

Integrando Responsabilidade Social Corporativa à Gestão Empresarial

Integrating Corporate Social Responsibility of Business Management

Resumo

O objetivo desse estudo é apresentar um modelo para a concepção de sistemas de inteligência de negócios, focado na fase de identificação das necessidades informacionais, integrando o conceito de sustentabilidade, o qual passa a compor o conjunto de informações estratégicas a serem gerenciadas pelas empresas. O método de pesquisa utilizado é a *grounded theory*, tendo sido conduzida em cinco organizações reconhecidas pela sua atuação voltada para a sustentabilidade. A análise dos dados levou-nos a um modelo teórico baseado em dois eixos, os quais denominamos *Contexto Institucional e Indicadores em Perspectiva*. Entre as principais contribuições deste estudo, salientamos: (1) identificar variáveis significativas para a integração da sustentabilidade à estratégia de negócios da organização e (2) oferecer uma abordagem multidimensional para a concepção de sistemas de inteligência de negócios que integra os indicadores sociais e ambientais aos indicadores estratégicos tradicionais. Os resultados convergem para confirmar a importância de um conjunto de mudanças organizacionais voltadas para uma estratégia de sustentabilidade e apontam o potencial que os sistemas de inteligência de negócios têm para desempenhar papéis de alta relevância no gerenciamento do desempenho do negócio sustentável.

Palavras-chave

Sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, mudanças organizacionais, *Business Intelligence*, indicadores de desempenho.

Abstract

The aim of this study is to present a model for the design of systems of business intelligence, focused on the stage of identifying informational needs, incorporating the concept of sustainability, which goes to compose the pool of strategic information to be managed by the companies. The research method used is grounded theory, and was conducted in five organizations recognized by their actions geared towards sustainability. Data analysis

led us to a theoretical model based on two axes, which called the institutional and indicators in perspective. Among the major contributions of this study, stress: (1) identify significant variables for the integration of sustainability to the business strategy of the organization and (2) provide a multidimensional approach to the design of systems of business intelligence that incorporates the social and environmental indicators the traditional strategic indicators. The results converge to confirm the importance of a number of organizational changes aimed for a strategy of sustainability and show the potential that the business intelligence systems have to play roles of high importance in managing the performance of business development.

Keywords

Sustainability, corporate social responsibility, organizational changes, business intelligence, performance indicators

Mini CV Maira Petrini

Área de especialização com mestrado e doutorado em sistemas de informações gerenciais como *Business Intelligence*. Com mais de 21 anos de experiência profissional, atuou como analista de sistemas, gerente de conta e gerente de TI em empresas como a PROCERGS, IBM e o Hospital Israelita Albert Einstein.

Introdução

A motivação inicial da presente pesquisa foi de explorar o potencial das aplicações e ferramentas da área conhecida como *business intelligence* (BI), doravante denominado inteligência de negócios, para dar suporte ao monitoramento dos indicadores das políticas e práticas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (RSC) uma vez integrados ao planejamento e objetivos estratégicos da empresa.

Por um lado, depois de anos de investimentos pesados em plataformas tecnológicas para suportar os processos de negócio e aumentar a eficiência da estrutura operacional, as organizações chegam ao estágio no qual a utilização de ferramentas que apoiem o processo decisório no nível estratégico emerge como ainda mais importante (PETRINI & POZZEBON, 2003). É nesse momento que se insere a potencialidade dos sistemas de inteligência de negócios, os quais tratam de maximizar o uso da informação pela capacidade da empresa em estruturar processos para o gerenciamento da ampla quantidade de informações disponíveis buscando criar vantagens competitivas a partir da melhor gestão do negócio.

