

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E A IMAGEM CORPORATIVA: O CASO DE UMA EMPRESA DE
MARCA GLOBAL**

SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE IMAGE: A GLOBAL BRAND COMPANY STYDY

**RESPONSABILIDADE SOCIAL Y LA IMAGEN CORPORATIVA: EL CASO DE UNA EMPRESA DE
MARCA GLOBAL**

Juliana Birkan Azevedo

Professora dos cursos de Administração e Agronegócio da Universidade de Passo Fundo
Mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria
Endereço: Av. Roraima, n. 1000, CEP: 97105-900. Camobi, Santa Maria, RS, Brasil
Telefone: (55) 3220-8000
E-mail: jbirkanazevedo@gmail.com

Marta Von Ende

Professora da Universidade Federal de Santa Maria Mestra em Administração pela Universidade
Federal do Rio Grande do Sul Endereço: Av. Roraima, n. 1000, CEP: 97105-900. Camobi, Santa Maria,
RS, Brasil
Telefone: (55) 3220-8000
E-mail: martavonende@yahoo.com.br

Milton Luiz Wittmann

Coordenador de Mestrado interinstitucional em Administração UFSC-UFSM
Doutor em Administração - FEA/USP
Endereço: Av. Roraima, Bairro Camobi, n.1000, Prédio 74C Sl. 4216, CEP:97105900. Santa Maria, RS,
Brasil
Telefone: (55) 3220-9297
E-mail: wittmann@profwittmann.com

Artigo recebido em 15/09/2015. Revisado por pares em 28/10/2015. Reformulado em 20/02/2016. Recomendado para publicação em 20/02/2016, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Este trabalho consistiu em um estudo de caso de uma empresa de grande porte que produz e comercializa uma marca global utilizando-se de ações de responsabilidade social corporativa (RSC). Os resultados indicam que estas ações não apenas melhoram a imagem da empresa, mas se associam a questões de ordem econômica e de riscos que se refletem em resultados competitivos. Metodologicamente, este estudo de caso descritivo é de natureza qualitativa, fruto de entrevistas e de pesquisa a documentos da empresa. Como conclusão, inferiu-se que as ações de RSC desenvolvidas pela organização não têm função única de estratégia mercadológica ou de melhoria direta nos resultados de eficiência e eficácia, pois a organização reconhece que as mesmas resultaram em melhorias positivas na imagem da empresa aos olhos do consumidor, influenciando o desempenho competitivo da empresa no mercado.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Sustentabilidade; Estratégia.

ABSTRACT

This work consisted on a case study of a large company, which manufactures and trades a global brand using corporate social responsibility (CSR) actions. The results indicate that these actions not only improve the image of the company, but also associate to economical and risk issues that reflect on competitive results. Methodologically, this is a descriptive case study with qualitative nature, resulted from interviews and company's document research. In conclusion, it was inferred that the CSR actions developed by the organization do not have only market strategy or immediate improvement of efficiency and effectiveness as their only purposes, because the organization recognizes that they result in a more positive image of the company by the view of the consumers affecting the competitive development of the company in the market.

Key-words: Corporate Social Responsibility; Sustainability; Strategy.

RESUMEN

Este trabajo se ha consistido en un estudio de caso de una empresa de grande porte que produjo e comercializa una marca global utilizando acciones de responsabilidad social corporativa (RSC). Los resultados indican que estas acciones no solo mejoran la imagen de la empresa, pero se asocian a cuestiones de orden económica y de riesgos que se reflejan en resultados competitivos. Metodológicamente, este estudio de caso descriptivo es de naturaleza cualitativa, fruto de entrevistas y de investigación a documentos de la empresa. Como conclusión fue inferido que las acciones de RSC desarrolladas por la organización no tienen solo función de estrategia mercadológica o de mejora directa en los resultados de eficiencia y eficacia, pues la organización reconoce que ellas resultaran en mejoras positivas en la imagen de la empresa a los ojos del consumidor, influenciando el desarrollo competitivo de la empresa en el mercado.

Palabras-clave: Responsabilidad Social Corporativa; Sostenibilidad; Estrategia.

1 INTRODUÇÃO

A atenção a práticas socialmente responsáveis pelas empresas tem levado ao desenvolvimento de inúmeras teorias e abordagens, buscando entender como e com que impacto as estratégias de responsabilidade social contribuem para criar vantagens competitivas e desempenho superior às organizações que as adotam.

Colocando em foco a globalização, Dicken (2010) complementa que este fenômeno, associado à nova ordem econômica, política e cultural, vem acompanhado de fragilidades relativas à falta de desenvolvimento igualitário. O autor conclui que, “em um contexto global, isso significa ser sensível à imensa diversidade existente, ao mundo como um mosaico de pessoas que merecem, igualmente, uma vida boa” (DICKEN, 2010, p. 589), que Capra (1997) credita à sustentabilidade ambiental as soluções futuras do planeta, nas quais as organizações têm papel fundamental na adoção destas práticas.

Conforme apontam Hart e Milsten (2003), *empresa sustentável*, *sustentabilidade corporativa* e *sustentabilidade empresarial* são termos utilizados alternadamente para se referir a estratégias empresariais e práticas que geram valor ao se moverem para um mundo sustentável, seja nas esferas econômica, ambiental ou social. Esta ilação é sustentada por Elkington (1994), quando afirma que uma empresa sustentável deveria contribuir para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável.

No entanto, é importante destacar a diferença entre os conceitos de sustentabilidade empresarial e responsabilidade social corporativa (RSC), que se relacionam e são frequentemente confundidos. O primeiro é a inclusão de critérios econômicos, sociais e ambientais no processo decisório da empresa, enquanto o segundo é a predisposição da empresa em assumir a responsabilidade pelos impactos causados à sociedade (CALDELLI; PARMIGIANI, 2004).

Este debate entre sustentabilidade e RSC vem ocupado espaços significativos no ambiente estratégico empresarial. Autores como Preston e Post (1981), Carroll (1979; 1991; 1999), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2008) defendem que as empresas deveriam ser

mais responsáveis com relação à sua gestão e às respostas que fornecem à sociedade, visando a atender demandas sociais.

