



“TEN YEARS WORKING TOGETHER FOR A SUSTAINABLE FUTURE”

Avaliação da Integração das Práticas de Responsabilidade Social Corporativa com Processos Gerenciais em empresas brasileiras

CAZERI, G. T^{a*}. ANHOLON, R. ^a COOPER ORDOÑEZ, R.E. ^a SILVA, D. ^a QUELHAS, O.L.G. ^b

a. *Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)*

b. *Universidade Federal Fluminense (UFF)*

*Corresponding author, gustavo_tietz@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo avaliar a integração das práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) com processos gerenciais nas empresas brasileiras, segundo a percepção de profissionais com *expertise* no assunto. A estratégia utilizada foi uma *survey*, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário. Foram coletados dados de 48 respondentes, sendo estes dados analisados pelas técnicas de Escalonamento Multidimensional (EMD) e Análise Fatorial Exploratória unifatorial (AFE unifatorial). O EMD foi utilizado para a identificação de respondentes *outliers* e a AFE unifatorial para ordenação das práticas estudadas. Os resultados permitiram identificar que ainda existem oportunidades de melhorias em todas as práticas, sendo boa parte delas ainda desenvolvidas de forma superficial. Quando analisadas comparativamente, via *scores* fatoriais, duas práticas se destacaram, sendo as mesmas relacionadas ao reporte dos resultados para as partes interessadas e a avaliação do desempenho via indicadores. Por outro lado, notou-se também que as práticas com menores graus de aplicação estão relacionadas às atividades de planejamento, o que compromete a obtenção de melhores resultados na tentativa de integrar as práticas de RSC com os demais processos gerenciais. Os resultados aqui apresentados são de grande valia e podem se fazer úteis tanto para gestores empresariais quanto para acadêmicos em futuras pesquisas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Integração com Processos Gerenciais, Survey

1. Introdução

Nas últimas décadas tem-se notado uma mudança de paradigma em relação aos objetivos de uma organização e seus negócios. Na década de 70, por exemplo, Friedman (1970) alegava que os objetivos de uma organização estavam limitados a maximizar sua lucratividade, apresentando como restrições apenas a obediência às leis impostas para sua atuação. Entretanto, como se pode observar atualmente, este cenário mudou radicalmente e as empresas também devem considerar objetivos de ordem social e ambiental para garantir sua sobrevivência no longo prazo (García-Rodríguez *et al.*, 2013). Quairel-Lanoizelée (2011) reforça este novo cenário ao afirmar que as empresas devem avaliar os impactos econômicos, sociais e ambientais de todas as suas atividades.

O marco para o reconhecimento e utilização pelas empresas de fatores sociais e ambientais ocorreu

“TEN YEARS WORKING TOGETHER FOR A SUSTAINABLE FUTURE”

São Paulo – Brazil – May 24th to 26th - 2017

após a publicação do livro *“Canibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”* por Elkington, J. em 1997 (Shnayder, Rijnsoever, Van e Hekkert, 2015). Nesta obra, Elkington (1998) introduz o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) como uma nova abordagem para medir o sucesso das atividades de uma organização que considera além do desempenho financeiro tradicional, o desempenho social e ambiental. Acadêmicos e especialistas concordam no fato de que o TBL se caracterize como uma nova forma de gestão a ser seguida (Glac, 2015). Para Douglas (2007) e Slaper e Hall (2011), as empresas têm reportado cada vez mais suas atividades e metas nas áreas sociais e ambientais uma vez que estas apresentam papel fundamental em suas decisões e auxiliam em seu desenvolvimento.

Diante deste cenário, emerge o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que é definida por Ashley (2002, pg 6-7) como:

“o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas as suas atividades, mas que possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”

A definição apresentada, mesmo sendo uma das mais citadas, não é a única. Segundo Rahman (2011), a intensa mudança no ambiente de negócios nas últimas décadas resultou em uma abundante quantidade de definições. Dahlsrud (2008), após analisar 37 definições de RSC, verificou que as mesmas convergem em cinco temáticas principais, sendo elas: a gestão ambiental, a gestão social, a gestão econômica, a análise dos *stakeholders* e o estímulo ao voluntariado.

