

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA POLITÉCNICA**

**BEATRIZ YUMI OTA**

**Operacionalização da Responsabilidade Social Corporativa: um estudo de caso sobre uma  
empresa multinacional de bens de consumo**

**São Paulo**

**2021**



**BEATRIZ YUMI OTA**

**Operacionalização da Responsabilidade Social Corporativa: um estudo de caso sobre uma  
empresa multinacional de bens de consumo**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

Orientadora: Profa. Dra. Roberta de Castro Souza Pião

**São Paulo**

**2021**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

#### Catalogação-na-publicação

Ota, Beatriz Yumi

Operacionalização da Responsabilidade Social Corporativa: um estudo de caso sobre uma empresa multinacional de bens de consumo / B. Y. Ota -- São Paulo, 2021.

120 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Responsabilidade Social Corporativa I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo amor, incentivo e apoio em toda a minha trajetória, e por me darem todas as condições para chegar até aqui.

Aos meus amigos da Escola Politécnica, pelo companheirismo, paciência e apoio em todos esses anos de curso.

Em, especial, ao time de futsal, por tornarem esses anos mais leves e divertidos.

A Bruna Keiko, por ser a melhor amiga, companheira, parceira que eu poderia ter.

Aos catubrejenses, por estarem comigo todos esses anos, uma relação de muito companheirismo, apoio, verdade e muito amor.

A Vinícius Cappeloza, pelo apoio incondicional, por toda a paciência e amor, por servir de inspiração, e por estar ao meu lado em todos os momentos.

À Professora Roberta por sua dedicação e orientação no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os funcionários da empresa que contribuiram para a conclusão desse trabalho.



## **RESUMO**

Para agirem de modo socialmente responsável, as empresas precisam, de modo contínuo, se adaptar às expectativas e necessidades dos consumidores, fornecedores, investidores e toda a gama de stakeholders que contempla as operações de uma corporação. Nesse contexto, destaca-se a complexidade do conjunto de operações que compõem a Responsabilidade Social Corporativa de uma empresa, uma vez que as expectativas e pressões dos stakeholders em relação à adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa sofrem mudanças estruturais recorrentes. O presente trabalho consiste em um estudo de caso sobre as ações de Responsabilidade Social Corporativa de uma empresa multinacional de bens de consumo atuante no mercado brasileiro, com o objetivo de investigar e compreender quais são os principais elementos que compõem o exercício da Responsabilidade Social Corporativa, com base em três elementos: a centralidade e especificidade dos projetos adotados em relação às atividades primárias da empresa, a seleção do modo de governança adotado nos projetos de estudo e os motivadores da empresa para adoção de tais projetos. Para tal foi conduzida uma revisão bibliográfica sobre o tema de RSC, os mecanismos de coordenação (ou modos de governança) de práticas de RSC, os motivadores e os indicadores de RSC existentes. Foram coletados dados secundários e primários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais da empresa. Os resultados indicam que a empresa engaja-se em ações de RSC, principalmente, motivada pelo ganho de reputação e redução de riscos, além de adotar uma postura estratégica em relação à RSC, com a predominância de projetos de RSC com alta especificidade e pela seleção estratégica dos modos de governança adotados nos projetos, conferindo maior vantagem competitiva à empresa. Além disso, os resultados indicam que o exercício da RSC em uma multinacional de bens de consumo passa por um conjunto complexo de atividades: as atividades que definem às diretrizes de RSC, as atividades que garantem a conformidade com a lei, as atividades de envolvimento e desenvolvimento da comunidade, as práticas de trabalho, as atividades relacionadas às práticas de sustentabilidade ambiental, e o desenvolvimento de produtos inclusivos.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa, RSC, multinacional de bens de consumo, estratégias de RSC.



## **ABSTRACT**

For being socially sustainable, companies must continually adapt to the expectations and needs of consumers, suppliers, investors, and the full range of stakeholders that encompass a corporation's operations. In this context, the complexity of the set of operations that make up a company's Corporate Social Responsibility stands out, since the expectations and pressures of stakeholders regarding the adoption of Corporate Social Responsibility practices undergo recurring structural changes. The present work consists of a case study about the Corporate Social Responsibility actions of a multinational consumer goods company operating in the Brazilian market, with the aim of investigating and understanding the main elements that make up the exercise of Corporate Social Responsibility, based on three elements: the centrality and specificity of the projects adopted in relation to the company's primary activities, the selection of the governance mode adopted in the study projects and the company's motivations for adopting such projects. To this end, a literature review was conducted on the theme of CSR, the coordination mechanisms (or modes of governance) of CSR practices, the drivers and existing CSR indicators. Secondary and primary data were collected. Primary data were collected through semi-structured interviews with company professionals. The results indicate that the company engages in CSR actions, mainly motivated by reputation gain and risk reduction, in addition to adopting a strategic posture in relation to CSR, with the predominance of CSR projects with high specificity and strategic selection of the governance modes adopted in the projects, giving greater competitive advantage to the company. In addition, the results indicate that the exercise of CSR in a consumer goods multinational goes through a complex set of activities: the activities that define the CSR guidelines, the activities that ensure compliance with the law, the involvement activities and community development, work practices, activities related to environmental sustainability practices, and the development of inclusive products.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, CSR, consumer goods multinational, CSR strategy.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Definição de RSC em três círculos concêntricos.....	24
Figura 2 – Fluxograma para tomada de ação segundo Manual de Conduta Global da Empresa.....	57
Figura 3 – Relação entre os motivadores para adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa.....	89
Figura 4 – Número de Projetos classificados em relação à especificidade e centralidade....	90
Figura 5 – Modos de governança adotados nos projetos de RSC.....	91
Figura 6 – Modo de governança dos projetos classificados em relação a especificidade e centralidade.....	102
Figura 7 – Motivadores para adoção de Responsabilidade Social Corporativa, sob a perspectiva da vantagem competitiva .....	103
Figura 8 – Motivadores para adoção de Responsabilidade Social Corporativa, sob a perspectiva da estratégia competitiva.....	103
Figura 9 – Fluxograma para tomada de ação da empresa aplicado ao conceito de RSC....	104



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definições de Responsabilidade Social Corporativa .....	25
Quadro 2: Adequação ao modo de governança em relação à centralidade e especificidade	29
Quadro 3: Principais motivadores para adoção de práticas de responsabilidade social corporativa.....	33
Quadro 4 – Os dez princípios do Pacto Global da ONU .....	34
Quadro 5 – Dimensões e tópicos da Norma ISO 26000 .....	35
Quadro 6 – Dimensões da RSC segundo Global Reporting Initiative (GRI) .....	36
Quadro 7 – Indicadores ETHOS para Dimensões Visão e Estratégia e Governança e Gestão .....	38
Quadro 8 – Indicadores ETHOS para Dimensão Social e Ambiental.....	39
Quadro 9 - Indicadores selecionados para avaliação da Responsabilidade Social Corporativa .....	40
Quadro 10 – Proposição de Estrutura de Pesquisa qualitativa documental em relação aos projetos.....	42
Quadro 11– Dados sobre as entrevistas realizadas.....	44
Quadro 12 – Classificação da centralidade dos valores da empresa em relação à RSC .....	50
Quadro 13 - Classificação da centralidade dos princípios da empresa em relação à RSC ...	51
Quadro 14 – Classificação dos projetos de RSC levantados quanto ao modo de governança, centralidade e especificidade.....	82
Quadro 15 – Resumo dos projetos com baixa centralidade e baixa especificidade .....	92
Quadro 16 – Resumo dos projetos com alta centralidade e baixa especificidade .....	93
Quadro 17 – Projetos de alta centralidade e baixa especificidade que utilizam o modo de governança colaborativo .....	95
Quadro 18 - Projetos com alta especificidade e baixa centralidade que utilizam o modo de governança interno. ....	96
Quadro 19 – Resumo dos projetos com alta especificidade e alta centralidade.....	98
Quadro 20 – Elementos e atividades que compõem as diretrizes para operacionalização da RSC. ....	105
Quadro 21 – Atividades de RSC realizadas pela empresa .....	106
Quadro 22 – Elementos estratégicos adotados pela empresa na adoção de RSC.....	109



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	18
1.1. Contextualização e objetivo do trabalho.....	18
1.2. A Empresa.....	19
1.3. Motivação do Trabalho.....	19
1.4. Estrutura do Trabalho.....	19
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	20
2.1. O conceito de Responsabilidade Social Corporativa .....	20
2.2. Responsabilidade Social Corporativa e os modos de governança .....	28
2.3. Motivações para adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa.....	32
2.4. Normas, ferramentas e relatórios para gestão da Responsabilidade Social Corporativa .....	34
2.4.1 Pacto Global da Organização Das Nações Unidas.....	34
2.4.2 Norma Internacional ISO 26000 .....	34
2.4.3. Global Reporting Initiative (GRI).....	36
2.4.4. Indicadores ETHOS .....	37
2.5. Modelos de pesquisa propostos com base na Revisão Bibliográfica.....	40
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	44
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	46
<b>4.1. Descrição da empresa.....</b>	46
<b>4.2. Indicadores de Responsabilidade Social Corporativa na empresa estudada.....</b>	46
<b>4.2.1. Dimensão Visão e Estratégia.....</b>	47
<b>4.2.2. Dimensão Governança e Gestão (conforme Quadro 9).....</b>	55
<b>4.2.3. Dimensão conformidade com a Lei.....</b>	59
<b>4.2.4. Dimensão envolvimento e desenvolvimento da comunidade .....</b>	65
<b>4.2.5. Dimensão práticas de trabalho.....</b>	72
<b>4.5.6. Dimensão meio ambiente.....</b>	75
<b>4.3. Análises dos projetos de Responsabilidade Social Corporativa da empresa .....</b>	82
<b>4.3.1. Centralidade, especificidade e modos de governança dos projetos .....</b>	82
<b>4.3.2. Motivadores da empresa a adotar ações de Responsabilidade Social Corporativa.....</b>	87
<b>4.4. Análise dos Resultados.....</b>	87
<b>4.4.1. Posicionamento estratégico da empresa em relação à Responsabilidade Social Corporativa .....</b>	90

<b>4.4.2. Relação entre centralidade, especificidade e motivadores na adoção dos modos de governança dos projetos na empresa .....</b>	<b>90</b>
<b>4.4.3. Motivadores predominantes.....</b>	<b>102</b>
<b>4.4.4. Considerações finais.....</b>	<b>105</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>111</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE A - Notas atribuídas aos motivadores dos projetos de RSC levantados.....</b>	<b>116</b>



## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização e objetivo do trabalho**

Para agirem de modo socialmente responsável, as empresas precisam, de modo contínuo, se adaptar às expectativas e necessidades dos consumidores, fornecedores, investidores e toda a gama de stakeholders que contempla as operações de uma corporação. Nesse contexto, destaca-se a complexidade do conjunto de operações que compõem a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de uma empresa, uma vez que as expectativas e pressões dos stakeholders em relação a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa sofrem mudanças estruturais recorrentes, que dependem de inúmeros fatores: a existência e consciência dos problemas sociais e ambientais, o engajamento na busca pela solução desses problemas, a viabilidade de solução desses problemas, as necessidades dos indivíduos como cidadãos e seres humanos. (JOHNSON, 1971)

A Responsabilidade Social Corporativa, por sua vez, é um tema complexo, com muitas denominações, justamente, por englobar elementos que se complementam, se influenciam, e se relacionam de modo não definido. Não há na literatura um consenso sobre a definição do que é a Responsabilidade Social Corporativa. Ainda que a revisão bibliográfica realizada no presente estudo tenha revelado a menção recorrente de três elementos na definição do conceito do construto: a menção do papel dos líderes (BOWEN, 1953; DAVIS, 1960; FREDERICK, 1960; WALTON, 1967; JOHNSON, 1971; CARROLL, 1979), a menção do interesse e retorno econômico nas atividades de responsabilidade social corporativa (DAVIS, 1960; FREDERICK, 1960; WALTON, 1967), e a necessidade de cumprimento das obrigações da empresa, que podem ser legais, éticas, ou morais (BOWEN, 1953; MCGUIRE, 1963; MANNE e WALLICH, 1972; SETHI, 1975), o tema é complexo e a definição do que constitui a RSC de uma empresa varia de acordo com suas atividades e stakeholders.

Nesse contexto, fica evidente que o exercício da Responsabilidade Social Corporativa é igualmente complexo. Assim, o presente trabalho consiste em um estudo de caso aplicado a uma empresa multinacional de bens de consumo, atuante no mercado brasileiro, a fim de investigar e compreender quais são os principais elementos que compõem o exercício da Responsabilidade Social Corporativa da empresa.

Para cumprir o objetivo da pesquisa, o estudo passa pela compreensão de elementos secundários :

- i) entendimento dos motivadores que levam a empresa a engajar-se em ações de RSC
- ii) o mapeamento das atividades e projetos de RSC realizados pela empresa
- iii) o entendimento sobre os modos de governança adotados na execução dos projetos e atividades de RSC
- iv) o entendimento sobre os benefícios e vantagens competitivas alcançados com o exercício da RSC
- v) o mapeamento dos elementos estratégicos utilizados pela empresa para alavancar esses benefícios

## **1.2. A Empresa**

A Empresa objeto de estudo é uma multinacional americana de bens de consumo, que possui operações em cerca de 70 países. A estrutura organizacional inclui unidades de negócios globais, operações de venda e comercialização, serviços de negócios globais e funções corporativas, combinando benefícios em escala global com um foco local sobre consumidores e clientes de varejo em cada país onde os produtos da empresa são vendidos.

O portfólio de produtos da empresa no Brasil é organizado em 8 Unidades de Negócios: cuidados com bebê, cuidados com tecido, cuidados femininos, produtos de higiene, cuidados com os cabelos, cuidados orais, cuidados com a saúde, cuidados com a pele.

## **1.3. Motivação do Trabalho**

A motivação do Trabalho pode ser explicada por três fatores: primeiro, pela escassez de estudos que analisem o exercício da Responsabilidade Social Corporativa, aplicado ao contexto de uma multinacional de bens de consumo, segundo, pela complexidade do tema, e por fim, pela motivação pessoal da autora em aprofundar-se no tema de Responsabilidade Social Corporativa, por acreditar no potencial de impacto que as empresas possuem no exercício da RSC.

A aplicação de um estudo de caso em uma empresa multinacional de grande porte, que certamente está mais exposta às pressões dos stakeholders, pode servir de modelo para que outras empresas engajem-se cada vez mais no exercício da Responsabilidade Social Corporativa.

## **1.4. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho pautou-se em quatro etapas principais. Primeiro, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema de Responsabilidade Social Corporativa, sobre os modos de governança aplicados às ações de RSC, e sobre os indicadores de RSC existentes.

Após a etapa da revisão bibliográfica, foi possível elaborar um arcabouço teórico que serviu de base para a condução do estudo de caso aplicado a uma empresa multinacional de bens de consumo, atuante no Brasil. Assim, a terceira etapa deste trabalho consistiu na coleta e apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa-descritiva, conduzida por meio de consulta a documentos secundários, além da condução de entrevistas semi-estruturadas com funcionários da empresa objeto de estudo. Após a coleta dos resultados, inicia-se a quarta etapa, que compreendeu a análise dos resultados e apresentação das conclusões.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1.O conceito de Responsabilidade Social Corporativa**

O conceito Responsabilidade Social Corporativa (RSC) – do inglês, Corporate Social Responsibility (CSR) – tem uma longa e diversa história na literatura. Apesar de existirem referências ao conceito antes dos anos de 1950, foi essa década que marcou o início do que pode ser chamado de “era moderna”, no que diz respeito às definições do construto (Carroll, 1999), quando o tema ganha relevância (Smith, 2003).

O livro de Howard Bowen (1953) *Social Responsibilities of the Businessman* marca o início dessa era, sendo reconhecido por muitos acadêmicos como o Pai da Responsabilidade Social Corporativa. Nesse livro, Bowen (1953) estabelece uma definição inicial das responsabilidades sociais dos empresários, alegando que se referem à obrigação dos empresários de seguir políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da sociedade.

Desde então, o construto vem sendo amplamente estudado (CARROLL, 1999). Entretanto, as definições de autores divergem, principalmente em relação à questão do retorno econômico vinculado às ações de Responsabilidade Social Corporativa. Alguns autores, afirmam que o interesse econômico deve ser parcial (DAVIS, 1960), outros afirmam que a RSC implica que as decisões de uma empresa sejam tomadas acima do interesse econômico (FREDERICK, 1960), e outros afirmam ainda que podem não haver retornos financeiros (WALTON, 1967). Além disso, encontram-se na literatura menções à importância de gestores das empresas (DAVIS, 1960; WALTON, 1967; JOHNSON, 1971) como agentes principais da Responsabilidade Social Corporativa, bem como discussões sobre o papel da legislação dos países como parte do construto (MCGUIRE, 1963; MANNE; WALLICH, 1972; SETHI, 1975), além da elaboração de modelos e frameworks que definem, explicam e auxiliam na análise de ações de RSC (CARROLL, 1999).

Davis (1960), por exemplo, argumenta que a responsabilidade social é uma ideia complexa, devendo ser entendida em um contexto gerencial. Além disso, ele levanta também a questão de que algumas decisões de negócios socialmente responsáveis podem ser justificadas por um longo e complicado processo de raciocínio, tendo uma boa chance de trazer ganhos econômicos de longo prazo para a empresa. Assim, o autor conceitua o termo responsabilidade como as decisões e ações de empresários tomadas por razões pelo menos parcialmente além do interesse econômico ou técnico direto da empresa.

Frederick (1960), por sua vez, contribui para a definição do construto, quando define o conceito de Responsabilidade Social, ressaltando a ideia de que a responsabilidade social implica que decisões sejam tomadas acima dos interesses econômicos das empresas:

“[Responsabilidades sociais] significam que os empresários devem supervisionar a operação de um sistema econômico que atenda às expectativas do público. E isso significa, por sua vez, que os meios de produção da economia devem ser empregados de tal maneira que a produção e a distribuição melhorem o bem-estar socioeconômico total. A responsabilidade social na análise final implica uma postura pública em relação aos recursos econômicos e humanos da sociedade e uma disposição para ver que esses recursos são usados para fins sociais amplos e não simplesmente para os interesses restritos de pessoas e empresas privadas” (Frederick, 1960, p. 60).

Já, Mcguire (1963) define o conceito de Responsabilidade Social trazendo a questão das obrigações legais à discussão. Em seu livro Business and Society (1963), ele declara, por exemplo, que a ideia de responsabilidade social supõe que a corporação não possui apenas obrigações econômicas e legais, mas também, possuem certas responsabilidades da sociedade, que devem se estender além dessas obrigações.

Na mesma linha, Manne; Wallich (1972) reafirmam a definição de Mcguire (1963), de que responsabilidade social não inclui as obrigações legais de uma empresa. Entretanto, ao definir responsabilidade, destacam a questão legal não apenas como o cumprimento de responsabilidades e obrigações, mas também ao fato de que a ausência de imposições legais, torna a empresa um agente livre.

“Entendo responsabilidade por uma condição na qual a corporação é, pelo menos em certa medida, um agente livre. Na medida em que qualquer um dos objetivos sociais acima mencionados seja imposto à Corporação por lei, a corporação não exerce nenhuma responsabilidade quando os implementa. (p. 40)”

Além disso, os autores descrevem três elementos básicos da RSC, que consistem na definição dos objetivos, na decisão de atingir tais objetivos e no financiamento desses objetivos.

O artigo de Sethi (1975) também aborda às questões legais, relacionando-as às “dimensões do desempenho social corporativo”. Para isso, o autor apresenta uma distinção entre formas de comportamentos corporativos que podem ser chamados de “obrigação social”, “responsabilidade social” e “responsividade social”, definindo-os.

O autor define “obrigação social” como o comportamento corporativo em resposta às forças de mercado ou restrições legais, afirmando ainda que os critérios pautados nessas atividades são apenas econômicos e legais. Para definir conceito de responsabilidade social, por sua vez, o autor destaca que ela vai além da obrigação social, já que implica em elevar o comportamento corporativo a um nível em que seja congruente com as normas e valores sociais predominantes, e com as expectativas de desempenho.

Sethi (1975) afirma ainda que, enquanto a obrigação social é de natureza proscritiva, a responsabilidade social é prescritiva. Por fim, o conceito de responsividade, ou seja, a capacidade de resposta social (social responsiveness), é associado pelo autor à adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais. Esse estágio é antecipatório e preventivo.

Davis (1967), por sua vez, levanta a questão da ética nos negócios. O autor define responsabilidade social relacionando-a com as consequências éticas das ações de indivíduos, de tal modo que quando as ações de um indivíduo representam uma corporação, essas consequências ganham maiores proporções, afetando todo o sistema social. Outro ponto que merece destaque no artigo de Davis (1967) é o fato de que ele enfatiza a importância do indivíduo como agente de ações motivadas pela responsabilidade social.

“A responsabilidade social avança um grande passo, enfatizando as ações institucionais e seus efeitos em todo o sistema social. A responsabilidade social, portanto, amplia a visão de uma pessoa para o todo o sistema social”(p. 46).

Essa ênfase no indivíduo pode ser associada à menção de outros autores (Walton, 1967; Johnson, 1971) que destacam a importância do papel dos gerentes à questão da responsabilidade social das corporações. Walton (1967), por exemplo, em seu livro *Corporate Social Responsibilities*, define o conceito de responsabilidade social corporativa de modo a acentuar a relevância do engajamento dos gestores das corporações. Segundo o autor, o novo conceito de RSC reconhece a intimidade dos relacionamentos entre a Corporação e a sociedade, e esses relacionamentos precisam ser reconhecidos pela alta gerência, na medida em que a corporação e os grupos relacionados perseguem seus respectivos objetivos.

Walton (1967) elaborou essa definição para enfatizar que há dois ingredientes essenciais da responsabilidade social de corporações: certo grau de voluntariado, em oposição à coerção; e aceitação de que há custos envolvidos nessas ações, que nem sempre resultam em retorno econômico à corporação.

Nos anos 1970's, o construto continua a ter relevância e surgem definições mais precisas, além de frameworks e modelos para explicá-lo (CARROLL, 1999). Assim, apresentam-se agora três contribuições que definem RSC, classificando seus componentes de maneira estruturada.

No livro *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* de Johnson (1971), o autor apresenta quatro definições de Responsabilidade Social, comparando-as e criticando-as. Segundo ele, apesar das definições parecerem contraditórias, elas são, na verdade, formas essencialmente complementares de se enxergar uma mesma realidade

A primeira definição, o autor chamou de "*conventional wisdom*" (em tradução livre, “sabedoria convencional”), que ele definiu da seguinte forma:

"Uma empresa socialmente responsável é aquela cuja equipe administrativa equilibra uma multiplicidade de interesses. Em vez de se esforçar apenas para obter lucros maiores para os acionistas, um orçamento responsável é aplicado a funcionários, fornecedores, revendedores, comunidades locais e à nação" (p. 50).

Essa definição de Johnson (1970) é relevante, pois, pela primeira vez, aborda-se o tema de responsabilidade social relacionando-o com a ideia de stakeholders (em tradução livre, partes interessadas). Assim, o autor faz referência a uma “multiplicidade de interesses”, além de citar vários desses interesses específicos, quando exemplifica os grupos (funcionários, fornecedores, etc). Ainda nessa visão, Johnson (1970) completa:

"Nessa abordagem, a responsabilidade social das empresas é a busca de metas socioeconômicas por meio da elaboração de normas sociais em funções de negócios já prescritas; ou, para simplificar, os negócios acontecem dentro de um sistema sociocultural que delimita, por meio de normas e funções comerciais, formas particulares de responder a situações particulares e que expõe nos detalhes a forma esperada de conduzir negócios. (p. 51)"

Assim, Johnson (1970) traz a ideia de que as formas de se conduzir negócios são regidas por normas sociais, inseridas dentro de um sistema sociocultural, de modo que, em maior ou menor grau, criam-se expectativas e delimitações a respeito das formas julgadas corretas de se conduzir negócios.

A segunda visão de Johnson (1970) sobre RSC, por sua vez, traz a ideia da responsabilidade social como forma de agregar lucro em longo prazo para a corporação: “A responsabilidade social pressupõe que as empresas executam programas sociais para agregar lucros à sua organização” (p. 54). A terceira visão de Johnson (1970), denominada pelo próprio autor de “utility maximization” (em tradução livre, máxima utilização) afirma que a responsabilidade social assume que a primeira motivação de uma corporação é a utilização máxima, acima da maximização de lucros:

“A terceira a bordagem da responsabilidade social assume que a principal motivação da empresa é a maximização da utilidade; a empresa busca múltiplas metas, em vez de apenas lucros máximos”(p. 59).

Nessa visão, ele define um gestor socialmente responsável, afirmando que é aquele que exerce uma função de utilidade do segundo tipo, de modo que se interessa não apenas pelo seu próprio bem-estar, mas também pelos dos outros membros da empresa e preços de seus concidadãos.

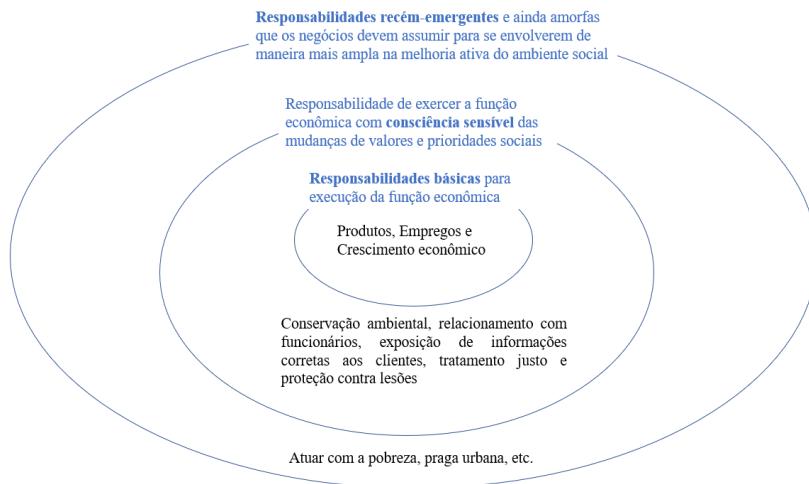
Finalmente, Johnson (1970) explica a quarta visão, que ele denomina “lexicographic view of social responsibility” (em tradução livre, visão lexicográfica da responsabilidade social). Nessa definição, os objetivos da corporação, assim como os objetivos do consumidor são ranqueados em ordem de importância e há metas para cada um desses objetivos. Essas metas são delimitadas por uma variedade de fatores, mas os mais importantes são as experiências passadas da corporação em relação a esses objetivos, bem como o desempenho de empresas similares; Segundo ele, indivíduos e organizações geralmente desejam realizar seus objetivos ao menos tão bem quanto os outros em situações similares. Ainda, Johnson (1970) afirma que segundo a teoria da utilidade lexicográfica, empresas fortemente motivadas pelo lucro podem se envolver em comportamentos socialmente responsáveis. Mas, quando atingem suas metas de lucro, agem como se a responsabilidade social fosse uma meta importante - mesmo que não seja.

Em suma, as quatro visões de Johnson (1970) são relevantes, pois apresentam importantes perspectivas sobre RSC. Na primeira visão, o autor traz à discussão quem são as partes interessadas, que devem ser os primeiros objetivos das ações de responsabilidade social de corporações, pois são diretamente afetadas por suas ações; Na segunda, levanta a questão do retorno econômico, tornando evidente que, nem sempre são diretos. Na terceira, questiona a questão da maximização de lucro como objetivo principal de empresas, ressaltando que o objetivo maior de corporações, para que sejam consideradas socialmente responsáveis, deve pautar-se na máxima utilização de recursos acima da maximização dos lucros. Por fim, finaliza, enfatizando a terceira visão, alertando para o fato de que empresas que são fortemente orientadas pela maximização de lucros podem posicionar-se como socialmente responsáveis apenas para equiparar-se aos competidores, mas que nem sempre a responsabilidade social faz parte dos objetivos reais de tais empresas.

Outra contribuição relevante para o construto, elaborada pelo *Committee for Economic Development* (CED, 1971), define responsabilidade social em três círculos concêntricos: O círculo interno inclui as responsabilidades básicas para a execução eficiente da função econômica - produtos, empregos e crescimento econômico. O círculo intermediário engloba a responsabilidade de exercer essa função econômica com uma consciência sensível das mudanças de valores e prioridades sociais: por exemplo, com relação à conservação ambiental; relacionamento com

funcionários; exposição de informações corretas aos clientes, tratamento justo e proteção contra lesões. O círculo externo descreve responsabilidades recém-emergentes e ainda amorfas que os negócios devem assumir para se envolverem de maneira mais ampla na melhoria ativa do ambiente social, por exemplo, ao lidar com questões como pobreza, praga urbana etc. (CED).

Figura 1 – Definição de RSC em três círculos concêntricos



Fonte: Adaptado de Committee for Economic Development (CED, 1971)

Por fim, o modelo conceitual sobre Responsabilidade Social Corporativa de Carroll (1979), também conhecido como a “pirâmide de Carroll”, divide o construto em quatro partes. O argumento básico afirma que, para gerentes ou empresas se envolverem em CSP (Corporate Social Performance), eles precisam ter: uma definição básica de RSC, uma compreensão e enumeração dos problemas que determinam a necessidade de responsabilidade social (ou, em termos modernos, as partes interessadas a quem a empresa tem responsabilidade, relacionamento ou dependência) finalmente, uma especificação da filosofia da capacidade de resposta aos problemas.

Assim, Carroll (1991) apresenta o conceito da pirâmide da RSC, que ganhou muita relevância e reconhecimento no meio acadêmico. Nessa definição, Carroll (1991) afirma que a responsabilidade social dos negócios abrange expectativas, para a definição dos problemas, de modo econômico, legal, ético e filantrópico.

“Para que a RSC seja aceita pela pessoa de negócios consciente, ela deve ser enquadrada de forma que seja mantida a sua gama de responsabilidades de negócios. Sugere-se aqui que quatro tipos de responsabilidades sociais constituem RSC total: econômica, jurídica, ética e filantrópica. Além disso, essas quatro categorias ou componentes de RSC podem ser representadas como uma pirâmide. Certamente, todos esses tipos de responsabilidades sempre existiram até certo ponto, mas somente nos últimos anos as funções éticas e filantrópicas assumiram um lugar significativo. (p. 40)”

Em relação às expectativas econômicas, Carroll (1979) define a instituição de negócios enfatizando que de modo fundamental, as instituições de negócios têm a responsabilidade de produzir bens e gerar lucro, uma vez que é assim que o sistema econômico capitalista é projetado

e funciona. Deste modo, a categoria econômica é colocada na base da pirâmide, sobre a qual reposam todas as outras:

“Antes de mais nada, a instituição de negócios é a unidade econômica básica em nossa sociedade. Como tal, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro. Todas as outras funções de negócios são baseadas nessa suposição fundamental. (Carroll, 1979, p. 500)”

Já em relação às expectativas legais, Carroll (1979) comenta sobre a necessidade de obediência às leis:

“Assim como a sociedade espera que os negócios obtenham lucro (como incentivo e recompensa) por sua eficiência e eficácia, a sociedade espera que os negócios obedeçam à lei. A lei representa as “regras do jogo” básicas pelas quais os negócios esperam uma função. A sociedade espera que os negócios atendam sua missão econômica com a estrutura de requisitos legais estabelecidos no sistema legal da sociedade. Assim, a responsabilidade legal é a segunda parte da definição” (Carroll, 1979, p. 500).

Em seguida, o autor define a responsabilidade ética do negócio:

A responsabilidade ética representa os tipos de comportamentos e normas éticas que a sociedade espera que os negócios sigam. Elas se estendem a comportamentos e práticas que estão além do exigido por lei. Embora pareçam estar sempre em expansão, existem, no entanto, como expectativas “além dos requisitos legais” (Carroll, 1979, p. 500).

