abordagem a respeito da pirâmide. O autor propõe que a pirâmide seja observada sob o ponto de vista das partes interessadas e que fazem parte do negócio. Nesse caso, o foco não é para

ser em uma dimensão específica da pirâmide, e sim em uma visão global e integrada de todas as quatro dimensões, tudo isso sob a perspectiva dos *stakeholders*.

Essa avaliação de Carroll (2016) a respeito dos *stakeholders* remete à contribuição de R. Edward Freeman (1984), com o livro: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. No livro, Freeman introduz a Teoria dos Stakeholders que sugere a possibilidade de obter melhores resultados no mundo corporativo através da criação e manutenção de relacionamentos focados na geração de valor entre as organizações e seus atores sociais – que são aqueles que possuem influencia ou são influenciados pelas atividades da organização (FREEMAN et al., 2010). O autor define Stakeholders como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos de uma organização (FREEMAN, 1984). Segundo Freeman et al. (2010), a Teoria dos Stakeholders procura resolver questões relacionadas aos problemas de criação de valor entre os agentes envolvidos nas atividades de uma organização, aos problemas relacionados à ética no capitalismo e aos problemas referentes a mentalidade gerencial. A Teoria dos Stakeholders propõe que corporações dependem da capacidade de gerenciar o relacionamento com suas partes influenciadas ou influenciadoras para obter sucesso, sendo o gerenciamento dessa relação uma ferramenta importante para a geração de valor (MARIN et al., 2017). A discussão acerca da RSC é tão relacionada com a Teoria dos Stakeholders que Freeman, Harrison e Wicks (2007) propõem que Responsabilidade Social Corporativa seja redefinida para Responsabilidade dos Stakeholders Corporativos, visto que desenvolver as melhores práticas para com os Stakeholders é igual a desenvolver práticas socialmente responsáveis. Para Freeman (1984), os gerentes e executivos precisam pensar toda e qualquer parte do negócio a partir de uma perspectiva de relacionamento com os Stakeholders.

Segundo Moldan et al. (2012), outro grande marco para o desenvolvimento do tema foi a publicação feita pela Comissão Mundial de Desenvolvimento e Meio-Ambiente, *Our Common Future*, no Brundtland Report (1987). Foi a primeira vez que formalizaram a necessidade de avaliar as atividades de uma empresa através de perspectivas econômicas, sociais e ambientais. Em 1997 ocorre um outro marco com a publicação do livro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, pelo autor Elkington, J. (SHNAYDER et al., 2015). O conceito *Triple Bottom Line (TBL)* é uma abordagem que mensura o sucesso de uma organização através das performances sociais, ambientais e econômicas, e estabelece que uma organização para ser considerada socialmente responsável

precisa ter um bom desempenho nessas três dimensões. Por fim, estudos recentes estão focando em maneiras de avaliar o desempenho das organizações em termos de RSC, como é possível observar em Gond et al. (2018). Os autores propõem uma escala para mensurar a maneira como os colaboradores percebem as ações de RSC realizadas pelas empresas das quais eles fazem parte. Essa linha de pesquisa é fundamentada na construção histórica do tema, com respaldo na Teoria dos Stakeholders que considera os colaboradores como parte fundamental de uma organização (FREEMAN, 1984).

2.2. RSC: Definição, Visões e Resultados

O interesse acadêmico pela RSC é crescente e está se tornando cada vez mais complexo (JAMALI e KARAM, 2018). Em uma análise da literatura acadêmica, é possível perceber que a RSC tem sido utilizada para descrever uma variedade de questões relacionadas às mais diversas responsabilidades das empresas (HILLENBRAND et al., 2015). Com isso, organizações estão ajustando suas obrigações para inserir atividades relacionadas à RSC e inserir em seus relatórios de divulgação informações a respeito do que vem sendo desenvolvido internamente (KNOX et al., 2005). Dahlsrud (2008) identificou 37 definições a respeito do conceito de RSC, e percebeu que todos eles envolvem basicamente cinco áreas distintas: gerenciamento ambiental, gerenciamento econômico, gerenciamento social, análise de Stakeholders e incentivo ao voluntariado.

A Comissão Europeia define CSR como sendo um conceito através do qual as organizações conseguem integrar preocupações sociais e ambientais nas operações da empresa e no relacionamento com os Stakeholders (EUROPEAN COMMISSION, 2011). Já para Ashley (2005), RSC é o comprometimento que uma organização precisa ter com os stakeholders demonstrado através de atitudes que agreguem valor à sociedade em uma esfera global ou regional. Essa definição converge com a ideia de que a RSC começa a existir quando uma organização se responsabiliza pela consequência e impacto de seus atos (BERNAL-CONESA et al., 2017). Por outro lado, Petetaf e Barney (2003) explica que a maior orientação a ser levada em consideração para guiar programas e atividades de RSC deve ser aquela relacionada ao impacto das ações socialmente responsáveis nas finanças da empresa, visto que a primeira obrigação de qualquer organização é ser financeiramente saudável. Ainda relacionada à ideia anterior, Barthorpe (2010) explica que a responsabilidade social corporativa filantrópica, que

outrora fora vista como atos de altruísmo, atualmente se inseriu no planejamento estratégico das maiores organizações mundiais como uma maneira de obter vantagem competitiva perante as outras empresas que não possuem práticas similares. Essa abordagem acerca da RSC incentivou a análise crítica de Schinckus e Gasparin (2019) a respeito da “marketização” da responsabilidade social corporativa, que muitas vezes existe em regiões onde não impera nenhuma regulamentação e as próprias empresas são responsáveis por criar, analisar, julgar e divulgar seus programas de responsabilidade social.

A literatura acadêmica a respeito dos resultados obtidos em decorrências da RSC é complexa e não segue uma tendência única. Segundo Tate e Bals (2018), qualquer uma das três práticas referente à RSC – social, ambiental ou econômica, pode gerar benefícios à organização. Orlitzky et al. (2003), por exemplo, relatam uma correlação positiva entre práticas de RSC e a performance financeira de uma organização. Por outro lado, Surroca et al. (2010) demonstram não encontrar nenhum tipo de correlação entre essas duas variáveis. Em um outro estudo, Chatterji e Toffel (2010) concluem que apenas é possível avaliar a influência das práticas socialmente responsáveis na performance de uma corporação levando em consideração as condições do contexto no qual a organização está inserida, como por exemplo a existência ou não de regulamentações. Em uma outra linha de pesquisa, Esteban-Sanchez et al. (2017) demonstram em seu estudo que práticas de responsabilidade social corporativa estão correlacionadas com a satisfação e lealdade dos clientes e com a atratividade das empresas por parte dos investidores, e Kim et al. (2017) descobre uma correlação positiva entre o reconhecimento dos funcionários a respeito das práticas de RSC desenvolvidas na empresa e uma melhora na qualidade do trabalho que leva ao aumento da performance dos colaboradores. No entanto, uma importante pontuação relacionada às análises dos resultados da RSC é feita por Peloza (2009) ao demonstrar que é mais fácil quantificar os resultados observados através da redução do consumo de energia a partir de processos industriais socialmente responsáveis, comparados às iniciativas mais intangíveis de responsabilidade social, como incentivo à educação ou à diversidade nas empresas. De qualquer forma, Peñalver et al. (2018) explica que apesar de alguns resultados serem difíceis de mensurar, fatores relacionados à RSC normalmente geram vantagens competitivas para as empresas.

Com relação ao estudo do tema ao redor do globo, Matten e Moon (2008) trazem as características das práticas socialmente responsáveis adotadas por empresas nos Estados Unidos e na Europa. Segundo os autores, nos Estados Unidos é possível encontrar uma forma

mais explícita de RSC, enquanto que a Europa aborda o tema de uma maneira mais implícita. O país norte americano é caracterizado por uma menor quantidade de regulamentações e um maior incentivo para as empresas se envolverem de maneira voluntária em funções sociais, enquanto que na Europa a responsabilidade dessas funções é vista majoritariamente como uma obrigação do governo (MATTEN e MOON, 2008). Em uma outra abordagem, Amaeshi et al. (2006) contribui para a discussão a respeito do tema em diferentes países e regiões com sua pesquisa que demonstra como as práticas socialmente responsáveis das empresas são afetadas pelo contexto geográfico e político no qual se encontra a região em que está alocada a organização. As práticas de RSC de empresas nigerianas, por exemplo, são completamente influenciadas pelo passado histórico de colônia Britânica, sendo voltadas majoritariamente para atos de filantropia (AMAESHI et al., 2006). Na China, por exemplo, o governo regulamentou inúmeras questões relacionadas à RSC para abordar as preocupações da sociedade para com as questões sociais e ambientais ZHU et al., 2015). O governo chinês em 2006, através da Lei das Companhias Chinesas, determina que as empresas assumam suas devidas responsabilidades sociais durante a condução dos negócios (LIN, 2010). Na África, Jean et al. (2020), também demonstram a preocupação do governo de Madagascar em exigir práticas de responsabilidade sociais corporativas das empresas nacionais e internacionais, como, por exemplo: garantia dos direitos humanos, leis trabalhistas, apoio à educação e cuidados com o meio ambiente.

2.3.Principais Ações e Práticas em RSC

Atualmente empresas vêm sendo responsabilizadas por todas as etapas de seus processos produtivos, desde a obtenção dos recursos até a fase de descarte do produto – algo que por muito tempo não fazia parte dos limites de responsabilidades das organizações (SCHREMPF e PALAZZO, 2013). Algumas empresas, portanto, têm engajado estrategicamente com a RSC – buscando evitar uma penalização por conta do não ajuste ao aumento das responsabilidades atribuídas às empresas e usufruir dos benefícios de tais práticas socialmente responsáveis, como o aumento de performance e vantagens competitivas (BRANCO e RODRIGUES, 2006) e a melhor avaliação da reputação da organização (ZENG et al., 2013). Nas últimas décadas, inúmeras corporações têm desenvolvido os seus próprios códigos de conduta pontuando as ações humanitárias e de meio ambiente adotadas pela empresa, e têm se associado a certificados e códigos de sustentabilidade e responsabilidade

social existentes no mercado (VOGEL, 2010). Apesar de alguns estudos pontuarem que é preciso existir uma organização mundial para gerenciar as práticas de RSC a fim de evitar que elas sejam divulgadas e gerenciadas apenas com a finalidade de auto promoção (SCHINCKUS e GASPARIN, 2019), outros estudiosos afirmam que os códigos de conduta das empresas e os certificados existentes no mercado, tal como a ISO 14001 (ISO 2014), ajudam as empresas a internalizarem comportamentos éticos através de um processo de melhoramento contínuo (GOEDHUYS e MOHNEN, 2017). Fuchs (2007), por exemplo, explica que os códigos de conduta das empresas e os certificados existentes servem para suprir o vácuo deixado no mercado pela rápida evolução da globalização e da economia global.

Oliveira et al. (2019) propõem uma proposta inovadora para avaliar a RSC nas empresas e pontuam que existem inúmeros certificados, agências regulamentadoras e códigos de conduta para guiar as empresas rumo à RSC. Os autores classificam essas formas de alcançar a RSC em três grupos: (1) relatórios de diretrizes – diretrizes da OECD (OECD 2008) e UN Global Compact (UNITED NATIONS, 2014); (2) normas técnicas – ISO 26000 (ISO 2010) e ISO 14001 (ISO 2014); (3) indicadores que representam a performance da empresa em dimensões sociais e ambientais. Russo (2009), por exemplo, apresenta em seu estudo a melhoria da reputação corporativa, do relacionamento com os stakeholders e da performance financeira da organização através da implementação da ISO 14001.

Já Benites-Lazaro et al. (2018), na pesquisa que procura encontrar os temas, tópicos e práticas mais associados à RSC nas maiores usinas de açúcar e álcool do Brasil, indica que existe um processo de melhoramento contínuo nas condições e práticas socioambientais do setor. A pesquisa demonstra que as maiores ações de RSC relacionadas ao setor estão concentradas nas seguintes áreas: Protocolos Agroambientais; Bioeletricidade, Biocombustível, Produção e Tecnologia; Certificações; Certificações e Códigos de Conduta; Educação, Saúde, Trabalho e Vida; Programas de Emprego; Terra, Preservação e Meio-Ambiente; Finanças, Logística e Indústria; Consumo e Água. É possível encontrar nos resultados da pesquisa acima uma correspondência com todas as dimensões da RSC (econômica, legal, ética e filantrópica) propostas por Carroll (2016). Segundos os autores, praticamente todas as empresas avaliadas tinham diretrizes voltadas para o desenvolvimento da região e para incentivos à sustentabilidade social e do meio-ambiente, a fim de garantir o desenvolvimento e a qualidade de vida dos colaboradores, suas famílias e da comunidade como um todo. As práticas de RSC relacionadas à comunidade são concentradas na educação, na

saúde e no meio-ambiente. Os programas de educação das empresas objetivam resolver problemas relacionados à exclusão social, baixa qualificação e analfabetismo (BENITES-LAZARO et al., 2018).

Durante o desenvolvimento da RSC como uma temática estratégica dentro das organizações, algumas ações e práticas ficaram mais reconhecidas do que outras. Barthorpe (2010) explica que houve um momento no qual a RSC se resumia às práticas isoladas de filantropia, e que atualmente isso mudou para uma visão estratégica e sistêmica do tema como maneira de obter vantagens competitivas e destaque no mercado. Um exemplo, que seguindo Barthorpe (2010) pode ser visto como uma prática isolada e não sistêmica, foi observado em julho de 1988 quando a indústria de carros alemã, Volkswagen, anunciou a criação de um fundo especial para compensar colaboradores que foram forçados a trabalhar décadas antes, durante a Segunda Guerra Mundial (SCHREMPF-STIRLING et al., 2015). Um exemplo de RSC sistêmica é encontrado em Schinckus e Gasparin (2019). O artigo fala sobre as práticas liberais de RSC realizadas pela empresa norte-americana Ben&Jerry's. A empresa divide suas práticas de RSC em duas classificações: RSC para os colaboradores e RSC para a sociedade. As práticas de RSC que afetam diretamente os colaboradores são: acesso à centros de exercício físico, salários acima da média do mercado, sustentabilidade com os fornecedores, diminuição da carga horária ou liberação do trabalho para pais com filhos jovens e mulheres grávidas. Já as práticas de RSC que impactam à sociedade são: apoio ao desenvolvimento da comunidade, criação de valor para o bem-estar social, atos de filantropia, diminuição de riscos ambientais (Ben&Jerry's, 2018).