Entretanto, há conflitos entre executivos quanto ao significado e motivação para a sustentabilidade empresarial e RSC. Para alguns executivos, a sustentabilidade é um mandato moral, e para outros, uma exigência legal ou um custo inerente ao fato de se fazer negócios, ou seja, um mal necessário para manter a legitimidade e o direito da empresa funcionar. Entretanto, algumas empresas tratam a sustentabilidade como uma oportunidade de negócio, abrindo caminhos para a diminuição de custos e riscos, ou até mesmo elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação, associados à sustentabilidade e à RSC que se refletem na imagem da empresa.

Entender os motivos e os reflexos indutores, que levam as organizações a se engajarem na sustentabilidade, tem sido objeto investigativo de pesquisas (CAMPBELL, 2007; BANSAL e ROTH, 2000). Tais Pesquisas têm sido realizadas buscando saber por que as organizações se comportam de maneira social ou ambientalmente amigáveis.

É fático que questionamentos acerca das motivações para a responsabilidade social corporativa não são inéditos. Porém, em vez de abordagens críticas, que se restringem ao campo filosófico, ou até mesmo especulativo ou meramente de ordem prescritiva, ressalta-se a importância da aproximação entre o conceitual e o empírico, ao analisar a *práxis* de uma empresa de grande porte no que se refere a ações sustentáveis e o impacto na competitividade.

Currás (2010) chama atenção para o fato de que os atributos organizacionais e de marca são mais duradouros e resistentes a pressões competitivas do que os próprios produtos ou serviços, influenciando as organizações a terem especial atenção em suas estratégias no nível corporativo. Nesta lógica, o autor destaca o grande desenvolvimento de pesquisas que se tem produzido sobre conceitos corporativos estreitamente vinculados e referidos à empresa em seu conjunto, como a identidade, a imagem, a reputação, a comunicação e a marca.

A vinculação das ações de responsabilidade social de uma organização com sua reputação e, conseqüentemente, com sua competitividade, tornou-se tema de interesse Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

desta pesquisa. Sob esta perspectiva, através de um estudo de caso descritivo de natureza qualitativa, este artigo, fruto de uma pesquisa, tem como objetivo analisar a percepção dos gestores de uma empresa de grande porte que produz e comercializa uma marca global com relação à responsabilidade social corporativa implantada por esta, e os respectivos desdobramentos na competitividade e imagem da empresa.

A importância do artigo para a Administração prende-se ao fato de a RSC ser um tema emergente e em ascensão na sociedade, considerando os novos parâmetros éticos, legais e sociais. Legalmente, as empresas estão sendo obrigadas a atender requisitos de leis impostas e, por outro lado, a sociedade está cada vez mais consciente no sentido de se tornar consumidora de produtos ou serviços de empresas que possuem, em sua gestão, ações voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, de forma a garantir a sobrevivência de gerações futuras.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na seção 2 são apresentadas definições conceituais relacionadas à responsabilidade social corporativa (RSC), à competitividade e à imagem corporativa; seguida pela seção 3, que apresenta os aspectos metodológicos. A apresentação e discussão dos resultados são realizadas na seção 4, e na seção 5 são apresentadas as considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção compreende referências da literatura sobre RSC, competitividade e imagem corporativa, demonstrando conexões entre as temáticas em epígrafe.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) E COMPETITIVIDADE

Sustentabilidade empresarial vem sendo debatida, tanto no meio acadêmico quanto no cenário competitivo empresarial, e as organizações deparam-se com pressões para implementar iniciativas, reconhecendo suas responsabilidades nas áreas social, econômica e ambiental (BIANCHI; FAÉ; GELATTI; ROCHA, 2013).

Dunphy (2003) destaca que uma questão emergente é a adoção de estratégias de responsabilidade social, que apoiam o desenvolvimento sustentável sob o ponto de vista

econômico, social e ambiental, que pode desempenhar um papel fundamental na geração de vantagem competitiva com reflexos no desempenho das organizações.

Entre os benefícios para a organização ser socialmente responsável e adotar a RSC, um argumento importante refere-se a seu impacto no negócio, ou seja, sua vinculação com a competitividade. Porter e Kramer (2009, p. 487) atribuem quatro justificativas predominantes para se ter responsabilidade social das empresas: “obrigação moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação”. A primeira, obrigação moral, diz respeito a *agir de maneira correta*, ou seja, os membros da organização devem honrar os valores éticos, respeitar as pessoas, as comunidades e o meio ambiente natural. A segunda, sustentabilidade, foca a vigilância ambiental e comunitária. A terceira, licença para operar, deriva da necessidade de permissão dos governos, das comunidades e de outras partes interessadas para fazerem negócios e, finalmente; a quarta, a reputação, que está ligada à imagem, marca, elevação de moral e valorização.

No que se refere à sustentabilidade, destaca-se que a definição de desenvolvimento sustentável existe desde a década de 70, mas, segundo Morimoto, Ash e Hope (2005), tornou-se mais reconhecida a partir de 1987, quando a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento publicou o Relatório *Brundtland*. Este relatório teve como foco alertar para a urgência de não se esgotar os recursos naturais e degradar o meio ambiente. Inclusive, o conceito de desenvolvimento sustentável mais referenciado é atribuído à Comissão *Brundtland*, que considera que o desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades (WCED, 1987).

Sob essa perspectiva, empresas, que tinham como paradigma o foco no lucro (geração de valor para os acionistas) com o conceito de desenvolvimento sustentável, passaram a incorporar ao seu objetivo os componentes: proteção ao meio-ambiente e igualdade social. Ao conjunto dessas três dimensões denomina-se *Triple Bottom Line*, também conhecido como Tripé da sustentabilidade ou *People Planet Profit* (LEMME, 2005).

Apesar da recente disseminação do discurso da sustentabilidade, Hart e Milstein (2003) apontam que grande parte dos executivos ainda considera RSC como uma espécie de

carga necessária, uma vez que envolve regulação, custos e responsabilidades legais. Os autores destacam, ainda, que a partir de argumentos legais ou morais para a ação das empresas, os executivos inevitavelmente subestimam as oportunidades estratégicas de negócios associados ao tema em epígrafe.