Pesquisas têm sido realizadas a fim de demonstrar os aspectos positivos da aplicação da RSC e a ligação entre o referido conceito e o desempenho da organização. Os resultados obtidos por Cruz (2013), por exemplo, mostram que o investimento em atividades de responsabilidade social é capaz de aumentar a lucratividade e mitigar os riscos na cadeia de fornecimento. Saeidi *et al.* (2015), por sua vez, apresenta a RSC como promotora de melhor desempenho para uma organização por meio do aumento da satisfação dos clientes, reputação da organização e, assim como outros autores, encontrou relação positiva com o desempenho empresarial.

Jhunjhunwala (2014) também reforça a relação positiva entre a RSC e o desempenho organizacional, concluindo que os benefícios para uma empresa que integra aspectos sociais e ambientais em sua estratégia de negócio são enormes, como a redução de riscos, retenção de clientes, apoio de acionistas e atração de novos investidores. O mesmo autor afirma ainda a necessidade das organizações desenvolverem e implantarem um modelo de gestão que integre a RSC a sua estratégia de negócio, a fim de possibilitar seu sucesso em longo prazo. Entretanto, muitas ainda são as empresas que não conseguem integrar suas atividades cotidianas às práticas de RSC gerando, por consequência, resultados não satisfatórios ou apenas por curto período de tempo. Esta afirmação foi constatada por Cramer (2005), que após análise empírica notou que a maioria das organizações apresenta dificuldades para incorporar o conceito de RSC dentro de sua própria estrutura.

Asif *et al.* (2013) complementa as informações anteriores mencionando que existem muitos *gaps* a serem preenchidos para que as empresas possam criar um sistema de gestão integrado que realmente contemple as necessidades de todas as partes interessadas e agregue valor. Os autores propõem um modelo para esta integração baseado no ciclo baseado no ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), sendo este modelo apresentado pela Fig. 1. A integração da RSC com os processos gerenciais inicia-se na etapa planejamento (*Plan*), na qual é realizada a sistematização das necessidades dos *stakeholders* por meio de ações conjuntas *top-down* e *bottom-up*. Posteriormente, tem-se a etapa execução (*Do*) que está relacionada à estruturação dos procedimentos e processos integrados. A etapa verificação (*Check*) apresenta a medição e avaliação como fundamentos - enfatiza a necessidade da organização de refletir sobre as mudanças ocorridas e identificar e responder aos próximos desafios encontrados na implementação de um sistema de gestão integrado. Por fim, na etapa Ação (*Act*), realizam-se os

procedimentos de comunicação e divulgação aos *stakeholders* dos resultados alcançados com as iniciativas da RSC. Esta divulgação permitirá uma análise crítica das práticas desenvolvidas e realimentação do ciclo de melhoria contínua. É importante salientar ainda que, em seu trabalho, Asif *et al.* (2013) desmembram o modelo apresentado na Fig. 1 em 36 práticas.