E, por fim, define as responsabilidades filantrópicas, ressaltando que a maior diferença entre as responsabilidades éticas é o fato de que a sociedade não fornece uma expectativa clara, de modo que o engajamento de gestores é um fator decisivo:

Finalmente, existem responsabilidades discricionárias. Eles representam papéis voluntários que as empresas pressupõem, porém, que a sociedade não forneça uma expectativa clara, como na responsabilidade ética. Eles são deixados para julgamento e escolha de gerentes individuais e corporações; no entanto, a expectativa de que os negócios realizem essas ações ainda existe. Essa expectativa é impulsionada por normas sociais. As atividades específicas são orientadas pelo desejo das empresas de se envolverem em funções sociais não obrigatórias ou exigidas por lei e não esperadas das empresas em um sentido ético, mas que são cada vez mais estratégicas. Exemplos dessas atividades voluntárias, durante o tempo em que foram escritas, incluíam contribuições filantrópicas, realização de programas internos para usuários de drogas, treinamento de desempregados graves ou prestação de cuidados diários para mães que trabalham (Carroll, 1979, p.500).

A partir da revisão bibliográfica sobre o conceito de RSC, foi possível notar três elementos constantes nas definições: a necessidade de cumprir obrigações, o interesse econômico das empresas e a menção do papel do líder. O quadro 1 compara a menção ou não desses elementos:

Quadro 1 – Definições de Responsabilidade Social Corporativa

Autor	Ano	Definição	Cumprir Obrigações	Interesse Econômico	Menção a importância do papel do líder

Howard Bowen	1953	"Refere-se às obrigações dos empresários de seguir políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade."	Menciona	Não menciona	Menciona
Davis	1960	"Decisões e ações de empresários tomadas por razões pelo menos parcialmente além do interesse econômico ou técnico direto da empresa"	Não menciona	Menciona	Menciona
Frederick	1960	"[Responsabilidades sociais] significam que os empresários devem supervisionar a operação de um sistema econômico que atenda às expectativas do público. E isso significa, por sua vez, que os meios de produção da economia devem ser empregados de tal maneira que a produção e a distribuição melhorem o bem-estar socioeconômico total. A responsabilidade social na análise final implica uma postura pública em relação aos recursos econômicos e humanos da sociedade e uma disposição para ver que esses recursos são usados para fins sociais amplos e não simplesmente para os interesses restritos de pessoas e empresas privadas."	Não menciona	Menciona	Menciona
Walton	1967	"Em resumo, o novo conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade dos relacionamentos entre a Corporação e a sociedade e que esses relacionamentos devem ser reconhecidos pela alta gerência, à medida que a corporação e os grupos relacionados perseguem seus respectivos objetivos."	Não menciona	Menciona	Menciona
Jonhson	1971	"Uma empresa socialmente responsável é aquela cuja equipe administrativa equilibra uma multiplicidade de interesses. Em vez de se esforçar apenas para obter lucros maiores para os acionistas, um orçamento responsável é aplicado a funcionários, fornecedores, revendedores, comunidades locais e à nação"	Não menciona	Não menciona	Menciona
Mcguire	1963	"A ideia de responsabilidades sociais supõe que a corporação possui não apenas obrigações econômicas e legais, mas também certas responsabilidades da sociedade que se estende além dessas obrigações"	Menciona	Não menciona	Não menciona

Manne; Wallich	1972	“Entendo responsabilidade por uma condição na qual a corporação é, pelo menos em certa medida, um a gente livre. Na medida em que qualquer um dos objetivos sociais acima mencionados seja imposto à Corporação por lei, a Corporação não exerce nenhuma responsabilidade quando os implementa. (p. 40)”	Menciona	Não menciona	Não menciona
Sethi	1975	"[...] Ja responsabilidade social implica elevar o comportamento corporativo a um nível em que seja congruente com as normas e valores sociais predominantes, e com as expectativas de desempenho"	Menciona	Não menciona	Não menciona
Committee for Economic Development	1971	"[...] define responsabilidade social em três círculos concêntricos: O círculo interno inclui as responsabilidades básicas para a execução eficiente da função econômica - produtos, empregos e crescimento econômico. O círculo intermediário engloba a responsabilidade de exercer essa função econômica com uma consciência sensível das mudanças de valores e prioridades sociais: por exemplo, com relação à conservação ambiental; relacionamento com funcionários; exposição de /informações corretas aos clientes, tratamento justo e proteção contra lesões. O círculo externo descreve responsabilidades recém-emergentes e ainda amorfas que os negócios devem assumir para se envolverem de maneira mais ampla na melhoria ativa do ambiente social, por exemplo, ao lidar com questões como pobreza, praga urbana etc."	Não menciona	Não menciona	Não menciona
Carroll	1979	"Para que a RSC seja aceita pela pessoa de negócios consciente, ela deve ser enquadrada de forma que seja mantida a sua gama de responsabilidades de negócios. Sugere-se aqui que quatro tipos de responsabilidades sociais constituem RSC total: econômica, jurídica, ética e filantrópica. Além disso, essas quatro categorias ou componentes de RSC podem ser representadas como uma pirâmide. Certamente, todos esses tipos de responsabilidades sempre existiram até certo ponto, mas somente nos últimos anos as funções éticas e filantrópicas assumiram um lugar significativo. (p. 40)"	Não menciona	Não menciona	Menciona

Fonte: Elaborado pela autora

## **2.2. Responsabilidade Social Corporativa e os modos de governança**

Além de definições sobre Responsabilidade Social Corporativa, há trabalhos focados no estudo sobre o modo como as atividades de RSC acontecem. O artigo de Husted (2003) é pioneiro ao correlacionar as implicações nos custos de atividades de RSC com as diferentes formas de governança utilizadas pelas empresas na implementação de atividades de RSC. Nesse sentido, o autor afirma que para aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, os projetos de RSC devem ser eficientes em relação aos custos, além de produzir um retorno claro do investimento. Ainda segundo o autor, esses resultados são mais tangíveis quando os projetos de RSC são estrategicamente alinhados com a missão central da empresa, de modo que os custos de implementação de atividades de RSC são minimizados em relação ao retorno geral do investimento. Desse modo, há duas decisões estratégicas de um gerente: a definição de quais projetos de RSC a empresa deve se envolver, e qual o modelo de governança adequado para o desenvolvimento desses projetos (HUSTED, 2003).

Assim, o artigo de Husted (2003) foca-se em responder a segunda decisão, ao propor um arcabouço para auxiliar a definir a estrutura ou modo de governança mais eficaz para determinada atividade de RSC. Para tanto, o autor parte da premissa de que em um contexto em que a empresa opta por alinhar a RSC com seus objetivos econômicos, as considerações de eficiência ou eficácia nos custos tornam-se primordiais. Assim, o autor afirma que ao tratar-se da governança das atividades de RSC, dois tipos de tarefas são especialmente relevantes: a coordenação e a motivação. Os desafios de motivação e coordenação nas atividades de RSC, por sua vez, são captados pelos conceitos de centralidade e especificidade. Desse modo, o autor propõe uma matriz de decisão que correlaciona os modos de governança com essas duas dimensões.

Por centralidade, o autor se refere à proximidade entre a atividade de RSC com a missão e objetivos da empresa. Ou seja, a centralidade é alta quando a atividade de RSC da empresa está intimamente relacionada à atividade comercial da empresa e baixa quando não está relacionada ao negócio principal.

Por especificidade, o autor se refere à extensão em que a empresa é capaz de capturar uma parte do fluxo de lucro gerado por seus investimentos em RSC. Nesse sentido, ao tratar-se de especificidade, considera-se tanto a questão de minimização de custos, quanto a questão de maximização de receita. Por exemplo, a especificidade pode ser alcançada por meio da diferenciação de produção, por meio da criação de um produto com atributos de RSC (inovação de produto) ou pelo desenvolvimento de um produto por meio de processos consistentes com RSC (inovação de processo). Em ambos os casos, a empresa se beneficia ao criar um novo mercado para tais produtos ou uma disposição do consumidor em pagar um preço *premium* por produtos com atributos de RSC.

Por essa lógica, o autor conclui que as atividades de RSC capturam benefícios privados quando são difíceis de imitar, tornando-se um diferencial em relação aos concorrentes, e quando seus benefícios são exclusivos à empresa. Assim, a especificidade é alta quando se trata de uma atividade de RSC que é inherentemente difícil de imitar e facilmente exclui outros de seus benefícios, e baixa quando a atividade é fácil de ser replicada e não exclui outros de seus benefícios.

por conta de sua natureza como um bem público. Nessa questão, vale mencionar que a proteção da propriedade intelectual, como patentes e segredos comerciais pode excluir concorrentes do benefício de algumas atividades de RSC, como inovações de processo ou produto, mas muitas formas de atividade de RSC não podem ser protegidas (HUSTED, 2003).

Assim, como citado anteriormente, o autor propõe uma matriz que relaciona essas duas dimensões de atividades de RSC – centralidade e especificidade – com os custos comparativos dos diferentes modos de governança – interno, terceirizado ou colaborativo.

O modo de governança terceirizado, a que o autor se refere por contribuições de caridade, é definido como toda contribuição que envolve a transferência de recursos financeiros/ou outros recursos da empresa para organizações sem fins lucrativos que realizam trabalhos de caridade, sociais, educacionais ou científicos. (HUSTED, 2003). Assim, nesse modo de governança, o envolvimento na gestão do projeto tende a ser mínimo, de modo que essas transferências de recursos podem ser feitas pela empresa por meio de uma fundação corporativa, em seu próprio nome ou por meio de seus funcionários.

Já no modo de governança interno, há maior participação corporativa em relação à gestão do projeto. Segundo Husted (2003), os projetos internos envolvem ampla participação corporativa no planejamento, execução e avaliação de projetos sociais. Geralmente, a empresa aloca recursos financeiros e outros recursos para o projeto, que é implementado por meio de uma unidade organizacional dentro da empresa.

O autor destaca ainda que muitos projetos internos se concentram nos próprios funcionários da empresa como a parte interessada que se beneficia da atividade de RSC, como exemplo, cita programas que apoiam a saúde geral de seus funcionários e aposentados. Independentemente do foco de atuação, um requisito para ser classificado nesse modo de governança é de que o projeto de RSC é interno e desenvolvido unicamente pela empresa, sem a ajuda de organizações externas e parceiros. Nesse sentido, a maior vantagem dos programas internos é que há maior possibilidade de um direcionamento estratégico dos recursos para atender às necessidades específicas da empresa e da comunidade.

Essa vantagem não pode ser encontrada nos projetos colaborativos que, por definição, envolvem uma parceria entre a empresa e uma organização sem fins lucrativos, em que a empresa transfere recursos para o parceiro sem fins lucrativos, a fim de realizar atividades de RSC conjuntamente. (HUSTED, 2003). Assim, a matriz proposta é dividida em quatro quadrantes, segundo Quadro 2.

Quadro 2: Adequação ao modo de governança em relação à centralidade e especificidade

Centralidade			
Especificidade	Baixa	Baixa	Alta
	Baixa	Projetos Terceirizados	Governança Colaborativa
Alta	Governança Colaborativa	Projetos Internos	

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Husted (2003)

No primeiro quadrante, centralidade e especificidade são baixos, ou seja, a empresa é incapaz de monitorar a atividade de RSC, nem consegue extrair benefícios dessa atividade. Nesse caso, a melhor opção para a empresa é conduzir suas atividades de RSC na forma terceirizada, por meio de contribuições de caridade (HUSTED, 2003).

No segundo quadrante, por sua vez, a atividade de RSC é caracterizada por alta centralidade, mas baixa especificidade. Nesse caso, a empresa pode gerenciar a atividade de RSC já que seu negócio principal se aproxima do escopo do projeto de RSC, mas não consegue obter benefícios. Nesse caso, a governança de RSC colaborativa é mais eficiente, sob a perspectiva de custos (HUSTED, 2003).

Já o terceiro quadrante representa atividades de RSC envolvendo baixa centralidade, mas alta especificidade. Nesses casos, a empresa é capaz de extrair benefícios das atividades, mas não é capaz de gerenciá-la porque não está intimamente relacionada à sua atividade comercial principal. Atividades colaborativas também são apropriadas aqui. Por exemplo, ações de marketing relacionadas à causas sociais, porque a empresa é capaz de obter benefícios dos consumidores que compram seus produtos, a fim de apoiar a instituição de caridade particular da causa em questão (HUSTED, 2003).

O quarto quadrante lida com atividades de RSC que são caracterizadas por alta centralidade e alta especificidade. Nesse caso, a empresa pode monitorar mais facilmente essas atividades porque elas estão relacionadas ao negócio central da empresa, enquanto os benefícios são extraídos para a empresa (HUSTED, 2003).

Esse framework tem implicações importantes para os gerentes, na medida em que pode identificar incompatibilidades e formas ineficientes de governança de atividades de RSC. (HUSTED, 2003)

Além do pioneirismo ao apresentar esse framework, o artigo de Husted (2003) traz a questão do oportunismo em atividades de Responsabilidade Social Corporativa. Isso porque, o framework apresentado baseia-se na teoria econômica, e essa teoria pressupõe que os atores econômicos têm interesse próprio e, às vezes, até mesmo são oportunistas em sua disposição de enganar ou confundir os outros (WILLIANSO, 1985). Segundo entendimento apoiado por pesquisas, o interesse próprio, em oposição ao altruísmo, é o pressuposto de trabalho da maioria das empresas que engajam em ações de Responsabilidade Social Corporativa (NAVARRO, 1988). Assim, o autor conclui que onde as preocupações estratégicas são fracas, a atividade de RSC é muitas vezes um reflexo de pressões para imitar outras empresas como forma de obter a aprovação da comunidade corporativa ou local (HUSTED, 2003).

Também analisando a RSC sob essa perspectiva, Shevchenko (2016) traz uma visão de RSC da empresa a partir da pressão das partes interessadas. Assim, o autor subdivide essas respostas em dois tipos básicos: a mera compensação dos impactos causados pela empresa ou a tentativa de se tornar verdadeiramente sustentável. Diante dessa divisão, o autor desenvolve um modelo matemático que analisa a tomada de decisão da empresa sobre qual resposta tomar, mostrando quais condições devem existir para que as empresas optem por adotar novas formas de fazer negócios que os tornem verdadeiramente sustentáveis. Explicando de forma simplificada, o modelo matemático analisa o risco de tomar cada uma das respostas: Ou seja, o risco tomado pela

empresa de permanecer não sustentável, e o risco tomado pela empresa de se tornar verdadeiramente sustentável. De modo que a empresa opta pela resposta que minimize o risco tomado.

O risco de permanecer insustentável depende de três variáveis: o tempo e a pressão das partes interessadas. A variável de pressão das partes interessadas, por sua vez, é dependente de outras duas variáveis: o tamanho da empresa e a indústria em que está inserida (SHEVCHENKO, 2016).

A variável de pressão, como citado anteriormente, é exclusiva de cada empresa, uma vez que cada empresa enfrenta um conjunto único de partes interessadas. Entretanto, leva-se em consideração a indústria em que essa empresa está inserida, já que dependendo da indústria, o impacto da pressão das partes interessadas muda. Além disso, para completar a caracterização do risco de permanecer insustentável, o autor considera também o tamanho da empresa. Especificamente, o risco de permanecer insustentável aumenta quanto maior é a empresa, uma vez que as grandes empresas são mais visíveis para as partes interessadas e provavelmente experimentam maiores demandas das partes interessadas do que as pequenas empresas (SHEVCHENKO, 2016).

Assim, o modelo matemático pressupõe que o risco de permanecer insustentável aumenta ao longo do tempo, já que a pressão dos stakeholders tende a aumentar em uma taxa crescente porque as partes interessadas tendem a reforçar mutuamente as demandas umas das outras e, portanto, o risco gerado por essas demandas é provável de aumentar com o tempo (SHEVCHENKO, 2016).

Para analisar o risco de uma empresa permanecer insustentável, o autor considera também que uma forma de reduzir o risco que enfrenta permanecendo insustentável é tomando regularmente ações compensatórias para compensar seus impactos negativos. Para analisar esse efeito, o modelo matemático faz uma ponderação a esse risco, assumindo que o grau em que a empresa pode compensar esse risco tomando ações compensatórias é uma função de sua capacidade de inovação, tamanho e comprometimento de recursos para implementar tais ações.

Em relação ao nível de inovação da empresa, o autor pressupõe que o grau em que as ações compensatórias podem compensar o risco de permanecer insustentável é mais pronunciado quanto maior o nível de inovação da empresa. Porque as empresas inovadoras tem mais sucesso no desenvolvimento, adoção e implementação de mudanças internas ao realizar ações compensatórias. Em empresas inovadoras, os funcionários também tendem a ter altos níveis de conhecimento técnico e são incentivados a explorar novos desenvolvimentos em tecnologia e práticas organizacionais, o que novamente aumenta a eficácia das ações compensatórias (SHEVCHENKO, 2016).

Em relação ao tamanho da empresa, o autor pressupõe que as empresas maiores podem alocar mais recursos para ações compensatórias do que as empresas menores. Portanto, à medida que o tamanho da empresa aumenta, o grau de compensação de risco ao escolher permanecer insustentável por meio de ações compensatórias também aumenta.

Além do tamanho da empresa, o autor reconhece que nem todas as empresas utilizam totalmente seus recursos ou capacidades para compensar seu impacto negativo, de modo que o compromisso com as metas de sustentabilidade varia significativamente entre as empresas e muitas vezes

depende da cultura organizacional de uma empresa e valores (GATTIKER et al, 2014). Assim, o autor introduz um terceiro fator que representa o nível de recursos que uma empresa compromete para compensar ações, dada a sua dimensão e grau de inovação.

Para finalizar o modelo matemático, o autor analisa o risco de uma empresa se tornar verdadeiramente sustentável. Primeiramente, definindo que a transição para a sustentabilidade depende da adoção de novas ações que levam a adicionar a informação retirada com citação indireta

Essas ações trazem um grande grau de incerteza que podem ameaçar a sobrevivência da empresa. A capacidade de uma empresa de gerenciar esse risco, portanto, depende de sua capacidade de gerar valor suficiente ao enfrentar a incerteza trazida pela transição para a verdadeira sustentabilidade. Em outras palavras, a empresa pode reduzir a magnitude do risco de tornar-se verdadeiramente sustentável se aprender mais sobre como se tornar sustentável. Nesse sentido, pode-se dizer que conforme o tempo, é esperado que a empresa acumule conhecimento e com isso consiga reduzir o risco (SHEVCHENKO, 2016).

Além do acúmulo de conhecimento e aprendizado, o nível de inovação da empresa pode ajudar a reduzir o risco de se tornarem verdadeiramente sustentáveis, porque as empresas inovadoras provavelmente terão mais sucesso em sofrer mudanças internas drásticas. Além disso, as empresas mais inovadoras tendem a estar mais dispostas a experimentar novas tecnologias e processos e, portanto, espera-se que estejam mais preparadas para novas práticas e rotinas subjacentes à transição para a sustentabilidade (SHEVCHENKO, 2016).

Na mesma lógica, o risco de se tornar verdadeiramente sustentável é maior para grandes empresas do que para pequenas empresas. As grandes empresas têm algumas vantagens sobre as pequenas empresas, incluindo maiores acesso a recursos e uma melhor capacidade de implementar as mudanças incrementais necessárias em ações compensatórias (ETTLIE et al., 1984). No entanto, a transição para a sustentabilidade requer o envolvimento em inovações radicais, e as grandes empresas geralmente têm menos sucesso quando passam por mudanças internas drásticas. Além disso, grandes empresas tendem a ter maior participação de mercado e, portanto, são menos dispostas a iniciar mudanças radicais, pois podem perder seus clientes (CHRISTENSEN, 1997). Portanto, as grandes empresas preferem focar em ações familiares e tendem a evitar a novidade necessária para alcançar a sustentabilidade. (SHEVCHENKO, 2016).

Em resumo, ao analisar o risco de uma empresa se tornar verdadeiramente sustentável, o autor considera como variáveis: o tempo, o estoque de conhecimento, o nível de inovação e o tamanho da empresa.

### **2.3. Motivações para adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa**

Os motivadores para a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa são variáveis que influenciam diretamente o sucesso econômico e, portanto, estão relacionados aos motivadores de um caso de negócios convencional. A relação entre atividades de sustentabilidade voluntária e sucesso econômico, no entanto, são frequentemente diferentes de relações econômicas convencionais de causa e efeito e, portanto, o tipo de influência que uma atividade social ou ambiental exerce sobre os motores econômicos também deve ser considerada para avaliar as

motivações de uma empresa a adotar práticas de responsabilidade social corporativa (SCHALTEGGER S. et al, 2019)

A revisão da literatura revela uma ampla gama de motivadores de casos de negócios sustentáveis, que exercem influência direta e indireta no desempenho econômico das empresas. A relação mais direta entre essas duas dimensões é o papel dos custos e a redução dos custos, sendo muitas vezes abordado como um motivador em ações ligadas à economia de energia, a redução do uso de materiais no processo de fabricação (CHRISTMANN, 2000; EPSTEIN e ROY, 1996).

Outro motivador citado na literatura e que tem relação direta com contingências, custos potenciais e reais, é a redução de riscos técnicos, políticos, sociais e de mercado como resultado de uma boa gestão de práticas de responsabilidade social corporativa (SCHALTEGGER E WAGNER, 2006).

Além dos motivadores relacionados à redução de custos, encontra-se também na literatura de responsabilidade social corporativa, menções sobre motivadores orientados pela criação de oportunidades de criação de valor para empresa, ou seja, a empresa implementa ações de responsabilidade social corporativa, com o intuito de criar novas oportunidades de negócios e de captar mais consumidores, por meio da melhoria de sua reputação (JONES E RUBIN, 1999; van MARREWIJK, 2003).

Além dos motivadores que possui um impacto econômico direto, alguns autores mencionam motivadores que não estão diretamente relacionados aos benefícios econômicos, mas que se relacionam com os efeitos econômicos impulsionados pela influência da sustentabilidade corporativa. Ehnert (2009) menciona por exemplo, a atratividade como empregador como um motivador para adoção de práticas de responsabilidade social corporativa, como a adoção de programas de recrutamento e seleção mais inclusivos, pela elaboração de programas de desenvolvimento dos funcionários, etc.

Finalmente, Schaltegger et al. (2019) menciona a capacidade de inovar com sustentabilidade como um motivador da adoção de práticas de responsabilidade social corporativa. Segundo o autor, a capacidade de inovação das empresas pode melhorar com a adoção de práticas sustentáveis, pois estimula o pensamento em diversas dimensões, e a busca por diversas fontes de conhecimento, como por exemplo, pela busca de parcerias com partes interessadas periféricas.

O quadro 3 resume os principais motivadores da adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa:

Quadro 3: Principais motivadores para adoção de práticas de responsabilidade social corporativa

Principais motivadores da adoção de práticas de RSC	Autores
Custos e redução de custos	Christmann (2000), Epstein and Roy (1996)
Riscos e Redução de riscos	Schaltegger and Wagner (2006)
Aumentar Vendas e margem de lucro	Porter and van der Linde (1995a, 1995b)
Melhorar Reputação e reputação de marca	Jones and Rubin (1999), van Marrewijk (2003)
Atratividade como empregador	Ehnert (2009), Revell et al. (2010)
Desenvolvimento de capacidades de inovação	Cohen and Winn (2007), Pujari (2006), Schaltegger and Wagner (2011)

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Schaltegger (2019).

## **2.4. Normas, ferramentas e relatórios para gestão da Responsabilidade Social Corporativa**

Com o aumento da relevância no tema de Responsabilidade Social Corporativa, surgem inúmeras normas, pactos e relatórios que servem como ferramenta para análise e gestão das ações de responsabilidade social corporativa. A sessão a seguir, busca trazer uma revisão sobre as principais ferramentas existentes em relação a esse tópico, bem como quais dimensões, temas e escopos são abordados nas ferramentas.

### **2.4.1 Pacto Global da Organização Das Nações Unidas**

Em 1999, a Organização das Nações Unidas (ONU) elaborou o Pacto Global, durante o Fórum Econômico Mundial, objetivando estruturar uma política para que empresas e demais envolvidos pudessem planejar e desenvolver atividades que estivessem alinhadas com princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, direitos trabalhistas, ambiental e corrupção (ONU, 2012). Uma descrição dos princípios do Pacto Global pode ser vista na sequência, no quadro 2.

Assim, o Pacto Global advoga dez princípios universais, constituídos com base na Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção da Nações Unidas Contra a Corrupção. Deste modo, todas as organizações que fazem parte do Pacto Global, comprometem-se a seguir esses princípios, resumidos no Quadro 4.

**Quadro 4 – Os dez princípios do Pacto Global da ONU**

Princípios	Descrição
Direitos Humanos	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente
	Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos
Trabalho	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva
	A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório
	Abolição efetiva do trabalho infantil
	Eliminar a discriminação de emprego
Ambiente	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais
	Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental
	Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis
Anti-corrupção	As empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina

Fonte: adaptado de Pacto Global da ONU

### **2.4.2 Norma Internacional ISO 26000**

Publicada em novembro de 2010, a norma ISO 26000 foi publicada em Genebra, Suíça. Segundo esta norma, a responsabilidade social se manifesta através do desejo das organizações em agregarem projetos socioambientais em sua rotina e a serem responsáveis pelos impactos de suas decisões e ações. Para isso existem implicações éticas e a necessidade de um comportamento transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, estando de acordo com as normas internacionais de comportamento. Levando em consideração também, todas as partes interessadas envolvidas e seus interesses, estando assim a responsabilidade social integrada em toda a organização.

A norma ISO 26000, não tem caráter de certificação, sendo uma norma de diretrizes de uso voluntário. Dessa forma, a norma possui o objetivo de oferecer orientações sobre os conceitos, termos e definições, histórico e características da responsabilidade social, além de definir os princípios e práticas referentes à RSC, os temas centrais e as questões referentes a esses temas, a identificação das partes interessadas, comunicação, desempenho e outras informações referentes à responsabilidade social (ISO, 2010).

O quadro 5 apresenta as diretrizes e tópicos abordados na norma ISO 26000.

**Quadro 5 – Dimensões e tópicos da Norma ISO 26000**

Dimensões	Tópicos
Direitos Humanos	Diligência devida Situações de risco para os Direitos Humanos Evitar cumplicidade Resolução de Queixas Discriminação e Grupos Vulneráveis Direitos civis e políticos Direitos econômicos, sociais e culturais
Práticas de Trabalho	Emprego e relação de trabalho Condições de trabalho e proteção social Diálogo Social Saúde e Segurança no trabalho Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho
Meio Ambiente	Prevenção da poluição Uso sustentável de recursos Mitigação e adaptação às mudanças climáticas Proteção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de ambientes naturais
Práticas Leais de Operação	Prática anticorrupção Envolvimento político responsável Concorrência leal Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor Respeito ao direito de propriedade
Questões relativas ao consumidor	Marketing leal, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas Proteção à saúde e segurança do consumidor Consumo sustentável Atendimento e suporte ao consumidor Proteção e privacidade dos dados do consumidor Acesso a serviços essenciais Educação e conscientização
Envolvimento e Desenvolvimento da comunidade	Envolvimento da comunidade Educação e cultura Geração de emprego e capacitação Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias Geração de riqueza e renda Saúde Investimento Social

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Norma ABNT ISO 26000 (2010)

### 2.4.3. Global Reporting Initiative (GRI)

O Global Reporting Initiative (GRI) foi criado em 1997 e trata-se de uma instituição global independente e sem fins lucrativos, que foi responsável pela criação de uma estrutura para medir o desempenho da sustentabilidade não só das organizações, mas também de órgãos públicos, ONGs e demais organizações. O GRI tem a adesão de mais de 60 países atualmente. A sua credibilidade se deve à consulta de acionistas e a busca de consenso entre as organizações, sociedade civil, trabalhadores, economistas, acadêmicos e governos em suas deliberações, o que torna o GRI a maior referência mundial nesse campo (GRI, 2015).

No GRI, são definidas dimensões da responsabilidade social corporativa das empresas, resumidas no quadro 6.

**Quadro 6 – Dimensões da RSC segundo Global Reporting Initiative (GRI)**

Dimensões	Tópicos
Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Emprego Relações Trabalhistas Saúde e segurança do trabalho Treinamento e educação Diversidade e igualdade de oportunidades Igualdade de remuneração entre mulheres e homens Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas Mecanismos de queixas e reclamações de práticas trabalhistas
Direitos Humanos	Investimentos Não discriminação Liberdade de Associação e Negociação coletiva Trabalho infantil Trabalho forçado ou análogo ao escravo Práticas de segurança Direitos indígenas Avaliação de fornecedores em Direitos Humanos
Sociedade	Mecanismos de queixas e reclamações em Direitos Humanos Combate à corrupção Políticas públicas Concorrência desleal Conformidade Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade Mecanismos de queixas e reclamações a impactos na sociedade
Responsabilidade pelo produto	Saúde e segurança do cliente Rotulagem de produtos e serviços Comunicação de Marketing Privacidade do cliente Conformidade

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de GRI (2015)

#### **2.4.4. Indicadores ETHOS**

Os indicadores ETHOS são uma ferramenta de gestão que dá suporte para as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa nas suas estratégias de negócio. O Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social foi criado em 1998, por um grupo de empresários e executivos de empresas privadas. Trata-se de um polo de organização e troca de experiências, a fim de ajudar as empresas a avaliar suas práticas de gestão e desenvolver cada vez mais o seu compromisso com a responsabilidade social.

A missão do instituto é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios com responsabilidade social, visando assim o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável (ETHOS, 2019).

Os Indicadores ETHOS foram desenvolvidos de maneira convergente com outras iniciativas, sendo as principais delas a Norma ABNT ISO 26000, as diretrizes G4 da Global Reporting Iniciative (GRI) e os princípios do Pacto Global da ONU (Indicadores ETHOS para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, 2019). Os 47 Indicadores ETHOS são distribuídos em quatro dimensões, oito temas e dezoito subtemas. As dimensões são: Visão e Estratégia, Governança e Gestão, Social e Ambiental.

A dimensão Visão e Estratégia é avaliada pelo Instituto Ethos, pois:

“A visão e a estratégia de uma empresa constituem as bases para a definição de suas ações, motivo por que devem ser claramente validadas pela organização. Pelo reconhecimento de sua importância, recomenda-se que ambas – a visão e a estratégia da empresa – incorporem atributos de sustentabilidade, que devem estar igualmente presentes tanto nos produtos e serviços que a empresa oferece como no seu modus operandi, ou seja, na forma como organiza e estabelece suas operações.” (ETHOS, 2020)

Para medir as ações das empresas nessa dimensão, foram estabelecidos três indicadores: o primeiro corresponde à existência de estratégias para sustentabilidade na empresa, ou seja, se há a incorporação de aspectos e características relacionados à RSC e/ou sustentabilidade nos planos empresariais; o segundo, corresponde à proposta de valor, trata-se de incorporar a RSC como diferencial competitivo da empresa, ou seja, um atributo que, presente nos produtos e/ou serviços da empresa, os torna únicos e superiores àqueles fabricados ou produzidos pelas suas principais concorrentes. Por fim, o terceiro indicador relaciona-se ao Modelo de Negócios da empresa, tratando-se da integração dos atributos de sustentabilidade nos processos de gestão da empresa e em seu modelo de negócios, ação esta que não se restringe à escolha dos insumos, na medida em que os inclui na cadeia de valor com vistas a promover a conciliação do lucro com a geração de valor para a sociedade. (ETHOS, 2020)

A dimensão Governança e Gestão, por sua vez, abrange dois temas: Governança Organizacional e Práticas de Operação e Gestão. Em relação ao tema de Governança Organizacional, os indicadores são segmentados em dois subtemas: a Governança e Conduta, contemplando as principais práticas responsáveis por direcionar a atenção de todos e de cada um – empregados, fornecedores, clientes, acionistas e outras partes interessadas – para os objetivos comuns da empresa e sua responsabilidade com a sociedade; e a Prestação de Contas, contemplando as principais práticas e

indicadores, por meio da qual a empresa informa e se responsabiliza pelos impactos negativos que produz, sejam de natureza econômica, social, ambiental ou ética (ETHOS, 2020).