No contexto empresarial, o desenvolvimento sustentável tem sido denominado, também, como responsabilidade corporativa e sustentabilidade corporativa. Para Hedstrom *et. al.* (1998), sustentabilidade corporativa é uma abordagem capaz de criar prosperidade com horizontes de longo prazo, através da integração de estratégias voltadas para o crescimento econômico mundial, à qualidade ambiental voltada para a preservação do ecossistema e ao aumento da capacidade econômica da população mundial em busca da qualidade de vida.

Apesar da crescente percepção de que as empresas devem tratar a questão da sustentabilidade, não há uma definição clara na literatura sobre o significado de sustentabilidade no contexto organizacional. Nesta senda há divergências e diferentes definições sobre a RSC. Inclusive, segundo Baumgarten (2014):

o cenário mundial, desenhado a partir do último terço do século passado, levou a um relativo consenso entre os defensores do desenvolvimento capitalista e seus críticos, quanto à urgência da adoção de estratégias sóciopolítico-ambientais sustentáveis. Entretanto, há que considerar que a proposta de adoção das estratégias de desenvolvimento sustentável tem sentidos bastante diferentes para os distintos grupos envolvidos, significando, para uns, tornar mais aceitáveis e menos perigosos os atuais rumos do desenvolvimento capitalista, inserindo certos mecanismos de controle; enquanto, para outros, a noção de sustentabilidade contém um questionamento do próprio núcleo das atuais formas de produção da vida – a mercadorização geral e a crescente e sistemática exploração depredadora do ambiente e dos seres que o constituem. (BAUMGARTEN, 2014, p.16-17).

Em que pesem as inúmeras divergências, Carroll (1979) sugere que a RSC pode ser entendida como a expansão do papel empresarial além de seu escopo econômico e de suas obrigações legais. Dyllick e Hockerts (2002) entendem a sustentabilidade corporativa de como o atendimento às necessidades de seus stakeholders sem comprometer a sua capacidade de atender, também, às necessidades futuras das partes interessadas.

Van Marrewijk (2003) acredita ser importante reconhecer as diferenças entre os termos sustentabilidade empresarial e RSC, mesmo admitindo que muitos autores os considerem sinônimos. No passado, o termo sustentabilidade estava ligado a aspectos ambientais, e a responsabilidade social referia-se a questões sociais. Segundo o autor, a sustentabilidade tinha foco em conflitos de interesse e estava relacionada à criação de valor, à gestão ambiental, ao capital humano e ao sistema de produção limpo. Já a RSC se concentraria sobre o relacionamento entre pessoas e organizações, incluindo aspectos como transparência, diálogo com grupos de interesse e a apresentação dos resultados em sustentabilidade.

A definição moderna para RSC, segundo Carroll (1999), data de 1953, com a publicação do livro *Responsabilidade Social dos Homens de Negócios*, escrito por Howard R. Bowen (1957). Em seu livro, Bowen questiona quais as responsabilidades que a sociedade espera dos homens de negócios. O autor definiu responsabilidade social como a obrigação que os homens de negócios têm de adotar diretrizes, decisões e linhas de ações desejáveis em relação aos objetivos e valores da sociedade.

Para Holliday (2001), alguns executivos definem sustentabilidade como um mandato moral ou como uma exigência legal, ou ainda é percebida como um custo inerente ao fato de se fazer negócios, ou seja, um mal necessário para se manter a legitimidade e o direito da empresa em funcionar. Entretanto, para algumas empresas, a sustentabilidade adquire uma estratégia de diminuição de custos e riscos, aumentando a lucratividade e a participação no mercado.

Torugsa *et al.* (2012) destaca que as empresas podem ser vistas como operando ao longo de um *continuum* de RSC, que varia de uma postura reativa para proativa. O pressuposto, base deste *continuum*, é que toda empresa possui responsabilidade social, sendo esta medida pelo grau e tipo de estratégias de RSC que uma empresa utiliza para atender a essa responsabilidade (CARROLL, 1979). Por exemplo, as empresas que efetuam RSC reativa são caracterizadas como aquelas que realizam apenas o nível mínimo de esforço necessário para obterem conformidade regulamentar (CARROLL, 1979; GROZA *et al.*, 2011). No entanto, esta constatação não significa que todas essas empresas estão agindo de forma irresponsável, podendo significar simplesmente que elas não observam a RSC como uma

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

possível fonte de vantagem competitiva e de benefícios econômicos que justifiquem as despesas discricionárias.

Por outro lado, as empresas que efetuam RSC proativa são caracterizadas por estratégias que vão além dos requisitos regulamentares, a fim de gerenciar as questões de responsabilidade social como uma prioridade competitiva (CARROLL, 1979). Tais estratégias contemplam o projeto e desenvolvimento de produtos sustentáveis, operações e processos de produção que antecipam a evolução projetada de regulação externa e as tendências sociais. Estudiosos de estratégia defendem o engajamento em RSC proativa como uma ação de criação de valor a partir da qual uma vantagem competitiva pode ser derivada (TORUGSA *et al.*, 2012).

De fato, o clima de competitividade nos negócios faz com que as organizações enfrentem crescente pressão para tomarem a iniciativa em reconhecer sua responsabilidade social. Há, neste sentido, um interesse crescente na questão de saber se a adoção pelas empresas de estratégias de RSC, que apoiam o desenvolvimento econômico, social e ambiental, desempenha um papel fundamental para a geração de vantagem competitiva e desempenho superior.

Vilanova *et al.* (2009) destacam que, apesar da RSC ter se tornado um dos assuntos centrais na agenda das organizações, há ainda um longo caminho a percorrer para se tornarem um estágio central na estratégia das empresas. Os autores complementam apontando que um dos problemas refere-se à falta de entendimento do impacto da RSC na competitividade.