2.4.Responsabilidade Social Corporativa no Brasil

A RSC em países em desenvolvimento é caracterizada na literatura por práticas informais e voltadas para a filantropia (JAMALI e NEVILLE, 2011). Jamali e Neville (2011) afirmam que as práticas socialmente responsáveis em países em desenvolvimentos são menos organizadas e ainda não são tratadas de formas sistêmicas quando comparadas aos países desenvolvidos. Para a implementação da RSC de maneira organizada em países em desenvolvimento, é preciso analisar dois fatores importantes para o sucesso das práticas: a expectativa da comunidade local e a utilização de certificados internacionais que definem as obrigações mais básicas para com a RSC de maneira explícita (TUDEV e LKHAGVASUREN,

2011). Jamali e Karam (2016) definem alguns pontos que são fundamentais para o sucesso da RSC em países em desenvolvimento. Os autores dividem os fatores de sucesso em três classificações: nível institucional, nível organizacional e nível individual. No nível institucional estão fatores externos à empresa, e que fazem parte do contexto local, tais como: ecossistema local, situação geopolítica, tradições e normas culturais. Já no nível organizacional, deve-se levar em consideração a cultura da firma e como a RSC é estruturada dentro da organização. Um fator que precisa ser avaliado é o relacionamento da empresa com as autoridades e detentores de poderes locais (governo, pessoas de influência e elites locais). Já no nível individual, os autores pontuam a importância de avaliar o conhecimento local a respeito da RSC e estudar os motivos que levam os tomadores de decisões a optarem por uma opção em detrimento da outra. Perguntas como quem está tomando a decisão e por qual motivo está tomando determinada decisão devem sempre ser respondidas.

No Brasil, a RSC teve sua projeção acentuada por volta dos anos 1990, com a abertura econômica do país e com os direitos oriundos da Constituição Federal de 1988 (REIS, 2007). Historicamente, no país, atos socialmente responsáveis se limitam a filantropia assistencialista, que muitas vezes carece de um planejamento no longo prazo ou um projeto capaz de perpetuar os benefícios consequentes dessa prática (Reis, 2007). Benites-Lazaro e Mello-Théry (2017) explicam que as práticas de RSC em países como o Brasil funcionam como oportunidades de autopromoção, e que as empresas carecem de planejamento para estabelecer a RSC de maneira sistêmica, e aproveitam o discurso de serem socialmente e ambientalmente responsáveis para contar a narrativa que for mais conveniente para a organização. Para Imlau et al. (2017), um dos maiores problemas relacionados à RSC no Brasil é a falta de capacitação de gerentes e tomadores de decisão para lidar com o tema no país. Essa falta de conhecimento a respeito do que é a RSC leva as empresas a trabalharem de maneira pontual, desorganizada e sem um escopo que gere valor no longo prazo (REIS, 2007). Lima et al. (2017), indica que um outro problema grave no Brasil é a falta de compromisso com a ética, sendo a corrupção um ponto que precisa ser levado em consideração ao analisar o contexto brasileiro.

Por outro lado, Cezarino et al. (2018) sugerem que em um país de tamanho continental caracterizado pela sua grande desigualdade social (CAZERI et al., 2018), com concentração de renda e abuso do poder econômico pelas classes mais favorecidas (MIRANDA, 2012), a atuação das empresas sob uma perspectiva de bons cidadãos corporativos pode ser uma alternativa para a diminuição das mazelas sociais. Os autores fazem uma análise das práticas

de responsabilidade social do Grupo Balbo, que se localiza na cidade de Sertãozinho, no estado de São Paulo, Brasil. O grupo, criado em 1946, possui três plantas industriais e produz açúcar, açúcar orgânico, etanol, etanol orgânico, plástico biodegradável e outros produtos a partir da cana de açúcar. O grupo também possui uma indústria de alimentos orgânicos chamada Native, que é a maior empresa de agronegócio orgânico do mundo. Uma das práticas socialmente responsáveis do grupo está associada com a geração de energia através do bagaço da cana de açúcar (o Grupo Balbo é autossuficiente com relação a necessidade energética de todas as suas plantas industriais). Uma outra prática do grupo foi o desenvolvimento e preservação de áreas para o cultivo dos produtos Native – nessas áreas é possível encontrar mais de 339 espécies da fauna brasileira (em 1987 o grupo já havia iniciado um projeto de reflorestamento de áreas desmatadas para a preservação de espécies ameaçadas de extinção). Outras práticas relacionadas ao meio-ambiente desenvolvidas pelo grupo são: criação de novas áreas para vegetação nativa; proteção e manutenção das áreas nativas já existentes; manutenção da vida selvagem já existente; gerenciamento do solo e da erosão; controle biológico de pragas; proibição do desmatamento de qualquer área nativa; instalação de infraestrutura para impedir pessoas não autorizadas a entrarem nas áreas de preservação. Como os autores explicam, existe também uma preocupação do Grupo Balbo com o lado social. O grupo possui programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, assim como projetos de melhoria contínua da qualidade de vida no trabalho, projetos de assistência social para os colaboradores e seus familiares e projetos de educação para as crianças da comunidade. Além dessas práticas relacionadas aos colaboradores e ao meio-ambiente, a empresa possui práticas socialmente responsáveis relacionadas à cidade de Sertãozinho (que influencia e é influenciada pelas práticas da empresa) e aos fornecedores.

Uma vez caracterizada a RSC e suas principais práticas no Brasil e no mundo é importante compreender quais são os principais fatores necessários para o sucesso da RSC, sendo, portanto, fundamental integrar as principais contribuições da literatura científica para esse fim, o que será realizado nos resultados da pesquisa via a aplicação do TEMAC.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa trata-se de um estudo exploratório, realizado através de uma pesquisa bibliográfica baseada em Gil (2008) e com a utilização do TEMAC de Mariano e Rocha (2017) para obtenção das fontes científicas de maior relevância. Segundo os autores, o TEMAC oferece uma abordagem integradora de revisão sistemática da literatura, através de uma solução simples e ao mesmo tempo robusta fundamentada nas leis bibliométricas, tendo como um dos principais pontos a melhoria da interação entre bases de dados e pesquisadores distintos. Por fim, o TEMAC segue as recomendações de Venkatesh (2003) para os sistemas de informação e as instruções de Abramo e D'Angelo (2011) para uma revisão da literatura. Mariano e Rocha (2017) concluem explicando que os registros a respeito de enfoques meta-analíticos normalmente não vinham acompanhados de leis e princípios que fundamentassem suas buscas, de modo que a criação do modelo integrador TEMAC foi um grande avanço nessa área do conhecimento.

3.2. Local de Estudo

O estudo focou em registros científicos ao redor do mundo via as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, possibilitando a obtenção de perspectivas da RSC em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento. Foram utilizadas duas bases de dados para a filtragem dos artigos: *Web of Science* e *Scopus*. Segundo Mariano e Rocha (2017) a primeira base de dados é uma das mais completas plataformas para trabalho acadêmico, enquanto a segunda possibilita a obtenção de registro não só na língua inglesa, como também em outras línguas, permitindo a expressão de uma opinião global acerca do tema.

3.3. Objeto de Estudo

O objeto de estudo da pesquisa foram registros científicos com o tema Responsabilidade Social Corporativa. O tema vem sendo objeto de interesse crescente para acadêmicos ao redor

do mundo (SERENKO e BONTIS, 2009) e é considerado uma opção viável para a resolução de problemas sociais e ambientais e afligem a sociedade (Chernev e Blair, 2015).

3.4. Instrumento de Coleta de Dados

As duas plataformas utilizadas (*Web of Science e Scopus*), possuem a função de exportação de metadados, garantindo a coleta dos registros.

3.5. Procedimento de Coleta de Dados e Amostra

O procedimento de coleta de dados foi realizado conforme consta no tópico 3.2. Preparação da Pesquisa, seguindo as orientações metodológicas do TEMAC de Mariano e Rocha (2017).

3.6. Ferramenta de Análise

Como ferramenta de análise foi utilizado o software *VosViewer* que, segundo Silva et al. (2014) proporciona análises bibliométricas e fornece gráficos com informações relevantes. A análise também teve como suporte a metodologia proposta por Gil (2008) para pesquisas bibliográficas. Gil (2008) define uma metodologia para pesquisa bibliográfica baseada em alguns pontos, que são eles: 1. Definição das fontes utilizadas para coleta de dados; 2. Coleta de dados; 3. Análise e interpretação dos resultados; 4. Discussão dos resultados. Por fim, foi utilizada a Teoria do Enfoque Meta-Analítico como ferramenta para a elaboração da pesquisa bibliográfica acerca do tema.

4. ENFOQUE META-ANALÍTICO

4.1. Aplicação da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado

A fundamentação teórica utilizada para embasar este estudo exploratório e quantitativo e as futuras discussões e análises sobre o tema foi elaborada através da Teoria do Enfoque Meta-Analítico Consolidado - TEMAC de Mariano e Rocha (2017) que é dividido em três etapas.

A preparação da pesquisa é o momento no qual serão definidas as principais variáveis que serão responsáveis por guiar a afunilar o objeto de estudo. É nesse momento que serão definidas as palavras-chave da pesquisa, o período que será utilizado para analisar os registros científicos, as bases de dados que serão utilizadas e as áreas do conhecimento que servirão para limitar o campo de estudo. Na segunda etapa são realizadas as inter-relações entre os dados que foram encontrados na etapa anterior. Por último, a terceira etapa apresenta o modelo integrador e a validação por evidências que através do *coupling* expõe as principais tendências atuais a respeito do tema, e através do *co-citation* indica as principais abordagens utilizadas. Através da figura abaixo é possível observar a sequência lógica dos passos do TEMAC:

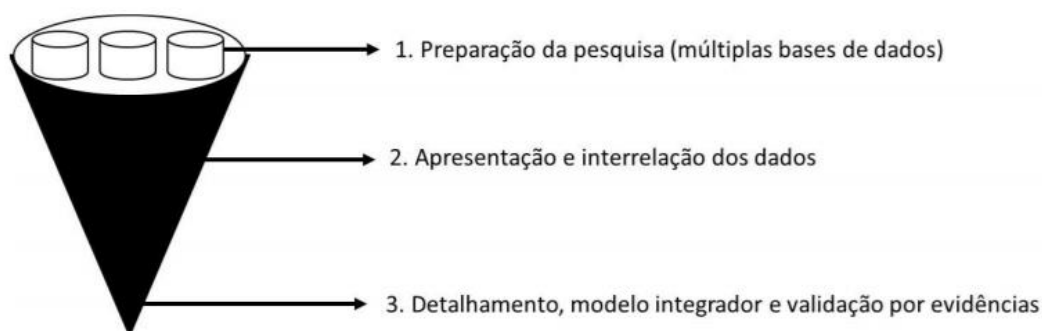


Figura 2 – Modelo TEMAC
Fonte: Mariano e Rocha (2017)

4.2. Preparação da Pesquisa

Nessa etapa, foram definidas as bases de dados para a realização da pesquisa, os termos de pesquisa ou *strings*, o intervalo de anos utilizado para a realização da pesquisa e as áreas do conhecimento que delimitarão o campo de estudo. A primeira base de dados a ser escolhida foi a *Web of Science*. Com uma ampla linha de tempo para publicações e um ótimo sistema de indexação, a *Web of Science* é considerada uma das mais completas plataformas para trabalhos acadêmicos (MARIANO e ROCHA, 2017). A plataforma em questão utiliza de fator de impacto e *h-index* como maneiras para classificar e qualificar as publicações e os autores. Além do banco de dados anteriormente citado, a pesquisa irá trabalhar também com a *Scopus*. Apesar da *WOS* ser uma plataforma completa e com alta credibilidade, alguns autores pontuam que o

uso de uma única base de dados não representa a ciência brasileira. Em um estudo realizado por Harzing e Alakangas (2016), foi possível inferir que a base de dados mais global é a *Google Scholar*. A partir desta perspectiva, a segunda plataforma a ser utilizada para auxiliar na pesquisa deveria ser a *Google Scholar*, porém é preciso pontuar um problema grave nesta plataforma: os metadados da plataforma não estão organizados de maneira compatível com os *softwares* que realizam as análises bibliométricas. A *Scopus*, por sua vez, é uma base de dados que aceita artigos que não são da língua inglesa, diferentemente da *WOS*. Dessa maneira, utilizar a *Web of Science* e a *Scopus* foi uma maneira encontrada para trabalhar com uma base de dados de alta credibilidade em uma perspectiva mundial, ao mesmo tempo que também será possível utilizar uma segunda plataforma que expressa uma opinião global, não limitada à língua inglesa. Tendo definidas as bases de dados a serem utilizadas na pesquisa, o próximo passo se limitou à escolha das palavras-chave.

Seguindo o objetivo da pesquisa, o termo selecionado para o estudo foi “corporate social responsibility” – ou Responsabilidade Social Corporativa. RSC (Responsabilidade Social Corporativa) é um tema em ascensão e que vem sendo discutido por autores ao redor do mundo devido à grande capacidade das economias corporativas globais de interferirem positivamente nos problemas ambientais e sociais (TSOUTSOURA, 2004). Por fim, foi definido o período de tempo utilizado para ser realizada a análise, assim como a área do conhecimento da pesquisa. Devido ao alto volume de registros científicos presentes nos bancos de dados, a análise de registros foi limitada aos últimos 5 anos. Ainda assim, foi possível obter mais de 2.500 registros na *Web of Science* e mais de 4.500 registros no *Scopus*. A área do conhecimento foi limitada apenas à *business*. A escolha desta área do conhecimento está relacionada ao objetivo da pesquisa de entender de que maneira as empresas estão utilizando a responsabilidade social corporativa em seus negócios. Com a definição do período de análise e da área do conhecimento, a primeira etapa do TEMAC se encerra. Na etapa seguinte, Apresentação e Interrelação dos Dados, serão apresentados os dados extraídos e as informações mais relevantes a respeito do tema.

4.3. Apresentação e Inter-relação de Dados

Neste tópico foi executada a extração dos dados oriundos da *Web of Science* e do *Scopus*. É nessa etapa que serão apresentadas as informações mais relevantes a respeito do tema em

questão: revistas mais relevantes e que mais publicam, evolução da criação científica ano a ano, artigos mais citados, autores mais populares no tema, conferências que mais contribuíram para o desenvolvimento do tema, universidades que mais publicaram, agências mais envolvidas em financiamento para pesquisas no assunto, áreas mais relacionadas com o tema e frequência das palavras-chave. Desde 2015 as pesquisas na plataforma *Web of Science* somam 2656 registros, enquanto que na *Scopus* é possível encontrar 4844 pesquisas sobre o tema.