As Práticas de Operação e Gestão, por sua vez, são avaliadas pelo Instituto Ethos, pois segundo o instituto, a sociedade civil acompanha cada vez mais de perto as práticas relacionadas com a operação e a gestão das empresas nas esferas e áreas de sua influência. Essa atitude, por parte da sociedade civil expressa o sentimento de corresponsabilidade que esse segmento da sociedade possui em relação a esses processos. (ETHOS, 2020). O quadro 7 resume os indicadores das Dimensões Visão e Estratégia e Governança e Gestão

Quadro 7 – Indicadores ETHOS para Dimensões Visão e Estratégia e Governança e Gestão

DIMENSÃO	TEMA	SUBTEMAS	INDICADORES
Visão e Estratégia	Visão e Estratégia	Visão e Estratégia	Estratégias para Sustentabilidade Proposta de Valor Modelo de Negócios/Valor Compartilhado
Governança e Gestão	Governança Organizacional	Governança e Conduta	Código de Conduta Governança da Organização Compromissos Voluntários e participação em iniciativas de RSC/Sustentabilidade Engajamento das partes interessadas
		Prestação de Contas	Relações com investidores e relatórios financeiros Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados Comunicação com Responsabilidade Social
	Práticas de Operação e Gestão	Práticas concorenciais	Práticas concorenciais
		Práticas anticorrupção	Práticas anticorrupção
		Envolvimento político responsável	Envolvimento político responsável
		Sistemas de Gestão	Gestão Participativa Sistema de Gestão Integrado Sistema de Gestão de Fornecedores Mapeamento dos impactos da operação e gestão de riscos Gestão da RSC/Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Indicadores ETHOS para Negócios Sustentáveis e Responsáveis (2019).

Como citado anteriormente, além das dimensões Visão e Estratégia e Governança e Gestão, o instituto elenca em seu método de avaliação indicadores relacionados às dimensões Social e Ambiental, de modo que estabelecem indicadores para medir as ações das empresas em relação a esses dois tópicos, resumidos no Quadro 8.

Quadro 8 – Indicadores ETHOS para Dimensão Social e Ambiental

DIMENSAO	TEMAS	SUBTEMAS	INDICADORES
Social	Direitos Humanos	Situações de Risco para os direitos humanos	Monitoramento de impactos do negócio nos direitos humanos.
			Trabalho infantil na cadeia de suprimentos
			Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia de suprimentos.
		Ações afirmativas	Promoção da diversidade e equidade
	Práticas de Trabalho	Relações de Trabalho	Relação com empregados (efetivos, terceirizados, temporários ou parciais)
			Relação com sindicatos
		Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento	Remuneração e benefícios
			Compromisso com o desenvolvimento profissional
			Comportamento frente à demissões e empregabilidade
		Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de vida	Saúde e segurança dos empregados.
			Condições de trabalho, qualidade de vida e jornada de trabalho.
	Questões relativas ao consumidor	Respeito ao Direito do Consumidor	Relacionamento com o consumidor
			Impacto decorrente do uso dos produtos ou serviços
		Consumo Consciente	Estratégia de comunicação responsável e educação para consumo consciente
	Envolvimento com a Comunidade e seu desenvolvimento	Gestão de impactos na Comunidade e Desenvolvimento	Gestão dos impactos da empresa na comunidade
			Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais.
			Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
Ambiental	Meio Ambiente	Mudanças Climáticas	Governança das ações relacionadas às mudanças climáticas
			Adaptação às mudanças climáticas
		Gestão e Monitoramento dos Impactos sobre os serviços Ecossistêmicos e a biodiversidade.	Sistema de gestão ambiental
			Prevenção da poluição
			Uso sustentável de recursos: materiais

			Uso sustentável de recursos: Água
			Uso sustentável de recursos: Energia
			Uso sustentável de biodiversidade e restauração dos habitats naturais
			Educação e conscientização ambiental
	Impactos do Consumo		Impactos do transporte, logística e distribuição
			Logística reversa

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Indicadores ETHOS para Negócios Sustentáveis e Responsáveis (2019).

## 2.5. Modelos de pesquisa propostos com base na Revisão Bibliográfica

Com base nos relatórios e sistemas de indicadores existentes, especificados na revisão bibliográfica do presente trabalho, foi estruturado um modelo de indicadores de Responsabilidade Social Corporativa, a fim de servir como base para a presente pesquisa.

O quadro 9 resume os indicadores de Responsabilidade Social Corporativa, juntamente com uma proposição para descrever os indícios relacionados ao indicador proposto. Para a seleção dos indicadores, tomou-se como base as ferramentas e relatórios já existentes, buscando mitigar duplicidade e ambiguidade entre os indicadores selecionados.

Quadro 9 - Indicadores selecionados para avaliação da Responsabilidade Social Corporativa

DIMENSÃO	Indicador	Proposição
Visão e Estratégia	Estratégia para Sustentabilidade (ETHOS, 2020)	A empresa possui metas e planos claros para sustentabilidade (ETHOS, 2020)
	Proposta de Valor (ETHOS, 2020; Husted, 2003)	A proposta de valor e missão da empresa apresentam alta centralidade com os princípios da RSC (Husted, 2003)
	Modelo de Negócios/Valor Compartilhado (ETHOS, 2020)	A empresa integra os atributos de sustentabilidade nos processos e tomadas de decisão (ETHOS, 2020)
Governança e Gestão	Código de Conduta (ETHOS, 2020)	A empresa possui um código de conduta publicado e toma ações para conscientizar os funcionários a respeitarem o Código (ETHOS, 2020)
	Engajamento das partes interessadas (ETHOS, 2020)	A empresa possui um processo de identificação das partes interessadas com o propósito de estabelecer um diálogo que possa contribuir para seu engajamento no processo de aperfeiçoamento da conduta da empresa. (ETHOS, 2020)

Conformidade com a lei	Prática anticorrupção (ISO, 2010;ETHOS,2020)	A empresa adota ações para mitigar práticas de corrupção em suas operações (ISO, 2010;ETHOS, 2020)
	Concorrência leal(ONU, 2012;ISO, 2010;ETHOS,2020)	A empresa adota ações para garantir a concorrência leal com seus competidores diretos (ONU, 2012;ISO, 2010;ETHOS,2020)
	Respeito às leis trabalhistas (GRI, 2015)	A empresa age em conformidade com as leis trabalhistas (GRI, 2015)
	Respeito ao código do consumidor, às questões relativas ao consumidor e responsabilidade pelo produto (GRI, 2015)	A empresa age em conformidade com o código do consumidor, em seus produtos, comunicações e campanhas. (GRI,2015)
Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	Ações afirmativas (ETHOS, 2020)	A empresa promove diversidade e equidade dentro do local de trabalho(ETHOS,2020)
	Gestão de impactos na comunidade e desenvolvimento (ETHOS, 2020)	A empresa avalia e monitora os possíveis riscos e impactos de suas operações nas comunidades em que atua (ETHOS, 2020)
	Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais (ETHOS, 2020)	A empresa realiza ações sociais voltadas para o desenvolvimento de comunidades carentes. (ETHOS, 2020)
Práticas de trabalho	Desenvolvimento humano, benefícios e treinamentos (ETHOS, 2020)	A empresa oferece condições de trabalho adequada para seus funcionários, com ações focadas em seu desenvolvimento (ETHOS, 2020)
	Avaliação de fornecedores em práticas de trabalho (GRI, 2015)	A empresa possui processos e mecanismos para avaliar a conduta dos fornecedores, em relação à conformidade com as leis e outras questões (GRI, 2015)
Meio Ambiente	Governança das ações relacionadas às mudanças climáticas (ETHOS, 2020)	A empresa possui metas claras a respeito das emissões de carbono, poluição e desmatamento (ETHOS, 2020;ONU, 2012)
	Uso sustentável de recursos: Água (ETHOS, 2020; ONU, 2012)	A empresa possui ações de uso sustentável de água em seus processos de fabricação e no uso em seus escritórios (ETHOS, 2020;ONU, 2012)
	Uso sustentável de recursos: Energia (ETHOS, 2020; ONU, 2012)	A empresa possui ações para promover o uso sustentável de energia em suas instalações (ETHOS, 2020;ONU, 2012)
	Uso sustentável de biodiversidade e restauração dos habitats naturais (ETHOS, 2020;ONU, 2012)	A empresa possui ações de conservação da biodiversidade e/ou de restauração de habitats naturais (ETHOS, 2020;ONU, 2012)

	Uso sustentável de recursos: Materiais (ETHOS, 2020; ONU, 2012)	A empresa possui ações para promover o uso sustentável de materiais em seu processo de fabricação (ETHOS, 2020; ONU, 2012)
	Impactos do transporte, logística e distribuição (ETHOS, 2020)	A empresa possui ações para mitigar os impactos causados ao meio ambiente em relação às atividades de transporte, logística e distribuição (ETHOS, 2020)

Fonte: Elaborado pela autora

Com base na revisão bibliográfica realizada para esse estudo, foi elaborado uma estrutura para avaliação dos projetos realizados pela empresa, considerando quatro aspectos relacionados à análise de responsabilidade social corporativa da empresa: os drivers de engajamento dos projetos, ou seja, a classificação das principais motivações da empresa para a execução do projeto, o modo de governança adotado pela empresa em relação a especificidade e a centralidade do projeto.

Para o estudo dos motivadores da empresa, optou-se pelo uso do método quantitativo. Para tanto, após o levantamento dos projetos realizados na empresa, foram atribuídas notas binárias para cada um dos motivadores de Responsabilidade Social Corporativa, consideradas neste estudo, sendo: Custos e Redução de Custos; Riscos e Redução de Riscos; Aumentar Vendas e Margem de Lucro; Melhorar Reputação e reputação de marca; Atratividade como empregador; Desenvolvimento de capacidades de Inovação (SCHALTEGGER, 2019)

Para o estudo dos modos de governança aplicados aos projetos, o desenho de pesquisa pautou-se nas classificações propostas por Husted (2003). Assim, os projetos foram classificados em relação ao modo de governança como: Interno, Externo (Terceirizado) e Colaborativo.

Para o estudo da centralidade e especificidade dos projetos, o desenho de pesquisa também se pautou nas classificações propostas por Husted (2003), de modo que os projetos podem ser classificados por uma centralidade alta ou baixa, e uma especificidade alta ou baixa.

Por fim, os projetos foram avaliados em relação a seu estágio de desenvolvimento, entre: fase conceitual, fase de testes, em desenvolvimento e realizado, além de serem classificados em relação ao tema do projeto, envolvendo: Meio ambiente, Impacto na comunidade, Diversidade e Inclusão e Ética Corporativa.

O quadro 10 sumariza a estrutura de pesquisa documental, aplicada aos projetos de responsabilidade social corporativa da empresa.

Quadro 10 – Proposição de Estrutura de Pesquisa qualitativa documental em relação aos projetos

Aspecto Avaliado	Classificações
Motivadores da adoção da Responsabilidade Social Corporativa (Schaltegger S., 2019;)	Redução de Custos (Christmann ,2000; Epstein e Roy,1996)
	Redução de Riscos (Schaltegger e Wagner, 2006)
	Aumento de vendas e de margem de lucro (Porter, van der Linde, 1995)
	Reputação de marca (Jones e Rubin, 1999; Van Marrewijk, 2003)

	Atratividade como empregador (Ehnert, 2009; Revell et al., 2010)
	Capacidade de Inovação (Cohen e Winn, 2007; Pujari, 2006; Schaltegger, Wagner, 2011)
Modo de governança (Husted, 2003)	Interno (Husted, 2003)
	Externo (Husted, 2003)
	Colaborativo (Husted, 2003)
Centralidade do projeto (Husted, 2003)	Alta (Husted, 2003)
	Baixa (Husted, 2003)
Especificidade do projeto (Husted, 2003)	Alta (Husted, 2003)
	Baixa (Husted, 2003)

Fonte: Elaborado pela autora

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva. A metodologia qualitativa “pressupõe uma análise e interpretação de aspectos mais profundos da complexidade do comportamento humano” (MARCONI e LAKATOS, 2008), fornecendo, desse modo, uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento. (MARCONI e LAKATOS, 2008). Já a metodologia descritiva caracteriza-se pela pretensão de descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa habitualmente é utilizada por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, sendo as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresa comerciais, partidos políticos etc.

Quanto ao método, classifica-se como um estudo de caso, uma vez que foi explorada profundamente a realidade de apenas uma empresa. O estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, sendo adequado quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas (MIGUEL, 2007).

Segundo Yin (2001), os estudos de caso podem ser definidos por duas variáveis: o conteúdo e objetivo final do estudo de caso (exploratórios, explanatórios ou descritivos) e a quantidade de casos (caso único ou múltiplos casos - categorizados em holísticos ou incorporados). Para o autor, o uso do estudo de caso único é adequado quando este representa o caso decisivo para testar uma teoria bem formulada a fim de confirmá-la, contestá-la ou estender a teoria.

Assim, considerando a relevância da empresa a ser estudada foi escolhido o estudo de caso único como metodologia a ser utilizada neste trabalho. O estudo de caso será desenvolvido com base em informações coletadas em duas etapas: A primeira etapa consistiu na coleta de dados secundários através de pesquisas na internet, trabalhos acadêmicos, website da empresa e reportes e relatórios publicados pela empresa, que é objeto de estudo.

A segunda etapa consistiu na aplicação de entrevistas semi-estruturadas junto a funcionários da empresa objeto de estudo, sumarizadas no Quadro 11.

**Quadro 11 – Dados sobre as entrevistas realizadas**

Cargo na empresa	Data	Duração da entrevista
Diretor de marca e Líder do Pilar de Sustentabilidade	10.05.2021	1 hora
Gerente de comunicações e líder do pilar de diversidade racial	14.05.2021	30 minutos
Gerente de compras e líder do pilar de ética e responsabilidade corporativa	20.05.2021	30 minutos
Gerente de P&D de produtos	10.04.2021	1 hora
Gerente de Finanças	15.06.2021	30 minutos

Fonte: Elaborado pela autora

A fim de responder às questões propostas nesta pesquisa, a parte empírica foi conduzida segundo as seguintes etapas:

1. Pesquisa qualitativa-descritiva de documentos secundários
2. Pesquisa qualitativa exploratória das entrevistas semi-estruturadas
3. Análise da empresa com base nos indicadores selecionados
4. Levantamento dos projetos realizados na empresa com base nos indicadores selecionados
5. Classificação dos projetos segundo arcabouço proposto
6. Análise e descrição dos resultados

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Descrição da empresa**

A Empresa A é uma multinacional americana de bens de consumo, que possui operações em cerca de 70 países. A estrutura organizacional inclui unidades de negócios globais, operações de venda e comercialização, serviços de negócios globais e funções corporativas, combinando benefícios em escala global com um foco local sobre consumidores e clientes de varejo em cada país onde os produtos da empresa A são vendidos.

O portfólio de produtos da empresa A é organizado em 10 Unidades de Negócios Globais (Global Business Units - GBUs) baseadas em categorias, em que os líderes de categoria têm autoridade de tomada de decisão completa para suas unidades. Entender essa estrutura de governança é relevante no contexto de análise das ações de responsabilidade social corporativa da empresa, dado a essencialidade do papel do gestor para que essas ações aconteçam, amplamente citada na literatura. (DAVIS, 1960; CARROLL, 1979; WALTON, 1967; JOHNSON, 1971)

As categorias da empresa têm posições líderes no mercado e as tecnologias do produto oferecem diferenças de desempenho importantes para os consumidores. As GBUs são responsáveis por desenvolver a estratégia geral da marca, as novas atualizações e inovações do produto e os planos de comercialização. As 10 categorias incluem: cuidados com o bebê, cuidados com o tecido, cuidados com a família, cuidados femininos, produtos de higiene, cuidados com os cabelos, cuidados domiciliares, cuidados orais, cuidados com a saúde pessoal e cuidados pessoais e com a pele.

No Brasil, a empresa não trabalha com todas as categorias, restringindo-se a oito categorias: cuidados com bebê, cuidados com tecido, cuidados femininos, produtos de higiene, cuidados com os cabelos, cuidados orais, cuidados com a saúde, cuidados com a pele.

As operações de Comercialização e Vendas (Selling and Market Operations - SMOs) são responsáveis pelo desenvolvimento e pela execução de planos de comercialização no nível local. O foco é distribuir e vender, executar preços e fazer as campanhas publicitárias e de marketing de forma efetiva e eficaz para consumidores, canais, clientes e mercados em seis regiões: Ásia-Pacífico; Europa; China; Índia, Oriente Médio e África (IMEA); América Latina; América do Norte.

Os Serviços de Negócios Globais (Global Business Services - GBS) operam e auxiliam a infraestrutura, as operações, os sistemas e os serviços compartilhados realizados da empresa. Além disso, os GBS também descobrem, desenvolvem e implementam tecnologias para acelerar e avançar o trabalho das marcas da empresa.

### **4.2. Indicadores de Responsabilidade Social Corporativa na empresa estudada**

Essa sessão tem por objetivo descrever e analisar as ações de responsabilidade social corporativa da empresa, com base no modelo de pesquisa proposto, em que foram selecionados 20 indicadores, subdivididos em seis dimensões: Visão e Estratégia, Governança e gestão, Conformidade com a lei, Envolvimento e desenvolvimento da comunidade, Práticas de trabalho e Meio Ambiente, conforme definido no quadro 9.

#### **4.2.1. Dimensão Visão e Estratégia**

Em relação a dimensão Visão e Estratégia, foram selecionados três indicadores para avaliação da empresa. O primeiro indicador está relacionado à análise da estratégia da empresa para sustentabilidade, ou seja, entender se a empresa possui metas e planos claros para sustentabilidade, bem como quão precisas são essas metas. Esse indicador foi selecionado, pois a definição dos objetivos é uma das atividades básicas para o exercício da Responsabilidade Social Corporativa (Manne e Wallich, 1975).

O segundo está relacionado à centralidade da proposta de valor da empresa com os princípios de Responsabilidade Social Corporativa, de modo que esse indicador está sendo analisado partindo-se do pressuposto de que o compromisso com as metas de sustentabilidade varia significativamente entre as empresas e muitas vezes depende da cultura organizacional de uma empresa e valores. Assim, entende-se que quanto maior a centralidade da empresa em RSC, maiores são as chances de sucesso e de engajamento da empresa em ações de RSC (Gattiker et al., 2014, 2016; Husted, 2003).

Por fim, o terceiro indicador está relacionado à análise de como se dá a integração dos atributos de sustentabilidade nos processos e tomadas de decisão da empresa, uma vez que esse aspecto não apenas exerce grande influência sobre os modos de governança selecionados para cada projeto de Responsabilidade Social Corporativa (Husted, 2003), como também é de interesse cada vez mais crescente dentre os agentes da sociedade, revelando um sentimento de co-responsabilidade (ETHOS, 2020)

##### **A) Estratégia para Sustentabilidade**

A empresa A expõe em seu site e, em muitas das comunicações da empresa em relação a RSC, uma estratégica clara para o engajamento nessas ações, com a frase: “Queremos ser uma força para o bem, e para o crescimento”. Essa frase foi citada em todas as entrevistas realizadas, e diz respeito a estratégia da empresa em causar impactos positivos na sociedade, com a consciência clara de que isso ajudará a empresa a crescer ainda mais.

Além disso, a empresa A lançou em 2020, o plano “Ambição 2030”, em que sumariza as ambições da empresa em relação a sustentabilidade corporativa. O plano é subdividido em quatro frentes de atuação: Marcas, Cadeia de Suprimento, Sociedade e Funcionários.

Para cada uma das frentes de atuação, a empresa A estabeleceu objetivos a serem cumpridos até 2030. Esse plano foi estabelecido de maneira global, de modo que as unidades de negócio da empresa em todos os países estão comprometidas a cumprir os objetivos traçados.

Em relação às marcas, foram estabelecidos três objetivos:

- 100% das marcas de liderança permitirão e inspirarão um consumo responsável
- 100% das embalagens serão recicláveis ou reutilizáveis.
- Construção de uma confiança ainda maior por meio da transparência, inovação de ingredientes e compartilhamento de nossa ciência da segurança

Para atingir esses objetivos, a empresa estabeleceu quatro fundamentos, que serão revisados ao longo da década e detalhados abaixo:

1) Produto e Inovação da Embalagem: As marcas precisarão inovar para permitir um consumo responsável:

- Atingir um impacto significativo na principal área de impacto ambiental das marcas
- 100% das embalagens serão recicláveis ou reutilizáveis
- Um aumento significativo em materiais de fontes responsáveis, bio-compatíveis, recicláveis ou de fontes mais eficientes.

2) Comunicação da Marca: Marcas alavancam sua participação na produção de comunicação e publicidade para promover a sustentabilidade social e ambiental

3) Transparência: As marcas são transparentes quanto aos ingredientes e compartilham a ciência de segurança da marca.

4) Impactos na Cadeia de Suprimentos: As marcas reduzem os impactos na cadeia de suprimentos, incluindo o fornecimento responsável de materiais prioritários e garantem que

Além dos fundamentos das marcas, a empresa estabeleceu que cada uma das marcas precisa criar uma estratégia social ou compromisso ambiental no cerne da experiência do consumidor, a chamada “Estrela do Norte”, ajudando a resolver um desafio social para o qual eles podem contribuir de maneira única e significativa.

Em relação à cadeia de suprimento, foram estabelecidos três grandes objetivos, com planos de ações e metas claras. O primeiro objetivo está relacionado à redução da pegada ambiental e esforço para encontrar soluções circulares. Para conquistar esses objetivos, a empresa estabeleceu metas específicas:

- Utilização de 100% de fonte de energia renovável.
- As fábricas da Empresa fornecerão um aumento de 35% na eficiência do uso de água e fornecerá pelo menos 5 bilhões de litros de água de fontes circulares.
- Avançar em pelo menos 10 parcerias significativas de cadeia de suprimento para impulsionar a circularidade em relação ao tema de clima, água e resíduos.

O segundo objetivo é o de proteger e melhorar as florestas das quais a empresa depende. Para tanto a empresa definiu dois pontos de atuação:

- Estabelecimento de parcerias para aumentar a área de florestas certificadas globalmente enquanto trabalhamos para fortalecer os sistemas de certificação.
- Desempenho de um papel de liderança nos esforços para desenvolver uma abordagem de Forest Positive para o setor de produtos florestais, baseada em ciência sólida e que traga benefícios à saúde da floresta.

- Melhorar os meios de subsistência dos pequenos agricultores de palma, aumentando a produção das terras existentes

Em relação ao tópico sociedade, a empresa estabeleceu três objetivos:

- Encontrar soluções para que nenhuma embalagem da empresa vá para o oceano.
- Proteção da água para as pessoas e a natureza em bacias prioritárias
- Avanço em soluções de reciclagem de produtos de higiene absorvente.

Por fim, em relação aos colaboradores, a empresa estabeleceu três objetivos:

- Integração da sustentabilidade social e ambiental como uma estratégia fundamental nos planos de negócios da empresa.
- Educar os colaboradores em todos os níveis.
- Criação de sistema de compensação para ações que levem ao progresso em relação aos tópicos de responsabilidade social corporativa e integração do reconhecimento na avaliação de desempenho dos indivíduos.

## **Proposta de Valor da Empresa**

Essa sessão dedica-se à análise da centralidade da empresa no que tange ao compromisso com ações de responsabilidade social corporativa.

Como elencado na revisão bibliográfica, esse é um fator muito importante para a execução de ações de responsabilidade social corporativa nas empresas, de modo que, quando a missão, propósitos e valores da empresa estão alinhados com os princípios de responsabilidade social corporativa, é esperado que haja maior incentivo interno à realização das ações de responsabilidade social corporativa. Quando contrário, é esperado que os agentes de transformação encontrem inúmeras barreiras internas para o andamento de projetos e progressos no que tange a essas questões (Husted, 2003).

## **Filosofia da empresa A**

A Filosofia da empresa A apresenta alta centralidade com relação ao cumprimento de ações de responsabilidade social corporativa, uma vez que nela, a empresa cita seu comprometimento em ser uma empresa líder nesse aspecto.

“[...]Enquanto servimos os consumidores de todo o mundo, também estamos comprometidos a ser uma das empresas com maior responsabilidade social do mundo.”

## **Propósitos, Valores e Princípios da empresa:**

### **Propósito da empresa A**

Em relação ao propósito da empresa, também se nota certa sinergia em relação ao cumprimento de ações de responsabilidade social corporativa, uma vez que a empresa cita a intenção de prosperidade de seus principais *stakeholders*: colaboradores, sócios e comunidades.

“Fornecemos produtos de marca, qualidade e serviço superiores que melhoram a vida de nossos consumidores hoje e no futuro. Como resultado de nosso trabalho, nossos consumidores nos recompensam com a liderança em vendas, lucro e criação de valor, permitindo assim que nossos colaboradores, nossos sócios, e as comunidades em que estamos inseridos prosperem.”

### **Valores da Empresa A**

Em relação aos valores da empresa, também é possível notar alto grau de centralidade para o cumprimento de ações de responsabilidade social corporativa. No quadro 12, as proposições que descrevem os valores da empresa foram classificadas em relação à centralidade em comparação aos valores que incentivam e/ou fazem parte dos princípios da responsabilidade social corporativa.

Quadro 12 – Classificação da centralidade dos valores da empresa em relação à RSC

<b>Valores da Empresa</b>	<b>Proposições</b>	<b>Centralidade</b>
Integridade	Sempre tentamos fazer a coisa certa	Alta
	Somos sempre honestos e diretos uns com os outros	Alta
	Trabalhamos sempre dentro das regras e da lei	Alta
	Sempre baseamos nossas ações e decisões nos Valores e Princípios da Empresa	Alta
	Somos sempre transparentes com nossas informações e honestos para seguir normas e procedimentos, isso inclui reconhecer riscos	Alta
Liderança	Somos todos líderes em nossa área de responsabilidade, com um forte compromisso de entregar resultados de liderança.	Neutra
	Temos uma clara visão de para onde vamos.	Alta
	Concentramos nossos recursos para cumprir nossas estratégias e alcançar nossos objetivos de liderança.	Neutra
	Desenvolvemos a capacidade de cumprir nossas estratégias e eliminar barreiras organizacionais.	Neutra
Responsabilidade	Aceitamos a responsabilidade de atender as necessidades dos nossos negócios, melhorar nossos sistemas e ajudar as pessoas a melhorar sua eficácia	Alta
	Agimos como proprietários, tratando o patrimônio da Companhia como se fosse nosso e focando o sucesso da Companhia no longo-prazo.	Alta
Paixão pela Vitória	Estamos determinados a ser os melhores em fazer o que realmente importa	Neutra
	Temos uma insatisfação sadia com o status quo.	Neutra
	Temos um forte desejo de melhorar constantemente e liderar o mercado.	Neutra
Confiança	Respeitamos os colegas, clientes e consumidores da empresa, e tratamos todos da mesma maneira como queremos ser tratados.	Alta
	Confiamos nas capacidades individuais e nas intenções de cada um.	Neutra

Acreditamos que as pessoas trabalham melhor quando há uma base de confiança.	Alta
--	------

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, analisando quantitativamente as classificações designadas em relação a centralidade dos valores da empresa na promoção de práticas de responsabilidade social corporativa, pode-se concluir que também há alta centralidade em relação aos valores da empresa, já que, dentre as 17 proposições que descrevem os valores da empresa, 10 (58.8% das proposições) são classificadas como alta centralidade, as 7 proposições restantes, por sua vez, são classificadas com centralidade neutra.

### Princípios da Empresa A

Em relação aos princípios da Empresa A, pode-se notar também certo grau de centralidade com a promoção de práticas de responsabilidade social corporativa. Como mostra a tabela X, dentre as 25 proposições que definem os princípios da empresa A, 15 são classificadas por alta centralidade, enquanto as 10 proposições restantes são classificadas com centralidade neutra, não havendo nenhuma proposição com centralidade baixa.

Quadro 13 - Classificação da centralidade dos princípios da empresa em relação à RSC

Princípios	Proposições	Centralidade
Demonstramos respeito por todos	Acreditamos que todas as pessoas podem e querem contribuir com todo o seu potencial	Neutra
	Valorizamos as diferenças.	Alta
	Inspiramos e capacitamos as pessoas para alcançarem altas expectativas, padrões e metas desafiadoras.	Alta
	Somos sinceros com nossos funcionários sobre o seu desempenho.	Alta
Os interesses da empresa e do indivíduo são inseparáveis	Acreditamos que fazer o que é certo para os negócios e com integridade levará ao sucesso tanto da empresa quanto dos funcionários.	Alta
	Nossa busca pelo sucesso mútuo nos une.	Neutra
	Incentivamos a participação a cionária dos funcionários e o comportamento empreendedor.	Neutra
Somos estrategicamente focados em nosso trabalho	Trabalhamos conforme objetivos e estratégias claras e bem alinhadas.	Neutra
	Apenas executamos e solicitamos projetos que agreguem valor a os negócios.	Neutra
	Simplificamos, padronizamos e otimizamos nosso trabalho sempre que possível.	Alta
Inovação é a base do nosso sucesso	Valorizamos grandes inovações que fazem diferença para os nossos consumidores.	Alta
	Desafiamos o convencional e reinventamos a forma como fazemos negócios para ganhar mais mercado.	Neutra
Valorizamos a excelência	Acreditamos que é responsabilidade de cada um melhorar continuamente e se desenvolver.	Alta
	Incentivamos e esperamos de nossos funcionários domínio técnico e excelência na execução.	Neutra
Buscamos ser os melhores	Buscamos ser os melhores em todas as áreas de importância estratégica para a empresa.	Neutra
	Nós avaliamos nosso desempenho de forma rigorosa em comparação com o melhor interna e externamente.	Alta

	Aprendemos com nossos sucessos e falhas	Neutra
Estamos focados externamente	Desenvolvemos um entendimento superior dos consumidores e de suas necessidades.	Alta
	Criamos e oferecemos produtos, embalagens e conceitos que constroem as ações vencedoras da marca.	Alta
	Desenvolvemos relacionamentos próximos mutuamente produtivos com nossos clientes e fornecedores.	Alta
	Somos bons cidadãos corporativos.	Alta
	Incorporamos sustentabilidade em nossos produtos, embalagens e operações.	Alta
Interdependência mútua é um meio de vida	Trabalhamos juntos com confiança entre unidades de negócios, funções, categorias e geografias.	Alta
	Temos orgulho dos resultados da re aplicação das ideias uns dos outros.	Neutra
	Criamos relacionamentos superiores com todas as partes que contribuem para cumprir nosso Objetivo corporativo, incluindo clientes e fornecedores, universidades e governos.	Alta

Fonte: Elaborado pela autora

Pela análise das proposições que descrevem a filosofia, propósitos, valores e princípios da empresa A, foi possível concluir que a empresa apresenta alta centralidade em relação às práticas de responsabilidade social corporativa. Dessa forma, é esperado que haja maior fluidez e engajamento por parte dos líderes e funcionários na execução de projetos, processos e atividades relacionadas à responsabilidade social corporativa.

### B) Modelo de Negócios da empresa em relação às práticas de Responsabilidade Social Corporativa

No Brasil, a empresa não possui uma área focada em responsabilidade social corporativa. O escopo de trabalho é feito por meio dos “pilares organizacionais” da empresa, conforme afirma o líder do pilar de sustentabilidade, em entrevista:

“A forma com que a gente se divide do ponto de vista corporativo é sob essas quatro óticas, 4 pilares. De forma geral, basicamente, o que a empresa faz é estruturar quais são as metas em cada um desses pilares, e cascatare essas metas para que cada país desenvolva um plano de ação para chegar nessas metas. Um exemplo: a gente tem uma meta de reduzir em até 50% as emissões de carbono até 2030 nas nossas operações e isso se aplica para todas as plantas fabris da empresa no mundo, nos Estados Unidos, no Brasil, no Reino Unido”.