Murillo e Lozano (2006) reforçam esta ideia ao apontar que, apesar da falta de uma explícita e quantitativa tradução das práticas de responsabilidade social em resultados que afetem o lucro ou prejuízo de um negócio, há um crescente consenso sobre a correlação entre a RSC e a competitividade corporativa.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) E IMAGEM CORPORATIVA

A imagem corporativa é um conceito abstrato, mas que, de acordo com Gomes e Sapiro (1993, p. 84), “trata-se de um dos ativos mais preciosos que uma organização pode

obter”. Os autores também criticam que, por terem estratégias de comunicação fracas, muitas empresas não definem claramente sua imagem: “tentam significar tudo para todos” (GOMES; SAPIRO, p.90). Esta declaração demonstra que, devido à amplitude, algumas organizações não focam na imagem que realmente deveriam passar para os agentes com quem ela se relaciona, ou seja, com seus *stakeholders*.

O conceito de imagem corporativa não apresenta um consenso na literatura, sendo frequentemente utilizado de maneira alternada com outros termos vinculados, como identidade ou reputação corporativa (WALKER, 2010). Porém, a corrente de pensamento mais aceita é aquela que considera que existem diferenças claras entre imagem, identidade e reputação corporativa, sendo a perspectiva mais respaldada aquela que defende uma relação sequencial entre estes conceitos. A identidade corporativa representa o conjunto de símbolos da organização, que dão lugar à formação da imagem corporativa, entendida como o conjunto de impressões que a empresa provoca nos indivíduos e que, finalmente, configura a reputação corporativa, ou seja, o juízo de valor global dos grupos de interesse sobre a organização.

Desta forma, enquanto a identidade corporativa é projetada pela empresa que está sob seu controle, a imagem corporativa é percebida pelo público-alvo e a empresa só pode tentar influenciá-la, mas nunca controlá-la. Diferenciando da reputação, salienta-se, ainda, que a imagem corporativa é um conceito em evolução que depende das percepções específicas sobre a empresa; entretanto, a mesma é mais estável ao longo do tempo e deve ser entendida como um guarda-chuva para várias imagens (WALKER, 2010).

O processo de criação da imagem corporativa depende de outras variáveis. Devido à popularidade global da RSC, Virvilaite e Daubaraite (2011) apontam que ela é vista como parte crucial para criar uma imagem corporativa atrativa, além de levar ao sucesso por meio da vantagem competitiva e diferenciação. Os autores reconhecem que imagem corporativa é um termo complexo, que implica em identidade corporativa, individualidade e comunicações do marketing.

Segundo Chang (2009), a compreensão da relevância da manutenção de uma imagem corporativa positiva e as relações dela com a performance financeira podem fazer

com que a empresa ganhe mais admiração e confiança dos consumidores. Ele afirma, a partir de uma pesquisa realizada em indústrias de alta tecnologia em Taiwan, que quanto mais responsabilidades a empresa possui, melhor é a sua imagem. O mesmo sugere, para esse segmento, que concentre seus esforços primeiramente na responsabilidade social, depois na imagem corporativa, para então poder aumentar os ganhos econômicos.

A imagem corporativa é um dos atributos que, conforme Higuchi e Vieira (2012), é fortalecido com a responsabilidade social corporativa, juntamente com fatores como melhorias na sociedade, diferenciação da marca e aumento do ganho financeiro da organização. Os autores reforçam que empresas focadas unicamente no elemento financeiro podem ter sua imagem e reputação enfraquecidas, sendo vistas como oportunistas.

Os benefícios financeiros podem ser visualizados a partir da melhoria da imagem corporativa. Porém, segundo os autores Du *et al.* (2011), é um processo de longo prazo, pois esta reflete um conjunto de ações sociais que a empresa pratica e que só se torna efetivo se contribuir para a elevação da confiança que os consumidores têm da organização. Kraemer (2005) afirma que os clientes exigem cada vez mais produtos limpos, que a administração ambiental colabora para a imagem da empresa e que o marketing responsável tem sido uma estratégia muito utilizada, desde que a responsabilidade social corporativa tem sido disseminada.

Estudos revelam que a importância da imagem corporativa vai além da relação da empresa com o consumidor. Chang (2009) relata que investidores podem *queimar* suas ações devido a uma imagem prejudicial da empresa, mesmo que a mesma esteja lucrando. O autor também destaca que há pesquisas de que, quanto maior a RSC, maior é a lealdade dos colaboradores com a empresa.

Em um estudo de caso realizado por Abreu, Albuquerque e Freitas (2014) em uma empresa do segmento de distribuição de energia, estes afirmam que, tanto para o presidente quanto para os gestores, investimentos em ações responsáveis, como projetos de redução de emissão de gases de efeito estufa, são realizados somente se houver retorno financeiro ou de imagem, caso não tenha imposição regulamentária.

Há também a preocupação para com a divulgação das ações de RSC, de modo que se torne um meio de monitoramento e definição de metas para a melhoria da imagem corporativa, que pode ser realizada no site pela própria empresa, fazendo com que os *stakeholders* tenham acesso aos impactos e resultados das ações de responsabilidade social das mesmas (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir são tecidas considerações relativas ao método de pesquisa de estudo de caso descritivo de natureza qualitativa e o modelo de pesquisa de Gugler e Shi (2009), aplicado na empresa em tela.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

A presente pesquisa é resultado de em um estudo de caso descritivo de natureza qualitativa. O estudo de caso, segundo Yin (2001) limita-se a situações nas quais um estudo de caso único é mais apropriado como revelador, como nesta pesquisa, que buscou estudar a experiência de uma empresa com inserção ímpar em sua comunidade. A pesquisa qualitativa justifica-se neste estudo, uma vez que esta buscou o significado que os indivíduos atribuem a um determinado problema, seja ele social ou humano (CRESWELL, 2010). A pesquisa é do tipo descritivo, devido ao fato deste trabalho descrever as características de uma população, e por tentar identificar relações entre variáveis (GIL, 2009).

O levantamento dos dados foi acompanhado de um roteiro semiestruturado com base nas variáveis apontadas por Gugler e Shi (2009), que interligam os conceitos de responsabilidade social corporativa e competitividade. A utilização de entrevistas é indicada, segundo Marconi e Lakatos (1996), para obtenção de informações a respeito do tema de pesquisa, pela conversação entre os elementos entrevistador e entrevistado, além de, segundo Creswell (2010), as entrevistas qualitativas suscitarem concepções e opiniões dos participantes de forma mais abrangente e circunstanciada.