O artigo mais citado dos últimos cinco anos no tema, pela *Scopus*, foi: “*A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*”, por Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S., publicado em 2014 pela *Journal of Cleaner Production*. Os autores introduzem o conceito de eco inovações e eco eficiência. As eco inovações são as inovações que contribuem para um desenvolvimento de produtos e serviços de maneira sustentável, enquanto que a eco eficiência é a otimização dos processos de produção para tornar mais sustentável e eficiente a utilização dos recursos utilizados nos processos produtivos. O artigo fala sobre o papel desses temas na sustentabilidade mundial, e pontua que a responsabilidade social corporativa, juntamente com a eco eficiência e a eco inovação, ainda não são suficientes para gerar uma mudança a longo prazo necessária para garantir a sustentabilidade social e do meio ambiente. Eles também introduzem a ideia de modelos de negócios sustentáveis, nos quais o meio ambiente e a sociedade são as partes mais importantes e que devem sempre serem levados em consideração. Os autores pontuam que apesar de existir uma tendência pela sustentabilidade, ainda não existe um modelo unificado (que englobe a sustentabilidade e a lucratividade) que consiga garantir o equilíbrio a longo prazo. Eles analisaram exemplos de mecanismos e soluções que contribuem para modelos de negócios inovadores e sustentáveis procurando definir padrões e atributos que sejam passíveis de serem categorizados. Finalmente os arquétipos de modelos de negócios sustentáveis são introduzidos para descrever grupos de mecanismos e soluções que possam contribuir para consolidar um modelo de negócio sustentável no longo prazo. O objetivo dos arquétipos é desenvolver uma linguagem comum que possa ser utilizada para acelerar o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis na teoria e na prática. Os arquétipos são: maximização da eficiência energética e de material; geração de valor através dos resíduos; substituição do tradicional por processos naturais e renováveis; entrega de funcionalidade em vez de posse; encorajamento da suficiência; criação de um novo propósito de negócio/mercado para a sociedade/meio-ambiente e desenvolvimento de soluções escaláveis.

Já na *Web of Science*, o registro científico que mais se destacou foi “*How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction*”, por Saeidi, Sayedeh Parastoo; Sofian, Saudah; Saeidi, Parvaneh; Saeidi, Sayyedah Parisa; Saaeidi, Seyyed Alireza, publicado em 2015 no *Journal of Business Research*. Os autores explicam que a relação direta entre a responsabilidade social corporativa e a performance da organização é influenciada por fatores como a vantagem competitiva sustentável, reputação da empresa e satisfação do cliente. O estudo apresenta a ideia de que esses fatores são os três mediadores do relacionamento entre a RSC e a performance das organizações. O artigo faz um estudo com 205 empresas do Irã onde é possível afirmar que o impacto positivo que a responsabilidade social corporativa tem nas finanças de uma empresa está associado ao impacto positivo que a responsabilidade social corporativa tem na vantagem competitiva sustentável, na reputação da empresa e na satisfação dos consumidores. No entanto, uma outra conclusão do artigo expõe que apenas a reputação da empresa e a vantagem competitiva sustentável são responsáveis pela mediação do relacionamento entre a RSC e a performance das empresas. Por fim, conclui-se que a RSC possui um papel em promover indiretamente a performance das organizações através do aprimoramento da reputação das empresas e do aumento da vantagem competitiva, enquanto influencia também na melhoria do nível de satisfação do cliente.

Com relação à evolução do tema nas duas bases de pesquisa utilizadas, nos últimos anos é possível verificar um aumento médio na quantidade de pesquisas sobre o tema.

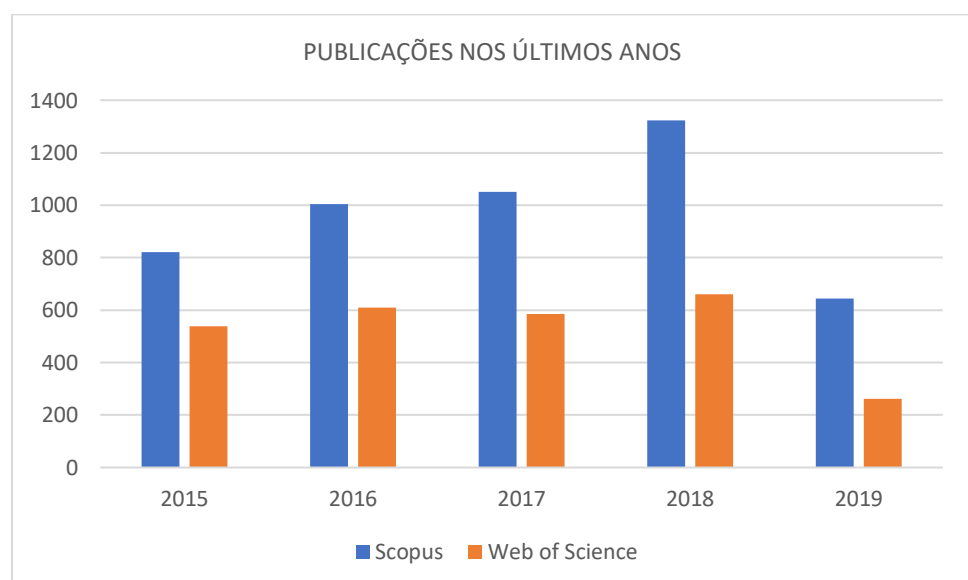


Figura 3: Publicações ano a ano
Fonte: O autor, com dados da *Web of Science* e *Scopus*

O gráfico acima, elaborado na ferramenta *Excel* no dia 22 de junho de 2019 através dos dados oriundos das plataformas *Web of Science e Scopus*, representa a evolução das publicações no tema desde 2015. No gráfico é possível observar de 2015 até 2018 um crescimento ano após ano na base de dados da *Scopus*, enquanto que na *Web of Science* existe uma diminuição na quantidade de trabalhos do ano 2016 para o ano 2017. No entanto, em 2018 é possível observar um aumento na quantidade de registros se comparado com qualquer um dos anos anteriores. O aumento nas contribuições das bases de dados prova a relevância do tema em uma perspectiva global. O maior volume de publicações na *Scopus* em detrimento da *Web of Science* acontece devido a alguns fatores. Um que já foi pontuado é o fato de a *WOS* aceitar apenas registros na língua inglesa, não sendo possível encontrar publicações em português ou em qualquer outra língua.

No quadro 1 a seguir é possível observar as contribuições dos autores que mais publicaram nas duas bases de dados.

<i>Web of Science</i>			<i>Scopus</i>		
Autor	Publicações	%	Autor	Publicações	%
GARCIA-SANCHEZ IM	19	0.715	GARCIA-SANCHEZ IM	27	0,55%
MARTINEZ-FERRERO J	16	0.602	MARTINEZ-FERRERO J	26	0,53%
PEREZ A	16	0.602	JAMALI D	19	0,39%
JAMALI D	12	0.452	PEREZ A	19	0,39%
DEL BOSQUE IR	10	0.377	SEELE P	14	0,28%

Quadro 1: Autores com mais publicações
 Fonte: O autor, com dados da *Web of Science e Scopus*

O artigo de maior relevância da autora que mais publicou, Isabel M. Garcia-Sanchez, com coautoria da segunda autora que mais publicou nos bancos de dados analisados, Jennifer Martinez-Ferrero, é o “Effect of Financial Reporting Quality on Sustainability Information Disclosure” que em uma tradução literal seria: Efeito da qualidade dos relatórios financeiros na divulgação de informações sobre a sustentabilidade. O artigo foi publicado em fevereiro de 2015 na revista *Journal Citation Reports*. As autoras explicam que a visão econômica baseada exclusivamente no resultado financeiro é menos valorizada em detrimento de uma perspectiva que abrange três fatores: a visão social, a visão ambiental e a visão financeira. O artigo faz um estudo que busca analisar o relacionamento entre a qualidade dos relatórios financeiros divulgados e a qualidade das informações a respeito da responsabilidade social corporativa. Elas concluem que organizações conservadoras com um alto nível de competência na divulgação dos seus resultados financeiros ou empresas que possuem práticas de gerenciamento de resultado, compartilham informações financeiras de alta qualidade e que isso está associado à alta qualidade dos relatórios de responsabilidade social corporativa divulgados.

Já Andrea Pérez, a terceira autora que mais publicou na *Web of Science* e a quarta na *Scopus*, tem no artigo “An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction” a sua maior contribuição para o tema. Neste artigo também está presente Rodrigo Del Bosque, o quinto autor que mais contribuiu para as publicações na plataforma Web of Science. O artigo que em tradução literal seria “Um modelo integrador para entender como a Responsabilidade Social Corporativa afeta a lealdade do cliente por meio da Identificação, Emoção e Satisfação” foi publicado em julho de 2015 no *Journal Business Ethics*. A autora é motivada a escrever o artigo pela escassez de modelos voltados para o entendimento dos benefícios da imagem da responsabilidade social corporativa em termos de comportamento do cliente. A autora constrói um modelo de hierarquia de efeitos para entender como as percepções do cliente a respeito da RSC influenciam o seu comportamento. Os resultados do modelo de equação estrutural desenvolvido demonstram que a RSC trabalha positivamente na identificação do cliente com a empresa e impactam na satisfação do cliente. A satisfação do cliente, por sua vez, tem implicações significativas na lealdade do consumidor pela marca. Por fim, a autora apresenta dois caminhos que existem para explicar a satisfação e lealdade dos clientes no setor de serviços: o primeiro é composto pelas crenças e emoções gerados pela empresa no nível

institucional, enquanto que o segundo é composto pelos pensamentos, atitudes, emoções e sentimentos gerados pelo serviço da empresa.

Já referente a quarta autora que mais publicou na *Web of Science* e a terceira na *Scopus*, a maior contribuição de Dima Jamali foi o artigo “Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study” publicado em janeiro de 2018 no *International Journal of Management Reviews*. O artigo “Responsabilidade Social Corporativa em Países em Desenvolvimento como uma área de Estudo Emergente” introduz a ideia de que a RSC é uma área em vasta expansão ao redor do mundo, tanto em países de desenvolvidos como em países em desenvolvimento. A autora faz uma revisão da literatura relacionada a RSC em países em desenvolvimento e destaca as principais considerações que a qualificam como um campo de estudo. Por fim, a autora sintetiza cinco principais temas que aparecem na literatura e que englobam os principais aspectos da RSC: 1. Antecedentes institucionais complexos no sistema nacional de negócios; 2. Antecedentes complexos sob uma perspectiva macro, fora do sistema nacional de negócios; 3. Importância de múltiplos atores envolvidos na governança formal e informal; 4. Formas hibridizadas e formas diferenciadas de expressões da RSC; 5. Escopo variado das consequências de desenvolvimento da RSC. A conclusão da autora é que existem diversas formas diferenciadas

de RSC em países em desenvolvimento e todas elas são moldadas por fatores associados aos sistemas de governança formal e informal.

O último autor a ser mencionado do quadro de autores com maior número de publicações é Peter Seele, o quinto a mais contribuir para o tema na plataforma *Scopus*. A maior contribuição do autor foi com o artigo “Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry” publicado em março de 2015 na revista *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Em tradução, o artigo “Analisando Relatórios de RSC Específicos do Setor: Divulgação Social e Ambiental para Investidores no Setor de Produtos Químicos e Bancos e Seguros” analisa as práticas de compartilhamento das informações relacionadas à RSC referentes às indústrias supracitadas. Os resultados obtidos na análise dos relatórios foram comparados com a classificação de sustentabilidade dos riscos sociais e ambientais da indústria – Sarasin. O autor conclui que os relatórios da indústria química atendem à referência utilizada, enquanto os relatórios da indústria bancária e de seguros estão abaixo do esperado. O autor sugere no final que, apesar de certa adequação dos relatórios

fornecidos aos investidores, é preciso buscar uma maior padronização a fim de nivelar o campo de atuação da RSC na Europa. Na tabela abaixo estão elencados os artigos apresentados acima – ao longo do tópico 3.3.

ARTIGO	AUTOR(ES)	ANO	RESUMO
A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes	Bocken, N.M.P.	2014	Os autores sugerem modelos de negócios sustentáveis focados nas eco inovações e nas eco eficiências como uma saída para os problemas socioambientais.
	Short, S.W.		
	Rana, P.		
	Evans, S.		
How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction	Saeidi, S. P.	2015	Os autores apontam fatores para explicar o relacionamento entre o desempenho de uma organização e as práticas de responsabilidade social.
	Sofian, S.		
	Saeidi, P.		
	Saeidi, S. P.		
	Saaeidi, S. A.		
Effect of Financial Reporting Quality on Sustainability Information Disclosure	Isabel M. Garcia-Sanchez	2015	As autoras sugerem que o desempenho de uma organização não pode mais ser avaliado apenas pela perspectiva econômica, mas também pela perspectiva social e ambiental. Posteriormente é feita uma análise na relação entre a qualidade dos relatórios financeiros e a divulgação das informações sobre a sustentabilidade.
	Jennifer Martinez-Ferrero		
An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction	Andrea Pérez	2015	Os autores procuram explicar os benefícios da imagem da responsabilidade social corporativa em termos do comportamento do cliente.
	Rodrigo Del Bosque		
Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study	Dima Jamali	2018	A autora procura, através de uma vasta revisão da literatura a respeito do tema, identificar as principais características da RSC e as considerações a respeito do tema que o identificam como um campo de estudo em países em desenvolvimento.
Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry	Peter Seele	2015	O autor analisa as práticas de compartilhamento das informações de sustentabilidade para os acionistas da indústria química, financeira e de seguro.

Tabela 1: Artigos em destaque

Fonte: O autor

Depois da análise dos autores com mais publicação, foram avaliadas as conferências com maior quantidade de artigos relacionados a Responsabilidade Social Corporativa. No banco de dados do *Web of Science* foi possível encontrar as três conferências com maior volume de registros científicos do tema em questão: *8th Annual Conference of the Euromed Academy*

of Business, 15th International Conference on Corporate Social Responsibility e 4th International Academic Conference Strategica, cada uma com 16, 11 e 10 artigos, respectivamente. Por mais que elas tenham sido as que possuíram um maior volume de registros científicos, o valor percentual, quando comparado com o total, é muito baixo. A conferência que teve 16 artigos publicados representa apenas 0,602% do total. Ou seja, é possível inferir que o assunto está sendo abordado em inúmeras conferências ao redor do mundo por uma quantidade elevada de autores e autoras, não existindo a predominância de nenhuma conferência referente ao tema.

Abaixo é apresentado um gráfico que compartilha os quatro países que mais publicaram registros científicos a respeito do tema em análise nos últimos cinco anos (coincidentemente, são os mesmos na *Scopus* e na *Web of Science*).