O entrevistado afirma ainda, que houve uma mudança recente na estrutura da empresa em relação a forma como as áreas são estruturadas, de modo a trazer maior integração entre as áreas e garantir que as ações sempre sejam convergentes:

“Aqui na companhia, está tendo uma grande mudança de desclusterização da sustentabilidade no negócio. No Brasil, especificamente, há 10 anos atrás, existia apenas um time de sustentabilidade, que geralmente era um time relacionado com planta (fabril), que olhava essas metas, e garantia que isso ia seguindo. Então, tinha um time a nível regional, um time a nível global e cada líder colocava isso dentro do plano de trabalho das pessoas para garantir que as metas fossem atingidas. Hoje, com a criação dos pilares organizacionais, o grande objetivo é desclusterizar esses temas e garantir que toda a organização esteja olhando da mesma forma para essas metas e objetivos traçados a nível global.”

Os pilares organizacionais são constituídos por comitês formados por funcionários (de 5 a 15 funcionários) das mais diversas áreas da empresa. Cada Pilar da empresa apresenta uma pessoa do time de liderança para ajudar com a visibilidade perante aos demais funcionários, participando de eventos e chamando a atenção das pessoas ao tema.

O trabalho dos pilares é medido por meio do sistema de avaliação do funcionário, denominado “*My Impact Plan*”. Esse sistema consiste na delimitação de 5 metas claras a serem cumpridas durante o ano fiscal, dentre as quais pelo menos 1 das metas deve estar ligada ao escopo de trabalho realizado nos pilares. A definição das metas é feita pelo próprio funcionário, com o auxílio, supervisão e aprovação final de seu gerente direto.

Os pilares são subdivididos em dois tipos: os pilares organizacionais, em que é permitida e engajada a participação de funcionários de todas as áreas, e os pilares específicos de cada área funcional. No que tange às ações de responsabilidade social corporativa, a maior parte do esforço de trabalho é realizada pelos pilares organizacionais, que são subdivididos em seis pilares: o pilar de afinidade LGBTQIA+, o pilar racial, o pilar de gênero, o pilar de Pessoas com deficiência, o pilar de sustentabilidade e o pilar de voluntariado.

Além dos pilares organizacionais, há pilares específicos de cada área funcional que podem estar ligados ou não às ações de responsabilidade social corporativa da empresa, a depender da sinergia da área com o tema. Na área de logística, por exemplo, a área de compras possui um pilar voltado para ética e responsabilidade corporativa, que acaba por ser responsável por inúmeras ações de responsabilidade social corporativa, relacionadas a gestão de fornecedores.

- **Pilar de afinidade LGBTQIA+**

O Pilar de afinidade LGBTQIA+ tem como principal objetivo criar um ambiente inclusivo onde funcionários LGBTQIA+ sintam-se seguros, valorizados e aceitos, fazendo com que consigam performar ao seu máximo. Esse foi o primeiro pilar de afinidade da empresa, criado no ano 2000 por um casal homoafetivo que decidiu mudar da Venezuela para o Brasil e perceberam que a empresa não tinha políticas de realocação para casais homoafetivos. Com essa motivação, eles criaram o pilar na América Latina, inspirados no modelo já existente na sede dos Estados Unidos, naturalmente, com maior enfoque e adequação às necessidades locais. No Brasil, o pilar teve início em 2010 e, com muitas ações da companhia voltadas ao tema, foi consolidado em 2019, ano em que a empresa aderiu ao Fórum de Empresas LGBT.

Dentro de seu escopo de atuação, está o desenvolvimento de treinamentos para os funcionários da empresa sobre o tema e a elaboração e participação na construção de campanhas de marketing relacionadas ao tema.

- **Pilar Racial**

O Pilar Racial, por sua vez, busca através do Recrutamento, Desenvolvimento e Comunicação trazer visibilidade à imersão dos negros no mundo corporativo. Assim, o escopo de trabalho do pilar passa pela: organização de treinamentos e eventos para os funcionários da empresa, a fim de garantir o conhecimento e a disseminação dos temas que tangem as questões raciais no Brasil; participação em projetos externos no recrutamento de talentos negros; participação em projetos

externos ligados ao incentivo de empreendedores negros, etc. Além disso, na área de comunicação, o pilar busca representar as diferentes etnias brasileiras em todas as estratégias de marketing e comunicação.

O Pilar Racial é estruturado com critérios de sucesso com base nas mudanças que deseja fazer e continuar fazendo: aumentar o número de candidatos negros nos processos seletivos, implementar um *scorecard* de diversidade de inclusão nos planos de marketing, rankings externos, ter todos os diretores treinados em “Unconscious Bias” e letramento, e ter mais funcionários negros.

Através de todos esses esforços, o Pilar Racial da empresa pretende levantar o conhecimento, encorajar o diálogo e proporcionar a mudança nas pessoas.

- **Pilar de pessoas com deficiência (PCDs)**

O Pilar de Pessoas com Deficiência foi criado na subsidiária da empresa no Brasil em 2019 e é responsável por trazer o conhecimento dos funcionários para a causa das pessoas com deficiência. Essas deficiências podem ser tanto físicas quanto mentais e o Pilar busca traçar suas estratégias através da Sensibilização dos funcionários, do Desenvolvimento de ações e da Acessibilidade no ambiente do escritório.

Quanto à sensibilização, o Pilar apoia os gerentes que terão funcionários PCDs, fazendo com que esses gerentes passem por uma sessão de sensibilização em que é explicado pelos membros do Pilar os linguajares corretos a serem usados quando se está conversando com alguém que é deficiente, e como conseguir fornecer apoio a eles no dia a dia da melhor forma possível.

Quanto às ações de desenvolvimento, o Pilar busca trazer experiências de imersão, conversas e palestras que aproximem os funcionários não deficientes da causa, além de desenvolver materiais de divulgação para a organização poder acompanhar as ações do Pilar e conhecer um pouco mais do assunto e sobre as deficiências existentes.

Quanto à acessibilidade, o Pilar busca atuar lado a lado com os PCDs, ouvindo e entendendo suas necessidades para promover adaptações no ambiente empresarial do escritório de acordo com os diferentes tipos de deficiência presentes e existentes. Para isso, o Pilar dos PCDs desenvolveu o programa chamado *PCD Buddy*, em que uma pessoa membro do Pilar servirá como apoio e suporte para o PCD no período inicial dos trabalhos na empresa, tendo como função orientá-lo em relação a dúvidas, informações e quaisquer outras ajudas que eles necessitarem.

Além de todas essas ações internas, a companhia promove a integração das deficiências também em suas marcas.

- **Pilar Gênero**

O Pilar de Gênero busca trazer a igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. Para isso, deve haver um esforço inicial no recrutamento, algo que é feito pela companhia na área de Recursos Humanos, buscando por 50% homens e 50% mulheres em cada área da organização.

O escopo de trabalho do pilar pauta-se, principalmente, em trazer visibilidade sobre o tema, promovendo discussões, através do movimento MARC (*men advocating for real change*) em

parceria com uma ONG voltada para ações de aceleração da participação feminina nas lideranças das empresas para expandir o diálogo da diversidade através de uma série de conversas sobre o papel que o homem precisa ter em ordem de construir uma parceria efetiva entre homens e mulheres.

Desse modo, o pilar promove o programa para conversar sobre a igualdade de gênero dentro da organização, mostrando a necessidade da mudança de mentalidade, e trazendo a atenção de que a igualdade de gênero é apenas uma jornada e não um problema impossível de se resolver.

- **Pilar de Sustentabilidade**

O escopo do pilar de sustentabilidade está voltado às questões ambientais e é composto por funcionários das áreas de marketing, vendas, logística, fábrica, compras.

O escopo do trabalho do pilar de sustentabilidade pauta-se no trabalho de comunicação e marketing, que abrange: Pesquisar sobre as necessidades dos consumidores; Mapear tendências em sustentabilidade; Mapear as soluções para as marcas em relação à gestão dos fornecedores; garantir a interação de ideias e soluções entre as marcas; mapear e levantar os meios de alcançar os consumidores que mais buscam por sustentabilidade, por meio de estudos de segmentação de mídia e audiência.

Além das comunicações externas, o pilar de sustentabilidade é responsável por organizar treinamentos, divulgar os projetos realizados com a organização e engajar os funcionários na importância do tema das questões ambientais.

Por fim, o pilar também atua nas ações de conexão externa, com a participação de fóruns e discussões externas sobre o tema de sustentabilidade, com a função de trazer conhecimento e soluções para a empresa, participar de feiras de sustentabilidade e divulgar notícias relevantes com a imprensa.

- **Pilar de Voluntariado**

Por fim, o pilar de voluntariado tem como escopo a organização de eventos de voluntariado para funcionários da empresa, principalmente atuando em comunidades carentes do país, por meio de distribuição de doações, visitas a creches, etc.

#### **4.2.2. Dimensão Governança e Gestão (conforme Quadro 9)**

A dimensão Governança e Gestão foi avaliada sob dois indicadores: a existência de um código de conduta de negócios e de mecanismos para conscientização e garantia de que as normas estão sendo cumpridas pelos funcionários da empresa, bem como a existência de um processo de identificação das partes interessadas e de seus principais interesses para garantir que a empresa estabeleça um diálogo que possa contribuir para a melhoria contínua da conduta da empresa.

##### **A) Código de Conduta**

A empresa possui um Código de Conduta Global, em que contém os padrões globais necessários para cumprir os objetivos, valores e princípios da empresa. No código, a empresa estabelece orientações sobre possíveis situações que os funcionários podem enfrentar, além de oferecer recursos para dúvidas ou quaisquer preocupações.

Nesse aspecto, a empresa destaca que o princípio e foco é operar com integridade, com o lema “fazer a coisa certa”, e que o código de conduta deve ser respeitado por todos os funcionários, conselho de diretores e fornecedores da empresa:

“Como operamos como empresa e como indivíduos é baseado no princípio de fazer a coisa certa. É por isso que os consumidores acreditam em nós, os parceiros fazem negócios conosco e os acionistas investem em nós. Essa filosofia orientadora é refletida em nossos Propósitos, Valores e Princípios (PVP). Acreditamos que a continuidade de nosso sucesso depende de todos fazerem suas partes para defender nossos PVPs nas decisões que tomamos todos os dias.

Nosso manual de conduta de negócios global articula os padrões globais esperados de nossas atividades diárias e nossas responsabilidades legais e éticas. Devemos sempre seguir esses padrões e as leis. Este manual é aplicado a todos os funcionários e membros do Conselho de diretores, independentemente da localização, do nível de experiência, da unidade de negócios, da função ou da região. Também esperamos que os fornecedores e outros parceiros de negócios cumpram os aspectos relevantes de nosso WBCM”

Conforme entrevista com o diretor de finanças para vendas da empresa, esse é um dos aspectos mais presentes e marcantes da cultura da empresa, que conta com inúmeros treinamentos e mecanismos para garantir que todos os funcionários estejam cientes e executem as normas de conduta.

“Como financeiros, nós somos responsáveis por auditar e garantir que os processos e o manual de conduta está sendo seguido. Para isso, a empresa precisa garantir que os funcionários estejam devidamente treinados e que conheçam as normas de conduta da empresa. Assim que um funcionário ou estagiário entra na empresa, ele precisa fazer inúmeros treinamentos obrigatórios sobre essas condutas. A empresa possui um sistema online, com aulas e treinamentos gravados e com mecanismos de avaliação. Além disso, o lema ‘fazer a coisa certa’ está sempre presente em todos os processos e projetos que tocamos. Outro mecanismo importante para isso, são as auditorias internas e externas que acontecem periodicamente. Um exemplo de auditoria interna são os ‘labels’ de informação nos meios de comunicação que utilizamos. Periodicamente, uma equipe interna seleciona aleatoriamente alguns funcionários para que enviem emails e materiais enviados em menos de três meses, para checar se estão devidamente classificados como informação pública, para uso de negócios, informação restrita, informação secreta ou uso pessoal.”

O entrevistado afirma ainda que todos os funcionários e, principalmente, a organização como um todo, são medidos em relação ao *stewardship*, que é avaliado por meio de auditorias externas. Além disso, o entrevistado comenta sobre os principais motivadores para a empresa adotar tal postura:

“Todo ano fiscal, são realizadas auditorias nas principais áreas do negócio. Em finanças, como é uma área sensível e que pode oferecer grandes riscos legais à empresa, essas auditorias ocorrem todo ano. Mas as auditorias ocorrem em outras áreas também. Para isso, nós contratamos auditorias externas que atribuem notas aos processos e áreas. Isso é

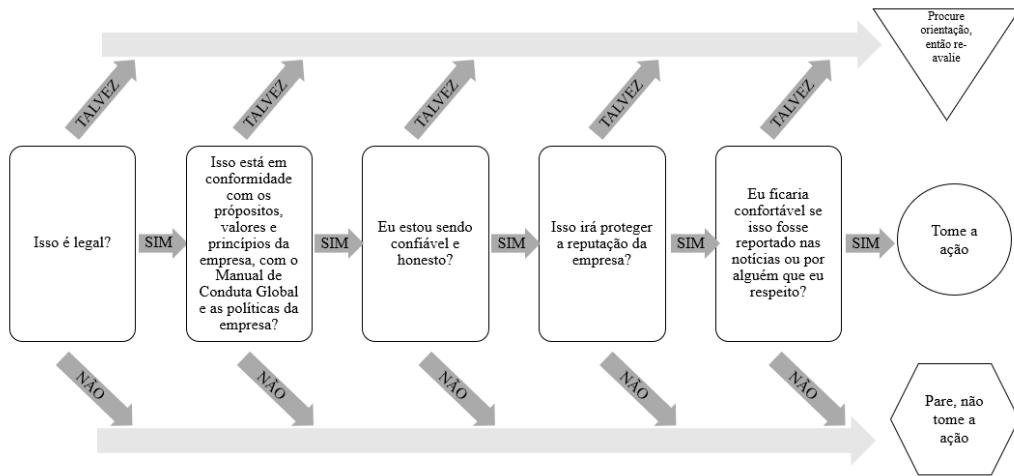
medido no sistema de avaliação dos funcionários e há metas de melhorias para cada ano fiscal. Esse tema ganhou muita relevância depois de um momento de crise em que a empresa viveu há uns anos atrás. Desde então, a empresa, que desde o início, sempre prezou pela integridade e fazer a coisa certa, passou a dar muito mais importância e foco a esse aspecto. Acima de crescer, precisamos garantir que as normas de conduta da empresa estão sendo cumpridas, porque acreditamos que o melhor caminho é mitigar quaisquer riscos de inconformidade com a lei e suas respectivas retaliações, mas também porque isso atribui à empresa e às nossas marcas uma grande reputação frente aos investidores e consumidores”.

Essa postura é confirmada no Manual de Conduta da empresa, em que há evidência de que o engajamento da empresa em agir com conformidade com o Manual de Conduta e a lei é preservar a integridade e reputação da empresa, suas marcas e funcionários:

“Você também tem o dever para com a Empresa e seus colegas da Empresa de relatar quaisquer violações conhecidas ou suspeitas de nossa política, do Manual de Conduta Global ou da lei. Ao fazer tal denúncia, você está protegendo a reputação e integridade de nossa empresa, nossas marcas e nosso pessoal.”

No Manual de Conduta Global, a empresa elaborou um fluxograma que os funcionários devem seguir em situações de incerteza em relação a qualquer ação ou decisão de negócios:

Figura 2 – Fluxograma para tomada de ação segundo Manual de Conduta Global da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado do Manual de Conduta Global da empresa (2016)

### **Engajamento das partes interessadas**

Para promover o engajamento das partes interessadas, a empresa realiza todo ano, pesquisas internas e externas, com o intuito de identificar quais são as áreas que devem ser priorizadas nas ações de cidadania da empresa, conforme explicitado no Relatório de Cidadania da empresa de 2020:

“A priorização de problemas continua a ser uma ferramenta importante para garantir que entendemos opiniões das partes interessadas e abordar as questões mais relevantes através

das nossas áreas de foco em cidadania. Este ano, calibraramos nosso exercício de priorização de problemas a valia ndo dados externos e internos.

Para avaliar as questões externas relevantes, nós utilizamos fontes e relatórios de mídia social, além de entrevistar os funcionários da empresa que tem o maior contato com as principais partes interessadas externas.”

Além de estabelecer um sistema de avaliação contínua sobre as prioridades das partes interessadas, para garantir o engajamento das partes interessadas, a empresa explicita a intenção de criar um ambiente que cultive a comunicação aberta, com incentivos a denúncias de possíveis violações, conforme descrito no site da empresa, no tópico política dos funcionários:

“A Empresa está comprometida em criar um ambiente de trabalho que cultiva uma comunicação aberta e oferece apoio a os funcionários para denunciar possíveis violações. Retaliação de qualquer tipo é inconsistente com nossos Valores de integridade e confiança e simplesmente não será tolerada.”

Para garantir a criação de um ambiente que incentive a comunicação aberta, a empresa possui uma equipe terceirizada independente, que age na coleta e investigação de denúncias sobre ações contrárias ao pressuposto no Manual de Conduta Global da empresa”, nas leis ou nas políticas da empresa, conforme explicitado no site da empresa:

“Com uma equipe terceirizada independente, a Helpline do Manual de Conduta Global da empresa oferece uma forma anônima de relatar preocupações sobre possíveis violações. Qualquer pessoa pode entrar em contato com a Helpline 24 horas por dia, 7 dias por semana. As denúncias na Helpline podem ser totalmente anônimas. No entanto, podemos conduzir uma investigação mais completa se pudermos entrar em contato com a pessoa. Se alguém preferir permanecer anônimo, receberá um número de identificação confidencial para questionar o estado da denúncia

[...] Avaliamos profundamente seu feedback. Especialmente quando somos notificados por alguém de uma alegação, descoberta ou evento que sugere que possamos ter realizado uma violação: 1) da lei; 2) do nosso Manual de conduta de negócios global (WBCM); ou 3) de uma política da empresa.”

Em 2021, a empresa lançou ainda um projeto de Responsabilidade Social Corporativa, liderado pelos pilares corporativos, que objetiva a construção de um diálogo e de um sistema de influência de boas práticas junto a seus clientes – uma das partes interessadas da empresa.

O projeto é descrito abaixo:

- Projeto P-01

O projeto P-01 é um projeto de governança interna, liderado pelo pilar de sustentabilidade do Brasil, que tem por objetivo estabelecer parcerias e incentivar os clientes da empresa (varejistas e distribuidores) no engajamento com ações de responsabilidade social corporativa, denominado de “Joint Business Plan da Cidadania”, como explicou o entrevistado, que é líder do pilar de sustentabilidade no Brasil:

“o projeto tem três objetivos principais: o de inspirar os clientes, por meio do compartilhamento de ações que já foram realizadas pela empresa, afim de incentivar que sejam replicadas pelos clientes; o de incentivar os clientes, por meio da disponibilização

de materiais e treinamentos de capacitação, bem como o oferecimento de descontos para o serviço de uma consultoria especializada no tema, que dará suporte na construção de indicadores de ESG, e o de contribuir, criando esforços para potencializar o impacto na sociedade, por meio de parcerias em nossos projetos”.

A expectativa do pilar de sustentabilidade em relação à cobertura do projeto é de levar o conhecimento para aproximadamente 50 clientes, incentivar com engajamento para aproximadamente 20 clientes, e criar parcerias com aproximadamente 5 clientes.

#### **4.2.3. Dimensão conformidade com a Lei**

A dimensão conformidade com a Lei, foi analisada e descrita sob a ótica de quatro indicadores: a existência de práticas anticorrupção na empresa, a existência de mecanismos de incentivo e garantia do exercício de concorrência leal, o respeito às leis trabalhistas e o respeito ao código do consumidor e das questões relativas ao consumidor e a responsabilidade pelo produto.

##### **A. Práticas anticorrupção**

Como práticas anticorrupção, com base no exposto no Manual de Conduta Global da empresa (2016) pode-se citar que a empresa adota práticas que inibem e explicitam a proibição de práticas de suborno, adota medidas de controle em relação às interações com órgãos governamentais, explicita a conduta adequada no tratamento de potenciais conflitos de interesse e garante a manutenção precisa de livros e registro.

###### **• Prevenção ao suborno**

Como medida de prevenção ao suborno, a empresa explicita as razões de ser contrária a prática de suborno e as possíveis consequências de se praticar suborno, indicando que um possível motivador para a empresa adotar medidas de prevenção ao suborno esteja ligado à redução dos riscos atrelados a responder criminalmente por tais atos.

“O suborno prejudica não apenas a empresa, mas também as comunidades onde fazemos o negócio. Proibimos subornos a funcionários e funcionários do governo em todos os lugares onde fazemos negócios. A maioria dos países tem leis rígidas contra suborno e é importante lembrar que se envolver em suborno, ou mesmo aparentar se envolver em tal atividade, pode nos expor a responsabilidade criminal”

###### **• Prevenção à lavagem de dinheiro**

Em relação à lavagem de dinheiro, que é qualquer tentativa de indivíduos ou organizações de ocultar o produto de seus crimes, fazendo com que esse produto pareça legítimo, a empresa declara, em seu Manual de Negócios Global:

“A lavagem de dinheiro é contra a lei e contrária ao nossos propósitos, valores e princípios. Nossas práticas de pagamento e vendas aprovadas são projetadas para garantir que os recursos da empresa não sejam usados para violar essas leis. Eles devem ser seguidos em todas as compras de bens e serviços e em todas as vendas. Você [Funcionários e representantes da empresa] deve estar vigilante e exercer bom senso ao lidar com transações incomuns de clientes, incluindo solicitações de pagamento para, ou receber pagamento de uma empresa diferente daquela da empresa está comprando ou vendendo para. Você [Funcionários e representantes da empresa] só deve conduzir negócios com

clientes que estão dispostos a fornecer informações adequadas para que a empresa possa determinar se os pagamentos são apropriados.”

- **Estabelecimento de contratos com instituições governamentais**

A empresa cita ainda que quando há necessidade de fazer acordos com contratos governamentais, os funcionários e representantes da empresa devem ter dobrada atenção, frente às complexidades e particularidades das normas governamentais de cada país:

“Muitos países impõem requisitos legais rígidos às empresas que fazem negócios com o governo. Ao vender para, negociar com ou trabalhar com clientes do governo, é fundamental que você cumpra esses requisitos. Essas regras costumam ser muito mais rígidas e mais complexas do que aqueles que regem as vendas da empresa para clientes comerciais.”

Em relação às importações e exportações, a empresa declara em seu Manual de Conduta Global de Negócios (2016) que todos os funcionários e representantes da empresa devem cumprir com as conformidades legais de cada país, no que tange ao cumprimento das normas e pagamento de impostos relacionados a tais operações.

- **Boicotes e países restritos**

A empresa afirma que possui sistemas e processos que auxiliam os funcionários a cumprirem as sanções econômicas e embargos comerciais estabelecidos pelo governo, nos diferentes países que atua e, ressalta ainda que a prática de boicotes comerciais deve ser comunicada para o departamento de Ética e Conformidade da empresa.

“Sanções econômicas e embargos comerciais são ferramentas usadas pelos governos para promover várias políticas externas e nacionais e para atingir os objetivos de segurança e podem mudar com freqüência e em curto prazo. A empresa possui sistemas e processos para ajudá-lo a cumprir com estes, mas se não tiver certeza se uma transação está em conformidade com as sanções aplicáveis, você deve entrar em contato com o Escritório de Ética e Conformidade.”

“Vários governos promulgaram leis que proíbem as empresas de participar ou cooperar com qualquer boicote que o governo não aprova. Se você receber uma solicitação para participar de qualquer forma com um internacional boicote ou suspeite de ter recebido tal solicitação, você deve relatar imediatamente a solicitação ao Departamento de Ética e Conformidade Escritório.”

- **Tratamento de potenciais conflitos de interesse**

A empresa cita ainda que nenhum funcionário ou representante da empresa deve contactar agentes políticos e governamentais na tentativa de influenciar a legislação ou a política governamental em nome da empresa, apenas pessoas autorizadas podem tomar tais ações. Além disso, a empresa cita ainda que todos os funcionários e representantes da empresa devem agir em conformidade com a Lei de Liderança Honesta e Governo Aberto (HLOGA), uma Lei dos Estados Unidos, independente do país de atuação:

“Como cidadã corporativa, a empresa costuma se posicionar sobre questões políticas de interesse público que pode impactar nossos negócios. A empresa também se envolve em

esforços para afetar a legislação ou política governamental. No entanto, os regulamentos sobre as atividades da empresa nessa área variam em todo o mundo. Portanto, apenas certos indivíduos dentro da empresa podem se envolver em esforços de lobby em nome da empresa.

[...]A Lei de Liderança Honesta e Governo Aberto (HLOGA) é uma Lei dos Estados Unidos que impõe responsabilidades criminais por violar as regras para presentes do Congresso Estadunidense. Todos os funcionários da empresa em todo o mundo (esteja ou não envolvido em lobby) deve cumprir a HLOGA.”

- **Concorrência leal**

A empresa cita que todos os funcionários e representantes da empresa devem respeitar os direitos de propriedade intelectual de terceiros e demais direitos comerciais, incluindo a restrição de uso de apenas softwares licenciados.

“Devemos respeitar todos os direitos de propriedade intelectual (IP) de terceiros e outros direitos comerciais intangíveis pertencendo a outros. [...] Somente software devidamente licenciado para uso comercial pode ser usado. Isso significa que você não deve usar software ou aplicativos que você licenciou para uso pessoal (como aplicativos em seu smartphone pessoal ou iPad) para uso comercial.” (Manual de Conduta da empresa, 2016)

No tópico Cumprimento das leis de concorrência, abordado no Manual Global de Conduta da empresa (2016), a empresa declara seu comprometimento em agir em conformidade com a lei, e que os funcionários e representantes da empresa nunca devem agir por meio de práticas comerciais desleais, afirmando também que os funcionários devem cumprir as leis de concorrência (também denominada lei de “antitruste”).

A empresa declara sua postura frente à obediência às leis, citando sua crença de que isso traz benefícios aos consumidores, além de citar as consequências do não cumprimento das leis. Sob a perspectivas de identificar o que motiva a empresa a adotar uma postura socialmente responsável, há indícios de que o que motiva a empresa a cumprir as leis está atrelado à redução dos riscos envolvidos em casos a empresa ter de arcar com tais consequências.

“Quando os mercados operam livremente, nossos consumidores se beneficiam por meio de produtos e serviços de alta qualidade a preços competitivos. O não cumprimento das leis pode ter consequências graves e consequências de longo alcance para a empresa e os indivíduos envolvidos.” (Manual de Conduta da empresa, 2016)

Ainda sobre o tópico de concorrência, a empresa cita como os funcionários devem agir frente as interações com os competidores, listando uma série de assuntos que não devem ser tratados com os competidores, em qualquer circunstância. O contato com fornecedores que também são concorrentes é permitido, desde que as discussões e interações sejam estritamente limitadas ao compra do material, equipamento, bens ou serviços que a empresa está comprando e desde que o departamento jurídico esteja alinhado antes de entrar em contato concorrência.

- **Manuseio de Informação de partes externas**

No Manual de Global de Conduta de Negócios da empresa (2016), a empresa explicita as normas para manuseio de informação de partes externas à empresa, relatando que os funcionários e representantes da empresa devem coletar as informações de forma legal:

“Embora a empresa precise saber o que nossos concorrentes estão fazendo para competir com eficácia, nenhum de nós pode coletar informações sobre nossos concorrentes usando engano, roubo, deturpação ou outra forma ilegal ou meios antiéticos. Você não deve solicitar informações confidenciais de sua família ou amigos sobre seus empregadores, ou novas contratações sobre seus antigos empregadores. Além disso, na maioria das circunstâncias, você também não deve pedir informações diretamente de nossos concorrentes, pois isso pode gerar riscos jurídicos consideráveis. Você deve falar com o Departamento Jurídico antes de solicitar informações diretamente de nossos concorrentes.

Se um fornecedor ou cliente da empresa também for um de nossos concorrentes, você não deve solicitar informações confidenciais deles em áreas de sobreposição competitiva sem falar primeiro com o departamento jurídico. Além disso, você não deve perguntar a eles para compartilhar informações confidenciais de seus fornecedores ou clientes.” (Manual de Conduta da empresa, 2016)

- **Manuseio de Informações privilegiadas**

Ainda no Manual de Conduta Global de Negócios, a empresa declara que é proibida a venda e compra de títulos de uma empresa com base em informações e matérias não públicos.

“Enquanto trabalhamos em nome da empresa, podemos tomar conhecimento de informações materiais não públicas sobre a empresa ou outras empresas com quem fazemos negócios. Informações materiais não públicas (também conhecidas como “informações privilegiadas”) são informações sobre um empresa que não é conhecida do público em geral e que um investidor razoável consideraria importante ao decidir se deve comprar, vender ou manter ações, títulos, opções ou outros instrumentos financeiros (“títulos”) dessa empresa. Você não deve comprar ou vender títulos de uma empresa com base em informações materiais não públicos. Fazer isso é crime em muitos países e é proibido pela empresa.” (Manual de Conduta da empresa, 2016).

## B) Respeito às leis trabalhistas

Conforme citado no site da empresa, na sessão política dos funcionários, a empresa afirma respeitar os padrões de trabalho internacionais:

“Uma parte importante de nosso compromisso com os funcionários é a Política de direitos dos funcionários, que defende nossos PVPs e respeita os Padrões de trabalho internacionais.”

## C) Respeito ao código do consumidor, às questões relativas ao consumidor e responsabilidade pelo produto

Em relação ao respeito ao código do consumidor, e às questões relativas ao Consumidor, e a responsabilidade pelo produto, a empresa se posiciona, em seu Manual de Conduta Global, sobre tópicos como o modo como os funcionários e representantes da empresa devem interagir com consumidores, de forma igualitária, além de citar algumas práticas que são proibidas e que

objetivam coibir qualquer ação desonesta e imparcial. Além disso, a empresa posiciona-se, tanto em seu Manual de Conduta Global, quanto em seu site oficial, sobre o tópico de responsabilidade pelo produto e sobre a responsabilidade com a honestidade e a verdade nas campanhas de marketing e quaisquer ações comerciais.

No tópico Interação com consumidores, do Manual de Conduta Global da empresa, está descrito:

“Certas leis de concorrência também regem suas interações com os clientes da empresa, incluindo varejistas e distribuidores. Você deve tratar nossos clientes de maneira equitativa e nunca procurar oferecer qualquer vantagem injusta a um cliente em relação a outro. A empresa oferece a todos os clientes concorrentes um mercado de oportunidades iguais de qualificação pelos mesmos preços e termos de vendas e promoções comerciais.” (Manual de Conduta da empresa, 2016)

Além disso, a empresa lista algumas ações proibidas, que esclarecem quais são os limites de atuação da empresa, como indústria de bens de consumo, no que tange às operações comerciais da empresa. As ações proibidas estão listadas abaixo:

- Pressionar ou concordar com um cliente sobre preços de revenda de produtos da empresa (o preço é sempre por conta do critério do cliente)
- Restringir como, para quem ou onde os clientes vendem os produtos da empresa, sem aprovação legal prévia.
- Alavancar posição de privilégio particular para a empresa, limitando a competição a nível de loja, ao contrário de focar na construção do negócio da empresa com base no mérito dos produtos e marcas da empresa.

Já em relação ao tópico de responsabilidade sobre o produto, no site da empresa, na seção “Políticas e Práticas – Segurança e Conformidade do Produto”, a empresa declara que garante a segurança de seus produtos, embalagens e operações para os funcionários, consumidores e o meio ambiente, sendo isso considerado como um requisito fundamental na construção da reputação da empresa, explicitando-se como um potencial motivador para a empresa adotar tal postura. Além disso, a empresa cita que parte importante para garantia desses requisitos passa pela análise dos potenciais riscos.