Na aplicação do roteiro foram seguidos os passos delineados por Gil (2009): roteiro de entrevista, contato inicial, formulação das perguntas, estímulo a respostas em profundidade, registro e conclusões. Foram respeitados também os preceitos de Cervo e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

Bervian (2002), que relatam como o entrevistador deve se portar para obter o máximo de informações relevantes possível do entrevistado.

A análise de dados do estudo privilegiou o aspecto qualitativo. Sobre este tipo de análise, Gil (2009) e Creswell (2010) corroboram defendendo ser menos formal e com passos que podem ser definidos de maneira ordenada e circunstancial, determinando o processo que passa pelas fases de ordenação e análise das informações, de forma a categorizá-las, interpretá-las e, finalmente, redigir um relatório sobre as informações levantadas.

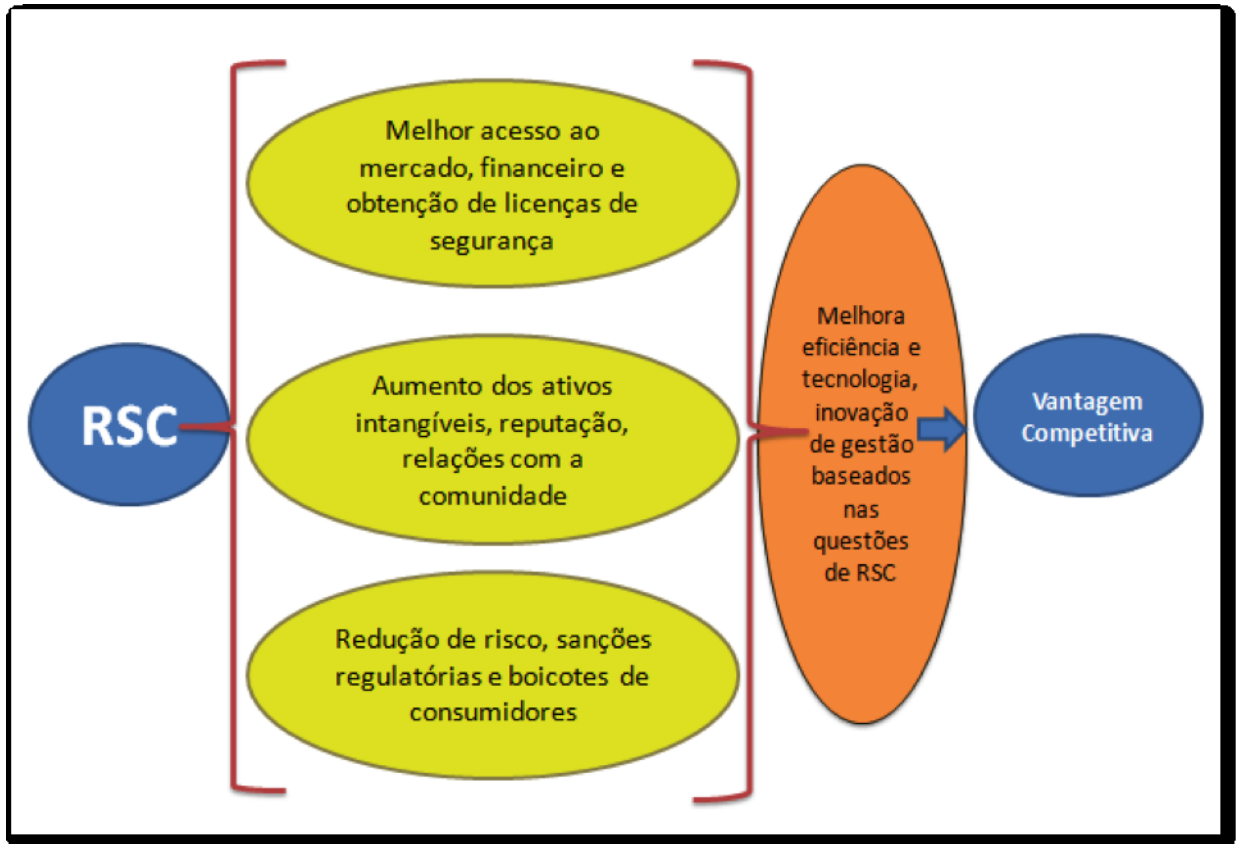
Pelo fato de ser um estudo de caso, o mesmo é limitado a uma empresa e, portanto, os resultados obtidos são pertinentes à empresa foco da pesquisa, e não podem ser generalizados. Contudo, sugere-se que a metodologia utilizada seja ampliada em futuras pesquisas para uma amostra mais ampla a outras empresas, que estatisticamente permita fazer generalizações, além de fazer uma pesquisa de mercado junto aos consumidores.

3.2 MODELO DA PESQUISA

Buscando na literatura ligações dos conceitos de RSC e competitividade, foco desta pesquisa, depara-se com um modelo desenvolvido por Philippe Gugler e Jaclynn Y. J. Shi, publicado em 2009 pelo *Journal of Business Ethics*. Estes autores defendem que há distância conceitual dos atores do desenvolvimento social corporativo entre os países desenvolvidos e os emergentes, aos quais eles se referem como uma linha divisória norte e sul.

Em seus estudos, Gugler e Shi (2009) desenvolvem um esquema (Fig. 1) em que os interesses econômicos oferecidos pelas exigências da RSC levam a empresa a ter melhor acesso ao mercado, desempenho financeiro e obtenção de licenças de segurança, além de aumentar os ativos intangíveis a exemplo da reputação e melhorias nas relações da empresa com a comunidade.

A responsabilidade social corporativa também reduz riscos e possibilidades de sanções regulatórias e boicotes de consumidores. Todas estas colaborações da RSC, segundo Gugler e Shi (2009), levam a empresa a melhorar a eficiência com base em investimentos em inovação em tecnologia de produtos, serviços e gestão.



Fonte: Gugler e Shi (2009, p. 5).