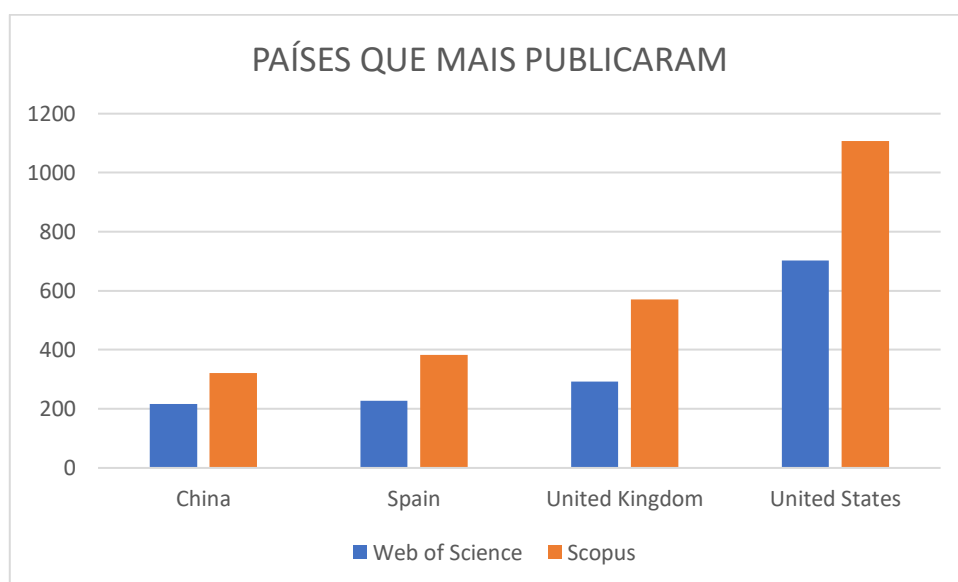


Figura 4: Países com mais publicações nos últimos anos
Fonte: O autor, com dados da *Web of Science* e *Scopus*

É possível observar, independentemente do banco de dados analisado, que o volume de publicações oriundo dos Estados Unidos é consideravelmente superior ao volume de publicação dos outros países. Em valores absolutos os Estados Unidos possuem, no período em análise, 1108 artigos registrados no bando de dados da *Scopus*. É uma quantidade surpreendente se comparada com outros temas, o que demonstra o interesse do mundo pelo objeto de estudo dessa pesquisa.

Pela *Scopus* o Brasil é o 22º país na lista dos que mais publicam, com 73 artigos. Já no *Web of Science* o Brasil vem em 29º, com 28 registros científicos publicados. Se utilizar a WOS para realizar uma comparação entre o volume de publicação do Brasil e dos Estados Unidos, é possível perceber que o Brasil publicou 25 vezes menos que o país que mais teve registros científicos escritos sobre o tema. Levando em consideração que os Estados Unidos são um ponto fora da curva, se fizermos essa mesma comparação para o segundo lugar, nesse caso o Reino Unido, ainda assim teríamos o Brasil com 10 vezes menos publicações.

Com relação ao idioma, temos o inglês com uma dominância nesse quesito: 97,77% (2597) dos artigos do banco de dados da *Web of Science* são de língua inglesa. Isso já seria esperado visto que a plataforma tem a tradição de aceitar apenas artigos em inglês para indexação. Em quarto lugar com relação aos idiomas que mais tiveram artigos publicados temos o português, com 7 registros. Além do português e do inglês, apenas mais 7 línguas possuem artigos publicados no WOS, são elas: espanhol (35), francês (8), chinês (5), esloveno (2), alemão (1) e japonês (1). Com relação ao *Scopus*, apesar da plataforma aceitar mais facilmente artigos de outros idiomas além do inglês, ainda é possível observar uma predominância da língua inglesa com 97,78% (4772) do total de 4880 artigos. A língua portuguesa vem em 4 lugar novamente, com 14 artigos, atrás do espanhol, com 63, e empatado com o francês, com os mesmos 14 registros.

O quadro 2 abaixo é referente as instituições que mais contribuem com recursos e financiamentos a respeito do tema segundo a Web of Science:

Web of Science		
Instituições	Registros	%
NATIONAL NATURAL SCIENCE FOUNDATION OF CHINA	47	1.770
SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES RESEARCH COUNCIL OF CANADA	14	0.527
FUNDAMENTAL RESEARCH FUNDS FOR THE CENTRAL UNIVERSITIES	8	0.301
MINISTRY OF SCIENCE AND INNOVATION	8	0.301
MINISTRY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY TAIWAN	8	0.301

Quadro 2 – Instituições que mais financiaram pesquisa - WOS
 Fonte: O autor, com dados da Web of Science

É possível observar a *National Natural Science Foundation of China* em primeiro lugar com financiamento para 47 registros científicos, significando uma representatividade de apenas 1,7% do total de artigos financiados. Em segundo lugar está a *Social Sciences and Humanities Research Council of Canada*, com 14 artigos financiados e uma representatividade de 0,52% seguido pelo *Ministry of Science and Technology Taiwan*, com 8 artigos financiados e representatividade de 0,3% do total. É válido pontuar que nem o Canadá nem o Taiwan fazem parte dos países que mais publicam, apesar de duas das três instituições que mais financiam artigos sobre o tema serem desses países. Ao analisar os dados da *Scopus*, é possível obter o seguinte quadro:

<i>Scopus</i>		
Instituições	Registros	%
NATIONAL NATURAL SCIENCE FOUNDATION OF CHINA	117	2,41
FUNDAMENTAL RESEARCH FUNDS FOR THE CENTRAL UNIVERSITIES	24	0,49
MINISTRY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY TAIWAN	21	0,43
NATIONAL RESEARCH FOUNDATION OF KOREA	19	0,39
SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES RESEARCH COUNCIL OF CANADA	18	0,37

Quadro 3 – Instituições que mais financiaram pesquisa - *Scopus*
 Fonte: O autor, com dados da *Scopus*

É possível observar a repetição de 4 das cinco instituições apenas com alternâncias na colocação. A única que não se repete é a *National Research Foundation of Korea* que aparece no quadro da *Scopus* e não no quadro da *Web of Science*. Essa instituição aparece no quadro substituindo a *Ministry of Science and Innovation*.

Outra análise que vale a pena ser pontuada é com relação a representatividade das instituições de pesquisa nas publicações sobre o tema. O quadro abaixo representa a importância das universidades acerca das publicações sobre o tema.

<i>Web of Science</i>			<i>Scopus</i>		
Instituições de Pesquisa	Registros	%	Instituições de Pesquisa	Registros	%
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL	44	1.657	COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL	63	1,3
UNIVERSITY OF LONDON	36	1.355	PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY	44	0,9
UNIVERSITY OF TEXAS SYSTEM	32	1.205	UNIVERSIDAD DE SALAMANCA	38	0,78
UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA	30	1.130	HONG KONG POLYTECHNIC UNIVERSITY	35	0,722
STATE UNIVERSITY SYSTEM OF FLORIDA	29	1.092	UNIVERSIDAD DE CANTABRIA	34	0,0701

Quadro 4 – Instituições de pesquisa com mais publicações
Fonte: O autor, com dados da *Web of Science e Scopus*

Nos dois bancos de dados, a universidade que mais publicou sobre o tema ao longo dos últimos 5 anos foi a *Copenhagen Business School*, com 44 registros no WOS, e 63 registros no *Scopus*. Apesar da universidade que é a maior responsável pelas publicações acerca do tema ser dinamarquesa, a Dinamarca não aparece como país que mais gera peças científicas ou possui instituições que financiam artigos para desenvolvimento do tema. Na *Scopus*, as cinco universidades que mais publicaram sobre o tema são: *Copenhagen Business School* (63), *Pennsylvania State University* (44), *Universidad de Salamanca* (38), *Hong Kong Polytechnic University* (35) e *Universidad de Cantabria* (34). Já na WOS, por sua vez, as cinco primeiras universidades são: *Copenhagen Business School* (44), *University of London* (36), *University of Texas System* (32), *University of North Carolina* (30) e *State University System of Florida* (29). É possível observar uma predominância maior das universidades norte americanas quando se analisa a plataforma Web of Science.

Chegando ao fim das análises da segunda etapa do TEMAC, o quadro abaixo avalia como está dividido a produção científica sobre o tema nas áreas de conhecimento.

<i>Web of Science</i>			<i>Scopus</i>		
Área de Estudo	Registros	%	Área de Estudo	Registros	%
BUSINESS ECONOMICS	2656	43,2	BUSINESS, MANAGEMENT AND ACCOUNTING	4844	52,9
SOCIAL SCIENCES OTHER TOPICS	613	16,0	SOCIAL SCIENCES	1623	17,7
ENVIRONMENTAL SCIENCES ECOLOGY	299	7,8	ECONOMICS, ECONOMETRICS AND FINANCE	1603	17,5
COMMUNICATION	69	1,8	ENVIRONMENTAL SCIENCE	560	6,1
PUBLIC ADMINISTRATION	62	1,6	ARTS AND HUMANITIES	515	5,6

Quadro 5 – Áreas de conhecimento com mais publicações
Fonte: O autor, com dados da *Web of Science e Scopus*

Novamente é possível observar um padrão entre os dois bancos de dados que estão sendo utilizados para análise. No *Scopus*, 52,9% dos artigos publicados estão relacionados com a área de “*Business*”. No WOS, por sua vez, o valor chega a 43%. Em ambas as plataformas essa primeira categoria é seguida pela área das Ciências Sociais, na *Scopus* com representatividade de 17,7% e no WOS com representatividade de 16%. Além dessas áreas é possível observar na *Scopus* “Economics, Econometrics and Finance” e “Environmental Science” com 17,5% e 6,1% de representatividade respectivamente. “Environmental Science” vem no WOS em terceiro lugar, com 7,8%. As áreas de *business economics* e *business, management and accountig* estão relacionadas à correlação entre o desempenho financeiro da organização e o desempenho RSC. Já as áreas mais voltadas para as ciências sociais e ambientais abordam questões relacionadas as diretrizes que regem a RSC e quais as opções de atuação dentro do tema. Por fim, as áreas da publicidade e propaganda trabalham a questão da “marketização” da empresa através da responsabilidade social corporativa e quais são as maneiras viáveis para impedir esse mecanismo.

Ainda relacionado à apresentação e interrelação de dados, tem-se o quadro 6 referentes aos periódicos que mais publicaram artigos sobre o tema:

<i>Web of Science</i>			<i>Scopus</i>		
Revistas e Periódicos	Registros	%	Revistas e Periódicos	Registros	%
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	472	17,71	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	405	14,01
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	197	7,41	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	210	7,26
BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	92	3,46	SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL	179	6,19
BUSINESS SOCIETY	88	3,31	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	161	5,57
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	87	3,27	BUSINESS AND SOCIETY	84	2,91

Quadro 6 – Revistas e periódicos com mais publicações
Fonte: O autor, com dados da *Web of Science e Scopus*

É possível fazer uma associação com as revistas e periódicos que mais publicaram registros científicos a respeito do tema. Tanto no WOS como no *Scopus*, é possível observar o *Journal of Business Ethics* em primeiro lugar. No *Scopus*, com 405 registros, ele possui 14,01% de todos os artigos publicados no período em análise. Já no WOS, no mesmo período, a mesma revista possui 472 registros, totalizando 17.71% dos artigos publicados. Normalmente os valores no banco de dados do *Scopus* são maiores do que nos WOS, porém com relação a essa revista específica, a quantidade de artigos publicados é superior no WOS. O segundo lugar também é comum às duas plataformas: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. No *Scopus* essa revista representa 7,26% do total, enquanto no WOS seu valor

chega a 7,41%. Os periódicos e revistas do quadro 6 são reconhecidos por abordarem questões éticas e disciplinares acerca de variáveis relacionadas aos negócios, tais quais: publicidade e propaganda, contabilidade, relações entre colaboradores e empresa e sistemas de produção.

Por fim, como etapa final da segunda parte do TEMAC, foi realizada uma análise do levantamento bibliométrico através do *website tagcrowd.com*, na figura 5, com a finalidade de encontrar as palavras-chave nos registros analisados. A figura a seguir mostra as palavras-chave encontradas nos registros dos dois bancos de dados utilizados na pesquisa, limitados às variáveis apresentadas na primeira etapa do TEMAC.



Figura 5 – Nuvem de Palavras
Fonte: O autor, por meio do TagCrowd

O TagCrowd elaborou a figura acima com uma limitação imposta de até 30 palavras segundo as palavras com maior frequência. Foram retiradas as palavras *corporate*, *social* e *responsibility*, visto que estas, por serem o objeto de estudo do tema apareceriam com maior frequência. Palavras mais recorrentes terão um maior tamanho na figura acima, seguindo a escala criada pelo software. É possível observar palavras que aparecem em alguns artigos que foram apresentados no começo deste tópico. Performance, por exemplo, aparece em todos os

artigos que foram apresentados no quadro X, que traz os autores que mais contribuíram nas duas bases de dados. Performance está associada à relação entre a RSC e a performance financeira das corporações. Palavras como gerenciamento, negócios, meio-ambiente e sustentabilidade também aparecem com muita frequência. Todas estas palavras são relacionadas com à responsabilidade social corporativa voltada para a área da pesquisa – *business*. Por isso é possível observar palavras como negócios e gerenciamento, e meio-ambiente e sustentabilidade. Uma linha de pesquisa a respeito do tema é voltada para a análise de como é possível estabelecer uma diretriz corporativa, um gerenciamento, voltado para práticas responsáveis relacionadas ao meio-ambiente e à sustentabilidade.

Palavras como ética, governança, estratégia, divulgação, consumidor e comportamento, indicam uma linha de pesquisa que pode estar relacionada aos fatores que influenciam o desenvolvimento da RSC numa empresa, e como isso está relacionado ao comportamento do consumidor. A divulgação é a tradução de *disclosure* e, como foi possível ser observado no início do tópico, no artigo “Effect of Financial Reporting Quality on Sustainability Information Disclosure” a palavra está muito relacionada a divulgação de relatório financeiros e relatórios relacionados à RSC. Fatores como a governança corporativa, a ética e a estratégia, como é possível observar na figura 5, aparecem com frequência e estão relacionados aos fatores que influenciam o desenvolvimento adequado da responsabilidade social corporativa dentro de uma organização.

4.4. Detalhamento, Modelo integrador e validação por evidências

Por fim, na última etapa do TEMAC é onde ocorrem as análises bibliométricas (*co-citation* e *bibliographic coupling*) sendo possível criar relações entre os autores, as referências e os países que mais contribuem para o desenvolvimento do tema. Além disso, foram elaboradas análises a respeito das principais abordagens, linhas de pesquisa, validações por evidência e modelos integradores. Foram realizadas análises de *co-citation* e *bibliographic coupling* para possibilitar o entendimento das tendências e perspectivas a respeito do tema.

Co-citation, trata-se de, em tradução literal, uma co-citação. Segundo Kretschmer (2004) co-citações se referem as informações bibliométricas dos autores e utiliza como premissa o fato de que cientistas com as mesmas características de pesquisa possuem citações e referências entre si. Isso acontece quando um único artigo cita duas referências juntas. O que

se pode inferir de uma situação como essa é o fato de que a probabilidade destes dois artigos tratarem de uma mesma abordagem é muito grande. A partir dessa perspectiva é possível pensar em núcleos de abordagens, que são os núcleos formados pelos artigos que são sempre citados em conjunto. Por outro lado, *bibliographic coupling* acontece quando dois artigos distintos fazem referência a um mesmo artigo. Um cenário como esse significa que esta abordagem, autor ou artigo que está sendo comumente citado, é a perspectiva que vai adiante, servindo como tendência e referência na literatura acadêmica.

4.4.1. Co-Citation

Para a realização das análises de *co-citation* e *bibliographic coupling* foi utilizado o software VosViewer que, segundo Silva et al. (2014) tem como função não apenas proporcionar análises bibliométricas, assim como fornecer mapas e gráficos com informações relevantes. Abaixo está um gráfico de *co-citation* elaborado através do VosViewer utilizando o banco de dados da Web of Science.