“A empresa garante a segurança de seus produtos, embalagens e operações para os funcionários, consumidores e o ambiente. Consideramos isso um requisito para conduzir negócios de forma responsável e um elemento fundamental na construção e manutenção da confiança pública em nossos produtos”

Dentro desse tema, a empresa estabeleceu políticas e princípios a serem incorporados nos programas de segurança do produto, que incluem a segurança para os consumidores no momento de uso, além da segurança dos funcionários no momento de fabricação, bem como a conformidade com a lei e a devida divulgação de informações relevantes referente a esse tópico:

- Os produtos e embalagens da empresa serão seguros para os consumidores e o ambiente quando usado conforme destinado.
- A empresa buscará garantir que nossas operações sejam seguras para os funcionários, vizinhos e o ambiente.

- A empresa cumprirá ou excederá todos os requisitos regulatórios ou legislativos aplicáveis em relação à segurança e rotulagem do produto.
- A empresa fornecerá para as partes interessadas informações factuais relevantes e adequadas sobre a segurança de nossos produtos e embalagem.

Para atingir tais princípios e políticas, a empresa segue 5 passos padronizados para avaliação da segurança do produto:

1. Avaliação do potencial de um ingrediente causar efeitos adversos, usando métodos científicos publicados e aceitos.
2. Avaliação das populações suscetíveis, como crianças.
3. Determinação dos níveis de segurança dos ingredientes para humanos e o meio ambiente, usando premissas conservadoras, recomendadas por agências regulatórias e cientistas de todo o mundo.
4. Avaliação das possíveis exposições de pessoas e do ambiente, considerando o pior cenário de uso do produto
5. Avaliação dos aspectos ambientais do ciclo de vida do produto, da fabricação até o descarte.

Ainda, a empresa cita que realiza de modo contínuo atividades de pesquisa visando aprimorar o entendimento da segurança do produto, citando ainda que assumir essa responsabilidade faz com que a empresa esteja sempre na posição de liderança pela busca pelo novo conhecimento científico em várias áreas.

“A Empresa também promove consistentemente a pesquisa que melhora o entendimento da segurança do produto. Nossos cientistas ajudaram a desenvolver vários novos métodos e abordagens para avançar a ciência o quanto necessário para avaliar a segurança. Esse é um processo contínuo que exige e nos obriga a permanecer na vanguarda do novo conhecimento científico em várias áreas, como química analítica, bioestatística, ciência da computação e modelagem, ciência ambiental, engenharia, genômica, biologia molecular, biologia sistemática e toxicologia.”

Analizando essa declaração sob a perspectiva de se investigar quais são os motivadores da empresa a adotar tais medidas, pode-se dizer que quando a empresa cita a necessidade de se estar na vanguarda do novo conhecimento, o desenvolvimento de capacidades de inovação revela-se como um potencial motivador para a empresa adotar tal postura. Por outro lado, ao relatar os procedimentos usados para garantir a segurança dos produtos da empresa, a empresa cita a busca pela garantia da reputação de seus produtos, revelando a concomitância de ambos os motivadores para a empresa:

“A reputação de cada produto da empresa depende da confiança dos consumidores de que eles estão seguros. Nossa abordagem é baseada em práticas amplamente aceitas para a avaliação científica da segurança.”

Além de citar os procedimentos, políticas e princípios que regem os programas de segurança do produto da empresa, em seu site, a empresa posiciona-se frente ao uso de determinados ingredientes e conservantes, que fazem parte de discussões entre consumidores e potenciais consumidores, podendo oferecer riscos à manutenção da reputação da empresa, caso haja a

ausência de posicionamento perante ao uso de tais ingredientes. Parte desses ingredientes já não é mais utilizada pela empresa, parte ainda é, como explicitado abaixo:

- **1,4-Dioxano:** A empresa afirma que o 1,4-dioxano não é facilmente absorvido pela pele e também é rapidamente eliminado pelo corpo, de modo que a presença da substância nos produtos não oferece riscos à saúde e segurança dos consumidores. Independentemente disso, a empresa afirma estar trabalhando para reduzir e/ou eliminar a substância nos produtos, sem comprometer o desempenho esperado dos produtos que atualmente a contém.
- **Fosfatos:** A empresa afirma que removeu os fosfatos em mais de 95% dos produtos de limpeza, e estão trabalhando para eliminar os 5% restantes dos produtos da empresa de consumo nos próximos anos. Nos casos em que o fosfato ainda é usado, a empresa afirma que age em conformidade com todos os limites regulatórios aplicáveis.
- **Triclosan e Triclocarban:** A empresa afirma que já eliminou o uso de triclosan em todos os produtos, de forma global, e que tem um plano de saída para o pouco uso restante de triclocarban.
- **Ftalatos:** A empresa afirma que baniu o uso de ftalatos globalmente.
- **Microbeads:** A empresa afirma que removeu o uso de microbeads de todos os limpadores faciais e corporais e fórmulas de pastas de dentes dos produtos fabricados pela empresa.
- **Uso de conservantes e parabenos:** A empresa afirma que faz uso de determinados conservantes e parabenos, explicitando, de forma específica, quais substâncias são usadas para esse fim e em quais produtos fabricados pela empresa essas substâncias estão presentes.

#### **4.2.4. Dimensão envolvimento e desenvolvimento da comunidade**

A dimensão envolvimento e desenvolvimento da comunidade, foi analisada sob a ótica de três indicadores: a existência de ações afirmativas que promovem a diversidade e equidade dentro do local de trabalho, a existência de mecanismos de avaliação e monitoramento de possíveis riscos e impactos das operações da empresas nas comunidades em que atua, e se há o estabelecimento de um compromisso com o desenvolvimento da comunidade e mecanismos de gestão das ações sociais.

Nessa dimensão, em especial, pode-se afirmar que a empresa adota uma postura proativa, com inúmeros projetos voltados ao tema de desenvolvimento da comunidade.

##### **A) Ações afirmativas**

A empresa possui uma postura proativa em relação à promoção de ações afirmativas relacionadas à promoção de diversidade e equidade dentro do local de trabalho. Como citado anteriormente, a empresa possui quatro pilares voltados ao tema de inclusão de minorias: o pilar racial, o pilar LGBTI+, o pilar de gênero e o pilar de PCDs.

A seguir, são elencados 3 projetos realizados pela empresa que indicam um forte engajamento em relação a esse indicador:

- Projeto P-02

O projeto P-2 consiste na criação de um movimento para empregar profissionais LGBTI+. A proposta é incentivar as pessoas LGBTI+ a incluir em seus perfis profissionais o item ‘pride’ entre suas competências. As empresas, por sua vez, podem acrescentá-lo em suas buscas, facilitando a localização de futuros funcionários. Esse projeto conta com a parceria de uma ONG focada na empregabilidade do público trans, promovendo recolocação profissional e capacitação.

Para fazer a divulgação da campanha, a empresa estabeleceu uma parceria com uma agência publicitária.

- Projeto P-03

O projeto P-03 é voltado para garantir a representatividade na comunicação das marcas. Como resultados já consolidados, a empresa desenvolveu inúmeras campanhas publicitárias voltadas para questões de inclusão racial, para questões de gênero, para questões de inclusão social e etc.

Além disso, parte do projeto consiste na criação de um “scorecard de diversidade” para acompanhar o progresso das marcas. É realizado um tracking de representatividade nas comunicações das marcas que é reportado pelo menos uma vez por ano.

- Projeto P-04

O projeto P-04 visa garantir a diversidade entre os colaboradores da empresa. No momento, 40% dos 4 mil colaboradores da empresa são mulheres, e metade dos cargos de liderança também é ocupado por mulheres. No centro de inovação da empresa, lançado em 2019, 59% são mulheres. O cenário não é tão equânime na área de tecnologia da informação (TI), na qual mulheres representam 28% da força de trabalho – a empresa tem feito um esforço mais focado em recrutamento nessa área, e em 2021, conseguiu atrair 83% de mulheres em seu programa de estágio, com 57% delas atuando em TI.

Sobre diversidade racial, atualmente 32% dos funcionários se autodeclaram negros ou pardos, e no escritório este número está em 13%.

Segundo a entrevistada, que é gerente de comunicação na empresa, apesar nos avanços em relação à diversidade entre os colaboradores, ainda há muito espaço para melhora:

“Nossa meta é que a representatividade da nossa organização reflita os números do Brasil. Isso, em todas as questões de diversidade: de orientação sexual, diversidade racial, inclusão de deficientes e igualdade de gênero. Além disso, não basta recrutar, fazemos um trabalho junto a os pilares para garantir que a empresa seja um ambiente cada vez mais diverso e acolhedor”

Sob o ponto de vista dos motivadores que levam a empresa a adotar tais práticas, pode-se considerar o trecho da entrevista com a gerente de comunicação da empresa, como um indicativo de que a empresa adota tais práticas visando não só aumentar sua atratividade como empregador, mas também para desenvolver suas capacidades de inovação. Em resposta à pergunta: o que motiva a empresa a adotar tais práticas, a entrevistada responde:

“Como falei anteriormente, nossa meta é que a representatividade da nossa organização reflita os números do Brasil, e isso é movido pela nossa crença de que um ambiente diverso é capaz de enriquecer discussões, trazer diferentes perspectivas e ajudar no nosso entendimento sobre o mercado e as diferentes realidades do Brasil.”

## B) Gestão de impactos na comunidade e desenvolvimento

Nesse aspecto, foram levantados dois projetos desenvolvidos pela empresa: um ligado às comunidades extratoras de Óleo de Palma, outro ligado ao desenvolvimento de comunidades locais brasileiras, produtoras de um dos ingredientes naturais usados em um dos produtos de cuidados com cabelos da empresa. Ambos os projetos são descritos abaixo:

- Projeto P-05

A empresa é membra da Mesa Redonda Sobre Óleo de Palma Sustentável, estando comprometida, segundo seu site, com a obtenção responsável da palma e seus derivados. Em áreas que abrigam a maior cadeia de suprimentos da empresa e que têm a maior densidade de pequenos agricultores, a empresa está implementando programas locais para construir práticas agrícolas responsáveis. Isso com o intuito de ajudar os pequenos agricultores a aumentar seu rendimento, mantendo ao mesmo tempo os padrões de sustentabilidade da empresa.

Para isso, a empresa conta com uma parceria com o *Malaysia Institute for Supply Chain Innovation* (MISI), o *International Plant Nutrition Institute* (IPNI) e a Yara International para ajudar a melhorar o sustento dos pequenos produtores da cadeia de fornecimento de palma da empresa na Malásia. Depois de um projeto piloto bem-sucedido realizado entre 2015 e 2018, a empresa está expandindo o programa de parceria com pequenos produtores independentes de óleo de palma para aumentar sua produção total de frutos através do treinamento e implementação das melhores e mais sustentáveis práticas agrícolas.

O foco do projeto piloto foi avaliar a capacidade básica de cerca de 2000 pequenos agricultores no estado de Johor, na Malásia. Em razão do seu sucesso, o programa será expandido para criar 250 fazendas-escola que serão incorporadas em um sistema de inovação mantido pela empresa. Essas fazendas servirão como centros de recursos comunitários para impulsionar a escala e difusão de boas práticas agrícolas para até 10.000 pequenos produtores nos próximos cinco anos. O objetivo é melhorar a produção de 30 a 50%, melhorar a subsistência dos pequenos agricultores e garantir práticas sustentáveis na cadeia de fornecimento de óleo de palma da empresa.

Segundo entrevista publicada, o chefe de químicos da empresa a nível global, afirma que o projeto é motivado principalmente pelo fato de que os consumidores que atendem querem produtos cada vez mais sustentáveis, indicando que um possível motivador para a empresa engajar em tal projeto é a manutenção de sua reputação como marca frente aos consumidores.

“Estamos orgulhosos do trabalho que estamos fazendo na Malásia porque é a coisa certa a ser feita para a comunidade local e para os consumidores globais que atendemos, que querem produtos mais sustentáveis.”

- Projeto P-06

O projeto P-06 é um projeto voltado para a categoria de cuidados com os cabelos, em que a empresa estuda incorporar um ingrediente natural do Brasil em uma de suas fórmulas de produtos para cabelos.

Segundo a entrevistada, o projeto visa não só capturar uma parcela crescente de consumidores que tem preferência a ingredientes naturais, como também há intenção de conquistar reputação de marca, com a ajuda e desenvolvimento das comunidades locais que produzem o ingrediente:

“Nós fizemos vários estudos sobre as consumidoras brasileiras, e existe uma crença popular de que esse ingrediente auxilia no crescimento do cabelo. Junto a isso, vemos uma parcela crescente de consumidores buscando por ingredientes naturais. Vemos nesse nicho um potencial de mercado. Além disso, esse projeto tem um cunho sustentável, porque queremos desenvolver projetos de desenvolvimento das comunidades locais que produzem o ingrediente natural, e com isso aumentar nosso impacto perante aos nossos processos.”

### C) Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais

Ao levantar as atividades de Responsabilidade Social Corporativa da empresa objeto de estudo, pode-se notar que há um grande foco da empresa em relação ao compromisso com o desenvolvimento da comunidade e com a gestão das ações sociais. Isso fica evidenciado pela grande quantidade de projetos (10) realizados nesse tema, descritos abaixo. Além disso, a empresa possui uma gestão clara da estratégia para o pilar de impacto na comunidade, conforme explicado pela entrevistada, que é gerente de comunicação da empresa:

“Os nossos esforços de Impacto na comunidade possuem três estratégias de impacto: as ações emergenciais, por exemplo, a doação de cestas básicas para famílias, ou a doação de bolsas digitais para jovens; as ações estratégicas, que envolve o nosso compromisso com a primeira infância e com o desenvolvimento educacional dos jovens do Brasil; e por fim, as ações de influência, em que buscamos dar relevância, escalar e proporcionar mudanças sistêmicas nas comunidades em que atuamos”.

- Projeto P-07

O projeto P-07 é um projeto desenvolvido a nível mundial, que consistiu no desenvolvimento de um produto inovador, capaz de tornar água não tratadas em água própria para o consumo, seguindo às normas da Organização Mundial da Saúde.

No Brasil, o projeto contou ainda com a parceria de uma Organização não Governamental, que auxilia a empresa na distribuição e acesso às comunidades locais beneficiadas pelo projeto. Segundo a entrevistada, gerente de comunicações do Brasil, o projeto já alcançou amplo impacto e é um dos projetos mais consolidados de responsabilidade social corporativa da empresa:

“Esse foi um dos primeiros projetos de cidadania da empresa no Brasil, por isso, hoje temos resultados expressivos de impacto: já levamos mais de 90 milhões de litros de água potável, tendo beneficiado cerca de 38 mil pessoas no país, em comunidades ribeirinhas do Amazonas, Vale do Jequitinhonha, Minas Gerais e Extremo Sul da Bahia”.

A entrevistada reforça ainda que, ao contrário das demais ações da empresa, que são financiadas pela verba das próprias marcas, esse projeto faz parte dos esforços corporativos da empresa, sendo financiado pela empresa a nível mundial.

- Projeto P-08

O projeto P-08 trata-se de uma parceria firmada com uma Organização não governamental voltada para organizar eventos de construção de casas em comunidades carentes. Desde o estabelecimento da parceria da empresa no Brasil, as equipes de voluntários (funcionários da empresa) já construíram 630 novas casas de pessoas necessitadas, 1111 casas reformadas e 63 cisternas construídas, somando 4529 pessoas beneficiadas.

Além de participar dos mutirões de construção de casas, os funcionários voluntários da empresa A arrecadam doações entre os funcionários da empresa para auxiliar com o pagamento de materiais de construção para os eventos.

- Projeto P-09

O projeto P-09 é uma ação de desenvolvimento profissional para alcançar a igualdade racial no acesso a oportunidades de trabalho e renda. O projeto visa capacitar os participantes negros do processo seletivo da companhia com aulas de inglês e mentoria. O objetivo é estimular a diversidade social e racial em seu quadro de funcionários e, assim, estabelecer mais representatividade a longo prazo.

A empresa A também firmou uma parceria com a Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial – Faculdade Zumbi dos Palmares, assumindo os 10 compromissos com a promoção de Igualdade Racial, assim como parcerias com os coletivos negros das universidades e, mais recentemente, com a Empregueafro para a divulgação de vagas de emprego da empresa no Brasil.

Segundo a entrevistada, o inglês fluente é hoje uma das principais barreiras entre jovens para o ingresso no mercado de trabalho. Por isso, a empresa acredita que esse é o caminho para aumentar a diversidade racial na empresa.

Com o intuito de aperfeiçoar o inglês dos participantes de intermediário para avançado, os estudantes passarão pelas etapas online - que incluem inscrição, testes de perfil, lógica e inglês - e três entrevistas presenciais, os finalistas receberão uma bolsa integral de curso de inglês online por 12 meses, em uma escola de idiomas parceira da empresa. Já a mentoria acontecerá durante seis meses e trabalhará diversas soft skills por meio de coaching com gerentes da empresa em encontros online mensais.

Após o período de curso, os estudantes finalizarão o processo seletivo com um teste de inglês aplicado pela empresa. E, se atingirem o nível requisitado, serão aprovados para o Programa de Estágio Gerencial da companhia, que é a principal porta de entrada e uma grande oportunidade de crescimento e aprendizado.

- Projeto P-10

A primeira onda do projeto P-10 foi desenvolvida em 2019, e visa o desenvolvimento de fornecedoras, voltado para o fortalecimento de empresas pertencentes a mulheres no Brasil.

Trata-se de um projeto em parceria com uma organização não governamental internacional.

No Brasil, 25 empresas de pequeno e médio porte, que tenham pelo menos 51% da propriedade e controle na mão de uma ou mais mulheres, passaram pelo programa. O processo seletivo teve como critério principal o potencial de crescimento, a motivação e o alinhamento aos conteúdos e segmentos de mercado estratégicos identificados pela empresa.

Essa iniciativa fez parte do compromisso da empresa de direcionar 2 bilhões de dólares de seu orçamento de compras a empresas pertencentes a mulheres e fornecedores de diversidade, sendo 100 milhões de dólares destinados a países com exceção dos Estados Unidos até 2020

- Projeto P-11

O projeto P-11 trata-se da criação de uma Aceleradora Social, uma plataforma que busca catalisar conexões e acelerar ideias inovadoras. O projeto visa dar auxílio a empreendimentos com cunho social, por meio de oferecimento de aporte financeiro e ações de capacitação.

Para isso, a empresa conta com parcerias de ONGs, que auxiliam na captura, avaliação dos projetos selecionados e capacitação dos profissionais e projetos selecionados. A empresa A, por sua vez, participa com o aporte financeiro aos projetos.

Segundo a entrevistada, o projeto já teve resultados concretos e agora planejam-se para a implementação de uma segunda onda:

“Na primeira onda, focamos nas necessidades geradas pela pandemia da Covid-19 e suas consequências para toda a sociedade e a economia. Ao todo, foram concretizados seis contratos e outros 20 projetos foram favorecidos com mentorias e conexões. Agora, lançamos a segunda onda da Aceleradora Social, com enfoque em alicerçar o desenvolvimento de fornecedores negros.”

- Projeto P-12

O projeto P-12 é um programa de Desenvolvimento para Fornecedores Negros, que consiste no oferecimento de ações de capacitação, como treinamentos, aulas, workshops e etc. para empreendedores negros. Após a conclusão do programa, os afro empreendedores ainda participarão de uma rodada de negócios exclusiva com os compradores da empresa A e parceiros, para apresentar o seu negócio e colher futuras oportunidades.

A grade curricular do programa será estruturada de acordo com as necessidades levantadas pelos participantes, além de contemplar conteúdos que suportem a sustentabilidade dos empreendimentos beneficiados.

Para participar, a Comissão Julgadora da empresa A e entidades parceiras escolherão a(s) empresa(s) apoiadas de acordo com os critérios de

- (i) possuir negócio com potencial,
- (ii) desempenho e resultados de negócios promissores
- (iii) adequação da submissão
- (iv) apresentar competências tais como: visão de futuro e potencial para inovação.

Em termos de governança, o projeto é parte interno, já que conta com a avaliação de funcionários da empresa, e parte colaborativo, uma vez que as ações de impacto e programas de desenvolvimento serão realizados por empresas parceiras.

- Projeto P-13

O projeto P-13 é um programa de doação de salário, que visa ajudar a melhorar os indicadores macroeconômicos do país e oferecer educação de qualidade a crianças de todas as faixas etárias, por meio de parcerias com o Instituto Ayrton Senna e a organização United Way Brasil.

O programa funciona a partir do engajamento dos funcionários da empresa que colaboram com doações financeiras, sendo que a cada valor doado, a companhia doa a mesma quantia, somando os dois montantes e dividindo igualmente entre as duas instituições

Com diferentes áreas de conteúdo e competências, cada instituição possui uma especialidade, ou seja, enquanto o Instituto Ayrton Senna foca na qualidade do ensino curricular, a United Way possui foco no desenvolvimento integrado da infância e juventude.

- Projeto P-14

O projeto P-14 está sendo realizado em uma parceria com a Tree Consultoria e Educação. Trata-se de um projeto de Diversidade e Inclusão em que a empresa apoia a Trilha de Desenvolvimento para Talentos Negros com 30 vagas gratuitas. O programa tem como objetivo trabalhar questões étnico-raciais com foco no desenvolvimento pessoal e profissional.

A empresa A participa do projeto, com apoio financeiro a ONG parceira.

- Projeto P-15

O projeto P32 consiste em uma campanha de doação de produtos de higiene feminina. O projeto envolveu o desenvolvimento de uma pesquisa sobre o tema da “pobreza menstrual” no Brasil, que revelou números alarmantes sobre a quantidade de meninas em situação carente que não possuem acesso a absorventes.

Assim, o projeto englobou a elaboração de campanhas publicitárias sobre o tema, para engajar os consumidores a participarem do programa de doações de produto: a cada absorvente comprado durante o período da campanha, a empresa se comprometeu a doar outra unidade para comunidades carentes.

- Projeto P-16

O projeto P-16 é um projeto de inovação de embalagem em que uma das marcas de cuidados com cabelos desenvolveu um design inclusivo em seu frasco para pessoas com baixa capacidade de visão ou cegas.

Com a inovação na embalagem, os consumidores com baixa capacidade de visão ou cegas conseguem tomar banho com mais confiança, pois o novo frasco apresenta indicações táteis (listras para xampu e círculos para condicionadores) que distinguem xampu e condicionar por meio do toque.

Por conta desse projeto, a marca foi reconhecida em 2019 pelo Business Fórum de Deficiência com um prêmio de Design Inteligente de Deficiência por desenhar produtos excepcionais que reconhecem as necessidades dos consumidores PCD's.

#### **4.2.5. Dimensão práticas de trabalho**

A dimensão prática de trabalho foi analisada sob a ótica de dois indicadores: a existência de mecanismos voltados para o desenvolvimento humano dos funcionários, o oferecimento de benefícios e treinamentos; e a existência de um sistema de avaliação de fornecedores em práticas de trabalho. Em relação a essa dimensão, pode-se afirmar que a empresa apresenta grande enfoque no primeiro indicador, adotando inúmeras políticas, programas e projetos. Em relação ao segundo indicador, pode-se afirmar que a empresa já possui um modo sistêmico de avaliação de fornecedores, além de ressaltar que, como já explicitado anteriormente, a empresa possui ações afirmativas e metas para aumentar as métricas de diversidade entre os fornecedores da empresa.

##### **A) Desenvolvimento humano, benefícios e treinamentos**

Em relação a esse indicador, há indícios de que a empresa A adota uma postura pró-ativa e engajada. Dentro desse escopo, pode-se citar que a empresa adota políticas – de licença maternidade e paternidade; trabalho flexível – e projetos – de melhoria de métricas de bem-estar do funcionário; treinamentos e eventos que promovem o engajamento às questões sociais relativas ao tópico de diversidade e inclusão, conforme explicitado abaixo.

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa para seus funcionários, pode-se citar a adoção da política de licença maternidade e paternidade, que, segundo o site da empresa, inclui o direito de até um ano de afastamento, além da adoção de práticas igualitárias para pais e mães. Essa política vai além do pressuposto em lei, desse modo, pode-se afirmar que a empresa adota uma postura proativa em relação a esse aspecto:

“Em 2016, anunciamos melhorias em nossos benefícios de licença para mães e pais, incluindo até um ano de afastamento por meio de uma combinação de licença remunerada e não remunerada. Em 2017, expandimos esse benefício em todo o globo, adicionando outros benefícios de maternidade, adoção e paternidade em mais de 25 países.”

Além dessa política, a empresa também adota a política de trabalho flexível e cultiva a cultura de integração entre trabalho e vida pessoal, conforme explicitado no site da empresa:

“Os funcionários da empresa têm flexibilidade de trabalhar em casa e um número cada vez maior de funcionários está aproveitando o benefício quando precisam. Isso ajuda a equilibrar a vida pessoal e profissional”

Além da adoção dessas políticas, pode-se citar o desenvolvimento de três projetos relacionados a esse indicador:

- Projeto P-17

O Projeto-P17 é programa que visa melhorar as métricas de bem-estar dos funcionários da companhia. Para isso, a empresa A estabeleceu uma parceria com uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções diferenciadas de condicionamento físico para empresas e condomínios que buscam a melhoria na Qualidade de Vida e Bem Estar.

Na empresa A, o programa de bem-estar da companhia oferece sessões de alongamento matinal, sessões de prática de mindfulness, além de oferecer aulas de danças.

Além disso, o programa engloba a organização de eventos que visam incentivar os funcionários a adotarem práticas saudáveis. Com uma abordagem de gameification, os funcionários formar grupos e cumprir desafios relacionados a adoção de hábitos saudáveis: praticar exercícios, beber água, ter tempo para um hobby, etc.

- Projeto P-18

O projeto P-18 trata-se da organização de uma semana da Diversidade e Inclusão, que deve ocorrer todo ano. Essa semana consiste no oferecimento de uma série de eventos, treinamentos, e workshops em torno do tema de diversidade e inclusão.

O projeto é feito de forma colaborativa com ONGs e pessoas especializadas no assunto, liderado pelo pilar de equidade e inclusão da empresa.

- Projeto P-19

O projeto P-19 trata-se da organização de uma semana da Consciência Negra, que deve ocorrer todo ano. Essa semana consiste no oferecimento de uma série de eventos, treinamentos, e workshops em torno do tema de diversidade e inclusão.

O projeto é feito de forma colaborativa com ONGs e pessoas especializadas no assunto, liderado pelo pilar racial da empresa.

Em relação à criação de valor para empresa, pode-se afirmar que os três projetos possuem como motivador a Atratividade como empregador.

## **B) Avaliação de fornecedores em práticas de trabalho**

Toda a gestão de fornecedores é realizada por meio do pilar de compras da empresa, que possui uma frente específica para questões de ética corporativa e sustentabilidade.

Em relação à avaliação de fornecedores em práticas de trabalho, a entrevistada, que é líder de sustentabilidade e ética corporativa do pilar de compras, afirma que existe um sistema de avaliação, que conta com a colaboração de uma empresa terceirizada.

No Manual de Conduta Global da empresa, está explicitado também qual deve ser a postura e princípios de tomada de decisão de qualquer funcionário que esteja envolvido na seleção do fornecedor

“Se você estiver envolvido na seleção de fornecedor ou a agência, deve tomar decisões com base exclusivamente nos méritos do fornecedor ou oferta da agência. Você deve seguir os processos e sistemas de compra da empresa. Além disso, você nunca deve: tomar decisões de compra baseada em presentes ou entretenimento oferecido; Solicitar qualquer potencial fornecedor em nome de uma instituição de caridade, organização civil ou outras organizações sem a prévia autorização do chefe de ética e conformidade.” (Manual de Conduta da empresa, 2016)

Para os fins de análise dessa pesquisa, o programa de avaliação de fornecedores será tratado como Projeto P-20, descrito abaixo.

- Projeto P-20:

O projeto P-20 é um programa voltado para garantir que todos os fornecedores contratados pela empresa A cumpram os requisitos da ética corporativa estabelecida pelas normas globais da companhia.

Para isso, a empresa A conta com uma parceria com uma empresa que audita esses fornecedores com o intuito de averiguar se os requisitos e normas estão sendo cumpridos.

Segundo a entrevistada, líder do pilar de compras da empresa, devido a grande quantidade de fornecedores, é preciso selecionar quais fornecedores serão auditados.

“Nós trabalhamos com mais de 46 mil fornecedores, e precisamos garantir que as normas de ética corporativa estejam sendo cumpridas. Por isso, temos uma parceria com uma auditoria que nos ajuda a validar se as empresas estão dentro das normas. Como são muitos fornecedores, nós precisamos escolher de forma estratégica os fornecedores a serem auditados. Em geral, usamos dois critérios: os fornecedores em que temos o maior gasto, e os fornecedores que, devido ao escopo de trabalho, oferecem mais riscos, caso não estejam em conformidade com a lei e as normas de ética corporativa.”

Perguntada sobre o que motiva a empresa a adotar essas práticas, a entrevistada dá indícios de que as ações estão relacionadas principalmente com a redução dos riscos:

“Como disse anteriormente, nós damos prioridade para auditar fornecedores que concentram os maiores custos da empresa. Mas, além disso, levamos em conta a questão do risco. Por exemplo, apesar de termos os maiores gastos voltados com agências de publicidade, entendemos que o risco de má operação ou de más práticas desse tipo de empresa é baixo. Nesses casos, então, levamos em consideração também o escopo do trabalho dos nossos fornecedores. O foco na priorização das auditorias é garantir que estamos oferecendo os menores riscos legais e de compliance à empresa”

- Projeto P-21

O projeto P-21 visa aumentar o engajamento dos fornecedores na adoção de práticas de ética corporativa e sustentabilidade, por meio da organização de um evento em que a empresa A apresentou todas as soluções de sustentabilidade e ética corporativa aplicadas na empresa, afim de

engajar os fornecedores a seguirem o mesmo caminho. Além disso, a empresa A apresentou duas organizações não governamentais que são parceiras da empresa há anos, com o intuito de ser uma porta de entrada para que os fornecedores firmassem parcerias, caso desejassem.

Segundo a entrevistada, líder do pilar de compras da empresa, a iniciativa faz parte do esforço da subsidiária brasileira em cumprir uma meta traçada globalmente:

“Nós acreditamos no *tripple effect*, ou seja, nós trabalhamos com mais de 46 mil fornecedores. Acreditamos que se formos influentes e incentivarmos a adoção cada vez mais crescente de práticas de ética corporativa, de sustentabilidade e de diversidade, esse movimento será multiplicado em cadeia. Além disso, esse esforço faz parte da nossa meta global em gastar mais de R\$ 3 bilhões de dólares globalmente até 2025 com fornecedores diversos e que contribuam na cadeia com soluções inovadoras e sustentáveis.”

#### **4.5.6. Dimensão meio ambiente**

A dimensão Meio Ambiente foi analisada sob a ótica de seis indicadores: a existência de metas claras a respeito das emissões de carbono, poluição e desmatamento; o uso sustentável dos recursos, incluindo: água, energia, biodiversidade e restauração de habitats naturais, materiais; além da existência de ações da empresa que visam mitigar os impactos causados ao meio ambiente em relação às atividades de transporte, logística e distribuição.

##### **A) Governança das ações relacionadas às mudanças climáticas**

Em relação a governança das ações relacionadas às mudanças climáticas, a empresa assumiu um compromisso de cumprir metas estabelecidas para 2030, já descritas anteriormente no presente estudo. No que tange as mudanças climáticas, pode-se citar as seguintes metas do programa:

- 100% das embalagens serão recicláveis ou reutilizáveis.
- Utilização de 100% de fonte de energia renovável.
- Encontrar soluções para que nenhuma embalagem da empresa vá para o oceano.