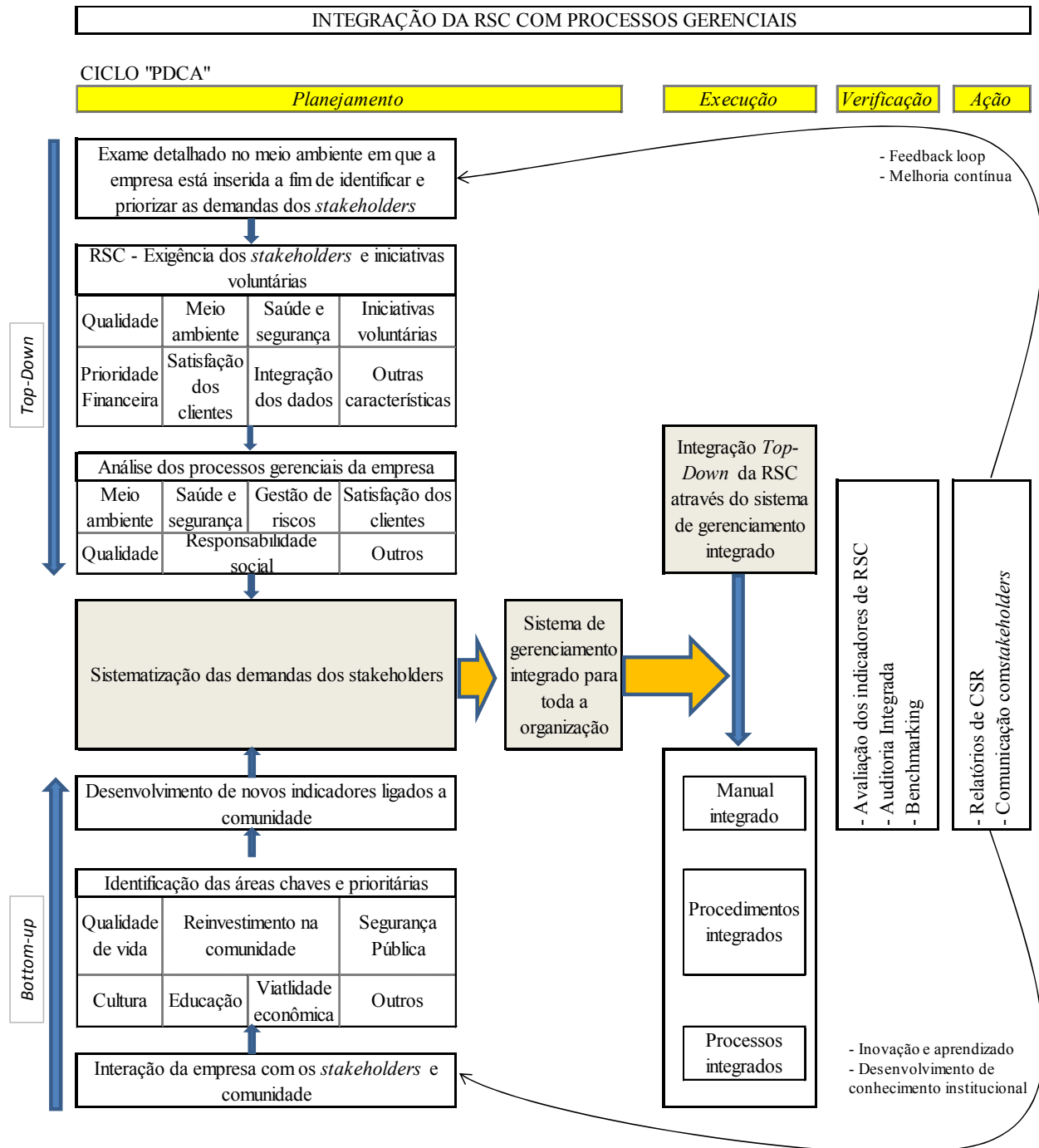


Fig. 1. Modelo de integração da RSC a processos gerenciais. (Fonte: Asif *et al.*, 2013)

Tomando-se por base as informações apresentadas anteriormente, em especial o modelo de Asif *et al.* (2013), este artigo tem por objetivo avaliar a integração das práticas de RSC com processos gerenciais nas empresas brasileiras, segundo a percepção de profissionais com expertise no assunto. Além desta introdução, o artigo apresenta mais três seções. A seção 2 é dedicada aos procedimentos

metodológicos, a seção 3 é dedicada a apresentação e debate dos resultados e a seção é dedicada às conclusões. Lista-se ao final deste artigo as referências bibliográficas utilizadas.

2. Método

A estratégia utilizada para a realização desta pesquisa foi uma *survey* junto a profissionais com *expertise* em Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Foi estruturado um questionário contemplando 30 práticas a serem avaliadas pelos participantes. É importante mencionar que o modelo original de Asif *et al.* (2013) apresenta 36 práticas, sendo que algumas delas apresentam pequenas diferenças do ponto de vista de conteúdo. Como o objetivo deste artigo reside na definição de um panorama mais amplo, algumas práticas com grandes similaridades foram condensadas, a fim de permitir melhor compreensão pelos respondentes. As 30 práticas avaliadas na *survey* são apresentadas na Quadro 1. Apresenta-se ainda neste mesmo quadro a denominação de cada prática como variável, para fins de análise estatística.

Quadro 1. Práticas de RSC avaliadas na *survey*. (Fonte: adaptado de Asif *et al.*, 2013)