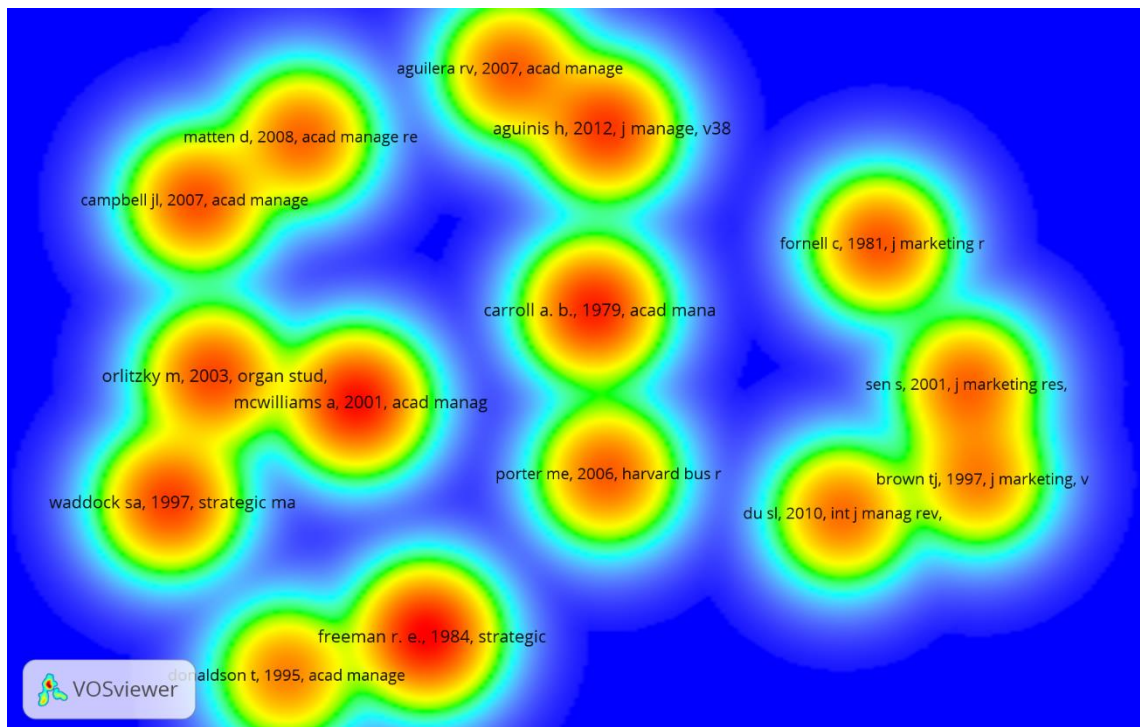


Figura 6: Mapa de calor representando *Co-citation* - WOS
Fonte: O autor, extraído do *software* VosViewer com dados do Web of Science

É possível observar a existência de quatro núcleos no mapa de co-citações. No núcleo mais abaixo, centralizado em Freeman (1984) o autor introduz o conceito de *Stakeholder*

Theory. Este conceito aborda a ideia de *Stakeholders* internos e *Stakeholders* externos à empresa. Os internos seriam: colaboradores, gerentes e donos da organização; enquanto os externos seriam: fornecedores, sociedade, governo, credores, os donos das ações e os clientes. O autor introduz a ideia de que uma empresa e organização para ser bem-sucedida, precisa estar alinhada a todas essas variáveis. Ele explica que só assim poderá ser conduzido um negócio no futuro, tendo total atenção a todos os *Stakeholders* que fazem parte da organização.

Com relação ao núcleo superior esquerdo, centralizado em Marc Orlitzky (2003), em seu artigo *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, de 2003, o autor procura uma relação entre uma performance corporativa social e uma performance corporativa financeira. Apesar das evidências das consequências de a responsabilidade social corporativa serem muito escassas, o autor começa o artigo com a premissa de que investimentos em ações relacionadas a boas práticas para a sociedade e para o meio ambiente podem trazer retorno financeiro indireto à organização. Ao longo de 52 estudos que totalizaram 33.878 observações, no final do artigo o autor é capaz de concluir que a responsabilidade social corporativa, nesse caso focada principalmente em responsabilidade ambiental, resulta em um retorno financeiro à empresa no longo prazo.

Já no núcleo do meio, centralizado em Carroll (1979), é abordada uma visão mais estratégica da responsabilidade social corporativa. Carroll em seu artigo “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance” oferece um modelo conceitual que descreve de maneira abrangente as principais características e questões que relacionados ao desempenho social corporativo. O autor explica que sob uma perspectiva estratégica e gerencial devem ser respondidas três principais questões relacionadas à RSC, são elas: 1. O que está incluído na RSC? 2. Quais são os problemas sociais que a organização deve abordar? 3. Qual é a filosofia ou o modo de resposta social da organização? O autor conclui pontuando que o desempenho social corporativo de uma organização está relacionado com a qualidade e clareza das respostas a essas questões dentro de uma empresa. Já Porter (2006), em seu artigo “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility” apresenta a ideia de que a sociedade em geral julga as corporações pelas consequências de seus impactos sociais, sejam eles positivos ou negativos. As organizações estão sendo classificadas segundo sua performance social e, apesar dos dados compartilhados pelas empresas muitas vezes serem questionáveis, o resultado dessa classificação pode significar a lealdade ou o abandono do consumidor. O autor conclui com a ideia de que a responsabilidade social

corporativa é uma inevitável prioridade para os líderes das empresas em países tanto desenvolvidos como em desenvolvimento.

No núcleo à direita, centralizado em Sen e Bhattacharya (2001), os autores apresentam no artigo “Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility” a noção de que é preciso entender como funcionam e quais as reais consequências das ações de responsabilidade corporativa das empresas. Eles explicam que existe uma comprovação no mercado de que práticas socialmente responsáveis possuem uma influência positiva no comportamento de compra dos clientes através de duas maneiras distintas. A primeira maneira como a RSC afeta o comportamento de compra dos consumidores está relacionada com os fatores específicos da empresa, como a escolha dos problemas que a empresa decide focar e a qualidade dos seus produtos, enquanto que a segunda maneira através da qual os consumidores são positivamente influenciados está relacionada com fatores específicos individuais, como o apoio e interesse pessoal dedicado à RSC por parte dos consumidores e suas crenças relacionadas às práticas sociais corporativas. Os autores pontuam que pessoas que acreditam na RSC e que apoiam as práticas decorrentes dessa temática têm uma tendência a se relacionarem com as marcas que possuem trabalhos envolvidos com esse tipo de diretriz. O trabalho de Fornell e Larcker (1981) faz parte desse mesmo núcleo pois os autores elaboraram uma pesquisa que confirma a utilização do Modelo de Equações Estruturais (SEM) – que permite que outros pesquisadores analisem o relacionamento entre compostos teóricos, como ferramenta para testar e validar as hipóteses da pesquisa.

Além das análises na plataforma WOS, foram realizadas as mesmas verificações utilizando os dados extraídos da *Scopus*. Abaixo é possível observar a imagem resultante do tratamento dos dados da plataforma *Scopus* através do VosViewer.

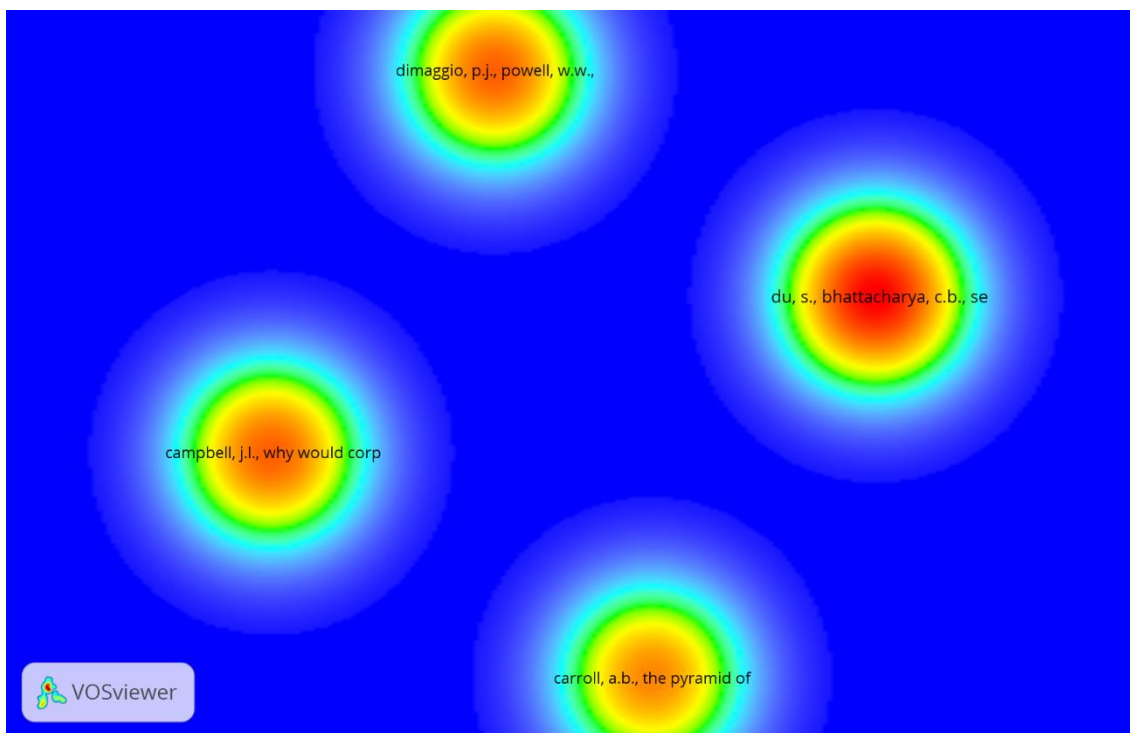


Figura 7: Mapa de calor representando *Co-citation - Scopus*
 Fonte: O autor, extraído do *software VosViewer* com dados do *Scopus*

Utilizando os dados extraídos da plataforma *Scopus*, é possível observar a formação de quatro núcleos principais. Carroll (1991) em seu estudo, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, introduz o conceito da Pirâmide das Responsabilidades Sociais Corporativas. O autor analisa as práticas socialmente responsáveis levando em consideração o fato de que as organizações primeiramente precisam exercer e garantir suas funções básicas para serem minimamente saudáveis, e que a partir daí é preciso entender que existem outras motivações para além da maximização dos lucros. Para a RSC ser aceita por uma pessoa de negócios consciente, ela deve ser apresentada através de um modelo que garanta que todas as responsabilidades essenciais de um negócio serão atendidas. O modelo criado por Carroll apresenta quatro segmentações de abordagem que constituem a Responsabilidade Social Corporativa total. São elas: Responsabilidades Sociais Econômicas, Responsabilidades Sociais Legais, Responsabilidades Sociais Éticas e Responsabilidades Sociais Filantrópicas. Finalmente, os quatro componentes da RSC são dispostos em formato piramidal. Todos esses quatro tipos sempre, em alguma proporção específica, coexistiram ao longo do tempo. As responsabilidades econômicas estão associadas à saudabilidade financeira das empresas. As organizações foram criadas como entidades designadas para prover bens e serviços para

membros da sociedade. As responsabilidades legais estão associadas com o que é permitido ou não ser feito. Apesar das organizações terem sido criadas para promoção de bens e serviços em troca de uma recompensa econômica (e isso define a motivação principal de existência de uma empresa), a sociedade também espera que as corporações operem de acordo com as leis e regulamentações criadas pelo governo federal, estadual e municipal. Em terceiro lugar estão as responsabilidades éticas. Embora responsabilidades econômicas e legais englobem normas éticas sobre justiça, as Responsabilidades Éticas são aquelas que representam as práticas que são proibidas por senso-comum, muito embora elas não sejam respaldadas por alguma lei específica. Por fim, o autor explica a respeito do último tipo de responsabilidade social corporativa, que se encontra no topo da pirâmide. As Responsabilidades Filantrópicas englobam as ações corporativas que estão alinhadas com as expectativas da sociedade de que os negócios sejam bons cidadãos corporativos. Na figura 8 abaixo é possível observar o modelo de Carroll:

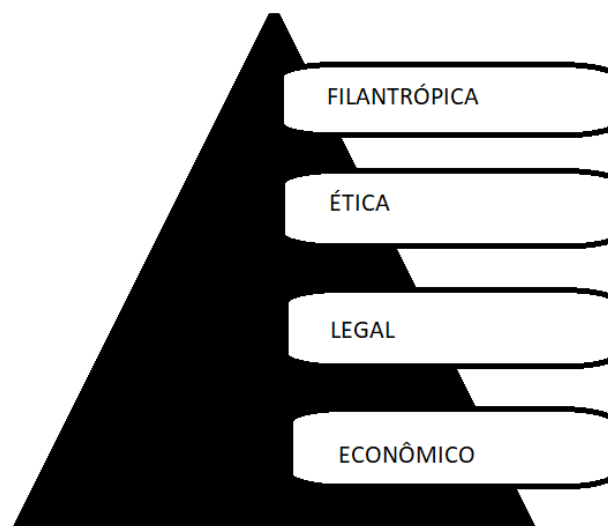


Figura 8: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: O autor, adaptado de Carroll (1991)

Um outro núcleo, marcado por Campbell (2007), é fundamentado no seguinte artigo: *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*. Esse registro acadêmico oferece uma teoria institucional a respeito da responsabilidade social corporativa e as proposições que especificam as condições nas quais as corporações estão mais propensas a se comportarem, em se tratando da RSC. O

autor apresenta um estudo mais contundente que procura avaliar não a correlação entre a responsabilidade social e a performance financeira, mas sim as condições mercadológicas que são mais propícias a influenciarem as empresas a terem atitudes socialmente responsáveis. O autor em sua publicação apresenta 8 proposições que determinam as condições de mercado que podem influenciar as organizações a terem ou não atitudes socialmente responsáveis. Antes das proposições, o autor apresenta duas perspectivas que servem para a categorização das proposições: as condições econômicas e as condições institucionais. As condições econômicas explicam que a regra básica econômica de que qualquer empreendimento precisa maximizar seus lucros a qualquer custo é a razão principal pela qual empresas não estão mais engajadas em atitudes socialmente responsáveis. O autor conclui que empresas que possuem uma performance financeira frágil são menos propensas a engajarem em comportamentos socialmente responsáveis do que as empresas que possuem um forte desempenho financeiro. Campbell, por fim, apresenta as condições institucionais através da mais óbvia explicação institucional que justifica empresas se engajarem com a RSC: sanções regulatórias do estado. Por fim, Campbell conclui o a explicação a respeito de condições institucionais com o argumento sobre a ideia de sanções regulatórias: foi defendido por inúmeros especialistas norte-americanos que os movimentos para flexibilizar a indústria e diminuir as regulamentações, nas décadas de 1980 e 1990, criaram um ambiente no qual as grandes empresas conseguiram agir de maneira socialmente irresponsável, sem que houvesse qualquer penalização ou controle a respeito do que estava acontecendo.