Por outro lado, os conceitos de sustentabilidade e de responsabilidade social corporativa (RSC) vêm ganhando espaço na última década. Neste trabalho, os dois conceitos são utilizados como equivalentes, na medida em que ambos levam em conta as dimensões ambiental, social e econômica e ambos referem-se a uma visão de longo prazo baseada em responder às necessidades do presente sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras. A crescente importância do tema RSC deve ser avaliada no contexto complexo da globalização, da desregulamentação e da privatização, onde as desigualdades sociais, ambientais e econômicas continuam a crescer (RAYNARD & FORSTARTER, 2002). Sob essa nova ótica, os gestores além de preocupar-se com o aumento de vendas e a diminuição dos custos, também devem orientar o desenvolvimento dos negócios de forma sustentável. No entanto, na maior parte do mundo empresarial, a sustentabilidade continua separada das estratégias de negócio e sistemas de gestão centrais tradicionais, que são direcionados quase que somente a indicadores de desempenho econômico. Muitos modelos podem ser encontrados na literatura relacionados a RSC, mas poucos deles buscam a integração com o modelo de gestão da organização. Além da definição de indicadores de RSC integrados aos tradicionais, a questão de como elas podem ser operacionalizadas, visualizadas e monitoradas é crucial para o valor dos projetos de RSC (CLARKSON, 1995). Ou seja, estamos falando de um tema recorrente nos dias de hoje e que trata da transparência das informações: como são geradas? Como são distribuídas e disponibilizadas? Enfim, as

aplicações de inteligência de negócio têm o potencial de melhorar o fluxo de informações entre as atividades de RSC das empresas (FRANCISCHINI & SOUZA, 2002).

A questão central aqui investigada foi como integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais, na concepção de sistemas de Inteligência de Negócio. A próxima seção apresenta uma breve revisão bibliográfica sobre os dois temas centrais: Inteligência de Negócio e RSC ou Sustentabilidade. Na seção 3 o método de pesquisa é apresentado, na seção 4 os resultados, destinando a seção 5 à discussão e a 6 às conclusões.

1. Revisão bibliográfica

Inteligência de Negócios

A revisão de literatura revela duas abordagens dominantes em inteligência de negócios, uma que enfatiza aspectos administrativos e a outra os tecnológicos (Tabela 1).

	Abordagem Administrativa	Abordagem Tecnológica
Foco Principal	O foco no processo de coleta de dados de fontes internas e externas e análise dos mesmos, a fim de gerar informação relevante.	O foco nas ferramentas tecnológicas que suportam o processo.
Referências	Liautaud (2000); Luckevich, Vitt e Misner (2002); Schonberg et al. (2000); Kalakota & Robinson (2001)	Kudyba e Hoptroff (2001); Watson, Goodhue and Wixon (2002); Scoggins (1999); Hackathorn (1999); Dhar e Stein (1996); Giovinazzo (2002)

Tabela 1: Duas abordagens de Inteligência de Negócio (PETRINI & POZZEBON, 2003)

Na abordagem administrativa, a inteligência de negócios é vista como um processo em que os dados internos e externos da empresa são integrados para disponibilizar informação pertinente para o processo de tomada de decisão. O papel da inteligência de negócios seria o de criar um ambiente informacional com processos através dos quais dados operacionais possam ser coletados, tanto dos sistemas transacionais como de fontes externas, e analisados, revelando dimensões “estratégicas” do negócio. A abordagem tecnológica apresenta a inteligência de negócios como um conjunto de ferramentas que apóia o armazenamento e análise de informação. O foco não está no próprio processo, mas nas tecnologias que permitem a gravação, recuperação, manipulação e análise da informação.

Independente da abordagem, administrativa ou tecnológica, duas idéias são compartilhadas em todos estes estudos: (1) a essência da inteligência de negócios é a coleta,

análise e distribuição da informação e (2) o objetivo é apoiar o processo de tomada de decisão. Por integrar um amplo conjunto de conceitos de gestão e recursos tecnológicos para coleta, consolidação, análise e disseminação de informações, visando melhorar o processo decisório, os sistemas de inteligência de negócios podem englobar diferentes aplicações, o que justifica e facilita a compreensão do porquê de tantas iniciativas diferentes receberem o nome de inteligência de negócios. Principalmente na etapa de análise e distribuição, cada vez mais, diferentes produtos são lançados com objetivo de atender diferentes necessidades de busca e uso da informação, os quais vão desde extratores de relatórios, mais voltados para informações em nível maior de detalhe, até aplicações de *dashboard*, que consolidam em um único painel de controle as informações ligadas aos fatores de desempenho, em nível altamente sumarizado. A Figura 1 apresenta uma proposta de arquitetura de inteligência de negócios, distribuindo as diferentes tecnologias e aplicações discutidas em função de sua principal contribuição em cada uma das etapas no processo de Inteligência de Negócio.