PDCA	Prática de RSC	Var
Planejamento	Analisar o ambiente no qual a organização está inserida a fim de identificar questões com impacto relevante sobre a mesma.	v1
	Definir corretamente as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e as exigências de cada uma delas.	v2
	Garantir que não existem conflitos de interesse em relação aos requisitos de cada parte interessada.	v3
	Assegurar que os requisitos decorrentes de diferentes partes interessadas não movam os processos organizacionais em diferentes direções.	v4
	Engajar-se na consulta das partes interessadas.	v5
	Definir corretamente a inserção da RSC no modelo de negócio da organização.	v6
	Explorar competências individuais e organizacionais para RSC.	v7
	Desenvolver indicadores para avaliar de forma global o desempenho da RSC.	v8
	Identificar recursos necessários para o desenvolvimento da RSC.	v9
	Assegurar o compromisso da alta direção com o desenvolvimento da RSC.	v10
Execução	Traduzir os objetivos macro referentes a RSC em objetivos táticos e operacionais.	v11
	Integralizar as práticas de RSC entre os departamentos, funções e toda a cadeia na qual a empresa está inserida.	v12
	Desenvolver estruturas técnicas para as práticas de RSC (tais como manuais integrados, procedimentos, instruções de trabalho e processos, se necessários).	v13
	Desenvolver estruturas sociais, tais como trabalho em equipe, treinamento e competências coletivas de RSC.	v14
	Alinhar as estruturas sociais e técnicas da organização em relação a RSC.	v15
	Desenvolver cultura empresarial que valorize as práticas de RSC.	v16
	Gerenciar o conhecimento associado a RSC e lições aprendidas para melhoria do desempenho.	v17
	Responder adequadamente as transgressões identificadas.	v18
	Assegurar a transparência na integração da RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa.	v19
Verificação	Avaliar o desempenho da RSC por meio dos indicadores pré-estabelecidos.	v20
	Analisar criticamente a adequação e funcionalidade das estruturas de RSC frente a infraestrutura existente.	v21
	Avaliar a adequação da integração do sistema RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa.	v22
	Utilizar diferentes formas para avaliação das práticas de RSC, de forma a garantir sua análise estratégica e operacional.	v23
	Monitorar o comportamento dos funcionários frente às práticas de RSC.	v24
Ação	Determinar, de forma correta, o que relatar em relação às práticas de RSC e a melhor maneira realizar esta ação.	v25
	Reportar os resultados de RSC para as partes interessadas como apresentação de relatórios anuais, disponibilização de informações via internet, entre outros.	v26
	Apresentar resultados que estejam alinhados com os interesses das partes interessadas e não somente relatar histórias e experiências da organização.	v27
	Integrar novos conhecimentos de RSC em processos organizacionais.	v28
	Promover a melhoria contínua em relação a integração de estratégias e operações de RSC com processos gerenciais.	v29
	Consolidar procedimentos para a permanente melhoria do processo.	v30

Para cada uma das práticas apresentadas no Quadro 1, os profissionais deveriam indicar, segundo sua percepção e experiência, o grau de aplicabilidade das mesmas no cotidiano das empresas brasileiras.

Afim de facilitar e orientar a avaliação por parte dos respondentes, foi definida uma escala variando de 0 a 10. Com exceção da nota 0, as demais notas foram divididas em faixas para permitir aos respondentes um ajuste fino em relação às suas percepções. A referida escala utilizada na *survey* é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2. Escala utilizada para mensuração das práticas de RSC. (Fonte: autores)

Nota	Significado
0	A prática é nula nas empresas brasileiras.
1 ou 2	A prática é minimamente desenvolvida pelas empresas brasileiras.
3 ou 4	A prática é desenvolvida pelas empresas brasileiras de forma superficial, com amplas possibilidades de melhorias.
5 ou 6	A prática é desenvolvida pelas empresas brasileiras de forma padronizada, mas ainda sim com possibilidades de melhorias.
7 ou 8	A prática é desenvolvida pelas empresas brasileiras de forma padronizada, bem estruturada, mas não se apresenta integrada aos demais sistemas de gestão.
9 ou 10	A prática é desenvolvida pelas empresas brasileiras de forma padronizada, bem estruturada e se apresenta integrada aos demais sistemas de gestão.

A seleção dos possíveis respondentes considerou a rede de contatos dos autores deste artigo, professores e pesquisadores de universidades brasileiras, profissionais que atuam em institutos sem fins lucrativos e profissionais que participam de fóruns de discussões sobre RSC. Foram enviados 184 convites para a participação na pesquisa, obtendo-se retorno de 48 questionários.

Os dados coletados foram tabulados em uma planilha Excel e analisados por meio de software computacional. As análises estatísticas utilizadas foram: 1) análise de respondentes *outliers* por meio de Escalonamento Multidimensional (EMD) e 2) Ordenação das variáveis estudadas (práticas) por meio da Análise Fatorial Exploratória para um único fator (AFE unifatorial).