O núcleo centralizado em Sen e Bhattacharya (2001) traz a mesma ideia abordada no *co-citation* fornecido pela WOS. Por fim, o último núcleo a ser abordado é o que se centraliza em DiMaggio e Powell (1983). Os autores abordam as razões que fazem as organizações serem cada vez mais homogêneas em suas abordagens e práticas. Eles apresentam a ideia de isomorfismo, que é o processo pelo qual um elemento de uma população se assemelha a outros que enfrentam as mesmas condições, e justifica com isso a homogeneidade das corporações. Como conclusão, os autores oferecem os resultados do estudo para a criação de teorias organizacionais que auxiliem nas mudanças sociais organizadas pelas empresas.

4.4.2. Bibliographic Coupling

Para a elaboração das análises de *bibliographic coupling* também foi utilizado o VosViewer em conjunto com as duas plataformas utilizadas na co-citação. Na figura 9 abaixo é possível observar o *bibliographic coupling* gerado a partir dos dados da WOS:

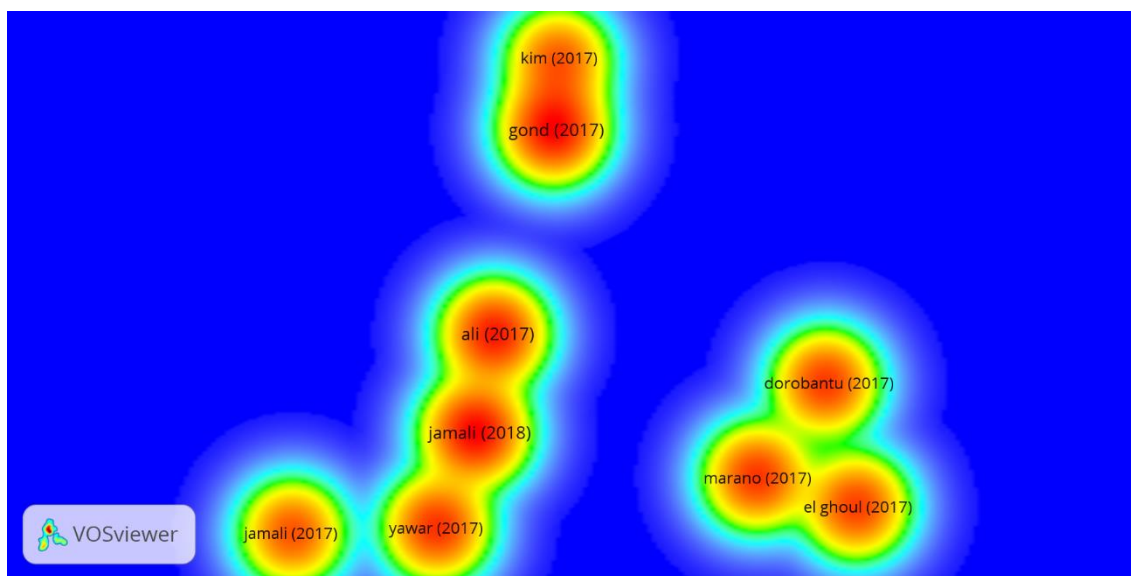


Figura 9: Mapa de calor representando *bibliographic coupling* – WOS
Fonte: O autor, extraído do *software* VosViewer com dados do Web of Science

Nesse primeiro mapa é possível observar o mapa de calor da análise *bibliographic coupling* feita utilizando os dados do WOS. Primeiramente, os dados utilizados para esta análise, assim como para a próxima que foi realizada com os dados do *Scopus*, foram refinados pelos anos 2017, 2018 e 2019.

O estudo de Jamali publicado em 2018 que está centralizado no núcleo inferior da figura (*Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Studies*) foi apresentado no parágrafo referente aos autores que mais publicaram nos bancos de dados analisados (Dima Jamali foi a quarta autora que mais publicou na *Web of Science* e a terceira na *Scopus*). O segundo estudo de Jamali que aparece na figura, “*SMEs and RSC in Developing Countries*”, Pequenos e Médios Empreendimentos e Responsabilidade Social Corporativa em Países em Desenvolvimento, é um artigo introdutório feito por alguns editores convidados para uma edição especial da revista *Business & Society* publicada em 2017, onde foram publicados outros três artigos dos seguintes autores: Hamann, Smith, Tashman e Marshall; Allet; Egels-Zandén; e Puppim de Oliveira e Jabbour. Todos os artigos foram a respeito de como pequenas e médias empresas se relacionam com a RSC em países em

desenvolvimento. No artigo, os autores explicam as características da RSC em pequenas e médias organizações em países emergentes, e como isso se diferencia de outros tipos de organizações em países mais desenvolvidos. O autor pontua que a RSC pode existir e ser ajustada a cada realidade, não sendo necessário ser uma grande corporação ou residir em um país desenvolvido.

Na parte superior da figura é possível encontrar o trabalho de Kim (2017). O seu estudo *“Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy”* propõe um modelo multinível de motivação em grupos de trabalhos baseado em uma perspectiva de cidadania e comportamentos socialmente responsáveis. Esse modelo foi desenvolvido pelos autores e testado em um ambiente de trabalho com 325 colaboradores organizados em 80 grupos divididos em 3 empresas diferentes. O modelo explica que atributos como “consciência” e “reflexão moral” estão associados ao “comportamento voluntário verde”, que é o comportamento das pessoas ou da organização que está alinhado com as práticas de sustentabilidade nas corporações. Além disso, procura-se explicar de que maneira esses comportamentos se relacionam entre as hierarquias na empresa, e quais são os motivadores para que os comportamentos verdes aconteçam.

No núcleo da direita é possível encontrar o trabalho de Marano (2017). Marano, com o artigo *“Escaping the iron cage: Liabilities of origin and RSC reporting of emerging market multinational enterprises”*, ou “Escapando da gaiola de ferro: passivos de origem e relato de Responsabilidade Social Corporativa de empresas multinacionais de mercado emergente”, trata da relação entre a situação institucional de mercados emergentes e o uso de práticas de RSC citadas em relatórios de empresas multinacionais de mercado emergente. Os autores propõem uma relação positiva entre os vazios institucionais e as práticas de Responsabilidades Sociais Corporativas. Ele explica que os problemas institucionais levam as empresas a criarem as suas próprias práticas de responsabilidade social e muitas vezes a optarem pela internacionalização como uma forma de escapar dos problemas relacionados às deficiências das instituições e das variáveis de limitação. A seguir é possível observar a figura 10 elaborada através dos dados da *Scopus*.

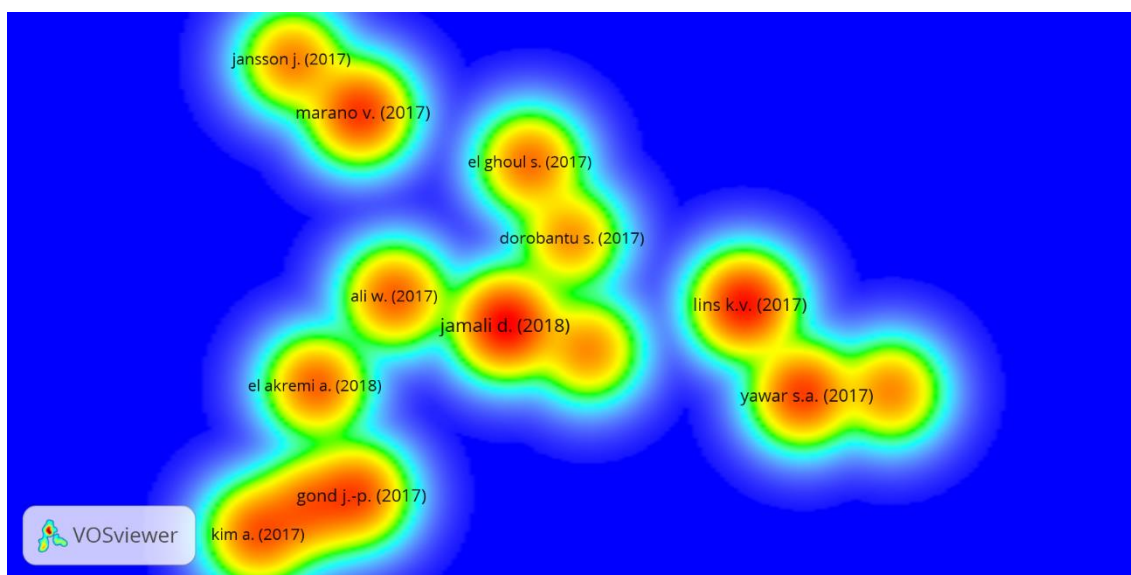


Figura 10: Mapa de calor representando *bibliographic coupling* – *Scopus*
 Fonte: O autor, extraído do *software* VosViewer com dados do *Scopus*

Na análise feita utilizando o *Scopus*, é possível ver que alguns trabalhos se repetem – Jamali, Marano, Kim, Yawar e El Ghoul. Com Yawar (2017) no centro do núcleo direito do mapa, é possível encontrar o seguinte artigo: “Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes”, ou “Gestão de Problemas Sociais nas Cadeias de Suprimento: uma Revisão da Literatura Explorando Problemas Sociais, Ações e Resultados de Performance”. O autor justifica o artigo utilizando como argumento a maior atenção recebida pela dimensão ambiental em detrimento da dimensão social do desenvolvimento sustentável. O objetivo do registro acadêmico é explorar os pontos em comum entre as questões sociais, ações de RSC e os resultados de performance. Também é apresentada uma revisão organizada da literatura a respeito de questões sociais nas cadeias de fornecimento. É apresentada uma visão onde as práticas de Responsabilidade Social Corporativa se relacionam com a gestão da cadeia de suprimentos, procurando por estratégias que tenham como foco as questões e os problemas sociais e não apenas as questões ambientais.

Por fim, El Ghoul (2017) em seu estudo “Country-level institutions, firm value, and the role of corporate social responsibility initiatives” postula com base em teorias de custo de transação que o valor das ações de RSC é maior em países onde a ausência de instituições mediadoras de mercado aumenta os custos da transação e limita o acesso aos recursos. Os autores também oferecem evidências a respeito dos canais através dos quais as iniciativas de RSC podem ter seus custos reduzidos. Eles concluem com um dos resultados do artigo que

verifica que a RSC tem um forte relacionamento com o acesso ao financiamento em mercados economicamente mais fracos e que nesses mercados a RSC é uma maneira através da qual as empresas podem compensar os vazios institucionais.

5. RESULTADOS E ANÁLISES

Após a realização do TEMAC foram sintetizadas as principais características relacionadas à RSC descobertas nos artigos de maior relevância nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. A tabela abaixo demonstra quais artigos foram responsáveis por quais características atribuídas à RSC.

QUADRO X	CARACTERÍSTICAS	AGENTES REGULAMENTADORES	PRÁTICAS SISTEMATIZADAS	DIMENSÕES DE ATUAÇÃO	PERFORMANCE	CULTURA E ESTRATÉGIA
	ARTIGOS					
SCOPUS - WOS (MAIOR RELEVÂNCIA)	A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes		X	X	X	
	How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction			X	X	
	Effect of Financial Reporting Quality on Sustainability Information Disclosure			X		
	An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction		X	X	X	X
	Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry	X	X			X
CO CITATION e BIBLIOGRAPHIC COUPLING	The Pyramid of Corporate Social Responsibility		X	X		X
	Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility		X	X		X
	Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study	X				

Tabela 2: Características da RSC

Fonte: O autor

As cinco principais características encontradas nos artigos acima foram: Agentes Regulamentadores, Práticas Sistematizadas, Dimensões de Atuação, Performance e Cultura e Estratégia.

Com relação aos Agentes Regulamentadores, dois principais artigos abordam o tema como uma característica fundamental para o bom desenvolvimento da RSC. São eles: *Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in*

the Chemicals and Banking and Insurance Industry e Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. O primeiro artigo expõe a necessidade de existirem agentes regulamentadores para verificar as práticas referentes à RSC. Além disso, os autores opinam que é preciso que haja uma padronização de relatórios e de ações socialmente responsáveis dentro de cada setor, para que seja possível encontrar uma abordagem em comum referente à RSC. Essa padronização, além de ser benéfica para as empresas, também é uma maneira dos *stakeholders* conseguirem realizar suas comparações e saber quais empresas estão progredindo em que área da responsabilidade social corporativa. O segundo artigo comenta a menor presença de instituições regulamentadoras em países em desenvolvimento, e explica que isso contribui para a não evolução do tema nesses países, uma vez que as empresas podem realizar suas práticas socialmente responsáveis sem nenhuma verificação e da maneira que julgarem mais confortável. Os autores concluem explicando que a falta de legislação contribui para que as empresas tenham atitudes socialmente irresponsáveis.

A segunda principal característica encontrada nos artigos supracitados é a sistematização das práticas socialmente responsáveis. A ideia genérica colhida dos artigos é que a responsabilidade social corporativa tem sido praticada majoritariamente de maneira pontual e de acordo com a vontade das organizações. Não existe uma sistematização ou padronização das práticas. O artigo *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes* explica que as práticas isoladas de eco-inovações e eco-eficiência, apesar de serem boas para o meio-ambiente, não são suficientes devido a falta de consistência e padronização. Elas, apesar de serem benéficas para sociedade, não trarão as mudanças necessárias no longo prazo para a sociedade e para o meio ambiente. Já a pesquisa *An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction* explica que existem poucos estudos voltados para a padronização das práticas socialmente responsáveis. Os autores comentam que existem poucas diretrizes comuns a serem adotadas pelas empresas que buscam se engajar em práticas socialmente responsáveis. Com isso, as práticas de RSC nas empresas deixam de ser tratadas de maneira sistemática e começam a ser tratadas pontualmente, sem um processo constante para melhoria contínua. O artigo *Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry* também explica que a padronização das práticas de responsabilidade social contribuirá para superar a falta de credibilidade atribuída por alguns acadêmicos à RSC. Já Carroll, em seu

artigo *The Pyramid of Corporate Social Responsibility* propõe que seja feita uma matriz para mapear os *stakeholders* e as responsabilidades sociais que devem existir para com cada um deles. O autor não propõe uma maneira padrão sobre como lidar com cada parte interessada, porém ele traz uma maneira de organizar as práticas e gerenciar visualmente as responsabilidades atribuídas a cada parte. Por fim, o artigo *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* contribui para o tema com a ideia de que as práticas precisam ser sistematizadas de acordo com as atividades primárias e de suporte da empresa. É preciso definir um protocolo para encontrar as atividades socialmente responsáveis mais ajustadas à realidade da organização. Essa maneira sistemática de descobrir como melhor engajar a organização com a RSC evita que a empresa gaste recursos trabalhando de maneira isolada e potencializa a capacidade de gerar valor da organização.