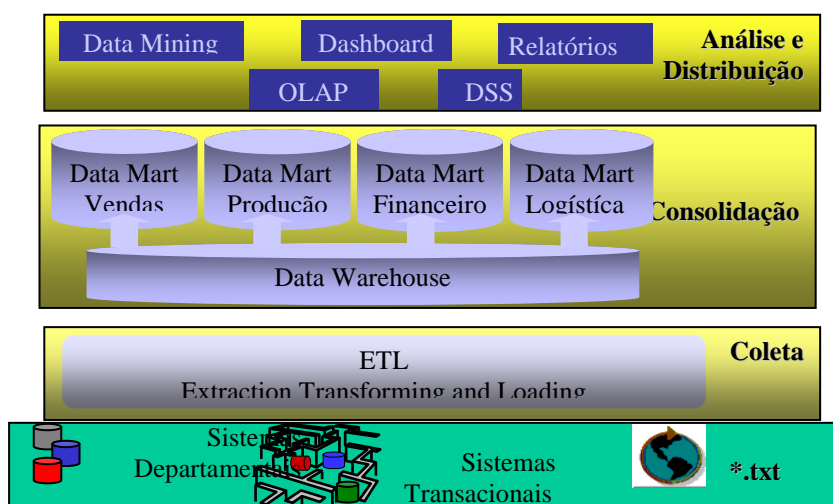


Figura 1: Arquitetura de Inteligência de Negócio (proposta pelo autor.)

Em inteligência de negócios, o entendimento das necessidades de informação de uma organização é um tema dominante nas discussões (DRESNER et al, 2002). Vindo ao encontro disso, emerge o conceito de gerenciamento de desempenho corporativo (*corporate performance management – CPM*), cuja questão-chave não é só medir, mas desenhar um processo que contemple decidir quais necessidades devem ser medidas, como e quando (GEISHECKER E RAYNER, 2001; BUYTENDIJK, WOOD E GEISHECKER, 2004).

A revisão de literatura sobre a evolução dos sistemas de inteligência de negócios aponta claramente para dois componentes que convergem: ferramentas e gestão. Enquanto as ferramentas têm apresentado saltos tecnológicos visíveis, os problemas parecem ainda

concentrar-se na concepção dos modelos de gestão que operam por trás dessas ferramentas. A própria evolução do tema, principalmente no conceito de inteligência de negócios para COM, mostra que a preocupação está na aproximação do planejamento estratégico e da identificação das informações relacionadas a ele ao desenvolvimento dos sistemas de inteligência de negócios.

Dentre os vários modelos de gestão existentes, o *balanced scorecard* (BSC) tem se tornado uma abordagem popular para o planejamento e tem sido incorporado em sistemas de inteligência de negócios de muitas empresas. A idéia central é traduzir visão estratégica em resultados mensuráveis, utilizando indicadores em quatro perspectivas diferentes para a medição do desempenho – financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizado organizacional (KAPLAN & NORTON, 1996; KAPLAN & NORTON, 2001). Esse modelo evidencia a idéia de múltiplas perspectivas, evitando que a identificação de informações relevantes reduza-se àquelas comumente utilizadas ou facilmente obtidas – geralmente financeiras. No entanto, em sua concepção original, o BSC não contempla a questão da sustentabilidade e de como transformá-la em parte integrante da estratégia de negócios. Ou seja, responsabilidade social pode ser considerada uma nova perspectiva a ser incorporada e articulada com as atuais. Antes de explorar esta possibilidade, buscamos investigar a emergência da RSC e de como compor um conjunto de informações relevantes a serem gerenciadas pelas empresas.

Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa

Os termos RSC, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa muitas vezes são usados alternativamente. Para Kelli A. McElhaney, da Universidade da Califórnia em Berkeley, os termos RSC, desenvolvimento sustentável e cidadania corporativa são os mais comumente usados no mundo dos negócios, sendo que em seus cursos, bem como no *Center for Responsible Business* por ela dirigido, o termo RSC é considerado idêntico a desenvolvimento sustentável (MAZON, 2004). Da mesma forma, para Emerson (2003), os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade têm uma identidade muito próxima ao da RSC. Desta forma, o conceito de RSC é usado no nosso trabalho de maneira intercambiável com o termo sustentabilidade.