Conforme Scholten e Caldeira (1997), o EMD pode ser definido como uma família de modelos de distância espacial como forma de representação de dados de proximidade. Neste artigo, em especial, o EMD foi utilizado para verificar as similaridades (ou dissimilaridades) entre os respondentes e, desta forma, identificar aqueles mais extremos em relação ao grupo como um todo. Estes respondentes mais extremos são intitulados como respondentes *outliers* e foram excluídos da análise. Autores como Fávero *et al.* (2009), Malhotra (2012), Pinto (2012) e Hair *et al.* (2009) consideram apropriada a utilização do EMD na identificação de similaridades (ou dissimilaridades) de uma determinada quantidade de dados, somente se três parâmetros forem adequados, sendo eles: *Stress*, *S-stress* e coeficiente alternativo de correlação ao quadrado (RSQ). Conforme Kruskal (1964) e Upton e Cook, (2002) o indicador de ajuste *Stress* e *S-stress* apresentam valores aceitáveis abaixo de 20%. Para o indicador RSQ, ele se faz adequado quando superior a 0,6 (Hair *et al.*, 2009).

A ordenação das 30 variáveis (práticas) mencionadas no Quadro 1 segundo seu grau de aplicação no cotidianos das empresas brasileiras foi feita por meio dos *scores* gerados na AFE unifatorial. Conway e Huffcutt (2003) argumentam que a AFE pode ser aplicada para uma variedade de propósitos de pesquisa, sendo uma distinção fundamental a da simples redução de dados versus a compreensão de constructos latentes. Neste artigo, em especial, a AFE foi utilizada como um para gerar *scores* fatoriais a serem utilizados na ordenação das variáveis, considerando um único fator que explica toda a variância do conjunto de dados (Pestana e Gageiro, 2000). Nenhuma variável foi eliminada da análise e não foram extraídos outros fatores, sendo assim, tornou-se necessário apenas escolher o método de extração (componentes principais) e o método de rotação (*varimax*). O fator único considerado neste artigo foi a “aplicação das práticas de RSC” e calculou-se *scores* fatoriais para cada variável dentro deste grupo, de modo que cada *score* está diretamente relacionado à contribuição da variável para o todo analisado.

3. Resultados e Debates

Como mencionado anteriormente, 48 profissionais com formação mínima em nível superior e com expertise em RSC participaram da pesquisa. Do ponto de vista de atuação profissional, a amostra é dividida da seguinte forma: 40% professores e/ou pesquisadores, 31% profissionais liberais e 29%

consultores/gestores. Em relação à maior formação dos respondentes, a amostra é constituída por: 44% doutores, 23% mestres, 21% especialistas e 12% nível superior.

O EMD foi utilizado para a identificação dos respondentes extremos, ou seja, respondentes *outliers*. Os dados obtidos, considerando-se os 48 questionários válidos, permitiram a estruturação de um primeiro mapa espacial. Neste mapa cada respondente recebeu a denominação Ri, sendo a letra R referente à palavra “respondente” e a letra i referente a numeração sequencial. A Fig.2 apresenta o mapa espacial para análise dos respondentes *outliers*.