A terceira característica mais encontrada nos artigos se refere as dimensões de atuação da responsabilidade social corporativa. Essa divisão da RSC em blocos menores objetiva o melhor desempenho e controle das práticas de responsabilidade social dentro de uma empresa. O autor mais reconhecido por segmentar as dimensões da RSC é Carroll em *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. O autor propõe a divisão da responsabilidade social corporativa em componentes econômicos, legais, éticos e filantrópicos. As empresas devem ter ações voltadas para cada uma dessas dimensões e devem priorizar quais dimensões devem se sobressair em detrimento das outras. O autor explica que as responsabilidades sociais mais importantes são as econômicas, seguidas das responsabilidades legais, responsabilidades éticas e, por fim, responsabilidades filantrópicas. Já no artigo *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes* o autor utiliza o conceito *The Triple Bottom Line* dividindo as responsabilidades em três níveis: econômicos, ambientais e sociais. Já no artigo *How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction* os autores utilizam as segmentações propostas por Carroll (1979), utilizando apenas as dimensões de responsabilidades econômicas e responsabilidades éticas. Por fim, no artigo *An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction* os autores preferem dividir a RSC em dimensões da sociedade e dimensões dos *stakeholders*, enquanto que em *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* os autores propõem que a RSC seja dividida em dimensões que vão desde as responsabilidades mais básicas, como não causar

males ao meio-ambiente, até dimensões mais complexas, como resolver problemas relacionados às mazelas sociais.

A quarta característica, performance, se refere à influência que possui a RSC no desempenho de uma organização. O artigo *How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction* contribui para o tema explicando que a RSC possui um efeito positivo no desempenho de uma empresa devido à influência que a RSC possui na criação de vantagem competitiva para a empresa, na melhoria da reputação e no aumento da satisfação do cliente. Apesar dos autores pontuarem que existem pesquisas que não comprovam a relação entre a RSC e a melhoria da performance de uma empresa, a pesquisa demonstra que indiretamente, através da melhoria de indicadores secundários, como o aumento da satisfação do cliente, a RSC está relacionada ao aumento dos benefícios financeiros e de vantagens competitivas. Essa mesma ideia também é comprovada pelo artigo *An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction* que demonstra que a RSC está relacionada com o aumento da identificação do cliente com a marca e com o aumento da satisfação do cliente devido às emoções provocadas pelas práticas de responsabilidade social. Ambos os fatores estão relacionados com o aumento de benefícios financeiros para a organização.

Por fim, a última característica em comum entre os artigos é referente a maneira como a RSC deve fazer parte da cultura e estratégia de uma organização. No artigo *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* os autores propõem que a RSC não seja pensada de maneira genérica, e sim que ela esteja ajustada para funcionar da maneira mais adequada para a organização. Os autores explicam que é necessário procurar os pontos de intersecção entre a empresa e a sociedade e mapear as oportunidades de desenvolvimento social que fazem sentido de acordo com o modelo de negócio da empresa. Dessa forma a empresa agrega valor para a sociedade e o meio ambiente enquanto se beneficia por estar trabalhando em alguma ação que tenha a ver com a sua proposta de valor. Em *Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry* os autores compartilham que as práticas de RSC podem acabar tendo um efeito negativo caso elas não sejam trabalhadas da maneira correta. Uma comunicação incorreta da empresa relacionada às práticas de RSC podem ser um risco para imagem e reputação da empresa. Por isso, é fundamental que os

executivos observem a RSC como algo estratégico e que faz parte da organização não apenas de maneira pontual, mas também de maneira cultural e sistêmica. Por fim, Carroll em seu icônico trabalho *The Pyramid of Corporate Social Responsibility* propõe que uma maneira de pensar a RSC como parte da estratégia de uma empresa é através da gestão voltada para os *stakeholders*. Dessa forma, tendo a preocupação para com os *stakeholders* sempre como direcionador dos negócios, é provável que a RSC intuitivamente faça parte da cultura e estratégia da organização.

Também foi realizada a construção do modelo conceitual de fatores que influenciam o sucesso para RSC.

5.1. Fatores de Sucesso para a RSC

Com o aumento da pressão exercida pelo governo e pela sociedade para que as empresas atuem de uma maneira socialmente mais responsável, é preciso que as organizações, sobretudo os gerentes e tomadores de decisões, escolham a melhor estratégia de RSC para alcançar um desenvolvimento socioambiental responsável (SONG et al., 2019). No quadro 7 é possível observar os principais fatores para implementar uma estratégia de RSC bem-sucedida:

FATOR	ARTIGO	AUTOR(ES)	ANO
ESTRATÉGIA	Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations.	Jeremy Galbreath	2006
CULTURA	Exploring the limits of Western Corporate Social Responsibility Theories in Africa	Kwasi Dartey-Baah Kwesi Amponsah-Tawiah	2011
CONHECIMENTO	The Influence of Environmental Knowledge and Values on Managerial Behaviours on Behalf of the Environment: An Empirical Examination of Managers in China	Gerald E. Fryxell Carlos W. H. Lo	2003
MATURIDADE	Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels	Rupert J. Baumgartner Daniela Ebner	2010
REGULAMENTAÇÕES	For the love of green: Between ecology and dollars	Christophe Schinckus Marta Gasparin	2019

Quadro 7: fatores de sucesso para a RSC
Fonte: O autor

No primeiro artigo, Galbreath (2006) sugere que a RSC não pode ser separada da estratégia corporativa. Para que seja possível implementar práticas socialmente responsáveis de maneira sistêmica e não apenas ações pontuais, é preciso considerar os objetivos e os resultados que a empresa almeja alcançar, para a partir daí definir quais serão as ações de RSC a serem realizadas. A definição dos objetivos e das metas que deverão ser alcançados, segundo o autor, faz parte da estratégia da corporação, e por isso é preciso tê-los bem definidos para posteriormente desenvolver um planejamento para a RSC.

Já no segundo artigo, Dartey-Baah e Amponsah-Tawiah (2011) ao analisarem a RSC na África indicam que as práticas procuram respeitar as relações hierárquicas a manutenção da harmonia por questões culturais, e que para identificar a maneira mais correta de implementar práticas de RSC é preciso entender a cultura do país hospedeiro. Os autores explicam que as práticas de RSC na Nigéria, por exemplo, são caracterizadas por valores étnicos religiosos e tradições filantrópicas, e é sugerido que a implementação de outras práticas que possuam diretrizes culturais diferentes certamente seriam dificultadas e teriam uma menor chance de sucesso.

No terceiro artigo, Fryxell e Lo (2003) explicam o papel do conhecimento, sobretudo em ações socialmente responsáveis voltadas para o meio-ambiente. O conhecimento a respeito das questões ambientais, dos perigos e dos riscos, assim como o conhecimento a respeito das práticas socialmente responsáveis e do impacto que elas possuem estão correlacionados com a mudança no comportamento dos gerentes analisados para um direcionamento mais socialmente responsável.

O fator “maturidade”, proposto por Baumgartner e Ebner (2010), está relacionado à cultura da organização e a maturidade das ações de RSC da empresa. Os autores pontuam que a partir de análises de maturidade das ações das empresas, através de modelos de maturidade, é possível analisar as forças e as fraquezas das ações e mensurar a evolução ao longo do tempo. Essa visão trata novamente a RSC como parte estruturada de uma empresa, sendo gerenciada de maneira estratégica e sistêmica, com foco na geração de valor ao longo prazo, e não em ações pontuais isoladas.

Por fim, Schinckus e Gasparin (2019) sugerem que seja criada uma instituição internacional capaz de definir normas e regulamentações que sejam capazes de orientar o rumo da RSC no mundo. Os autores pontuam que inúmeras empresas estão utilizando da falta de controle e de transparência no que diz respeito às práticas de RSC para se autopromoverem e ganharem aceitação social. Essa “marketização” da RSC, como sugerem os autores, é um problema sério, pois não só as empresas agem de maneira antiética para benefício próprio, como a sociedade é orientada a crer em uma realidade que é divulgada pelas organizações, mas que não possui respaldo na prática.

Desse modo, a figura 11 representa o modelo conceitual oferecido:

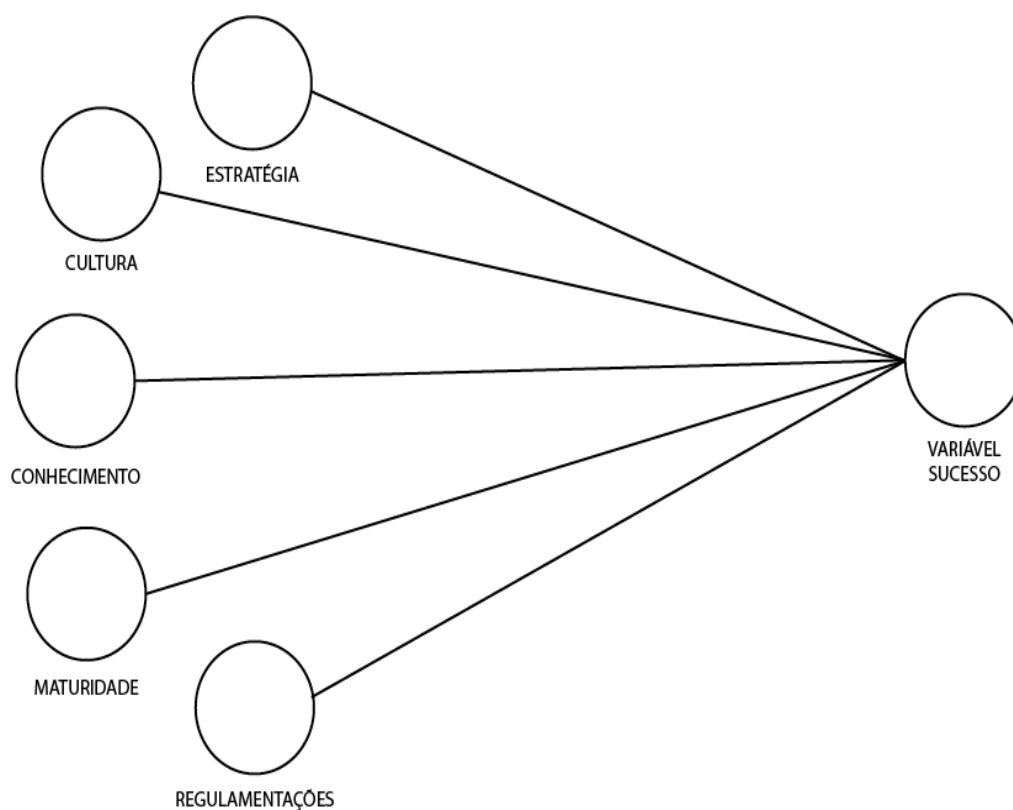


Figura 11: Modelo Conceitual
Fonte: O autor

Por fim, o modelo conceitual acima une todas as principais variáveis de sucesso encontradas para ser possível alcançar um programa de responsabilidade social corporativa bem sucedido. É preciso ajustar a estratégia da empresa às ações socialmente responsáveis, entender a cultura e o contexto do local no qual a empresa está inserida, adquirir conhecimento a respeito dos problemas a serem tratados e como as ações de RSC de fato trabalham para solucionar essas dificuldades, analisar a maturidade das ações de RSC em andamento para diferenciar o que funciona de maneira pontual e o que funciona de maneira sistêmica e ter órgãos terceirizados avaliando e acompanhando as ações definidas pela organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA

O objetivo do trabalho foi oferecer um modelo conceitual das principais contribuições científicas a respeito da responsabilidade social corporativa e seus fatores de sucesso. Como é possível observar no final do Capítulo 5, o modelo conceitual foi obtido e com isso é possível afirmar que o objetivo foi alcançado. Deste modo, a questão motivadora da pesquisa foi respondida por meio do modelo conceitual que possibilita a obtenção e compreensão dos pontos de convergência que estão disponíveis na literatura científica sobre a responsabilidade social corporativa.

Com relação às principais limitações para a realização do trabalho, duas se sobressaem em especial. São elas: as dificuldades provocadas pela crise que ocorre atualmente não só no Brasil, assim como no resto do mundo; e o fato do pesquisador do projeto ter precisado se mudar de Brasília para Fortaleza durante a execução do trabalho, por questões profissionais. As dificuldades relacionadas à primeira limitação envolvem questões de adaptação à nova maneira de trabalhar, a interrupção do semestre por tempo indeterminado durante o pico da crise e questões relacionadas à comunicação entre as partes envolvidas no projeto – decorrentes principalmente da dificuldade em se encontrar. Com relação à segunda principal limitação, as dificuldades foram relacionadas principalmente aos problemas naturais envolvidos em uma mudança de cidade.

Por fim, é proposto aqui uma linha futura de pesquisa para dar continuidade ao trabalho. Como a presente pesquisa gerou um modelo conceitual como resultado, propõe-se a validação estatística do modelo obtido através de um modelo de equações estruturais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHERNEY, A., BLAIR, S. **Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility**, Journal of Consumer Research, Volume 41, Issue 6, 1 April 2015, Pages 1412–1425.
2. AMAESHI, K., ADI, B., OGBECHIE, C e AMAO, O. **Corporate Social Responsibility in Nigeria: Western Mimicry Or Indigenous Influences?** Journal of Corporate Citizenship, 2006.
3. ARRIVE, J., XUTING, W. e SHALDON, S. **Corporate social responsibility in madagascar: an investigation on chinese companies**, International Journal of Construction Management, 20:1, 29, 2020.
4. ASHLEY, P. A. **Responsabilidade social empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica**. In P. A. Ashley (Coord). *Ética e Responsabilidade Social nos negócios* (2a ed, Cap. 6, pp. 110-155). São Paulo: Saraiva, 2005.
5. BARTHORPE, S. **Implementing corporate social responsibility in the UK construction industry**. Property Management. 28. 4-17, 2010.
6. BAUMGARTNER, R. e EBNER, D. **Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels**. Sustainable Development. 18. 76-89. 10.1002/sd.447, 2010.
7. BENITES-LAZARO, L.L., MELLO-THERY, N.A. **CSR as a legitimatizing tool in carbono market: evidence from Latin America's Clean Development Mechanism**. J. Clean. Prod. 149, 218e226, 2017.
8. BOCKEN, N., SHORT, S., RANA P. e EVANS S., **A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes** Journal of Cleaner Production, 65, 42–56, 2014.
9. BOWEN,R., JEAN-PASCAL, G. e BOWEN, G., **Social Responsibilities of the Businessman**. paper ed., Iowa City: University of Iowa Press, 2013.
10. BRANCO, M. e LIMA RODRIGUES, L., **Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives**. Journal of Business Ethics. 69. 111-132, 2006.
11. PENALVER, A. J., BERNAL CONESA, J.A., e DE NIEVES NIETO, C., **Analysis of Corporate Social Responsibility in Spanish Agribusiness and Its Influence on**

- Innovation and Performance.** Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25, 182-193, 2017.
12. CAMPBELL, J. L. **Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility.** 2007.
 13. CARROLL, A., **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.** The Academy of Management Review, 4(4), 497-505, 1979.
 14. CARROLL, A. B., **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct.** Business & Society, 38(3), 268–295, 1999.
 15. CARROLL, A. B. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct.** Business & Society, 38(3), 268–295, 1999.
 16. CARROLL, A.B. **Carroll’s pyramid of CSR: taking another look.** Int J Corporate Soc Responsibility 1, 3, 2016.
 17. CARROLL, A., **A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance.** Academy of Management Review. 4. 497-505. 10.2307/257850, 1979.
 18. CARROLL, A., **the Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.** Business Horizons. 34. 39-48, 1991.
 19. CARROLL, A, **A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices,** 2008.
 20. CAZERI, G.T., ANHOLON, R., SILVA, D., ORDONES, R.E.C., QUELLAS, O.L.G., LEAL FILHO, W., SANTA-EULALIA, L.A., **An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises.** J. Clean. Prod. 182, 746e754, 2018.
 21. CEZARINO, L., ALVES, M., CALDANA, A. e LIBONI, L., **Dynamic Capabilities for Sustainability: Revealing the Systemic Key Factors.** Systemic Practice and Action Research, 2018.
 22. CHATTERJI, A. e TOFFEL, M., **How Firms Respond to Being Rated.** Strategic Management Journal, 2010.