Além dessas metas, a empresa assumiu publicamente o compromisso de se tornar carbono neutro até 2030.

##### **B) Uso sustentável de recursos: Água**

Em relação à promoção do uso sustentável de recursos, foram levantados três projetos: dois relacionados à redução do uso de água pelo consumidor, por meio de inovação de produto, outro, relacionado à redução do uso de água nos processos fabris da empresa. Ambos os projetos estão descritos abaixo:

- Projeto P-22

O Projeto P-22 é um projeto de lançamento de um novo produto para a categoria de cuidados orais que possibilitaria que o consumidor faça a higienização bucal sem o uso de água. Assim, sendo um projeto que visa a redução do consumo de água pelo consumidor final.

Segundo a entrevistada, esse projeto tem um apelo mais comercial, já que já existe esse tipo de solução no mercado, tanto entre concorrentes que tem um apelo sustentável, quanto em concorrentes que tem um apelo de trazer praticidade ao consumidor.

- Projeto P-23

O projeto P-23 é um projeto de inovação de produto, em que estão sendo feito inúmeros estudos e inovações complementares a fim de melhorar a eficiência da linha de produtos de cuidados com tecidos, visando a redução de uso de água pelo usuário final do produto.

Além disso, o projeto prevê que as embalagens do produto em questão tenham um selo e uma mensagem afim de incentivar os consumidores no uso consciente da água.

Segundo a entrevistada, há ainda poucos projetos de inovação de produtos voltados para a questão da redução do uso de água, apesar de ser uma das maiores necessidades levantadas pelos consumidores

“Nós fizemos uma pesquisa com os consumidores, com o intuito de entender quais as principais dores e necessidades dos clientes quando se trata de sustentabilidade. No México, o maior apelo está em relação às questões de redução de água, já que o país já enfrenta problemas de escassez de água em muitas cidades. Ainda assim, esse é um dos tópicos que estamos mais atrasados. Temos poucos projetos de inovação de produto e embalagem voltado para essa questão. Em termos de projetos já executados, nós temos uma linha de produtos que possui frases de incentivo e uso consciente da água. Mas, ainda assim, é pouco apelativo e encontra-se no verso da embalagem.”

Em relação à fase de desenvolvimento do projeto, como citado anteriormente, no México, o projeto já foi lançado, enquanto no Brasil, a empresa está comprometida em lançar o produto entre 2021 e 2022.

- Projeto P-24

O projeto P-24 é um projeto que visa a redução do uso de água nas fábricas da empresa no Brasil. A Fábrica de cuidados com o bebê da empresa no Brasil, localizada em uma área que tem experimentado estresse hídrico, desenvolveu soluções inovadoras para reduzir o uso de água doce. A instalação instalou equipamentos para tratar e reutilizar efluente de água do processo de fabricação. No ano passado, a fábrica reciclagem mais de 34 milhões de litros de água, o equivalente ao uso anual de água de 860 de famílias brasileiras.

### C) Uso sustentável de recursos: Energia

Em relação a promoção do uso sustentável de energia, como citado anteriormente, a empresa assumiu um compromisso público de usar 100% de energia de fontes renováveis até 2030, em todas as operações da empresa no mundo. Para isso, a empresa já possui um projeto em andamento, liderado pelo pilar de compras da empresa, conforme descrito abaixo:

- Projeto P-25

Conforme entrevista à gerente de compras da empresa, que é também líder de ética corporativa do pilar de compras, o projeto P-25 faz parte da meta da empresa A de ter 100% de Energia renovável nas fábricas do Brasil. Basicamente, consiste na escolha e aquisição de fontes de energia renováveis, tanto para as instalações fabris, quanto para as instalações gerencias da empresa.

#### **D) Uso sustentável de biodiversidade e restauração dos habitats naturais**

Em relação ao uso sustentável de biodiversidade e restauração dos habitats naturais, foi levantado que a empresa possui um projeto de restauração de parte da mata atlântica, que faz parte do seu compromisso de ser carbono neutro até o fim de 2030. O projeto é descrito abaixo:

- Projeto P-26

O projeto P-26 é um projeto voltado para a restauração de parte da mata atlântica, feito em parceria com uma organização não governamental e outra empresa privada produtora de papel e celulose.

O projeto tem como objetivo garantir a proteção e recuperação da Mata Atlântica no Espírito Santo a partir de um movimento que engloba aspectos sociais, ambientais e de desenvolvimento sustentável. A recuperação da paisagem florestal na Mata Atlântica trará benefícios para a biodiversidade e a população da região, além de contribuir para a segurança hídrica e a captura de carbono a partir das áreas preservadas e recuperadas.

O projeto também prevê o desenvolvimento de uma metodologia de monitoramento e avaliação de impactos na região, uma vez que as atividades de restauração sejam implementadas.

A empresa A atuará apenas oferecendo aporte financeiro para o projeto, que será liderado pela organização não governamental, e contará com a colaboração da empresa privada parceira, que já tem expertise no tema de restauração de florestas.

#### **E) Uso sustentável de recursos: Materiais**

Em relação ao uso sustentável de materiais, foram levantados oito projetos de inovação de produto e embalagem. Segundo a entrevistada, que é gerente de pesquisa e desenvolvimento do produto da empresa no Brasil, os projetos de sustentabilidade estão focados em três grandes áreas: a redução do uso de plásticos, a redução do uso de água e as questões relativas aos compostos químicos. A seguir, são listados e descritos os projetos que estão sendo desenvolvidos pela empresa nessas áreas:

- Projeto P-27

O projeto P-27 é um projeto voltado para a redução no uso de plásticos, e consiste no redesenho de embalagem que visa a redução de 15% no uso de plástico na embalagem de uma das linhas de produtos da categoria de cuidados com tecidos.

Segundo a entrevistada, estima-se que após implementado, o projeto trará o benefício de redução de aproximadamente 1130 toneladas de plástico por ano.

Além da redução no uso de plástico, o projeto envolve um estudo sobre o processo de reciclagem desses tipos de embalagem, de modo que haverá uma demarcação no produto onde o consumidor deve cortá-la, facilitando o processo de reciclagem.

Ao mencionar o projeto, a entrevistada destacou que além dos benefícios em sustentabilidade, o projeto trará benefícios financeiros:

“Esse é um exemplo claro de um win-win project, pois apenas pelo redesenho de embalagem, traremos redução de 15% no uso de matéria-prima, trazendo redução de custos na fabricação da linha de produtos”

Em relação à fase de desenvolvimento do projeto, a empresa está comprometida em lançar o produto entre 2021 e 2022.

- Projeto P-28

O Projeto P-28 é um projeto de inovação na embalagem do produto, que visa a utilização de resíduos reciclados na embalagem dos produtos da empresa, objetivando a redução do uso de plásticos.

O Projeto já foi implementado e já existem produtos disponíveis no mercado que utilizam a nova tecnologia, desenvolvida pela empresa, entretanto, segundo a entrevistada, é um tópico em que a empresa tem intenções de se desenvolver ainda mais.

“Esse é a meta que estamos mais atrasados, a meu ver. Já temos, inclusive disponíveis no mercado, alguns SKUs com parte de suas embalagens feitas de resíduos reciclados. Entretanto, se pensamos na quantidade de SKUs que temos, fica claro que temos muito a trabalhar. Além disso, ainda temos muito a trabalhar para bater o target estabelecido para 2030, pois queremos que pelo menos 50% do material da embalagem seja de materiais reciclados”

- Projeto P-29

O Projeto P-29 explora outra solução para a redução no uso de plásticos nas embalagens, que consiste na substituição do plástico por resíduos biodegradáveis. O projeto prevê que a embalagem de um dos produtos da categoria de cuidados femininos seja composta em 80% por uma resina biodegradável advinda da cana de açúcar.

O projeto já foi implementado totalmente implementado no México, inclusive com o lançamento do produto no mercado. No Brasil, tem planos de ser lançado em breve.

Segundo a entrevistada, estima-se que o projeto trará uma redução de cerca de 11 toneladas de plástico derivado de combustíveis fosseis por ano.

- Projeto P-30

O Projeto P-30 visa o lançamento de um novo produto da categoria de cuidados orais, em que a parte plástica do produto será substituída por madeira.

Segundo a entrevistada, esse é um projeto de apelo mais comercial, uma vez que a empresa foi impulsionada a desenvolvê-lo após inúmeros lançamentos de produtos competidores no mercado.

Nesse sentido, entende-se como drivers do projeto tanto uma necessidade de ganhar reputação de marca, como há também a questão do risco de mercado inerente ao fato de que outros competidores já tem o produto no mercado e representam uma ameaça aos números de vendas da empresa.

Em termos de governança, o projeto foi desenvolvido de forma totalmente interna, pela equipe de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, fazendo parte das atividades rotineiras da empresa. Dessa maneira, entende-se que há alta centralidade do projeto em relação à empresa.

- Projeto P-31

O Projeto P-31 é um projeto voltado para a redução ou eliminação de produtos químicos nocivos à saúde dos consumidores e ao meio ambiente, sendo um projeto de inovação complementar de embalagem, na medida em que objetiva a impressão de selos de “produto biodegradável”, em todos os produtos da empresa que cumprem esses requisitos.

Em relação à fase de desenvolvimento do projeto, a empresa está comprometida em lançar os produtos com os selos entre 2021 e 2022.

- Projeto P-32

O Projeto P-32 também é um projeto voltado para a eliminação de produtos químicos nocivos à saúde dos consumidores e ao meio ambiente, sendo um projeto de inovação de produtos, que prevê o lançamento de dois produtos livres de sultafo: um na categoria de cuidados orais e outro na categoria de cuidados com cabelos.

Em relação à fase de desenvolvimento do projeto, os produtos já foram desenvolvidos e estão na fase de testes finais. A empresa está comprometida em lançar os produtos com os selos entre 2021 e 2022.

- Projeto P-33

O Projeto P-33 é um projeto de inovação disruptiva de embalagens de produtos, que visa o desenvolvimento de uma embalagem reciclável para todos os produtos aplicáveis produzidos pela empresa.

A entrevistada destaca entretanto, que esse projeto ainda está em fase inicial de estudo, estando apenas na fase conceitual do projeto de inovação, e que a empresa não tem compromissos claros em executá-lo. Nesse sentido, a entrevistada destaca as principais barreiras e desafios de execução:

“Essa é uma solução muito interessante, e já é amplamente usada no mercado. Nossa maior barreira e preocupação é garantir que a embalagem mantenha a qualidade dos produtos e evitar qualquer risco de microcontaminação dos produtos.”

- Projeto P-34

O projeto P-34 é um projeto movido pela meta da empresa de chegar a zero resíduos de fabricação para aterro. Esse projeto é feito a nível mundial, para isso a empresa possui uma equipe de compras voltada para a procura de soluções alternativas para o destino dos resíduos de fabricação, por meio da reutilização do lixo.

Com esse projeto, a empresa pode economizar mais de \$2,2 bilhões enquanto garante que mais de 6,9 milhões de toneladas de resíduos de fabricação não vão para um aterro.

#### **F) Impactos do transporte, logística e distribuição**

Em relação a esse indicador, a líder do pilar de compras da empresa afirma que eles tem o objetivo de reduzir em 50% as emissões de carbono nas operações de transportes, como parte do compromisso que a empresa assumiu em ser carbono neutro até 2030. Para tanto, a empresa atua por meio de projetos que visem melhorar essas métricas, descritos abaixo:

- Projeto P-35

O Projeto P-35 é um projeto que visa a implementação de postos de refis de produtos nos supermercados, a fim de reduzir o uso de embalagens dos produtos. Esse projeto já tem alguns pilotos sendo testados pelo mundo, sendo um deles no Brasil.

Entretanto, a entrevistada destaca que o ainda há muito a se testar, e que um grande risco ao sucesso do projeto é entender qual seria a aderência dos consumidores:

“Já temos alguns pilotos sendo testados pelo mundo. Mas ainda estamos na fase de entender se o consumidor estaria disposto a aderir a esse novo modelo de consumo. Pelo lado da sustentabilidade é ótimo, pelo lado da qualidade do nosso produto, ainda precisamos rodar mais testes para garantir que não haja nenhum risco de contaminação. Além disso, mesmo garantindo a qualidade do produto, não sabemos ainda se o consumidor estaria disposto a ter o trabalho de se planejar e levar as embalagens vazias para encher o produto”.

- Projeto P-36

O projeto P-36 é um projeto feito em parceria com uma startup de logística reversa, voltado para a economia circular. Trata-se de um projeto piloto de economia circular e educação ambiental em condomínios residenciais na cidade de São Paulo.

Ainda em fase inicial, a iniciativa pretende ajudar condomínios na gestão de resíduos, facilitando o trajeto entre o descarte, a chegada nas cooperativas parceiras e o reuso dos materiais.

Nesse projeto, a startup parceira se responsabiliza por toda administração do lixo descartado enquanto a empresa A é responsável pelo impulsionamento e patrocínio da iniciativa.

Segundo o entrevistado, o projeto faz parte do escopo do pilar de sustentabilidade no Brasil, em que um dos objetivos é explorar as soluções circulares. Segundo ele, o piloto foi bem sucedido e há planos para que seja replicado mais vezes.

- Projeto P-37

O projeto P-37 é um projeto em parceria com uma startup que possui pontos de coletas de resíduos em varejistas selecionados em São Paulo. A proposta dessa startup é incentivar a reciclagem de produtos pelos consumidores. A cada embalagem reciclada, o consumidor acumula pontos que podem ser trocados por produtos das empresas parceiras.

Nesse projeto, o escopo da empresa A é de dar patrocínio financeiro à startup, bem como de fazer parte do portfolio de produtos que o consumidor pode trocar.

- Projeto P-38

O projeto P-38 faz parte dos esforços da empresa em cumprir a meta de diminuir em 50% as emissões de carbono em transportes. Em suma, o projeto consiste em desenvolver programas de incentivo para que as transportadoras contratadas e clientes deem preferência para modais de transporte que apresentam menor quantidade de emissões de carbono, como o modal cabotagem e ferroviário.

Segundo a entrevistada, líder do pilar de compras da empresa, a iniciativa também significa redução de custos:

“Felizmente, hoje, optar pelo modo de cabotagem ou ferroviário nos traz também uma redução de custos. Por conta disso, fica mais fácil de engajar clientes e transportadoras a optar por esses modais mais sustentáveis”

- Projeto P-39

O projeto P-39 também faz parte dos esforços da empresa em cumprir a meta de diminuir em 50% as emissões de carbono em transportes. Nesse caso, o projeto é focado em desenvolver programas de incentivo para que as transportadoras contratadas adotem cada vez mais soluções sustentáveis.

Para isso, a empresa realiza um sistema de gameficação e premiação para as transportadoras contratadas, em que apresentam quais são as prioridades e critérios que a empresa utiliza para avaliar o desempenho dos serviços prestados por cada transportadora. Segundo a entrevistada, líder do pilar de compras, a ideia do projeto é usar esse fórum para incentivar práticas de sustentabilidade:

“No início do ano, fizemos um evento de premiação das melhores transportadoras. Nesse evento, aproveitamos para apresentar quais são nossas prioridades do ano fiscal. Dentre elas, citamos a sustentabilidade e nossa meta de reduzir em 50% as emissões de carbono no setor de transportes da empresa até 2030. Acreditamos que essa foi a conversa inicial, um kick off no assunto, que vai facilitar conversas futuras em torno do tema.”

Ainda, segundo a entrevistada, o projeto já trouxe algumas melhorias:

“Temos uma transportadora que já optou pela compra de caminhão a gás. E também já existe uma frota de caminhões, que é dedicada exclusivamente a prestar serviços apenas para a Empresa A, em que estamos estudando todas as sinergias e rotas para garantir que o caminhão sempre volte cheio. Por exemplo, caso ele vá para o cliente levando produtos, queremos garantir que, na volta, o caminhão volte com pallets que estavam parados no cliente. Isso otimiza as rotas do caminhão, trazendo benefícios nos custos de transportes, e reduz as emissões de carbono pela redução no número de viagens necessárias.”

### **4.3. Análises dos projetos de Responsabilidade Social Corporativa da empresa**

#### **4.3.1. Centralidade, especificidade e modos de governança dos projetos**

Para o estudo dos modos de governança aplicados aos projetos, os projetos foram classificados em relação ao modo de governança como: Interno, Externo (Terceirizado) e Colaborativo (Husted, 2003)

Para o estudo da centralidade e especificidade dos projetos, o desenho de pesquisa também se pautou nas classificações propostas por Husted (2003), de modo que os projetos podem ser classificados por uma centralidade alta ou baixa, e uma especificidade alta ou baixa. O quadro 14 sumariza os resultados levantados na pesquisa, aplicada aos projetos de responsabilidade social corporativa da empresa.

Quadro 14 – Classificação dos projetos de RSC levantados quanto ao modo de governança, centralidade e especificidade

<b>Indicador</b>	<b>Projeto</b>	<b>Breve Descrição</b>	<b>Modo de Governação</b>	<b>Centralidade</b>	<b>Especificidade</b>
Engajamento das partes interessadas	P-01	Projeto que visa compartilhar o conhecimento da empresa no tema de RSC para seus clientes	Colaborativo	Alta	Baixa
Ações afirmativas	P-02	Criação de um movimento para empregar profissionais LGBTI+, por meio de campanhas publicitárias.	Colaborativo	Alta	Baixa
Ações afirmativas	P-03	Projeto voltado para garantir a representatividade na comunicação das marca	Colaborativo	Baixa	Alta
Ações afirmativas	P-04	Projeto voltado para o desenvolvimento de ações que visem aumentar a diversidade racial e social entre o quadro de funcionários da empresa	Interno	Alta	Alta
Gestão de impactos na comunidade e desenvolvimento	P-05	Projeto voltado para o desenvolvimento de ações em comunidades produtoras de óleo de palma afim de incentivar o desenvolvimento local e a adoção de práticas sustentáveis.	Externo	Alta	Baixa

Gestão de impactos na comunidade e desenvolvimento	P-06	Projeto de lançamento de novo produto de cuidados com os cabelos, com a incorporação de ingredientes naturais brasileiros, bem como o desenvolvimento das comunidades locais produtoras do ingrediente.	Interno	Alta	Alta
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-07	Projeto de desenvolvimento e distribuição de um produto que purifica água, tornando-a potável para comunidades carentes	Colaborativo	Baixa	Baixa
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-08	Projeto de parceria com uma organização não governamental voltado para organização de multirões de construções de casa nas comunidades carentes.	Colaborativo	Baixa	Baixa
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-09	O projeto visa capacitar os participantes negros do processo seletivo da companhia com aulas de inglês e mentoria.	Colaborativo	Alta	Alta
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-10	Projeto visa o desenvolvimento de fornecedoras, voltado para o fortalecimento de empresas pertencentes a mulheres no Brasil.	Colaborativo	Alta	Alta
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-11	O projeto visa dar auxílio a empreendedimentos com cunho social, por meio de oferecimento de aporte financeiro e ações de capacitação.	Externo	Baixa	Baixa
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-12	O projeto P25 é um programa de Desenvolvimento para Fornecedores Negros, que consiste no oferecimento de ações de capacitação, como treinamentos, aulas, workshops e etc. para empreendedores negros.	Colaborativo	Baixa	Baixa
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-13	Programa de doação de salário, que visa ajudar a melhorar os indicadores macroeconômicos do país e oferecer educação de qualidade a crianças de todas as faixas etárias, por	Externo	Baixa	Baixa

		meio de parcerias com o Instituto Ayrton Senna e a organização United Way Brasil.			
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-14	O projeto de Diversidade e Inclusão em que a empresa apoia a Trilha de Desenvolvimento para Talentos Negros, por meio de parceria com uma empresa especializada	Externo	Baixa	Baixa
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-15	Projeto de doação de produtos para comunidades carentes, envolvendo campanhas publicitárias, com o objetivo de engajar os consumidores a respeito do problema social	Interno	Alta	Alta
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-16	Projeto de Inovação de embalagem de um produto da categoria de cuidados com cabelos que tem um apelo inclusivo para cegos e pessoas com baixa capacidade de visão	Interno	Alta	Alta
Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamentos	P-17	O projeto P31 é um programa que visa melhorar as métricas de bem-estar dos funcionários da companhia.	Colaborativo	Alta	Alta
Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamentos	P-18	Projeto de organização de uma semana de discussões, eventos e palestras relacionados ao tema de diversidade e inclusão	Interno	Alta	Alta
Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamentos	P-19	Projeto de organização de uma semana de discussões, eventos e palestras relacionados ao tema de Consciência Negra	Interno	Alta	Alta
Avaliação de fornecedores em práticas de trabalho	P-20	Programa voltado para garantir que todos os fornecedores contratados pela empresa A cumpram os requisitos da ética corporativa estabelecida pelas normas globais da companhia.	Colaborativo	Alta	Alta

Avaliação de fornecedores em práticas de trabalho	P-21	O projeto P38 visa aumentar o engajamento dos fornecedores na adoção de práticas de ética corporativa e sustentabilidade, por meio da organização de um evento em que a empresa A apresentou todas as soluções de sustentabilidade e ética corporativa aplicadas na empresa	Colaborativo	Alta	Baixa
Uso sustentável de recursos: Água	P-22	Projeto de lançamento de novo produto de cuidados orais que visa a redução do consumo de água pelo consumidor final.	Interno	Alta	Alta
Uso sustentável de recursos: Água	P-23	Projeto de Inovação de Produto que visa melhorar a performance do produto para reduzir o consumo de água para o consumidor final	Interno	Alta	Alta
Uso sustentável de recursos: Água	P-24	O projeto P28 é um projeto que visa a redução do uso de água nas fábricas da empresa no Brasil, por meio do tratamento e reutilização de efluentes da fábrica.	Interno	Alta	Baixa
Uso sustentável de recursos: Energia	P-25	Projeto consiste na escolha e aquisição de fontes de energia renováveis, tanto para as instalações fabris, quanto para as instalações gerenciais da empresa.	Interno	Alta	Baixa
Uso sustentável de biodiversidade e restauração dos habitats naturais	P-26	Projeto de restauração da mata atlântica no Espírito Santo	Externo	Baixa	Baixa
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-27	Redução no uso de plástico em 15% nas embalagens	Interno	Alta	Alta
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-28	Projeto de Inovação de embalagem de produto visa utilização de componentes reciclados	Interno	Alta	Alta
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-29	Projeto de Inovação de embalagem de produto via substituição por materiais biodegradáveis	Interno	Alta	Alta

Uso sustentável de recursos: Materiais	P-30	Projeto de Inovação de produto via substituição de plástico por madeira	Interno	Alta	Alta
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-31	Projeto de Inovação de embalagem que visa a colocação de selo de "produto biodegradável"	Interno	Alta	Alta
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-32	Projeto de Inovação de produto que pretende lançar dois produtos livres de sulfato	Interno	Alta	Alta
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-33	Projeto de Inovação de embalagem de produto via produção de embalagens recicláveis	Interno	Alta	Alta
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-34	Projeto de Sustentabilidade que visa encontrar soluções de segundo uso para os resíduos de fabricação, garantindo ainda que os resíduos não tenham aterros como destino	Interno	Alta	Baixa
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-35	Projeto que estuda a colocação de refis de produtos em supermercados a fim de reduzir o uso de embalagens	Colaborativo	Alta	Alta
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-36	Projeto piloto de economia circular e educação em condomínios de São Paulo	Externo	Baixa	Baixa
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-37	Projeto em parceria com startup que patrocina e incentiva a reciclagem de embalagens	Externo	Baixa	Baixa
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-38	Projeto consiste em desenvolver programas de incentivo para que as transportadoras contratadas e clientes deêm preferência para modais de transporte que apresentam menor quantidade de emissões de carbono, como o modal cabotagem e ferroviário.	Interno	Alta	Alta
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-39	Programas de incentivo para que as transportadoras contratadas adotem cada vez mais soluções sustentáveis	Interno	Alta	Baixa

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.3.2. Motivadores da empresa a adotar ações de Responsabilidade Social Corporativa**

Os projetos levantados também foram classificados sob a perspectiva de entender quais são os motivadores que levam a empresa a adotar tais práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

Assim, foram atribuídas notas binárias para cada um dos motivadores propostos no modelo de pesquisa, de modo que a nota 1 quando o motivador é relevante para a empresa ter adotado tal projeto ou ação de RSC, e 0 quando o motivador não é relevante para a empresa. As notas atribuídas a cada projeto, encontram-se no apêndice A deste trabalho.

### **4.4. Análise dos Resultados**

Os líderes e gestores de uma empresa exercem bastante influência para garantir que as ações de responsabilidade social corporativa aconteçam. Em um contexto, entretanto, em que uma empresa está submetida a inúmeras pressões e exigências dos agentes externos, mostra-se necessária a criação de mecanismos para garantir que as metas traçadas pelos líderes da empresa sejam executadas ao longo da cadeia de atividades da empresa.

No estudo de caso proposto, foi possível constatar os seguintes mecanismos:

- Elaboração de um Manual de Conduta Global de Negócios, em que a empresa esclarece os princípios de conduta e diretrizes para todas as ações tomadas pela empresa.
- Estabelecimento de metas globais relativas aos indicadores de responsabilidade social corporativa, englobando, principalmente, aspectos relacionados à sustentabilidade ambiental, ao desenvolvimento das comunidades, e pela promoção de igualdade e inclusão, tanto no ambiente de trabalho, quanto na sociedade de modo geral.
- Elaboração de mecanismos, como treinamentos, plataformas de informação e envio de emails que garantam a educação e a ciência dos funcionários quanto às metas de responsabilidade social corporativa.
- Estabelecimento de uma estrutura organizacional visando a integração das metas de responsabilidade social corporativa às atividades da empresa. No caso da empresa estudada, constatou-se uma mudança recente na estrutura organizacional, por meio da criação de pilares multifuncionais, em oposição a existência de uma área única responsável por sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, evitando, desse modo, conflitos de interesses, e garantindo que essas ações pautem-se na lógica de crescimento conjunto com os negócios da empresa.
- Estabelecimento de um sistema de avaliação e medição das métricas e metas traçadas em relação à evolução das atividades relacionadas ao cumprimento das metas de responsabilidade social corporativa pré-estabelecidas.
- O estabelecimento de uma cultura, valores, missões com alta centralidade em relação aos princípios de Responsabilidade Social Corporativa também mostrou-se um fator relevante para facilitar o engajamento dos funcionários em ações de RSC.

Além do estudo dos mecanismos que a empresa utiliza para garantir que suas metas de Responsabilidade Social Corporativa sejam atingidas, mostrou-se relevante entender quais são as

formas de execução dessas metas. No estudo de caso proposto, foi possível constatar que, de modo geral, essas metas são executadas por meio da elaboração de projetos.

No estudo sobre as formas de execução das ações de Responsabilidade Social Corporativa, a pesquisa pautou-se na investigação de três elementos: a centralidade e especificidade dos projetos adotados em relação às atividades primárias da empresa, a seleção do modo de governança adotado nos projetos de estudo e os motivadores da empresa para adoção de tais projetos. Com esse estudo, buscou-se, primeiramente, entender se a empresa adota ou não uma postura estratégica em relação à Responsabilidade Social Corporativa.

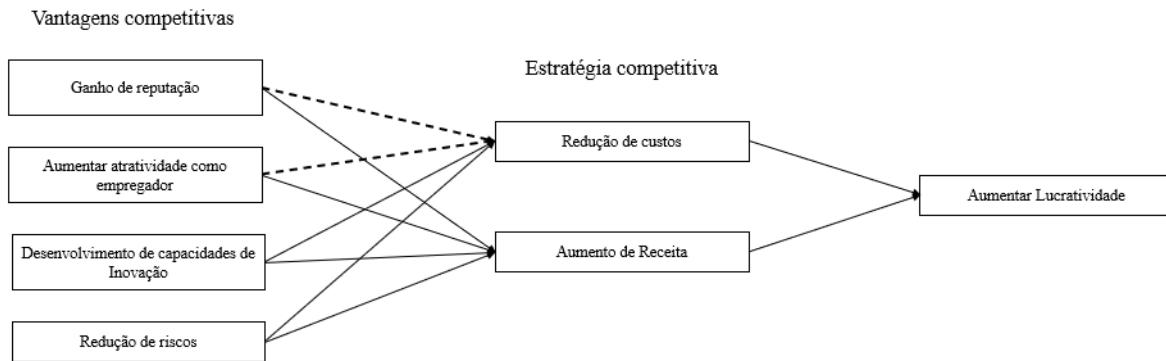
Parte-se do pressuposto que a adoção de uma postura estratégica em relação às ações de Responsabilidade Social Corporativa é vantajosa, uma vez que, quando a empresa integra os objetivos da corporação – obter lucros – às ações de RSC, isso propicia a criação de um sistema mais sustentável. Ou seja, quando as ações de RSC também trazem lucro às empresas, isso garante que essas ações possam continuar a ser executadas. Quando as ações de RSC trazem prejuízos a empresa, por sua vez, isso pode significar uma ameaça à manutenção do exercício principal da empresa, de modo que a existência de tais projetos se tornam dependentes de fatores externos .

Para a análise da pesquisa, foram levantados alguns elementos que evidenciam que a empresa adota uma postura estratégica em relação a Responsabilidade Social Corporativa:

- Escolha por projetos com alta especificidade, sob a perspectiva de maximização dos benefícios.
  - Se a empresa adota majoritariamente, projetos com alta especificidade, isso evidencia uma postura estratégica, uma vez que indica a intenção da empresa em alavancar seus benefícios.
  - Para a investigação da especificidade dos projetos, mostrou-se relevante entender os motivadores da empresa para engajar-se em tais projetos.
- Seleção estratégica do modo de governança da empresa, sob a perspectiva dos custos, segundo proposto por Husted (2003).

Além de investigar se a empresa adota uma postura estratégica, a presente pesquisa também buscou investigar quais são os principais motivadores para a empresa adotar tais ações. Para o estudo da especificidade dos projetos, partiu-se do pressuposto de que a responsabilidade social básica de uma empresa é obter lucros (Carroll, 1979). Assim, ao analisar os projetos, foi possível constatar que os motivadores selecionados na pesquisa tinham sempre uma certa relação de causalidade e concomitância. Dessa forma, constatou-se que, na realidade, os motivadores poderiam ser reorganizados em dois subgrupos: O primeiro concentra os motivadores que consistem em formas de criação de valor para a empresa, conferindo vantagem competitiva para a empresa, o segundo, concentrando o valor que é criado para a empresa, ou seja, a estratégia competitiva que a empresa adota ao engajar-se em determinado projeto ou ação, por fim, chega-se ao objetivo da empresa de gerar lucros (pilar econômico).

Figura 3 – Relação entre os motivadores para adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Schaltegger S. (2019)

Nesse sentido, é importante ressaltar que nem todos os projetos serão geradores de lucro para a empresa. Mas, a estratégia de RSC da empresa presume que todas as ações devem ser uma força para o bem e para o crescimento, indicando que, ainda que não gerem lucro, as ações da empresa devem objetivar seu crescimento.

O ganho de reputação é uma vantagem competitiva muito relevante para empresas de bens de consumo, uma vez que a reputação das empresas está diretamente relacionada a intenção de compra dos consumidores. Assim, pode-se constatar que a empresa opta pelo ganho de reputação em dois cenários: a redução de riscos às perdas de vendas ou boicote dos consumidores a seus produtos, que está diretamente relacionado à manutenção da receita das empresas; O ganho de reputação ligado ao aumento de vendas, também pode estar diretamente relacionado ao aumento de receita das empresas. Em relação à redução de custos, por sua vez, pelas evidências encontradas no estudo da empresa, pode-se perceber que essa relação é rara. Apenas um projeto de redesenho de produto ofereceu redução de custos à empresa, juntamente com o ganho de reputação, pela redução do uso de plásticos.