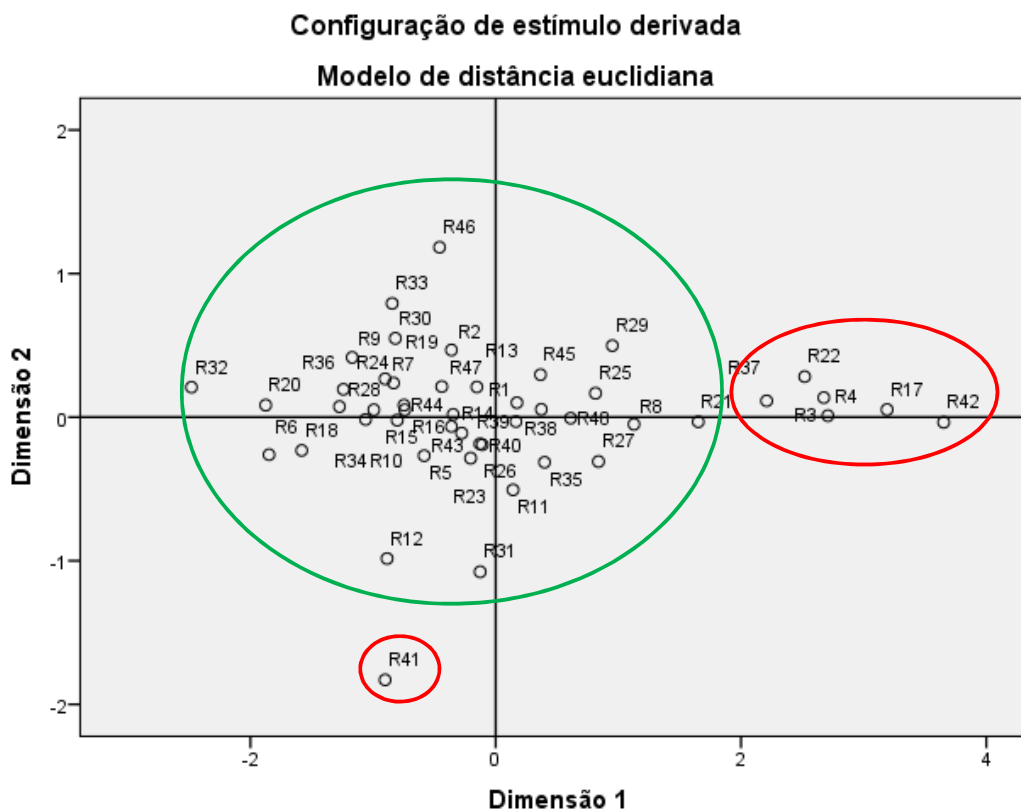


Fig. 2. Mapa espacial gerado para análise dos respondentes *outliers* (Fonte: autor)

O mapa espacial gerado pode ser considerado aceitável, visto que todos os indicadores de Stress, S-stress e RSQ encontram-se dentro do aceitável (*Stress* = 10,2%; *S-stress* = 7,00% e RSQ = 96,883%). Na Fig. 2 é possível observar a formação de um grande grupo central que apresenta comportamento similar. Nota-se respondentes *outliers* à direita (R3, R4, R17, R22, R37 e R42) e abaixo do grupo principal (R41). Estes respondentes *outliers* estão circulos em vermelho e foram excluídos da amostra para análise posterior. Assim, a ordenação das práticas de RSC segundo seu grau de aplicação nas empresas brasileiras foi feita considerando-se os dados de 41 respondentes.

A ordenação das 30 práticas foi feita por meio dos *scores* fatoriais. Conforme Hair et al. (2009), o cálculo dos *scores* é fruto do ajuste de uma reta de regressão múltipla sobre um conjunto de variáveis que descrevem um fator e indica o quanto cada variável está relacionada com o grupo total. Apresenta-se como uma alternativa mais interessante para a ordenação de variáveis do que a média aritmética. Enquanto a média aritmética avalia apenas uma tendência central simples, os *scores* resultantes da AFE avaliam processos multivariados. A Tab. 1 apresenta as 30 práticas de RSC ordenadas segundo os *scores* fatoriais e, de forma complementar, as médias aritméticas.

Tab.1 Práticas de RSC ordenadas segundo os scores fatoriais obtidos (Fonte: autor)