23. CONESA, J.A., PENALVER, A. e NIETO, C., **Impacts of the CSR strategies of technology companies on performance and competitiveness.** *Tourism & Management Studies*, 2017.
24. DAHLSTRUD, A., **How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions.** *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15. 1 - 13. 10.1002/csr.132, 2008.
25. DARTEY-BAAH, K. & AMPONSAH-TAWIAH, K., **Exploring the limits of Western Corporate Social Responsibility Theories in Africa.** *International Journal of Business and Social Science*. 2, 2011.
26. DIMAGGIO, P. J., e WALTER, W. P., **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.** *American Sociological Review* 48, no. 2 (1983): 147-60.
27. EL AKREMI, A., GOND, J., SWAEN, V., DE ROECK, K. e IGALENS, J., **How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale.** *Journal of Management*, 2018.
28. EESTEBAN-SANCHEZ, P., DE LA CUESTA, M. e PAREDES GÁZQUEZ, J., **Corporate Social Performance and its relation with Corporate Financial Performance: international evidence in the banking industry.** *Journal of Cleaner Production*. 162. 10.1016/j.jclepro.2017.06.127, 2017.
29. EUROPEAN COMMISSIONS, **Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions.** In: *A Renewed EU Strategy 2011 14 for Corporate Social Responsibility*, p. 15 n.d., 2011.
30. FERRERO, J.M., GARCIA-SANCHEZ, I.M., CUADRADO-BALLESTEROS, B., **Effect of financial reporting quality on sustainability information disclosure,** *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (2013), [10.1002/csr.1330](https://doi.org/10.1002/csr.1330).
31. FORNELL, C. e LARCKER, F., **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.** *Journal of Marketing Research* 18, no. 1 (1981): 39-50.
32. FREEMAN, R. e MCVEA, J., **A Stakeholder Approach to Strategic Management.** *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.263511, 2001.

33. FREEMAN, R., **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston, 1984.
34. FRIEDMAN, M., **The social responsibility of business is to increase its profits**. New York Times Magazine, September 13: 32-33, 122, 126, 1970.
35. FRYXELL, G.E. e LO, C.W.H. **Journal of Business Ethics**, 2003 46: 45.
36. FUCHS, D., **Business Power in Global Governanc**, Lynne Rienner Publishers, 2007.
37. OLIVEIRA, R., ZANELLA, A., CAMANHO, A., **The assessment of corporate social responsibility: The construction of an industry ranking and identification of potential for improvement**, European Journal of Operational Research, Volume 278, Issue 2, 2019, Pages 498-513.
38. GALBREATH, J., **Corporate social responsibility strategy: Strategic options, global considerations**. Corporate Governance: The international journal of business in society. 6. 10.1108/14720700610655178, 2006.
39. GALEAZZO, A. e KLASSEN, R., **Organizational context and the implementation of environmental and social practices: What are the linkages to manufacturing strategy?** Journal of Cleaner Production. 108. 10.1016/j.jclepro.2015.06.053, 2015.
40. GHOBADIAN, A., MONEY, K., e HILLENBRAND, C., **Corporate Responsibility Research: Past—Present—Future**. Group & Organization Management, 40(3), 271–294.
41. GHOUL, S., GUEDHAMI, O. e KIM, Y. **J Int Bus Stud** , 2017, 48: 360, 2015.
42. HARZING, A.W.; ALAKANGAS, S., **Google Scholar, Scopus and the Web of Science: A longitudinal and cross-disciplinary comparison**, Scientometrics, 106(2): 787-804, 2016.
43. IMLAU, M.E., ANTONELLI, R.A., VOESE, S.B., MEURER, A.M., **Responsabilidade social corporativa: a percepção dos estudantes do curso de ciências contábeis**. Revista Contribuciones a la Economía, 2017.
44. ISO. (2010). International Standard Organization ISO 26000:2010 **-Guidance on Social Responsibility**. 2010:117.
45. ISO. (2014). **ISO Online Browsing Platform (OBP)**. ISO 14001:2004(en) 2004:50.

46. JAMALI, D., KARAM, C., **Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study**, *International Journal of Management Reviews* (2016).
47. JAMALI, D., KARAM, C., **Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study**, *International Journal of Management Reviews* (2016), 10.1111/ijmr.12112.
48. JAMALI, D. e NEVILLE, B., **Convergence versus divergence of CSR in developing countries: an embedded multilayered institutional lens**. *Journal of Business Ethics*, 102, pp. 599–621.
49. JAMALI, D., LUND-THOMSEN, P., e JEPPESEN, S., **SMEs and CSR in Developing Countries**. *Business & Society*, 56(1), 11–22.
50. JAMALI, D. e KARAM, C., **Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study: CSR in Developing Countries**. *International Journal of Management Reviews*. 10.1111/ijmr.12112.
51. KIM, A., YOUNGSANG K., KYONGJI, H., JACKSON, S. E. e PLOYHART, R. E., **Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy**, *Journal of Management* 43, no. 5 (May 2017): 1335–58.
52. KIM, H.L., RHO, Y., UYSAL, M., KWON, N., 2017. **An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences**. *Int. J. Hosp. Manage.* 61, 26–34.
53. KNOX, S., MAKLAN, S. e FRENCH, P., **Corporate social responsibility: exploring stakeholder relationships and programme reporting across leading FTSE companies**, *Journal of Business Ethics*, Vol. 61 No. 1, pp. 7-8
54. KRETSCHMER, H.. **Author productivity and geodesic distance in bibliographic co-authorship networks, and visibility on the Web**. *Scientometrics*, 60(3), 409–420.
55. LI, W. e ZHANG, R. *J Bus Ethics* (2010) 96: 631, 2004.
56. LIMA, N.M., BERNARDO, R.F., MIRANDA, G.J., MEDEIROS, C.R.O. **Fraudes corporativas e a formação de contadores: uma análise dos currículos dos cursos de ciências contábeis**. *Revista Ambiente Contábil* 9 (1), 97 e116, 2017.

57. LIRA, L., BENITES, L., GIATTI, L., GIAROLLA, A., **Sustainability and governance of sugarcane ethanol companies in Brazil: Topic modeling analysis of CSR reporting**, Journal of Cleaner Production, Volume 197, Part 1, 2018, Pages 583-591, ISSN 0959-6526.
58. LI-WEN, L., **Corporate Social Responsibility in China: Window Dressing or Structural Change**, 28 BERKELEY J. INT'L LAW. 64 (2010).
59. LOCK, I.; SEELE, P. **Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry**. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. 2015, 22, 113–128.
60. MARIANO, A.M; ROCHA, M.S. **Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. AEDM International Conference – Economy, Business and Uncertainty: Ideas for a European and Mediterranean industrial policy**. Reggio Calabria (Itália), 2017.
61. MARIN, L., MARTÍN, P. J., e RUBIO, A., **Doing Good and Different! The Mediation Effect of Innovation and Investment on the Influence of CSR on Competitiveness. Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 24(2), 159–171, 2017.
62. MATTEN, D. e MOON, J., **"Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility**. Academy of Management Review. 33, 2008.
63. GOEDHUYS, M. e MOHNEN, P., **"Management Standard Certification and Firm productivity: Micro-evidence from Africa,"** Journal of African Development, African Finance and Economic Association (AFEA), vol. 19(1), pages 61-83, 2007.
64. MIRANDA, S.P., **Capitalismo solidário e justiça social no trabalhismo de Alberto Pasqualini**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais 4 (7), 106 ^ e121, 2012.
65. MOLDAN B, JANOUSKOVA S, HAK T., **How to understand and measure environmental sustainability: indicators and targets**. Ecological Indicators 17, 4–13, 2012.
66. OECD. (2008). Productivity measurement and analysis. In J. Pierre Dupont, **Productivity measurement and analysis** (1st ed.). Paris: OECD Publishing Sollberger.

67. FALCK, O., HEBLICH, S. Corporate social responsibility: Doing well by doing good, **Business Horizons**, n. 50(3), p. 247-254, 2007.
68. ORLITZKY, M., SCHMIDT, F., RYNES, S. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. **Organization Studies**, n. 24(3), p. 403-441, 2003.
69. PARMAR, B., FREEMAN, R., HARRISON, J., PURNELL, A., DE COLLE, S. Stakeholder Theory: The State of the Art. **The Academy of Management Annals**, n. 3, p. 403-445, 2010.
70. PELOZA, J. The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance. **Journal of Management**, n. 35(6), p. 1518–1541, 2009.
71. PÉREZ, A., DEL BOSQUE, I.R. An integrative framework to understand how CSR affects customer loyalty through identification, emotions and satisfaction. **J. Bus. Ethics**, n. 129, p. 571–584, 2015.
72. PETETAF, M., BARNEY, J. Unraveling the resource-based tangle, **Managerial and Decision Economics**, n. 24(4), p. 309–323, 2003.
73. PORTER, M.E., KRAMER, M.R. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, n. 84, p. 78-85, 2006.
74. REIS, C. N. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado? **Revista de Economia Contemporânea**, n. 11(2), p. 279-305, 2007.
75. RUSSO, M.V. Explaining the impact of ISO 14001 on emission performance: dynamic capabilities perspective on process and learning. **Bus. Strat. Environ**, n. 18, p. 307-319, 2009.
76. SAEIDI, S.P., SOFIANA, S., SAEIDI, P., SAEIDI, S.P., SAAEID, S.A. How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation and Customer Satisfaction. **J. Bus. Res.**, n. 68, p. 341–350, 2014.
77. SCHINCKUS, C., GASPARIN, M. For the love of green: Between ecology and dollars. **The Anthropocene Review**, n. 6(3), p. 263–269, 2019.

78. SCHREMPF-STIRLING, J. PALAZZO, G. Upstream Corporate Social Responsibility: The Evolution from Contract Responsibility to Full Producer Responsibility. **Business & Society**, n. 55(4), p. 491–527, 2016.
79. SCHREMPF-STIRLING, J. PALAZZO, G. PHILLIPS, R. Historic Corporate Social Responsibility. **The Academy of Management Review**, n. 41(4), p. 700-719, 2016.
80. SCHWARTZ, M., CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. **Business Ethics Quarterly**, 2003.
81. SEN, S., BHATTACHARYA, C.B. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, **Journal of Marketing Research**, n. 38, p. 225-243, 2001.
82. SHNAYDER, L., VAN RIJNSOEVER, F. J., HEKKERT, M. P. Putting your money where your mouth is: why sustainability reporting based on the triple bottom line can be misleading. **PLoS One**, n. 10, p. 24, 2015.
83. SONG, W., REN, S., YU, J. Bridging the gap between corporate social responsibility and new green product success: The role of green organizational identity. **Bus Strat Env**, n. 28, p. 88– 97, 2019.
84. SONG, W., REN, S., YU, J. Bridging the gap between corporate social responsibility and new green product success: The role of green organizational identity, **Business Strategy and the Environment**, n. 28(1), p. 88–97, 2018.
85. SURROCA, J., TRIBO, J., WADDOCK, S. Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**, n. 31(5), p. 463-490, 2010.
86. TSOUTSOURA, M. Corporate Social Responsibility and Financial Performance, **Center for Responsible Business – Working Paper Series**, University of California, n. 7, 2004.
87. TUDEV, O., LKHAGVASUREN, E. The implemenTaTion of Corporate Social reSponsibility in mongolian Business Sector. **Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science**, p. 4, 2011.
88. UNITED NATIONS. UN global compact. **Overview of the UN Global Compact 2**, 2014.
89. MARANO, V., TASHMAN P., KOSTOVA, T. Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. **Journal of International**

- Business Studies, Palgrave Macmillan; Academy of International Business**, n. (3), p. 386-408, 2017.
90. VOGEL, D. The Private Regulation of Global Corporate Conduct: Achievements and Limitations. **Business & Society**, n. 49(1), p. 68–87, 2010.
91. WENDY L., LYDIA, B. Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. **Journal of Business Ethics**, Springer, vol. 152, n. 3, p. 803-826, 2018.
92. XAVIER, W., MARANHÃO, C. Responsabilidade social: a privatização do público. **Organizações & Sociedade**, 2010.
93. YAWAR, S., SEURING, S. Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. **Journal of Business Ethics**, p. 141, 2017.
94. ZENG, F., LI, J., ZHU, H., CAI, Z. AND LI, P. How international firms conduct societal marketing in emerging markets – An empirical test in China. **Management International Review**, n. 53, p. 841–868. 2013.
95. ZHU, Q., JUNJUN, L., LAI, K. Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. **International Journal of Production Economics**, p. 171, 2015.
96. AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO – ANP. Conjuntura & Informação. **Superintendência de Estudos Estratégicos – SEE**. Rio de Janeiro, n. 23, Ago. / Out. 2003.
97. AGUINIS, H., GLAVAS, A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. **Journal of Management.**; n. 38(4), p. 932-968, 2012.
98. SERENKO, A., BONTIS, N. A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. **International Journal of Business Governance and Ethics**, n. 4, p. 390-399, 2009.
99. HART, S. L., *Capitalism at the Crossroads (Third Edition)*. Upper Saddle River, NJ: **Wharton School Publishing**, 2010.

100. WEST, B., HILLENBRAND, C., MONEY, K., Building Employee Relationships Through Corporate Social Responsibility: The Moderating Role of Social Cynicism and Reward for Application. **Group & Organization Management**. 40. 295-322, 2015.
101. BALS, L., TATE, W. L., Sustainable Supply Chain Design in Social Businesses: Advancing the Theory of Supply Chain. **Journal of Business Logistics**, 39(1), 57-79, 2018.
102. PÉREZ-PEÑALVER, M., AZNAR-MAS, L., MONTERO-FLETA, B., Identification and classification of behavioural indicators to assess innovation competence. **Journal of Industrial Engineering and Management**, 2018.
103. ISSUES WE CARE ABOUT, Bem&Jerry, 2018. Disponível em: <https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about>. Acesso em 09 de julho de 2019.