A partir do modelo de Gugler e Shi (2009), foi realizada a pesquisa junto à empresa em epígrafe, a qual possui uma unidade produtiva localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de analisar a relação entre a práxis desenvolvida pela empresa, relativa a ações de responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva percebida.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir é feita a caracterização da empresa, seguida pela análise e discussão dos dados à luz da teoria, das entrevistas e de consulta a fontes secundárias.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa tem sua atuação voltada para a produção, comercialização e distribuição de bebidas. Esta organização possui uma fábrica há mais de 36 anos na região central do Rio Grande do Sul, onde a presente pesquisa foi realizada, embora a companhia também possua sedes em outras quatro cidades do estado gaúcho.

Tendo a responsabilidade de carregar um nome reconhecido mundialmente e líder de mercado, a organização, foco da presente pesquisa, tem comunicado em seus valores presentes em folders e no *website* da empresa, a preocupação em liderança, integridade, responsabilidade, além da consciência de contribuir para um futuro melhor. Percebe-se, neste sentido, uma sincronia dos valores da empresa com a responsabilidade social, inclusive ações de sustentabilidade estão incluídas nas relações com o mercado.

Nas suas ações, a organização instituiu, em 2002, um programa de responsabilidade social que busca disseminar a clareza de visão por meio de investimentos sociais e espírito empreendedor, os quais ela acredita constituírem o primeiro passo para a autossustentabilidade, estimulando o espírito inovador de organizações participantes, visando ao crescimento autossustentável e elevação da qualidade de vida da comunidade. Neste programa, a empresa reconhece, por meio de certificado e selo de qualidade, organizações que cumprem as exigências rigorosamente avaliadas pelo programa.

Com o compromisso de auxiliar em projetos sociais e por se tratar de uma empresa líder de mercado, que é responsável por uma marca consolidada mundialmente, a mesma reconhece práticas relacionadas entre a RSC e a vantagem competitiva. Para a concretização desta ligação entre os termos, com base nas premissas de Gugler e Shi (2009), esta pesquisa foi desenvolvida e aplicada.

4.2 RSC, COMPETITIVIDADE E IMAGEM CORPORATIVA NA EMPRESA ESTUDADA

A Responsabilidade Social Corporativa, segundo o esquema desenvolvido por Gugler e Shi (2009), leva a empresa a um melhor acesso do mercado. Porém, verificou-se que, embora este não se constitua como objetivo principal da empresa em destaque, ou seja, não é o fator norteador para que ela execute seus projetos sociais, a mesma investe em ações de RSC.

Nesta senda, a responsabilidade social corporativa faz parte dos valores da empresa, havendo ações socioambientais estabelecidas que extrapolam as iniciativas corporativas, passando a iniciativas individuais e pessoais dos colaboradores. Neste sentido, verificou-se a existência de atividades voluntárias de colaboradores da empresa em organizações sociais com os mais diferentes enfoques, que contam com incentivo e apoio da empresa. Contudo, junto ao mercado, infere-se que uma empresa que possui ações voltadas para a sustentabilidade social e ambiental tem sua imagem melhorada, em relação à sua credibilidade junto ao mercado, com reflexos no consumo.

Esta credibilidade da empresa espelha-se nas melhorias da sua imagem no mercado, razão pela qual a empresa pratica e investe em campanhas de impacto envolvendo ações de sustentabilidade social e ambiental junto aos colaboradores, distribuidores, pontos de venda e consumidores, refletindo sua preocupação com a sustentabilidade, não só do negócio da empresa, mas em toda a comunidade.

Estas práticas são visualizadas por um número cada vez maior de organizações que têm incorporado a sustentabilidade nas suas práticas, pois as empresas, seguindo o raciocínio de Hinz, Valentina e Franco (2006, p. 2), “são alvo de novas expectativas quanto as suas responsabilidades para com a sociedade como agentes que dispõem de recursos financeiros e tecnológicos para uma atuação mais ágil, decisiva e direta na solução dos problemas ambientais e sociais”. Isto demonstra que ações de responsabilidade social corporativa são úteis para estreitar os vínculos com a sociedade na qual a empresa está inserida.

Outra questão apontada pelo modelo utilizado é a relação entre a RSC e o resultado financeiro. Segundo a pesquisa, apesar de resultar em uma imagem mais positiva da empresa aos olhos do consumidor, as ações positivas junto à sociedade, segundo a empresa, não têm função estratégica de aumento das vendas diretamente, de forma que a empresa não possui procedimentos de mensuração dos investimentos em ações sociais nos resultados financeiros. Neste porvir, embora a pesquisa permita inferir que as ações sociais não estejam diretamente ligadas a resultados financeiros da empresa, admite-se que as práticas associadas ao meio ambiente possam gerar economias para a empresa, como aconteceu com a redução na espessura das garrafas PET, diminuindo a utilização de plástico

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

no processo produtivo sem, contudo, diminuir o desempenho das embalagens, além de ser utilizado, em sua composição, um percentual de matéria-prima renovável advinda da cana-de-açúcar.

De forma similar, reforçando o compromisso ambiental e econômico da empresa, a mesma fez investimentos no projeto de um novo prédio, denominado *Prédio Verde*, destinado ao setor administrativo, o qual é dotado de recursos ambientalmente corretos, uma vez que o mesmo foi projetado para otimizar ao máximo os recursos energéticos, com reaproveitamento da água da chuva, iluminação solar e aproveitamento da energia solar para aquecimento de água e dutos condutores de ar que auxiliam na climatização. A adoção de tais tecnologias fez com que a empresa passasse, também, a otimizar recursos e ajudar na preservação ambiental, além de, indiretamente, melhorar sua imagem junto à sociedade.

A conexão entre a RSC e o aumento de ativos intangíveis, como melhora na reputação e na relação com a comunidade pode ser percebida, na empresa, por meio do estreitamento nas relações com diversos segmentos, em especial junto ao terceiro setor. Igualmente, a empresa é vista como um potencial parceiro para desenvolvimento de projetos sociais para ONG, associações e voluntários, inclusive com relação a trabalhos desenvolvidos pela empresa, dos quais a mesma obteve reconhecimentos de premiações em âmbito municipal, estadual e nacional.