Var	Práticas de RSC	Etapa	Score	Média
v26	Reportar os resultados de RSC para as partes interessadas como apresentação de relatórios anuais, disponibilização de informações via internet, entre outros.	Ação	2,42762	4,95
v20	Avaliar o desempenho da RSC por meio dos indicadores pré-estabelecidos.	Verificação	1,49307	4,56
v13	Desenvolver estruturas técnicas para as práticas de RSC (tais como manuais integrados, procedimentos, instruções de trabalho e processos, se necessários).	Execução.	1,0249	4,27
v16	Desenvolver cultura empresarial que valorize as práticas de RSC.	Execução.	0,97061	4,49
v8	Desenvolver indicadores para avaliar de forma global o desempenho da RSC.	Planejamento	0,85017	4,66
v9	Identificar recursos necessários para o desenvolvimento da RSC.	Planejamento	0,81963	4,63
v25	Determinar, de forma correta, o que relatar em relação às práticas de RSC e a melhor maneira realizar esta ação.	Ação	0,68557	4,29
v28	Integrar novos conhecimentos de RSC em processos organizacionais.	Ação	0,63984	4,17
v30	Consolidar procedimentos para a permanente melhoria do processo.	Ação	0,53994	4,37
v24	Monitorar o comportamento dos funcionários frente às práticas de RSC.	Verificação	0,52181	4,10
v29	Promover a melhoria contínua em relação a integração de estratégias e operações de RSC com processos gerenciais.	Ação	0,3344	4,20
v21	Analisar criticamente a adequação e funcionalidade das estruturas de RSC frente a infraestrutura existente.	Verificação	0,32024	4,00
v10	Assegurar o compromisso da alta direção com o desenvolvimento da RSC.	Planejamento	0,30372	4,98
v27	Apresentar resultados que estejam alinhados com os interesses das partes interessadas e não somente relatar histórias e experiências da organização.	Ação	0,11722	3,90
v17	Gerenciar o conhecimento associado a RSC e lições apreendidas para melhoria do desempenho.	Execução.	0,11179	4,17
v15	Alinhar as estruturas sociais e técnicas da organização em relação a RSC.	Execução.	0,05206	4,00
v14	Desenvolver estruturas sociais, tais como trabalho em equipe, treinamento e competências coletivas de RSC.	Execução.	0,04675	4,20
v23	Utilizar diferentes formas para avaliação das práticas de RSC, de forma a garantir sua análise estratégica e operacional.	Verificação	-0,01448	3,90
v22	Avaliar a adequação da integração do sistema RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa.	Verificação	-0,07466	3,56
v19	Assegurar a transparência na integração da RSC com outros sistemas de gestão implantados na empresa.	Execução.	-0,2037	3,71
v11	Traduzir os objetivos macro referentes a RSC em objetivos táticos e operacionais.	Execução.	-0,36243	4,24
v7	Explorar competências individuais e organizacionais para RSC.	Planejamento	-0,57202	4,17
v12	Integralizar as práticas de RSC entre os departamentos, funções e toda a cadeia na qual a empresa está inserida.	Execução.	-0,66311	3,34
v1	Analisar o ambiente no qual a organização está inserida a fim de identificar questões com impacto relevante sobre a mesma.	Planejamento	-0,73923	4,61
v18	Responder adequadamente as transgressões identificadas.	Execução.	-0,77819	3,83
v6	Definir corretamente a inserção da RSC no modelo de negócio da organização.	Planejamento	-1,00984	3,95
v2	Definir corretamente as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e as exigências de cada uma delas.	Planejamento	-1,11476	4,22
v5	Engajar-se na consulta das partes interessadas.	Planejamento	-1,57971	4,17
v4	Assegurar que os requisitos decorrentes de diferentes partes interessadas não movam os processos organizacionais em diferentes direções.	Planejamento	-1,7171	3,71
v3	Garantir que não existem conflitos de interesse em relação aos requisitos de cada parte interessada.	Planejamento	-2,4301	3,34

Realizando-se inicialmente uma análise pela média, é possível observar que todas as práticas se encontram entre 3,34 e 4,98 (para um máximo de 10 pontos), o que demonstram segundo a escala possibilidades de melhorias em todas elas. Neste conjunto existem práticas que são desenvolvidas de forma superficial e outras que já apresentam alguma padronização, mas ainda podem ser potencializadas. Quando analisadas comparativamente em relação ao total de práticas, nota-se que duas delas possuem *scores* significativamente elevados quando comparados com os demais. Estas práticas são: 1) reportar os resultados de RSC para as partes interessadas como apresentação de relatórios anuais, disponibilização de informações via internet, entre outros e 2) avaliar o desempenho da RSC por meio dos indicadores pré-estabelecidos. É possível observar pelos valores dos *scores* fatoriais que estas duas práticas apresentam uma maior ponderação em relação ao grupo. Isto, entretanto não quer dizer que são práticas bem desenvolvidas, existindo ainda possibilidades de melhorias nas mesmas.

Por outro lado, quando analisadas as práticas com menores *scores* fatoriais, observa-se que estas estão diretamente relacionadas à etapa de planejamento. As práticas com os menores *scores* fatoriais são: definir corretamente a inserção da RSC no modelo de negócio da organização; definir corretamente as partes interessadas (*stakeholders*) e as exigências de cada uma delas; engajar-se na consulta das partes interessadas; assegurar que os requisitos decorrentes de diferentes partes interessadas não movam os processos organizacionais em diferentes direções; e garantir que não existem conflitos de interesse em relação aos requisitos de cada parte interessada. Este resultado pode ser entendido como algo preocupante, visto que um planejamento superficial das práticas de RSC impacta diretamente na integração das mesmas com os demais processos gerenciais nas empresas brasileiras e compromete a obtenção de melhores resultados.