A RSC pode ser entendida em termos dos diferentes *stakeholders* envolvidos e das *questões ou dimensões* das quais trata. Essas questões pertencem a três esferas que se

sobrepõem: social, ambiental e econômica. Criando uma outra esfera ao redor da organização, localizam-se os *stakeholders*. Desta forma, RSC significa equilibrar os interesses de um amplo grupo de *stakeholders*, gerenciando estrategicamente os impactos sociais, ambientais e econômicos das atividades de negócio. (RAYNARD & FORSTARTER, 2002).

Entre as motivações para o crescimento da importância desse tema, uma delas é a evidência de que os negócios que buscam a sustentabilidade têm sido valorizados de forma crescente pelo mercado. Exemplo disso são o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (IDJS) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE), ambos índices que analisam o desempenho financeiro das empresas com atuação reconhecida em sustentabilidade. As empresas precisam compreender melhor o impacto social e ambiental de suas operações, sendo que o desempenho ambiental, social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e incorporado à gestão de negócios (BOWEN, 1953; NETO & FROES, 2001; ZADEK, 2000; RAYNARD & FORSTARTER, 2002). Ou seja, a RSC torna-se parte essencial do desenvolvimento da estratégia das organizações e, portanto, deve ser gerenciada. Isso vem ao encontro da proposta desse trabalho de integrar os indicadores de responsabilidade social corporativa ao conjunto de informações relevantes a serem gerenciadas pelas empresas.

Apesar de sua valorização recente, o conceito de RSC já vem sendo discutido há bastante tempo e vários modelos de gestão e avaliação do grau de aderência das empresas a RSC podem ser encontrados na literatura (Tabela 2).

Autor	Conceitos para classificação das empresas sustentáveis
Eells (1960) e Walton (1967)	Caracterizam RSC dentro do continuum não responsável/responsável de comportamentos organizacionais, que vão desde o comportamento no qual a maximização dos lucros para seus proprietários é a única função legítima da organização até uma organização com um amplo conjunto de propostas e objetivos sociais.
Blau e Scott (1962)	O beneficiário mais importante: os proprietários ou executivos da organização; os membros ou participantes internos; os clientes ou público-alvo; e o público de uma maneira geral, ou seja, os membros da sociedade.
Emery e Trist (1965)	Textura causal do ambiente organizacional: o nível de estabilidade do ambiente organizacional, o grau de necessidade de inovação dos produtos e o nível concorrencial.
Zenisek (1979)	Aderência entre as expectativas da sociedade e a ética dos negócios, combinando os conceitos de classificação utilizados por Blau e Scott (1962) e Emery e Trist (1965) dentro do continuum responsável/não responsável de comportamento organizacional.

Tabela 2: Modelos de gestão e avaliação de RSC

Carrol (1979), Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991) introduzem os primeiros modelos de desempenho social corporativo (CSP – *Corporate Social Performance*),

integrando responsabilidade social, resposta social (ênfase muda das obrigações sociais para um processo de resposta social) e questões sociais envolvidas, tais como ambiente e discriminação. Elkington (1998) propõe o conceito do “resultado tríplice” (*triple bottom-line*) como um modelo para as organizações interpretarem a sustentabilidade através da integração de três dimensões: econômica, ambiental e social. Para melhor gerenciar a complexidade das três dimensões, o autor sugere a integração parcial. Desta forma, três tipos de ligação podem ser derivadas. Primeiramente, alguém pode perguntar como a sustentabilidade ambiental (ou social) contribui para a sustentabilidade econômica. Este é geralmente considerado um “caso de negócio” para a sustentabilidade, pois permite que as firmas sigam precisamente as estratégias dos acionistas através da sustentabilidade ambiental ou social. Em segundo lugar, pode-se também perguntar como a sustentabilidade econômica e social podem contribuir para a qualidade ambiental - “caso verde”. Finalmente, no “caso humano” parte-se de como a sustentabilidade econômica e ambiental podem contribuir para mais justiça social.