Este equilíbrio de valores econômicos com ética e responsabilidade social corporativa, que foi percebido na empresa estudada a partir das informações coletadas, é defendido por autores como Higuchi e Vieira (2012), devido a mesma não ser somente oportunista neste processo de RSC. Os autores, contudo, salientam que há empresas com valores puramente econômicos que podem ser vistas como oportunistas, podendo abalar sua imagem e reputação, salientando, entretanto, que esta realidade não foi constatada na empresa em tela.

Outro benefício ocasionado pela RSC é a redução de riscos com boicotes de consumidores que, segundo Gugler e Shi (2009) e resultados da pesquisa, constituem-se como um dos reflexos de se trabalhar com este enfoque. Segundo Albert *et al.* (2008), os consumidores podem desenvolver um sentimento de amor em relação a algumas marcas, o

chamado *brand love* que, por meio do estudo quantitativo realizado por eles, teve em suas dimensões unicidade, prazer, intimidade, idealização, duração, sonho e memórias. As dimensões e fatores do *brand love* fazem parte da escala que os autores validaram estatisticamente e, segundo eles, pouco se diferenciam do amor pessoal.

Segundo a empresa, como sugerido pelo modelo de Gugler e Shi (2009), os valores direcionados à RSC são considerados um investimento, e não como um custo. A partir da pesquisa, foi possível perceber uma ligação da RSC com a vantagem competitiva da empresa, como estabelece o modelo proposto, e foi relatado que cada vez mais os processos da empresa estão sendo pensados para minimizar os impactos no processo produtivo e fomentar o desenvolvimento das comunidades nas quais elas estão inseridas. Naturalmente, a maneira diferenciada de pensar no negócio impacta no desenvolvimento de tecnologias baseadas em matéria-prima de fontes renováveis, que é exemplificado pela utilização da *plant bottle*, uma embalagem pet que tem, em sua composição 30%, de cana de açúcar, uma fonte renovável de matéria-prima, em substituição aos derivados de petróleo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre a importância do papel social das organizações tem se tornado um tema recorrente, tanto no meio acadêmico, empresarial e regulatório. Contudo, a responsabilidade social corporativa, como uma estratégia de competitividade, ainda é pouco explorada pelas organizações, que normalmente associam ações dessa natureza com a preocupação com sua reputação e riscos, através da qual obtêm licenças para operar pelo atendimento à legislação e regulação do mercado (BOFF, 2012). Nesta mesma linha, Salles *et al.* (2016) inferem que programas e ações de sustentabilidade culminam com comportamentos sociais que resultam em desperdícios, e que problemas socioambientais são recorrentes, forçando a inserção de atos regulatórios por parte de governos nas diferentes esferas administrativas.

A pesquisa verificou a existência de incidência do modelo de Gugler e Shi (2009) na empresa pesquisada. Esta relaciona a *práxis* de RSC a ações empresariais de forma única e direta na diminuição de riscos e sanções regulatórias, boicotes de consumidores, especialmente aqueles ligados a ONG. Contudo, também se inferiu que as ações de RSC

desenvolvidas pela empresa estudada foram além, ou seja, não tiveram unicamente a função de estabelecer estratégias mercadológicas: estas proporcionaram melhorias não só no atendimento a atos regulatórios, ganhos econômicos e diminuição de riscos, mas resultados em melhorias na imagem da empresa aos olhos do consumidor. As ações de RSC da empresa foram além do atendimento único às razões de ordem econômica e regulatória; em outras palavras, infere-se a existência de ações e políticas sociais, a exemplo de trabalhos voluntários em ações sociais e investimentos no desenvolvimento do *Prédio Verde*, ecologicamente sustentável.

Igualmente, nas estratégias de RSC da empresa, houve ganhos ecológicos na diminuição do uso de plástico no processo de garrafas PET e utilização de matérias-primas renováveis, como resultados financeiros à empresa. Também se constatou que a cultura de responsabilidade social corporativa está claramente enraizada na empresa, com reflexos na sustentabilidade econômica e competitiva. Esta perspectiva está alinhada com as conclusões do estudo de Gugler e Shi (2009), cujo modelo conceitual balizou esta pesquisa. Os autores apontam que, para assegurar a ligação entre a RSC e a competitividade, é necessário que seja estabelecida uma visão ampliada sobre a vinculação entre as iniciativas de RSC e a avaliação de seu impacto sobre as questões sociais e ambientais. Contudo, convém frisar que não se encontraram, na empresa, instrumentos que avaliassem os ganhos intangíveis relativos a investimentos em RSC, exceto para os retornos advindos de ganhos tangíveis, como quantidade de plástico nas garrafas PET e utilização de matéria-prima renovável advinda da cana-de-açúcar.

Os resultados desta pesquisa também indicaram que, para a sustentabilidade da organização pesquisada, as ações de RSC refletem tanto a questão ética e filosófica, como também a preocupação com a reciprocidade competitiva do negócio, com reflexos nos resultados econômicos, realidade ratificada por Parada, Daponta e Wásques (2014), que afirmam que empresas que orientam ações de RSC possuem reflexos positivos em relação ao mercado consumidor, com maior incremento em compras futuras.

No caso da empresa pesquisada, a preocupação com aspectos sociais faz parte da cultura organizacional da empresa e, inclusive, extrapola as iniciativas corporativas, passando a iniciativas individuais e pessoais dos colaboradores. Este aspecto reforça que a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

empresa estudada inclui como sua obrigação, também, apresentar contribuições sociais fundamentais, para além de questões de negócio.

Este estudo teve seu foco na visão de uma empresa em questões relacionadas à RSC e sua relação com o modelo de Gugler e Shi (2009), que se refere a uma perspectiva relevante sobre este fenômeno em tela. Torna-se importante, em pesquisas futuras, ampliar a discussão, analisando como se dá essa relação em organizações de diferentes segmentos e portes, bem como sob a ótica dos *stakeholders*, aumentando a capacidade de generalização do tema. Igualmente, a pesquisa vinculou-se estritamente para o ambiente interno da empresa. Sugere-se, para futuras pesquisas, que seja realizada uma consulta da imagem da empresa em relação a ações de RSC junto aos consumidores.