Aumentar a atratividade como empregador, por sua vez, pode ser considerado uma vantagem competitiva relevante por garantir que a empresa tenha profissionais capacitados. Assim como no caso do ganho de reputação, essa vantagem competitiva tem maior relação com o aumento de receitas do que com a redução de custos.

Já o desenvolvimento de capacidades de inovação pode estar atrelado tanto à redução de custos, no momento em que a empresa desenvolve soluções de redução de custos em seus processos, assim como pode estar relacionado ao aumento de receita, quando a empresa desenvolve uma inovação de produto ou embalagem, por exemplo, capaz de captar mais consumidores e alavancar suas vendas.

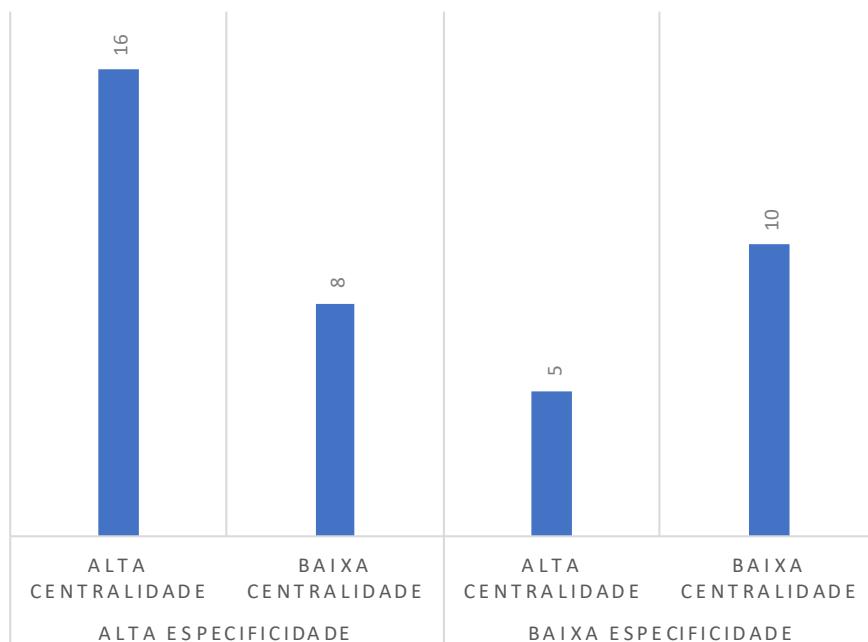
Por fim, a redução de riscos a empresa também pode estar relacionada as ambas estratégias competitivas da empresa. Por exemplo, a empresa adota inúmeras medidas para garantir que suas ações estejam em conformidade com a lei, nesse caso, objetivando mitigar os riscos relacionados

às retaliações previstas em lei que, geralmente, conferem custos à empresa. Por outro lado, a empresa também possui riscos relacionados que afetam diretamente o aumento de receita, como por exemplo, o risco de perda de vendas ou o risco de boicotes dos consumidores.

#### **4.4.1. Posicionamento estratégico da empresa em relação à Responsabilidade Social Corporativa**

A partir da classificação dos projetos de Responsabilidade Social Corporativa levantados, constatou-se a predominância de projetos internos, e de alta centralidade e especificidade, evidenciando que a empresa adota um posicionamento estratégico em relação às ações de Responsabilidade Social Corporativa, conforme ilustrado na figura 4.

Figura 4 – Número de Projetos classificados em relação à especificidade e centralidade



Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.4.2. Relação entre centralidade, especificidade e motivadores na adoção dos modos de governança dos projetos na empresa**

Nessa sessão, busca-se entender quais são as relações entre a centralidade, especificidade e os motivadores da adoção de projetos de RSC, no que tange a seleção do modo de governança para determinado projeto.

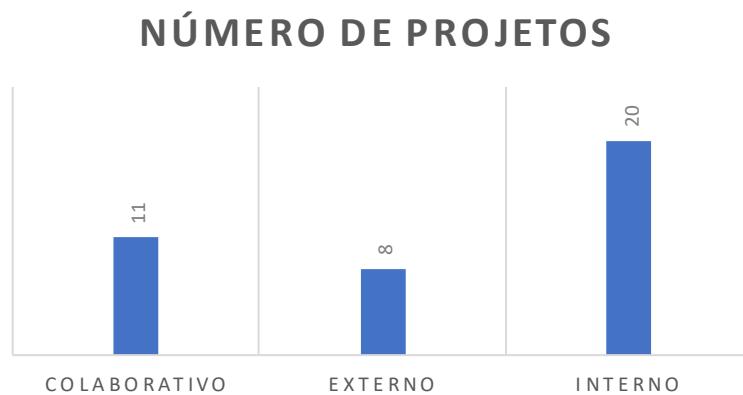
Em resumo, o que pode ser constatado é que no estudo de caso proposto, em projetos de alta centralidade e baixa especificidade, o principal motivador foi a redução de riscos atrelados aos custos de retaliação legal. Além disso, parte dos projetos foram desenvolvidos de modo colaborativo, como proposto em teoria, outros de maneira interna pela empresa, em casos em que, mesmo não fazendo parte das atividades principais da empresa, a empresa detém expertise para fazê-la.

Já em relação aos projetos de alta centralidade e alta especificidade, em sua grande maioria, como proposto por Husted (2003), a empresa adotou um modo de governança interno. Além disso, evidenciou-se a predominância do motivador reputação de marca e desenvolvimento de capacidade de inovação. Os projetos desse subgrupo podem ser divididos em três grandes tipos: os projetos de inovação de produtos, os projetos de inovação de processo e os outros projetos. Em todos os projetos de inovação de processo, a empresa obteve também redução de custos, sendo um motivador predominante nesse tipo de projeto.

Nos projetos de baixa centralidade e baixa especificidade, o modo de governança predominante de fato era o externo, conforme proposto por Husted (2003). Entretanto, em projetos que a empresa motiva-se pelo desenvolvimento de capacidades de inovação, a empresa opta pelo modo colaborativo.

Por fim, em relação aos projetos caracterizados por baixa centralidade e alta especificidade, constatou-se primeiramente, que o principal motivador para a empresa se engajar em projetos é a redução de riscos atrelados à reputação de marca como forma de aumentar a atratividade como empregador, e como forma de aumentar as vendas de determinados produtos. Já em relação ao modo de governança, para esse tipo de projeto, a empresa alterna entre o modo colaborativo e o interno.

Figura 5 – Modos de governança adotados nos projetos de RSC



Fonte: Elaborado pela autora

#### A. Projetos com baixa centralidade e baixa especificidade:

Segundo Husted (2003), quando centralidade e especificidade são baixas, ou seja, quando a empresa é incapaz de monitorar a atividade de RSC, nem consegue extrair benefícios dessa atividade, a melhor opção para a empresa, sob uma perspectiva estratégica, é conduzir suas atividades de RSC de forma externa, terceirizada, por meio de filantropia.

Dos 39 projetos levantados, apenas 10 se configuram com baixa centralidade e baixa especificidade, o que indica que a empresa objeto de estudo adota uma postura estratégica na seleção de quais projetos e ações de responsabilidade social corporativa serão adotados, buscando aumentar o benefício alcançado com tal ação e/ou buscando escolher ações que já são próximas

ao escopo das atividades já realizadas, no intuito de reduzir os custos e esforços envolvidos em tais atividades.

Ao analisar os modos de governança adotados pela empresa, de fato, dos 10 projetos levantados, em 7 a empresa opta pelo modo de governança externo, o que vem de acordo com o estudo proposto por Husted (2003), indicando que a empresa segue um processo e racional adequado e estratégico para a escolha do modo de governança.

Por outro lado, em dois dos projetos levantados, a empresa optou por um modo de governança colaborativo. Analisando esse fato sob a perspectiva dos motivadores, percebe-se uma possível relação entre adotar um modo de governança colaborativo, mesmo em projetos que a centralidade e especificidade são baixas, quando um dos motivadores para a empresa adotar determinada ação é o desenvolvimento de capacidade de inovação.

Nos demais projetos, por sua vez, em que a empresa opta por adotar um modo de governança externo, os motivadores para a empresa adotar tal postura resumem-se à apenas ao ganho de reputação de marca e, em alguns casos, ao aumento da atratividade como empregador. Dessa forma, a empresa opta por terceirizar o serviço, já que em termos de custos e capacidade produtiva, é a forma de governança mais efetiva. O quadro 15 resume o escopo e classificações dos projetos acima analisados.

**Quadro 15 – Resumo dos projetos com baixa centralidade e baixa especificidade**

Indicador	Projeto	Breve Descrição	Modo de Governação	Centralidade	Especificidade	Motivadores
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-07	Projeto de desenvolvimento e distribuição de um produto que purifica água, tornando-a potável para comunidades carentes	Colaborativo	Baixa	Baixa	Reputação de Marca/Desenvolvimento de Capacidade de Inovação
	P-08	Projeto de parceria com uma organização não governamental voltado para organização de multirões de construções de casa nas comunidades carentes.	Externo	Baixa	Baixa	Reputação de Marca/Atratividade como empregador
	P-11	O projeto visa dar auxílio a empreendedimentos com cunho social, por meio de oferecimento de aporte financeiro e ações de capacitação.	Externo	Baixa	Baixa	Reputação de Marca
	P-12	O projeto P25 é um programa de Desenvolvimento para Fornecedores Negros, que consiste no oferecimento de ações de capacitação, como treinamentos, aulas, workshops e etc. para empreendedores negros.	Colaborativo	Baixa	Baixa	Reputação de Marca/Desenvolvimento de Capacidade de Inovação

	P-13	Programa de doação de salário, que visa ajudar a melhorar os indicadores macroeconômicos do país oferecer educação de qualidade a crianças de todas as faixas etárias, por meio de parcerias com o Instituto Ayrton Senna e a organização United Way Brasil.	Externo	Baixa	Baixa	Reputação de Marca
	P-14	O projeto de Diversidade e Inclusão em que a empresa apoia a Trilha de Desenvolvimento para Talentos Negros, por meio de parceria com uma empresa especializada	Externo	Baixa	Baixa	Reputação de Marca/Atratividade como empregador
Uso sustentável de biodiversidade e restauração dos habitats naturais	P-26	Projeto de restauração da mata atlântica no Espírito Santo	Externo	Baixa	Baixa	Reputação de marca/Redução de riscos
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-36	Projeto piloto de economia circular e educação em condomínios de São Paulo	Externo	Baixa	Baixa	Reputação de Marca
	P-37	Projeto em parceria com startup que patrocina e incentiva a reciclagem de embalagens	Externo	Baixa	Baixa	Reputação de Marca

Fonte: Elaborado pela autora.

### B. Projetos de baixa especificidade e alta centralidade

Em relação ao segundo quadrante da matriz, em que as atividades de RSC são caracterizadas por alta centralidade, mas baixa especificidade, foram encontrados cinco projetos realizados pela empresa. Segundo revisão bibliográfica, nesses casos, a governança colaborativa é mais eficiente, sob a perspectiva de custos. (Husted, 2003)

Sob a perspectiva dos motivadores, há indícios de que o motivador redução de riscos pode estar relacionado ao engajamento da empresa em projetos de alta centralidade, mas baixa especificidade. Como evidências, pode-se citar que, dos 5 projetos levantados, todos tem a redução de riscos como um ou pelo menos um dos motivadores. O quadro 16 resume o escopo e classificações dos projetos acima analisados.

Quadro 16 – Resumo dos projetos com alta centralidade e baixa especificidade

Indicador	Projeto	Breve Descrição	Modo de Governação	Centralidade	Especificidade	Motivadores
Engajamento das partes interessadas	P-01	Projeto que visa compartilhar o conhecimento da empresa no tema de RSC para seus clientes	Colaborativo	Alta	Baixa	Riscos e Redução de Riscos/Desenvolvimento de capacidades de inovação

Ações afirmativas	P-02	Criação de um movimento para empregar profissionais LGBTI+, por meio de campanhas publicitárias.	Colaborativo	Alta	Baixa	Atratividade como empregador/Redução de riscos
Gestão de impactos na comunidade e desenvolvimento	P-05	Projeto voltado para o desenvolvimento de ações em comunidades produtoras de óleo de palma afim de incentivar o desenvolvimento local e a adoção de práticas sustentáveis.	Colaborativo	Alta	Baixa	Redução de Custos/Riscos e Redução de riscos/Melhorar reputação de marca
Avaliação de fornecedores em práticas de trabalho	P-21	O projeto visa aumentar o engajamento dos fornecedores na adoção de práticas de ética corporativa e sustentabilidade, por meio da organização de um evento em que a empresa A apresentou todas as soluções de sustentabilidade e ética corporativa aplicadas na empresa	Colaborativo	Alta	Baixa	Risco e redução de riscos
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-39	Programas de incentivo para que as transportadoras contratadas adotem cada vez mais soluções sustentáveis	Interno	Alta	Baixa	Riscos e redução de riscos/Melhorar reputação da marca

### C. Projetos com baixa centralidade e alta especificidade

Oito projetos foram classificados com baixa centralidade e alta especificidade e, assim como proposto por Husted (2003), a empresa opta, em metade dos casos, pelo modo de governança colaborativo, indicando, mais uma vez, o posicionamento estratégico da empresa na seleção do modo de governança a ser adotado.

Um dos projetos em questão está relacionado à elaboração e publicação das ações de marketing da empresa com maior engajamento e relação às questões sociais. O projeto é caracterizado por baixa

centralidade, pois as campanhas de marketing não são parte das atividades primárias da empresa. Por isso, sob o ponto de vista de custos e capacidades, mostra-se mais adequado optar pela terceirização desse serviço. Por outro lado, as campanhas de marketing são um elemento muito importante para o incremento em vendas, principalmente para empresas de bens de consumo. Por isso, o projeto foi classificado por alta especificidade, já que a empresa tem grandes chances de obter benefícios, com o aumento de vendas e melhoria de sua reputação de marca, quando promove campanhas publicitárias.

Além do aumento de vendas e da melhoria da reputação de marca, a redução de riscos também foi apontada como um dos motivadores da empresa a adotar tais práticas. Isso porque, cada vez mais, os consumidores cobram pelo posicionamento das marcas, de modo que o silêncio frente a essas questões, pode oferecer riscos à empresa, tanto de boicotes, quanto de perda de vendas e outros tipos de retaliações por parte dos consumidores.

Com tamanho engajamento a esse projeto, a empresa dá indícios sobre a relevância de engajar-se em campanhas publicitárias. Além de agir de modo colaborativo, junto às agências de marketing, a empresa elabora, de modo interno, um sistema de acompanhamento de métricas relativas à representatividade na comunicação das marcas.

Além do projeto voltado às campanhas publicitárias, há dois projetos que configuram-se por baixa centralidade e alta especificidade, ambos relacionados ao motivador de melhorar a atratividade como empregador. Nesses casos, a empresa não detém a expertise para realizar as atividades de desenvolvimento de funcionários e futuros funcionários, mas se beneficia diretamente ao aumentar sua atratividade como empregador, aumentando as chances de ter um bom quadro de funcionários, o que pode lhe conferir vantagem competitiva frente a outras empresas. No caso do projeto P-09, é relevante citar ainda que as empresas são cada vez mais cobradas em relação às métricas de inclusão social e racial, de modo que engajar-se em programas como esses podem melhorar a reputação da empresa tanto como empregadora, quanto para os consumidores.

Sob a perspectiva dos motivadores, pode-se notar ainda que todos os projetos caracterizados nesse quadrante, ou seja, por baixa centralidade, mas alta especificidade, apresentam a redução de risco como um dos motivadores para a empresa adotar tais ações. O quadro 17 resume os projetos analisados acima.

**Quadro 17 – Projetos de alta centralidade e baixa especificidade que utilizam o modo de governança colaborativo**

<b>Indicador</b>	<b>Projeto</b>	<b>Breve Descrição</b>	<b>Modo de Governação</b>	<b>Centralidade</b>	<b>Especificidade</b>	<b>Motivadores</b>
Ações afirmativas	P-03	Projeto voltado para garantir a representatividade na comunicação das marca	Colaborativo	Baixa	Alta	Riscos e Redução de Riscos/Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Melhorar a Reputação de Marca

Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e e gestão das ações sociais	P-09	O projeto visa capacitar os participantes negros do processo seletivo da companhia com aulas de inglês e mentoria.	Colaborativo	Baixa	Alta	Riscos e Redução de Riscos/Melhorar reputação/Atratividade como empregador
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e e gestão das ações sociais	P-10	Projeto visa o desenvolvimento de fornecedoras, voltado para o fortalecimento de empresas pertencentes a mulheres no Brasil.	Colaborativo	Baixa	Alta	Riscos e redução de riscos/Melhorar reputação da marca
Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamentos	P-17	O projeto P31 é um programa que visa melhorar as métricas de bem-estar dos funcionários da companhia.	Colaborativo	Baixa	Alta	Riscos e Redução de Riscos/Atratividade como empregador

Fonte: Elaboração própria

Os demais projetos caracterizados por alta especificidade e baixa centralidade utilizam o modo de governança interno. Nesses casos, a empresa opta por esse modo de governança por deter a capacidade necessária para realização de tais atividades. Aqui, um fator interessante é perceber como outras ações de Responsabilidade Social Corporativa já trazem benefícios à corporação. Por exemplo, nos casos dos projetos P-18 e P-19, que consistem na organização de semanas de discussões, esses projetos só podem ser desenvolvidos de maneira interna, como resultado das ações da empresa em busca de um quadro de funcionários diversos, o que faz com que a empresa possa contar com esses funcionários para abordar temas específicos de diversidade na empresa, sendo também uma força de educação para a empresa.

Quadro 18 - Projetos com alta especificidade e baixa centralidade que utilizam o modo de governança interno.

Indicador	Projeto	Breve Descrição	Modo de Goverança	Centralidade	Especificidade	Motivadores

Ações afirmativas	P-04	Projeto voltado para o desenvolvimento de ações que visem aumentar a diversidade racial e social entre o quadro de funcionários da empresa	Interno	Baixa	Alta	Riscos e redução de riscos/ Atratividade como empregador/ Desenvolvimento de capacidades de Inovação
Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamentos	P-18	Projeto de organização de uma semana de discussões, eventos e palestras relacionados ao tema de diversidade e inclusão	Interno	Baixa	Alta	Redução de Riscos/ Atratividade como empregador
Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamentos	P-19	Projeto de organização de uma semana de discussões, eventos e palestras relacionados ao tema de Consciência Negra	Interno	Baixa	Alta	Redução de Riscos/ Atratividade como empregador
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-38	Projeto consiste em desenvolver programas de incentivo para que as transportadoras contratadas e clientes deem preferência para modais de transporte que apresentam menor quantidade de emissões de carbono, como o modal cabotagem e ferroviário.	Interno	Baixa	Alta	Redução de riscos/ Redução de custos

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **D. Projetos com alta especificidade e alta centralidade**

Por fim, a maior parte dos projetos levantados caracterizam-se por alta especificidade e alta centralidade, mais uma vez, indicando o posicionamento estratégico da empresa na seleção das ações de responsabilidade social corporativa. Nesse caso, a empresa pode monitorar mais facilmente essas atividades porque elas estão relacionadas ao negócio central da empresa, enquanto os benefícios são extraídos para a empresa, por isso, o modo de governança interno geralmente é mais adequado.

Os projetos caracterizados nesse quadrante, podem ser subdivididos em 3 grupos: Os projetos de Inovação de Produto e Embalagem, os Projetos de Inovação de Processo Produtivo, e os projetos relacionados à expansão das atividades da empresa.

Todos os projetos de Inovação de Produto e Embalagem são motivados por aumentar a reputação de marca e por desenvolver capacidades de Inovação para a empresa. Vale ressaltar, nesse sentido, que a empresa possui como estratégia principal de seus negócios, desenvolver e oferecer produtos de qualidade superior, por isso, a inovação de produto é um componente muito importante para a vantagem competitiva da empresa.

Em parte dos projetos de Inovação de Produto e Embalagem, a redução de riscos foi apontada como um motivador. O engajamento das empresas é motivado pela redução de riscos em contextos em que as expectativas dos consumidores sobre determinados aspectos dos produtos exercem uma grande influência sob a decisão de compra. Nesses casos, a empresa opta por engajar-se em inovações de produto, para mitigar o risco de perder suas vendas.

Apenas um projeto de Inovação de Produto e Embalagem apresentou a redução de custos como um motivador. Esse é o caso de um projeto muito bem sucedido sob a perspectiva da estratégia. O projeto em questão consiste no redesenho de embalagem de um dos produtos da empresa, que permitirá a redução de 15% do uso de plásticos nas embalagens do produto e a consequente redução de custos, além de garantir reputação de marca e desenvolver as capacidades de Inovação dos funcionários da empresa.

Todos os projetos de Inovação de Processo da empresa também são motivados pelo desenvolvimento de capacidades de inovação, ganho de reputação de marca e redução de riscos. A redução de riscos mostra-se um fator relevante para esses tipos de projetos, uma vez que a atividade de desenho de processos fabris é bastante regulamentada.

Por outro lado, é interessante perceber que todos os projetos da empresa relacionados à Inovação de Processo, também trouxeram os benefícios de redução de custos a empresa. Isso é muito positivo e vantajoso para a empresa, uma vez que confere uma vantagem competitiva sustentável, sendo uma atividade que contribui para a manutenção da lucratividade da empresa.

Tanto nos projetos de Inovação de Processo, quanto nos projetos de Inovação de Produto e Embalagem, a empresa opta pelo modo de governança interno. Isso porque, a detenção do conhecimento desenvolvido durante os projetos confere maior vantagem competitiva à empresa do que desenvolvê-los de modo colaborativo.

Há dois projetos, entretanto, que possuem alta centralidade e alta especificidade, em que a empresa optou por um modo de governança colaborativo. Um deles, relacionado a uma campanha de doação de produtos, outro consiste na colocação de postos de refis de produtos em supermercados afim de reduzir o uso de embalagens.

Em ambos os projetos, percebe-se alta centralidade com as atividades da empresa, entretanto, tocam em temas e escopos que ainda não fazem parte das atividades principais da empresa, mas que tem alto potencial para que começem a fazer parte. Por esse motivo, a empresa opta por estabelecer parcerias, já que não domina completamente o assunto, mas não terceiriza completamente o projeto, pois tem ambições de integrá-los às atividades principais da empresa, posteriormente.

**Quadro 19 – Resumo dos projetos com alta especificidade e alta centralidade**

Indicador	Projeto	Breve Descrição	Modo de Governação	Centralidade	Especificidade	Motivadores	Tipos de Projeto

Gestão de impactos na comunidade e desenvolvimento	P-06	Projeto de lançamento de novo produto de cuidados com os cabelos, com a incorporação de ingredientes naturais brasileiros, bem como o desenvolvimento das comunidades locais produtoras do ingrediente.	Interno	Alta	Alta	Riscos e redução de riscos/ Aumento de Vendas e Margem de Lucro/Melhorar reputação	Inovação de Produto
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-15	Projeto de doação de produtos para comunidades carentes, envolvendo campanhas publicitárias, com o objetivo de engajar os consumidores a respeito do problema social	Colaborativo	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Melhorar Reputação de marca	Doação de Produtos
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-16	Projeto de Inovação de embalagem de um produto da categoria de cuidados com cabelos que tem um apelo inclusivo para cegos e pessoas com baixa capacidade de visão	Interno	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Melhorar Reputação de marca	Inovação de Embalagem
Uso sustentável de recursos: Água	P-22	Projeto de lançamento de novo produto de cuidados orais que visa a redução do consumo de água pelo consumidor final.	Interno	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Melhorar Reputação de marca	Inovação de Produto
Uso sustentável de recursos: Água	P-23	Projeto de Inovação de Produto que visa melhorar a performance do produto para reduzir o consumo de água para o consumidor final	Interno	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Melhorar Reputação de marca	Inovação de Produto

Uso sustentável de recursos: Água	P-24	O projeto P28 é um projeto que visa a redução do uso de água nas fábricas da empresa no Brasil, por meio do tratamento e reutilização de efluentes da fábrica.	Interno	Alta	Alta	Redução de Custos/ Redução de Riscos/Melhorar reputação de marca/Desenvolvimento de capacidades de Inovação	Inovação de Processo
Uso sustentável de recursos: Energia	P-25	Projeto consiste na escolha e aquisição de fontes de energia renováveis, tanto para as instalações fabris, quanto para as instalações gerenciais da empresa.	Interno	Alta	Alta	Redução de Custos/Riscos e Redução de riscos/Desenvolvimento de capacidades de Inovação	Inovação de Processo
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-27	Redução no uso de plástico em 15% nas embalagens	Interno	Alta	Alta	Redução de Custos/Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Desenvolvimento de capacidades de Inovação	Inovação de Embalagem
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-28	Projeto de Inovação de embalagem de produto visa utilização de componentes reciclados	Interno	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Redução de riscos/Melhorar Reputação de marca/Desenvolvimento de capacidades de inovação	Inovação de Embalagem
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-29	Projeto de Inovação de embalagem de produto via substituição por materiais biodegradáveis	Interno	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Redução de riscos/Melhorar Reputação de marca/Desenvolvimento de capacidades de inovação	Inovação de Embalagem
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-30	Projeto Inovação de produto substituição de plástico por madeira	Interno	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Redução de riscos/Melhorar Reputação de marca/Desenvolvimento de capacidades de inovação	Inovação de Produto

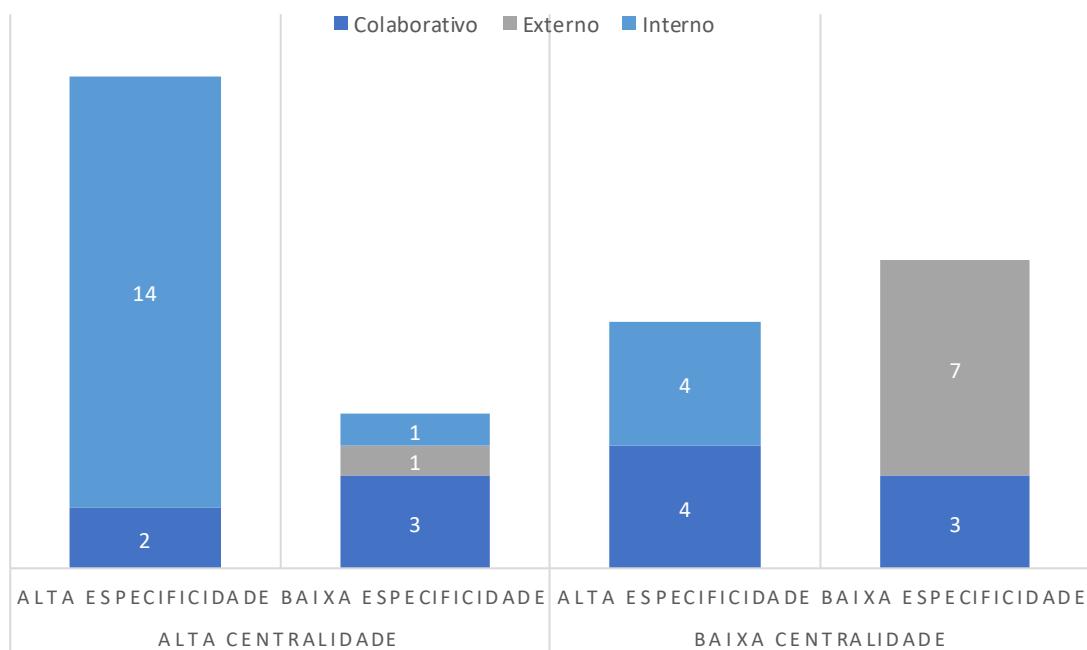
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-31	Projeto de Inovação de embalagem que visa a colocação de selo de "produto biodegradável"	Interno	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Redução de riscos/Melhorar Reputação de marca/Desenvolvimento de capacidades de inovação	Inovação de Produto
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-32	Projeto de Inovação de produto que pretende lançar dois produtos livres de sulfato	Interno	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Redução de riscos/Melhorar Reputação de marca/Desenvolvimento de capacidades de inovação	Inovação de Produto
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-33	Projeto de Inovação de embalagem de produto via produção de embalagens recicláveis	Interno	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Redução de riscos/Melhorar Reputação de marca/Desenvolvimento de capacidades de inovação	Inovação de Embalagem
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-34	Projeto de Sustentabilidade que visa encontrar soluções de segundo uso para os resíduos de fabricação, garantindo ainda que os resíduos não tenham aterros como destino	Interno	Alta	Alta	Redução de riscos/Melhorar Reputação de marca/Desenvolvimento de capacidades de inovação	Inovação de Processo
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-35	Projeto que estuda a colocação de refils de produtos em supermercados afim de reduzir o uso de embalagens	Colaborativo	Alta	Alta	Aumentar Vendas e Margem de Lucro/Redução de riscos/Melhorar Reputação de marca/Desenvolvimento de capacidades de inovação	Inovação de Serviço
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-38	Projeto consiste em desenvolver programas de incentivo para que as transportadoras contratadas e clientes deêm preferência para modais de transporte que apresentam menor quantidade de emissões de	Interno	Alta	Alta	Redução de riscos/ Redução de custos	Inovação de Serviço

		carbono, como o modal cabotagem e ferroviário.					
--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico abaixo resume a adoção do modo de governança da empresa de modo estratégico, em que se constata a predominância de projetos internos e de alta especificidade.

Figura 6 – Modo de governança dos projetos classificados em relação a especificidade e centralidade



Fonte: Elaborado pela autora.

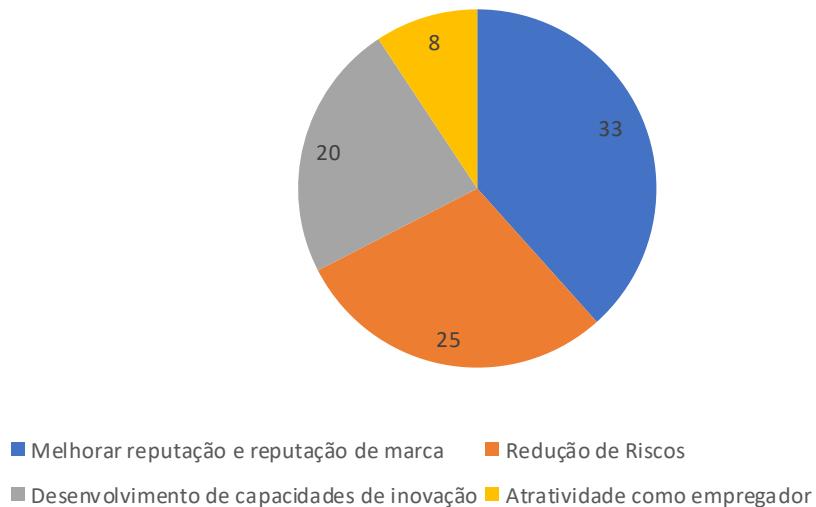
#### 4.4.3. Motivadores predominantes

Em relação ao estudo dos motivadores que levam a empresa adotar ações de responsabilidade social corporativa. Como era esperado, pode-se constatar que nem todos os projetos são capazes de atingir os benefícios relacionados à estratégia competitiva da empresa, ou seja, nem todos os projetos conseguem atingir a redução de custos ou o aumento de vendas. Dessa forma, pode-se concluir que a empresa se engaja em ações de Responsabilidade Social Corporativa, mesmo quando isso não contribui para o aumento da lucratividade da empresa.

Por outro lado, todos os projetos puderam ser relacionados a pelo menos um dos motivadores que conferem vantagem competitiva a empresa. Constatou-se nessa análise, que o que motiva a empresa a engajar-se em projetos de responsabilidade social corporativa é, principalmente, a

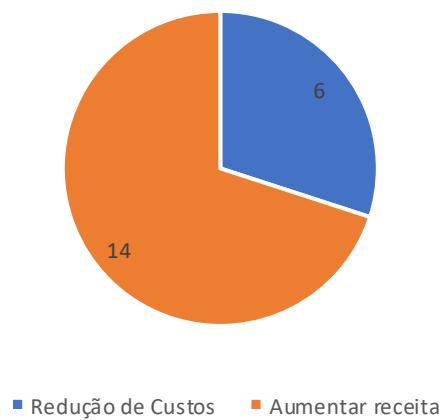
melhoria da reputação da empresa e da marca, seguido pela redução de riscos e o desenvolvimento de capacidades de Inovação.