Os primeiros modelos com categorias e indicadores são propostos por Abbott e Monsen (1979) e Clarkson (1995). Abbott e Monsen (1979) propõem uma escala quantitativa composta de categorias de atividades e indicadores específicos, baseando-se na análise de conteúdo dos relatórios anuais da *Fortune* 500. Clarkson (1995) propõe um modelo desenvolvido através de várias pesquisas de campo. Foram identificadas 50 indicadores categorizados em função dos diferentes *stakeholders*.

Além dos modelos propostos na literatura acadêmica, identificou-se no contexto empresarial uma série de princípios e certificações visando orientar e atestar as ações ligadas a RSC. Os princípios, como o pacto global, metas do milênio e agenda 21 são documentos que expressam as diretrizes da RSC, ou seja, os valores básicos que levam as empresas a agirem e norteiam essas ações. As normas e certificações, como por exemplo a ISO 14001, a SA 8000 e os indicadores Ethos, baseiam-se em processos e apresentam os procedimentos necessários para que as ações de RSC aconteçam, além de serem ferramentas de verificação das práticas de RSC. Por último, os relatórios, como o balanço social iBase, o balanço social Ethos e o *GRI (global reporting initiative)*, reúnem um conjunto de informações sobre os projetos e ações sociais com o objetivo de dar transparência às ações de RSC, podendo também ser um instrumento estratégico para avaliar internamente o exercício dessas ações. A análise de todos estes modelos permitiu verificarmos que os indicadores de sustentabilidade são agrupados em categorias e que essas categorias repetem-se com frequência, com pequenas

alterações de nome ou arranjo entre elas. Como descrito mais tarde, estas categorias foram incorporadas ao modelo que emergiu do nosso estudo.

Em resumo, identificamos três grupos de trabalho distintos. Primeiro, os modelos de Eells (1960), Walton (1967), Blau e Scott (1962), Emery & Trist (1965) e Zenisek (1979) preocupam-se mais em ser um quadro referencial para entender os “motivadores” da RSC, de acordo com o comportamento organizacional, os principais beneficiários, o ambiente concorrencial, entre outros. Segundo, os modelos de Abbot & Monsen (1979), Clarkson (1995), assim como os princípios, normas, certificações e relatórios relacionados à sustentabilidade, estes mais voltados para definir e medir indicadores, organizado-os em categorias. Terceiro, Carrol (1979), Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991) marcam o início da busca pela integração dessas duas perspectivas de RSC, chegando nas propostas de modelos como o CSP (*Corporate Social Performance*), modelos que permitem uma melhor compreensão (por exemplo, quais são os “motivadores”?) e organização (por exemplo, indicadores organizados em quais “categorias”?), mas que ainda não permitem uma efetiva integração aos modelos de gestão.

Integrando Responsabilidade Social Corporativa ao Balanced Scorecard

Identificamos na literatura algumas pesquisas que vinculam RSC a um modelo de gestão já existente e revisitado nessa pesquisa, o *balanced scorecard* (BSC). Observa-se que estes autores propõem alternativas que progressivamente transformam o BSC e suas quatro dimensões tradicionais em um BSC “sustentável” ou SBSC, integrando questões relacionadas com a sustentabilidade de diferentes formas.

A abordagem mais simples sugere a integração de apenas um ou dois indicadores na perspectiva do BSC que está mais exposta a questões de sustentabilidade, aumentando levemente a integração da gestão da sustentabilidade com efeitos limitados. Trata-se de um SBSC “parcial” (BIECKER et al., 2001; FIGGE et al., 2002). Nesta linha, Kaplan e Norton (2001), por exemplo, também enquadram-se na abordagem parcial, ao proporem a integração de considerações ambientais na perspectiva de processos internos.

A segunda abordagem propõe a integração de indicadores ambientais dentro das quatro perspectivas, e não somente na perspectiva processos internos (BROWN, 1996). Trata-se de um SBSC “transversal”, no qual indicadores ambientais e sociais são instalados em todos os quatro níveis do BSC. Tal abordagem aumentaria fortemente a integração da gestão da sustentabilidade em relação ao SBSC “parcial” (BIECKER et al., 2001; FIGGE et al., 2002).