REFERÊNCIAS

ABREU, M.C.S.; ALBUQUERQUE, A.M.; FREITAS, A.R.P. (2014) Posicionamento estratégico em resposta as restrições regulatórias de emissões de gases de efeito estufa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 49, n.3, p. 578-590, 2014.

ALBERT, N.; MERUNKA D.; VALETTE-FLORENCE P. **Brand-love: conceptualization and measurement**. ANZMAC, Sydney-Australia, 2008.

BANSAL, P. e ROTH, K. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, 43(4), 717–736, 2000.

BAUMGARTEN, M. **Sociedade e Sustentabilidade: qual o lugar do conhecimento?** Porto Alegre, Sociologias, v.16 n. 37, p. 14-22, 2014.

BIANCHI, M.; FAÉ, M. D.; GELATTI, R.; ROCHA, J. L. A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 1, p. p. 160-191, mai. 2013.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é, o que não é**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CALDELLI, A.; PARMIGIANI, M. L. Management information system – a tool for corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, n. 55, pp. 159-171, 2004.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n.3, p. 946–967, 2007.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1997.

CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, pp. 34-48, 1991.

CARROLL A. Three dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, pp. 497-505, 1979.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANG, C.P. The relationships among corporate social responsibility, corporate image and economic performance of high-tech industries in Taiwan. *Quality and Quantity*, 43 (3), 417-429, 2009.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURRÁS, R. Identidad e imagen corporativas: revision conceptual e interrelación. **Teoría y Praxis**, v. 7, p. 9-34, 2010.

DU, S. et al. Corporate social responsibility and competitive advantage: overcoming the trust barrier. **Management Science**, v. 57, n. 9, pp. 1528 –1545, 2011.

DUNPHY, D. Corporate sustainability: challenge to managerial orthodoxies. **Journal of the Australian and New Zeland Academy of Management**, v. 9, n.1, p. 2-11, 2003.

DICKEN, P. **Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, 11, 130–141, 2002.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win businesses strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 3, p. 90-100, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, M.T.; SAPIRO, A. Imagem corporativa: uma vantagem competitiva sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, p. 84- 96, 1993.

GUGLER, P.; SHI, J.Y.J. Corporate social responsibility for developing country multinational corporations: lost war in pertaining global competitiveness? **Journal of Business Ethics**, v. 87, p. 3–24, 2009.

GROZA, M. D., PRONSCHINSKE, M. R.; WALKER, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. **Journal of Business Ethics**. 15 mar 2011. DOI 10.1007/s10551-011-0834-9.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

HART, S. L.; MILSTEN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, pp. 56-67, 2003.

HEDSTRÖM, G.; POLTORZYCKI, S.; STROH, P. Sustainable development: the next generation. In: Sustainable Development: How Real, how Soon, and Who s Doing What? **Prism**, n. 4, p. 5-19, 1998.

HIGUCHI, A.K.; VIERA, F.G.D. Responsabilidade social corporativa e marketing social corporativo: uma proposta de fronteira entre estes dois conceitos. **Acta Scientiarum – Human and Social Sciences**. Maringá, v. 34, n.1, p.31-40, jan-jun, 2012.

HINZ, R. T. P.; VALENTINA, L. V. D.; FRANCO, A. C. Sustentabilidade ambiental das organizações através da produção mais limpa ou pela avaliação do ciclo de vida. **Estudos tecnológicos**, v.2, n.2, p.91-98, jul.-dez, 2006.

HOLLIDAY, C. Sustainable growth, the DuPont way. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 8, 129-32, 2001.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v.4, n.1, p.1-50, mai, 2005.

LEMME, C. F. **Sustentabilidade e finanças, em textos em sustentabilidade empresarial: integrando lãs consideraciones sociales ambientales y econômicas**, compilador: Gardetti, M. Á. Buenos Aires: La-Bell, 2005.

MARCONI, M.D.A.; Lakatos, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIMOTO, R; Ash, J. E Hope, C. Corporate Social Responsibility Audit: from theory to practice. **Journal of Business Ethics**, v. 62, 2005.

MURILLO, D.; LOZANO, J. M. SMEs and CSR: an approach to CSR I their own Words. **Journal of Business Ethics**, v. 67, pp. 227–240, 2006.

OLIVEIRA, V. da S.; ALBINO, A. A.; ALMEIDA, M. I. S.; LIMA, A. A. T. de F. de C. L. Responsabilidade social corporativa e uso de iniciativas de marketing para o bem estar da sociedade: estudo no APL moveleiro de Ubá. **Revista de Administração da UEG**, Aparecida de Goiânia, v.3, n.2, 2012. Disponível em: <http://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/issue/view/63>. Acesso em: 10 nov. 2014.

PARADA, A. D., DAPONTE, R. R.; WASQUES, E. G. Valoración de la rsc por el consumidor y medición de su efecto sobre las compras. **Revista de Adminsitração de Empresas – FGV**. São Paulo, v.54, n. 1, 2014.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. Estratégia e sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social das empresas. In: PORTER, M.E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 483-507, 2009.

PRESTON, L. E.; POST, J. E. Private management and public policy. **California Management Review**. Berkeley, 23(3), 56-62, 1981.

SALLES, A. C. et al. Tecnologia da informação verde: um estudo sobre sua adoção nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.20, jan./fev., 2016.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, v. 20, n. 10, pp. 147-186, 2008.

TORUGSA, N. A.; O'DONOHUE, W.; HECKRE, R. Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. **Journal of Business Ethics**, v. 109, pp. 483-500, 2012.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2, pp. 95–105, 2003.

VILANOVA, M.; LOZANO, J.M.; ARENAS, D. Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. **Journal of Business Ethics**, v. 87, pp. 57-69, 2009.

VIRVILAITE, R.; DAUBARAITE, U. Corporate social responsibility in forming corporate image. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 22, n. 5, p. 534-543, 2011.

WALKER, K. A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 4, pp. 357-387, 2010.

WCED – United Nations. Report of the world commission on environment and development, general assembly resolution, 42/187, 11, **Retrieved:** 2077, pp.11-14, 1987.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, pp. 691-718, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.