Figura 7 – Motivadores para adoção de Responsabilidade Social Corporativa, sob a perspectiva da vantagem competitiva



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 8 – Motivadores para adoção de Responsabilidade Social Corporativa, sob a perspectiva da estratégia competitiva



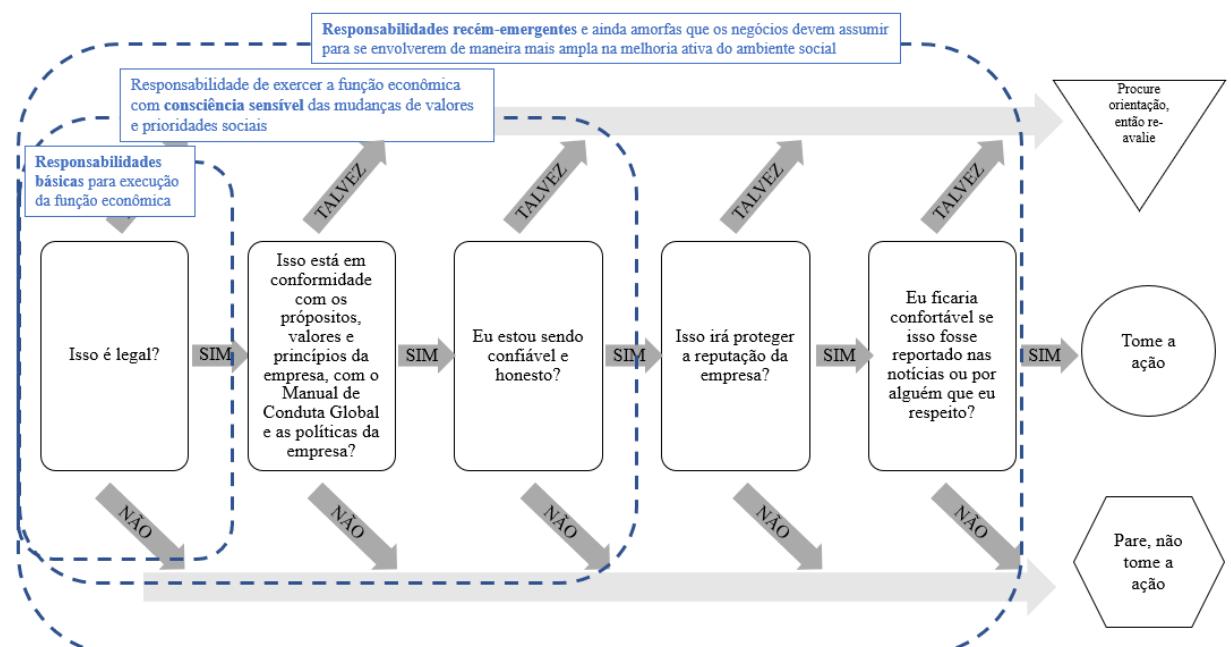
Fonte: Elaborado pela autora

Como outra evidência de que o ganho de reputação da empresa e a redução de riscos são os principais motivadores da empresa, pode-se citar o fluxograma de tomada de decisão apresentado

no Manual de Conduta Global da empresa. Analisando o fluxograma, sob a perspectiva dos motivadores da empresa em adotar tal postura, é interessante observar a ordem em que as questões são priorizadas: primeiro, surge a questão da conformidade com a lei, podendo estar relacionado ao motivador de redução de riscos à empresa de sofrer retaliações e penalidades legais, que por sua vez, poderiam oferecer custos à empresa. Em seguida, surge a questão da conformidade com os propósitos, valores e princípios da empresa, com o Manual de Conduta Global e as políticas da empresa. Nessa questão, revela-se a relevância desses elementos para garantir que os agentes da empresa assumam uma postura socialmente responsável. Por fim, tem-se a questão da garantia da reputação da empresa, indicando a relevância desse motivador para a empresa adotar tal postura. Interessante observar também que ao adicionar esse ponto a estrutura de decisão dos agentes da empresa, fica evidente que a empresa espera que, os funcionários e representantes da empresa considerem e garantam a preservação da reputação da empresa e das marcas, inclusive em questões incertas que poderiam não estar contempladas ou previstas na lei, manual de conduta da empresa e valores e princípios da empresa.

Nesse sentido, pode-se relacionar o fluxograma de tomada de decisão proposto pela empresa com o framework proposto pelo Committee for Economic Development (CED) (1971) que conceitua a Responsabilidade Social Corporativa em três círculos concêntricos: as responsabilidades básicas, a responsabilidade de exercer a função econômica com consciência sensível, e as responsabilidades recém-emergentes. No modelo de análise proposto, portanto, pode-se concluir que a empresa engloba ações e reflexões em seu processo de tomada de decisão afim de contemplar todo o escopo esperado por uma empresa socialmente responsável.

Figura 9 – Fluxograma para tomada de ação da empresa aplicado ao conceito de RSC



Fonte: Elaborado pela autora

Nesse contexto, em que o motivador predominante é a criação, manutenção e melhoria da reputação da empresa, torna-se claro a relevância do engajamento dos consumidores em relação a questões ambientais e sociais como principal impulsionador para a empresa engajar-se em ações de responsabilidade social corporativa.

Ainda, foi possível constatar no estudo de caso que as empresas multinacionais podem exercer um papel relevante para contribuir com a evolução das ações de responsabilidade social corporativa nos países subsidiários. Isso porque, quando a empresa opera em diferentes países, ela está naturalmente sujeita as diferentes demandas de cada população, ao mesmo tempo, a empresa carrega uma imagem global e sua reputação é resultado de todas as ações realizadas pela empresa, em todos os países que atua.

Como resultado, isso pode fazer com que a empresa engaje em projetos de responsabilidade social corporativa, mesmo quando não é uma demanda latente no país da subsidiária, assumindo uma postura proativa, como é o caso do engajamento da empresa no projeto de inovação de embalagem que promove o uso consciente de água, impulsionado pela demanda dos consumidores mexicanos, mesmo não sendo uma prioridade para os consumidores brasileiros; ou, por outro lado, isso pode conferir vantagem competitiva a empresa, quando a empresa desenvolve capacidades de inovação em países mais engajados nas questões de sustentabilidade ambiental, como é o caso da Europa, por exemplo, podendo levar essas inovações para outros países, futuramente.

Essa mesma lógica também pode ser constatada em relação à redução de riscos à empresa. Como exemplo, pode-se citar que a empresa adota as diretrizes da legislação americana em relação às práticas anti-corrupção, que são mais restritas do que as leis brasileiras, bem como adota e respeita as leis internacionais de trabalho, em todos os países que atua.

#### **4.4.4. Considerações finais**

A partir da análise dos aspectos de pesquisa selecionados, foi possível construir três quadros que respondem às perguntas dessa pesquisa. O quadro 20 elenca os principais elementos e atividades que garantem a gestão das práticas de RSC na empresa multinacional de bens de consumo, objeto desse estudo.

Esses elementos, entretanto, servem apenas como diretrizes para a aplicação da Responsabilidade Social Corporativa dentro da empresa. As ações e atividades da RSC ocorrem, por sua vez, pela realização de projetos. Assim, o quadro 21 elenca as atividades realizadas pela empresa que constituem o exercício da RSC, englobando as diferentes esferas em que a empresa causa impactos. Por fim, o quadro 22 elenca as principais estratégias adotadas pela empresa na execução dos projetos que alavancam os benefícios e vantagens competitivas resultantes do exercício da RSC.

**Quadro 20 – Elementos e atividades que compõem as diretrizes para operacionalização da RSC.**

<b>Elementos de Definição</b>	<b>Elementos de Ativação</b>	<b>Justificativa</b>
Definição de valores, princípios e propósitos com alta centralidade em relação aos princípios de RSC	Criação de um sistema de recrutamento que avalie o alinhamento dos valores, princípios e propósitos da empresa com os dos candidatos.	O caso estudado está de acordo com a revisão bibliográfica, que destaca o papel dos líderes e dos indivíduos na adoção de práticas de RSC pelas empresas. O estudo de caso mostrou que quando os princípios, valores e propósitos da empresa estão alinhados com os dos funcionários, há a

		criação de um ambiente que facilita a prática de ações de RSC.
Elaboração de um Manual de Conduta das normas de conduta de modo alinhado às motivações da empresa	Criação de um sistema de avaliação e denúncias das condutas dos funcionários e representantes da empresa	O Manual de Conduta serve como diretriz para todas as ações da empresa. No caso estudado, constatou-se que o Manual de Conduta explicita as principais motivações da empresa em engajar-se em ações de RSC: o ganho de reputação e a redução de riscos. Entretanto, deve-se destacar que a mera existência do Manual de Conduta não garante seu cumprimento. Para isso, a empresa adota medidas e mecanismos de avaliação de conduta e denúncias para promoção de um ambiente colaborativo e de comunicação aberta, que estimule o cumprimento das normas.
Definição dos objetivos e metas de RSC da empresa	Estrutura organizacional da empresa é descentralizada em relação aos temas de RSC, garantindo a integração dos objetivos do negócios com os objetivos da RSC.	No estudo de caso, constatou-se que a empresa sofreu uma mudança recente na estrutura organizacional da área de Sustentabilidade. Agora, a empresa adota uma estrutura descentralizada, objetivando que as soluções de sustentabilidade e de negócios sejam construídas de modo integrado, e com olhar multifuncional.
	Criação de um sistema de métricas e metas a serem cumpridas pelos funcionários da empresa em relação à RSC.	Para garantir que as metas de RSC sejam cumpridas, principalmente em um contexto em que a empresa não possui uma área de RSC centralizada, a empresa adota um sistema de avaliação dos funcionários que engloba as metas de RSC da empresa.
Definição da estratégia de RSC	Criação de mecanismos para informar os funcionários sobre a estratégia adotada	A estratégia de RSC da empresa é definida por: “Queremos ser uma força para o bem e para o crescimento”. Ou seja, a empresa quer adotar ações de RSC, pois acredita que elas impulsionarão o crescimento da empresa. Há inúmeros elementos utilizados pela empresa para garantir que isso aconteça. O primeiro deles consiste em garantir que todos os funcionários da empresa estejam alinhados e cientes dessa estratégia. Para tanto, a empresa cria mecanismos para que esses temas sejam discutidos em reuniões lideradas pela presidente da empresa no Brasil, além do envio de emails constantes sobre o tema.
Definição dos pilares de RSC e dos focos de atuação da empresa	Criação de mecanismos para informar os funcionários sobre os pilares de RSC e dos focos de atuação da empresa	O foco de atuação da empresa em RSC é determinado por 4 pilares: a base, que é a ética corporativa, e os 3 pilares: a sustentabilidade ambiental, o impacto na comunidade e a Igualdade e Inclusão. A definição dos focos de atuação é importante, servindo como diretriz para o surgimento de ideias para futuros projetos de RSC.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 21 – Atividades de RSC realizadas pela empresa

Dimensão	Atividades	Motivador/Vantagem competitiva
Atividades que garantem a conformidade com a lei	Práticas Anticorrupção: Prevenção ao suborno, prevenção a lavagem de	A empresa engaja nessas ações para reduzir os riscos de retaliações

	dinheiro, relação com instituições governamentais	legais, e os riscos de perdas de vendas pela perda de reputação da empresa
	Tratamento de potenciais conflitos de interesses: Sistema de incentivo para informar a empresa sobre potenciais conflitos de interesses Práticas de concorrência leal Manuseio de informações de Partes Externas Manuseio de Informações Privilegiadas Respeito às leis trabalhistas Respeito ao código do consumidor Responsabilidade pelo produto	
Atividades de envolvimento e desenvolvimento da comunidade	<p>Recrutamento intencional de funcionários, objetivando a criação de um ambiente diverso: passa pela criação de projetos de desenvolvimento de negros, até projetos de incentivo para que LGBTs se declarem nas redes sociais profissionais.</p>	A empresa engaja nessas ações visando o desenvolvimento de capacidades de Inovação, uma vez que acredita que a criação de um ambiente que represente a diversidade étnico-racial do país é vantajoso para o melhor entendimento do mercado. Além de conferir reputação de marca, melhorando a atratividade como empregador
	Publicidade representativa: A empresa possui métricas de representatividade das marcas.	A empresa engaja nessas ações para ganho de reputação de marca
	Gestão de impactos na comunidade: Extração de matéria prima de modo sustentável – nas comunidades de Oléo de Palma, e desenvolvimento local dos produtores	A empresa engaja nessas ações para ganho de reputação de marca e redução de risco de perda de vendas, por conta de denúncias de más práticas de extração florestal.
	Ações sociais: Doação de Produtos, Desenvolvimento de produto inovador para solucionar questões sociais, organização de eventos para participação dos funcionários em ações sociais, financiamento da empresa em projetos sociais, e consequente seleção dos projetos a serem financiados	A empresa engaja nessas ações, visando o ganho de reputação de marca, de um modo estratégico, pois prioriza populações e comunidades que tem grande potencial de serem futuros consumidores.
Práticas de trabalho	<p>Desenvolvimento Humano, benefícios e treinamentos: atividades que visam o desenvolvimento dos funcionários</p>	A empresa engaja nessas ações visando aumentar a atratividade como empregador. Por outro lado, também acredita que o bem-estar dos funcionários é essencial para manutenção da capacidade produtiva de cada indivíduo.
	Avaliação de fornecedores em práticas de trabalho: realização de auditorias para avaliar fornecedores	A empresa engaja nessa ação visando mitigar os riscos de retaliações legais.
Atividades relacionadas às práticas de sustentabilidade ambiental	Gestão do uso da água: atividades de redução do uso de água no processo de fabricação dos produtos e nas atividades gerenciais (uso de água no escritório)	A empresa engaja nessas ações, visando o ganho de reputação. Mas também se beneficia pela redução de custos.

	Promoção do uso consciente de água pelos consumidores, pela criação de produtos e embalagens que visam a redução do uso de água no momento do consumo do produto	A empresa engaja nessas ações, visando o ganho de reputação, o aumento de vendas, oferecendo um produto que atende as necessidades dos consumidores engajados na questão das águas.
	Gestão do uso de energia: atividades de redução do uso de energia, ou de substituição por fontes renováveis	A empresa engaja nessas ações, visando o ganho de reputação. Mas também se beneficia pela redução de custos, devido a alta disponibilidade de fontes de energias renováveis no Brasil. Algumas unidades da empresa no mundo ainda utilizam energia de fontes não renováveis.
	Gestão do uso de materiais: Além das atividades de Responsabilidade pelo produto, a empresa desenvolve atividades que visam a redução do uso de plásticos nos produtos e embalagens, e a eliminação de ingredientes químicos como o sulfato	A empresa engaja nessas ações visando o ganho de reputação. Mas, em alguns casos, pode se beneficiar pela redução de custos, como é o caso do projeto que reduz o uso de 15% de plástico nas embalagens. Acima de tudo, a empresa deseja atender as expectativas dos consumidores frente ao uso de plásticos e químicos.
	Gestão dos resíduos: Atividades de gestão de resíduos industriais e atividades de incentivo à reciclagem pelos consumidores finais dos produtos	Na gestão de resíduos industriais, a empresa engaja-se pelo ganho de reputação, mas também pela redução de custos, já que ela se beneficia ao vender seus resíduos industriais para uso para outros fins. Nas atividades de incentivo à reciclagem, por sua vez, a empresa motiva-se, principalmente pelo ganho de reputação de marca.
	Gestão dos impactos do transporte: como a empresa terceiriza essa atividade, o escopo em relação a RSC, restringe-se na promoção de eventos e premiações que priorizam transportadoras que adotam soluções sustentáveis. Além disso, a empresa possui um sistema de incentivo à adoção de transportes alternativos: cabotagem e ferroviário	A empresa engaja-se nessas ações visando o ganho de reputação. E, no caso do incentivo à adoção de transportes alternativos ao rodoviário, também motiva-se pelo fato de que o modal cabotagem e ferroviário é mais barato, oferecendo redução de custos.
Desenvolvimento de produtos inclusivos	Atividades de inovação de produto voltado para o desenvolvimento de produtos inclusivos: produtos destinados ao público negro, produtos destinados ao público deficiente	A empresa engaja nessas atividades visando o ganho de reputação e de mercado de potenciais consumidores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 22 – Elementos estratégicos adotados pela empresa na adoção de RSC

<b>Elementos estratégicos adotados pela empresa</b>	<b>Descrição</b>
Pesquisa sobre as expectativas dos consumidores	Sendo o ganho de reputação o principal motivador para a empresa engajar-se em ações de Responsabilidade Social Corporativa, a empresa realiza de modo contínuo, pesquisas sobre as expectativas dos consumidores em relação a temas emergentes, como a sustentabilidade ambiental e as questões sociais.
Seleção estratégica dos projetos adotados	A empresa prioriza a execução de projetos com alta especificidade, ou seja, com alta probabilidade de gerar benefícios a empresa.
Seleção estratégica do modo de governança adotado	A empresa seleciona, de modo estratégico, o modo de governança adotado em cada projeto. Opta desse modo, para o modo de governança interno, quando detém do conhecimento e capacidade para o fazê-lo, objetivando a redução de custos. Pelo modo colaborativo, quando não detém do conhecimento e capacidade para fazê-lo, mas objetiva desenvolver capacidades de inovação durante a execução do projeto. E, pelo modo terceirizado, quando não detém do conhecimento e capacidade para fazê-lo, e não tem interesse em desenvolver capacidades de inovação, objetivando a máxima redução de custos.
Replicação de projetos e soluções em outros países	Em inúmeros casos, os projetos realizados no Brasil foram uma mera reaplicação de projetos e soluções já realizados em outros países, revelando, desse modo, uma vantagem competitiva das empresas multinacionais em relação ao cumprimento da RSC.
Recrutamento de um quadro de funcionários diverso e inclusivo	A empresa investe, cada vez mais, na criação de um ambiente diverso e inclusivo em seu quadro de funcionários. Faz isso, pois acredita que, além de trazer boa reputação para a empresa, e consequentemente, aumentar sua atratividade como empregador, isso trará vantagem competitiva para a empresa na medida em que as vivências diversas dos funcionários podem contribuir para a criação de um ambiente que promova a criatividade, multifuncionalidade, diversidade. Além disso, a empresa entende que um quadro de funcionários que represente a realidade étnico-racial do país, pode contribuir para o melhor entendimento das necessidades dos consumidores do país.
Publicação das ações de RSC	Sendo o ganho de reputação o principal motivador para a empresa engajar-se em ações de RSC, constatou-se, primeiramente, que muitos projetos de inovação de embalagem estão focados em melhorar a comunicação das marcas em relação às questões de sustentabilidade. Além disso, em projetos com baixa centralidade em relação aos negócios da empresa, constatou-se que as métricas de sucesso do projeto pautavam-se em número de publicações, menções em redes sociais e etc.
Adoção de projetos de desenvolvimento de comunidades com enfoque no ganho de potenciais mercados	Em projetos de desenvolvimento da comunidade, constatou-se que, a empresa tem interesses em desenvolver tais populações pois acredita que elas podem significar um potencial mercado consumidor no futuro. Esse é o caso, por exemplo, do enfoque da empresa em projetos de desenvolvimento da população negra do país. Segundo a entrevistada na empresa, além do engajamento motivado pelo desejo da contribuição social, há também a ciência de que a população negra é a mais representativa do país, mas que ainda é parte pouco representativa dentre os consumidores da empresa.
Uso de tecnologia para aumentar a assimilação do consumidor à empresa, em projetos de doação	A empresa realizou uma campanha de doação de produtos em que a cada unidade comprada, a empresa doaria o mesmo produto para comunidades carentes. Para ativar a doação, o consumidor deveria realizar a leitura de um QR Code. Em entrevista realizada, revelou-se que com isso, a empresa tem duas intenções: aumentar a assimilação dos consumidores à empresa no momento da doação do produto, contribuindo para o ganho de reputação, e obter dados mais precisos sobre o aumento de vendas na realização de tais ações.
Compartilhamento de boas práticas de RSC com fornecedores e clientes	A empresa realiza dois projetos que objetivam compartilhar as ações e boas práticas realizados pela empresa, um para clientes, outro para os fornecedores. Desse modo, fica claro a intenção da empresa em influenciar seus stakeholders na adoção de práticas de RSC, como parte integrante de sua estratégia de RSC. Em uma das entrevistas, por exemplo, o líder do pilar de sustentabilidade afirma que acredita que se, cada vez mais empresas passarem a adotar práticas de reciclagem, e comprar cada vez mais plásticos reciclados, há grandes chances de que isso

poderia significar uma redução do custo desse material, o que poderia ser muito benéfico para a empresa, a longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora

## **5. CONCLUSÃO**

O presente estudo objetivou entender quais os elementos que compõem o exercício da Responsabilidade Social Corporativa em uma empresa multinacional de bens de consumo. Assim, o estudo se inicia a partir da revisão bibliográfica relacionada ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa, em que foi possível entender não apenas a definição, mas quais são os motivadores reconhecidos pela literatura para a empresa engajar em ações de responsabilidade social corporativa e como isso se expressa em relação ao modo de governança adotado nos projetos de RSC. Além disso, pela revisão dos indicadores e normas existentes sobre o conceito, foi possível elencar os principais indicadores de RSC nas empresas. Assim, a partir da revisão bibliográfica, construiu-se um arcabouço teórico que serviu de base para aplicação de um estudo de caso sobre as ações de Responsabilidade Social Corporativa em uma empresa multinacional de bens de consumo, atuante no mercado brasileiro.

Como conclusões do estudo, pode-se notar que, de fato, os líderes exercem um grande papel para o engajamento das empresas em ações de Responsabilidade Social Corporativa, mas que isso não é suficiente para garantir que as ações sejam executadas, principalmente em um contexto de uma empresa de grande porte. Para tanto, pode-se concluir que as empresas adotam inúmeras ferramentas e mecanismos para o estabelecimento das diretrizes para a prática da RSC, a fim de garantir que os objetivos de Responsabilidade Social Corporativa sejam cumpridos, que consistem desde o estabelecimento desses objetivos, através de metas e métricas publicadas, até o estabelecimento de um Manual de Conduta claro e em acordo com as normas de conduta da empresa, além da criação de um sistema de avaliação contínua dos funcionários relacionados às metas de sustentabilidade e RSC pré-estabelecidas, etc.

Nesse contexto, também pode-se concluir que a estrutura organizacional da empresa tem influência sob as ações de Responsabilidade Social Corporativa. No estudo de caso em questão, por exemplo, constatou-se que a mudança organizacional para uma estrutura de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa menos centralizada, e mais integrada com outras áreas da empresa, trouxe benefícios e avanços em relação à postura e ações da empresa frente à RSC.

Além desses elementos que, de modo geral, servem principalmente como mecanismos de direcionamento para a tomada de ação, pode-se concluir que as ações de RSC da empresa estudada ocorrem por meio da elaboração de projetos. Assim, foi possível elencar as mais diversas atividades e projetos desenvolvidos pela empresa que constituem o exercício da RSC, que foram subdivididas em cinco subgrupos de atividades: as atividades que garantem a conformidade com a lei, as atividades de envolvimento e desenvolvimento da comunidade, as práticas de trabalho, as atividades relacionadas às práticas de sustentabilidade ambiental, e o desenvolvimento de produtos inclusivos.

Pela análise dos projetos, pode-se, concluir que o principal motivador para a empresa engajar-se em ações de Responsabilidade Social Corporativa é o ganho de reputação da empresa e de suas marcas, seguido da busca pela redução de riscos. Como consequência disso, notou-se que as ações de RSC da empresa tornam-se dependentes das expectativas e pressões dos consumidores, e que,

consequentemente, a atividade de pesquisa sobre as necessidades e expectativas dos consumidores quanto às dimensões da RSC é um elemento relevante e estratégico para o exercício da RSC.

Além disso, há indicações que a empresa estudada segue uma postura estratégica em relação à Responsabilidade Social Corporativa, de modo que isso se manifesta desde a seleção das ações de RSC em que a empresa decide se engajar, com a predominância de projetos com alta especificidade, ou seja, que tem maior probabilidade de trazer benefícios à empresa, até no modo de governança adotado para cada tipo de projeto, sempre adequado às vantagens competitivas que a empresa almeja no respectivo projeto.

Além disso, há indicações da existência de outros elementos estratégicos recorrentes no exercício da RSC na empresa objeto de estudo capazes de alavancar os benefícios e vantagens competitivas gerados pelas ações de RSC, como por exemplo: a seleção consciente de projetos em comunidades que podem significar potenciais mercados consumidores para a empresa, o uso de tecnologia para aumentar a assimilação do consumidor à empresa em projetos de doação de produtos, a publicação e comunicação estratégica das ações de responsabilidade social corporativa, tanto em embalagens de produtos, quanto em mídias sociais e noticiários, o recrutamento intencional de um quadro de funcionários mais diversos como instrumento para melhoria do entendimento dos potenciais mercados, e por fim, a adoção de uma postura colaborativa e de incentivo para que fornecedores e clientes adotem ações de RSC.

## **6. REFERÊNCIAS**

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 26000: Diretrizes sobre responsabilidade social, 2010.

BOWEN, H.R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

CARROLL, A.B. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a definition construct**. Business & Society, Vol 38., n. 3, p. 268-295, 1999.

CHRISTENSEN, C. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 1997.

CHRISTMANN, P. **Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets**. Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 4, pp.663–680, 2000.

CHRISTMANN, P.; TAYLOR, G. **Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation**. Journal of International Business Studies, 37, 863–78, 2006.

COHEN, B.; WINN, M.I. **Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship**, Journal of Business Venturing, Vol. 22, No. 1, pp.29–49, 2007.

Committee for Economic Development. **Social responsibilities of business corporations**. New York. 1971.

DAVIS, K. **Can business afford to ignore social responsibilities?** California Management Review, 2, 70-76, 1960.

EHNERT, I. **A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective**, Sustainable Human Resource Management. Physica, Heidelberg. 2009.

EPSTEIN, M.J.; ROY, M. **Measuring Corporate Environmental Performance Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy**, Irwin Professional Publ., Chicago, 1996.

ETTLIE, J.E.; BRIDGES, W. P.; O'KEEFE, R.D. Bridges, **Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation**. Management Science, 30, 682–95, 1984.

FREDERICK, W.C. **The growing concern over business responsibility**. California Management Review, 2, 54-61, 1960.

GATTIKER, T.F., et al. **Managerial commitment to sustainable supply chain management projects**. Journal of Business Logistics, 35, 318–37, 2014.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

GRI - Global Reporting Internacional. Consolidated Set of GRI 2015. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>

HUSTED. **Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize?** Long Range Planning, Vol. 36 (2003), p. 481–498, 2003.

Indicadores ETHOS para Negócios Sustentáveis e Responsáveis. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>.

JOHNSON, H. L. **Business in contemporary society: Framework and issues.** Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

JONES, K.; RUBIN, P.H. **Effects of Harmful Environmental Events on Reputations of Companies**, Department of Economics/Emory University, Atlanta. 1999

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina A. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MANNE, H. G.; WALLICH, H.C. (1972). **The modern corporation and social responsibility.** 1972.

MCGUIRE, J.W. **Business and society**. New York: McGraw-Hill. 1963.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Revista Produção, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007

NAVARRO, P. **Why do corporations give to charity?** Journal of Business 61(1), p. 65–93, 1988.

ONU. Pacto Global da ONU: Os 10 Princípios. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>

PORTER, M, E; van der LINDE, **Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship**, Journal of Economic Perspectives, Vol. 9, No. 4, pp.97–118, 1995.

PUJARI, D. Pujari, D. (2006) ‘Eco-innovation and new product development understanding the influences on market performance’, Technovation, Vol. 26, No. 1, pp.76–85.2006.

REVELL, A.; et al. **Small businesses and the environment: turning over a new leaf**, Business Strategy and the Environment, Vol. 19, No. 5, pp.273–288, 2010.

SCHALTEGGER, S; WAGNER, M. **Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions**, Business Strategy and the Environment, Vol. 20, No. 4, pp.222–237, 2011.

SCHALTEGGER, S. ; WAGNER, M. **Managing the Business Case of Sustainability**, Greenleaf, Sheffield. 2006.

SHEVCHENKO, A. et al, **Why Firms Delay Reaching True Sustainability**. Journal of Management Studies, 53:5, 2006.

SETHI, S. P. **Dimensions of corporate social performance: An analytic framework**. California Management Review, 17, 58-64, 1975.

SMITH, C. N. **Corporate Social Responsibility: Whether or How?** California Management Review, Berkeley, v. 45, n. 4, p. 52-76, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

van MARREWIJK, M. **Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability, between agency and communion**, Journal of Business Ethics, Vol. 44, Nos. 2/3, pp.95–105, 2003.

WALTON, C. C. **Corporate social responsibilities**. Belmont, CA: Wadsworth, 1967.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford University Press, New York, NY, p. 12., 1996.

YIN, R. K. Case Study: planning and methods. Estudo de caso: planejamento e métodos, p. 287–298, 2001.

## APÊNDICE A - Notas atribuídas aos motivadores dos projetos de RSC levantados

Indicador	Projeto	Custos e Redução de Custos	Riscos e Redução de Riscos	Aumentar Vendas e Margem de Lucro	Melhorar reputação e reputação de marca	Atratividade como empregador	Desenvolvimento de capacidades de inovação
Engajamento das partes interessadas	P-01	0	1	0	1	0	1
Ações afirmativas	P-02	0	0	0	1	1	1
Ações afirmativas	P-03	0	1	1	1	0	0
Ações afirmativas	P-04	0	0	0	1	1	1
Gestão de impactos na comunidade e desenvolvimento	P-05	1	1	0	1	0	0
Gestão de impactos na comunidade e desenvolvimento	P-06	0	1	1	1	0	1
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-07	0	0	0	1	0	1
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-08	0	0	0	1	1	0
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-09	0	0	0	1	1	0

Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-10	0	1	0	1	0	0
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-11	0	0	0	1	0	0
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-12	0	0	0	1	0	0
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-13	0	0	0	1	0	0
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-14	0	0	0	1	1	0
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-15	0	0	1	1	0	0
Compromisso com o desenvolvimento da comunidade e gestão das ações sociais	P-16	0	0	0	1	0	1
Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamentos	P-17	0	1	0	0	1	0
Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamentos	P-18	0	0	0	0	1	0

Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamentos	P-19	0	0	0	0	1	0
Avaliação de fornecedores em práticas de trabalho	P-20	0	1	0	0	0	0
Avaliação de fornecedores em práticas de trabalho	P-21	0	1	0	1	0	0
Uso sustentável de recursos: Água	P-22	0	0	1	1	0	1
Uso sustentável de recursos: Água	P-23	0	1	1	1	0	1
Uso sustentável de recursos: Água	P-24	1	1	0	1	0	1
Uso sustentável de recursos: Energia	P-25	1	1	0	1	0	1
Uso sustentável de biodiversidade e restauração dos habitats naturais	P-26	0	1	0	1	0	1
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-27	1	0	1	1	0	1
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-28	1	0	1	1	0	1
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-29	0	1	1	1	0	1

Uso sustentável de recursos: Materiais	P-30	0	1	1	1	0	1
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-31	0	1	1	1	0	0
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-32	0	1	1	1	0	1
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-33	0	1	1	1	0	1
Uso sustentável de recursos: Materiais	P-34	1	1	0	1	0	1
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-35	1	1	1	1	0	1
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-36	0	0	0	1	0	0
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-37	0	0	0	1	0	0
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-38	1	1	0	1	0	0
Impactos de transporte, logística e distribuição	P-39	0	1	0	1	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.