A terceira abordagem representa um passo adiante na integração, propondo a inclusão de uma quinta dimensão especificamente para sustentabilidade. Tal solução elevaria consideravelmente o status da sustentabilidade na empresa e provavelmente seria encontrada somente em empresas com uma alta exposição a questões de sustentabilidade. Trata-se de um SBSC “aditivo” (BIECKER et al., 2001; FIGGE et al., 2002).

Finalmente, a abordagem mais completa, o SBSC “total”, seria uma mistura das duas últimas – os SBSC “transversal” e “aditivo”. A quinta dimensão de sustentabilidade estaria ligada a indicadores de tendências de todas as quatro dimensões, fazendo parte da relação causa-efeito entre eles. Johnson (1998) também propõe ligar indicadores ambientais à estratégia da organização através das relações causa-efeito.

Todas as abordagens anteriores partem do modelo de Kaplan e Norton e tentam adaptá-lo. Uma crítica a estas abordagens é que elas são úteis para suportar os casos de negócio (a perspectiva financeira sempre é vista como a que ocupa o topo dos objetivos estratégicos), mas falham em atender uma visão mais ampla que contemple os outros dois casos de sustentabilidade: verde e humano. Visando preencher essa lacuna, Biecker (2002) propõe modificações estruturais no conceito do BSC apresentando um modelo de BSC estruturado ciclicamente, onde cada perspectiva é considerada da mesma forma e sustentabilidade é considerado um elemento integrante dos princípios do negócio.

Nossa revisão torna evidente que a preocupação em integrar sustentabilidade a modelos tradicionais de gestão, embora em seus primeiros passos, já está presente na literatura. Entretanto, os modelos encontrados apresentam um nível de abstração bastante elevado. Por um lado, esse nível de abstração amplia extraordinariamente seu potencial de exploração, por outro, pode ser de difícil aplicação prática. Nosso objetivo nessa pesquisa é buscar um modelo que integre questões sociais, ambientais e econômicas, atribuindo-lhes a mesma importância, mas apresentando um nível menor de abstração.

2. Método de Pesquisa

Glaser e Strauss (1967) desenvolveram a *grounded theory* na pesquisa em ciências sociais, defendendo a descoberta indutiva de teorias a partir dos dados analisados sistematicamente. Essa perspectiva indutiva surgiu, em parte, pela insatisfação dos autores com a predominância das práticas hipotético-dedutivas nas pesquisas sociológicas. Após esse trabalho seminal, vários outros livros e artigos desenvolveram e debateram o método (GLASER, 1994;

GLASER, 1998; GLASER & HOLTON, 2004; STRAUSS & CORBIN, 1990; STRAUSS & CORBIN, 1994; STRAUSS & CORBIN, 1997).

Algumas características da *grounded theory* propostas por Glaser e Strauss (1967) são: (1) a proposta principal do método é a construção de teoria, e não somente a codificação e análise de dados; (2) como regra geral, o pesquisador não deve definir um quadro conceitual que antecede ao início da pesquisa (essa premissa é definida para garantir que os conceitos possam emergir sem viés conceituais pré-definidos); e (3) a análise e a conceitualização são obtidas através do processo de coleta de dados e comparação constante, no qual cada fatia de dados é comparada com construtos existentes, visando enriquecer uma categoria existente, formar uma nova ou estabelecer novos pontos de relação entre categorias.

Grounded theory é acima de tudo uma modalidade de pesquisa qualitativa que busca gerar novas teorias através de alguns elementos básicos: conceitos, categorias e propriedades. A ênfase da *grounded theory* é o aprendizado a partir dos dados (interativa e indutiva) e não a partir de uma visão teórica existente (dedutiva). Além disso, a maior diferença entre *grounded theory* e outros métodos de pesquisa qualitativa é seu foco específico no desenvolvimento da teoria através de uma contínua interdependência entre a coleta de dados e a análise. *Grounded theory* é um método que provê uma estrutura metodológica frequentemente ausente em outras abordagens qualitativas, sem sacrificar a flexibilidade ou o rigor (CALLOWAY & KNAPP, 2005).