4. Conclusões

O principal objetivo deste estudo se caracterizou pela avaliação da integração das práticas de RSC com processos gerenciais nas empresas brasileiras e, mediante aos resultados apresentados, entende-se que o objetivo foi alcançado. 48 profissionais com expertise em RSC participaram da pesquisa e avaliaram o grau de aplicabilidade de 30 práticas tomando por base suas percepções e experiências. 7 destes profissionais foram considerados respondentes *outliers* pela análise EMD e seus dados foram excluídos, restando 41 participantes. Quando analisadas do ponto de vista das médias, as 30 práticas ainda demonstram possibilidades de melhorias, sendo boa parte delas ainda desenvolvida de forma superficial. Quando analisadas comparativamente, via *scores* fatoriais, duas práticas se destacaram, sendo as mesmas relacionadas ao reporte dos resultados para as partes interessadas e a avaliação do desempenho via indicadores. Por outro lado, notou-se também que as práticas com menores graus de aplicação estão relacionadas às atividades de planejamento, o que compromete a obtenção de melhores resultados na tentativa de integrar as práticas de RSC com os demais processos gerenciais. A limitação desta pesquisa reside no tamanho da amostra, mas deve-se destacar a qualificação dos respondentes, o que proporciona maior credibilidade aos resultados. Os resultados aqui apresentados são de grande valia e podem se fazer úteis tanto para gestores empresariais quanto para acadêmicos em suas futuras pesquisas.

Referências Bibliográficas

- Ashley, P. A. 2002. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. Saraiva, Rio de Janeiro.
- Asif, M. Searcy, C. Zutshi, A. Fisscher, O. A.M., 2013. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17.
- Conway, J. M. Huffcutt, A. I., 2003. A Review and Evaluation of Exploratory Factor Analysis Practices in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 6, 147–168.
- Cruz, J. M., 2013. Mitigating global supply chain risks through corporate social responsibility. *International Journal of Production Research*, 51, 3995–4010.
- Dahlsrud, A., 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.

- Douglas, T., 2007. Reporting on the Triple Bottom Line at Cascade Engineering. *Journal of Global Business and Organizational Excellence*, 35–43.
- Elkington, J., 1998. Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, 2, 18–22.
- Fávero, L. P. Belfiore, P.P., Silva, F.L., Chan, B. L, 2009. *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 32, 13.
- García-Rodríguez, F. J. García-Rodríguez, J.L. Castilla-Gutiérrez, C. Major, S. A., 2013. Corporate Social Responsibility of Oil Companies in Developing Countries: From Altruism to Business Strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 371–384.
- Glac, K. 2015. Triple Bottom Line. *Wiley Encyclopedia of Management*, 2, 1–2.
- Hair, J.F., Black, W.C. Babin, B.J.; Anderson, R.E., Tatham, R.L. 2009. *Análise Multivariada de Dados*. Bookman, Porto Alegre.
- Jhunjhunwala, S., 2014. Intertwining CSR with strategy – the way ahead. *Corporate Governance*, 14, 211–219.
- Kruskal, J. B., 1964. Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a nonmetric hypothesis. *Psychometrika*, 29, 1–27.
- Malhotra, N. 2012. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman, Porto Alegre.
- Pinto, J. S. 2012. *Variáveis dos Atributos Complexidade e Incerteza em Projetos: proposta de criação de Escala de Mensuração*. Unicamp, Campinas.
- Quairel-Lanoizelée, F., 2011. Are competition and corporate social responsibility compatible? The myth of sustainable competitive advantage. *Franc. Society and Business Review*, 6, 77–98.
- Rahman, S., 2011. Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1, 166–176.
- Saeidi, S. P. Sofian, S. Saeidi, P. Saeidi, S. P., Saeidi, S.A., 2015. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68, 341–350.
- Scholten, M. Caldeira, P. Z. 1997. O senso do escalonamento multidimensional. *Análise Psicológica*, 1, 63–85.
- Shnayder, L. Rijnsoever, F. J. Van Hekkert, M. P. 2015. Putting your money where your mouth is: Why sustainability reporting based on the triple bottom line can be misleading. *PLoS ONE*, 10, 1–24.
- Slaper, T. Hall, T. 2011. The Triple Bottom Line : What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 4–8.
- Upton, G. Cook, I. 2002. *A Dictionary of Statistics*. Oxford University Press Inc., New York.