Neste estudo, onde se busca analisar o processo de definição e monitoramento de indicadores de RSC e o relacionamento destes com a estratégia empresarial, duas razões principais levaram a escolha da *grounded theory*. A primeira baseia-se na ênfase do aprendizado emergir a partir dos dados e não a partir de uma visão teórica existente. Nosso objetivo não foi de partir de um modelo preconcebido que seria validado através do campo. A revisão de literatura realizada foi considerada como uma outra fonte de dados a ser integrada na análise da comparação constante. A segunda razão reside em uma das premissas da *grounded theory* que propõe que para produzir resultados úteis, as complexidades do contexto organizacional devem ser incorporadas no entendimento do fenômeno. Desta forma, entendemos que o papel que a RSC ocupa no contexto organizacional, mais ou menos “estratégico”, é um elemento relevante a ser compreendido. Ou seja, duas características da *grounded theory* – indutiva e contextual – são aderentes ao objeto desta pesquisa.

Seleção de Casos

A *grounded theory* salienta a importância da seleção de uma amostra teórica, não aleatória. O processo de seleção deve garantir que uma área significativa para o objetivo de pesquisa seja endereçada – nessa pesquisa, a atuação na área de Sustentabilidade ou RSC. Para isso foram estabelecidos os seguintes critérios, dos quais as empresas selecionadas deveriam atender a, no mínimo, um: (1) ser aderente ou signatária de diferentes princípios, normas, certificações ou relatórios relacionados a sustentabilidade (abordados na revisão de literatura); (2) constar no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (IDJS) e/ou no Índice de Sustentabilidade Empresarial Bovespa (ISE); (3) ser objeto de premiações como uma empresa reconhecida no mercado pela sua atuação sustentável. Foram selecionadas cinco empresas de grande porte, sendo que duas delas, FIN1 e IND1, atendiam a dois dos critérios estabelecidos e as outras três empresas, FIN2, FIN3 e COS1, atendiam três critérios. A descrição detalhada está disponível mediante solicitação aos autores.

Coleta dos dados

Em todos os casos, os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas e de documentação (tais como relatório anual, balanço social e *website*). Um protocolo de pesquisa foi elaborado para guiar todo o processo de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas e gravadas por um dos autores. A única exceção se deu no caso da empresa IND1, onde as entrevistas foram realizadas por um outro pesquisador e a análise das entrevistas foi feita com base no material transcrito. O protocolo de pesquisa utilizado incluía as questões usadas no protocolo de pesquisa elaborado para este estudo. O caso IND1 é bastante representativo uma vez que a organização em questão não somente possui um nível de maturidade bastante alto na integração de sustentabilidade ao negócio, como também é um caso no qual o uso dos sistemas de inteligência de negócios está totalmente estruturado, possuindo papel bem definido nesta integração. Nos outros casos analisados, a pobreza no uso de sistemas de inteligência de negócios realça lacunas que, supostamente, esses sistemas poderiam suprir. O caso IND1 evidencia o potencial não explorado dos sistemas de inteligência de negócios.

A coleta explorou dados relativos a três grandes temas: (1) estrutura organizacional, planejamento estratégico e RSC; (2) indicadores de RSC e (3) sistematização dos indicadores. De acordo com a *grounded theory*, os dados devem ser coletados e analisados simultaneamente. Desta forma, as entrevistas iniciaram com questões amplas para tornarem-se mais específicas, com a teoria emergindo dos dados. Os estágios iniciais consistem primariamente de temas, tornando-se mais elaborados com o desenvolver do estudo. Outro fato decorrente da sobreposição de coleta e análise foi uma seleção mais direcionada dos

respondentes. Por exemplo, a partir da emergência de conceitos articulados uns aos outros (embrião de um quadro teórico), identificou-se categorias que deveriam ser melhor desenvolvidas, o que levou a entrevistas com novos respondentes, ampliando a diversidade de respondentes. Todas as entrevistas foram individuais e iniciaram em março de 2006 estendendo-se até setembro de 2006. A Tabela 3 apresenta um quadro resumo das entrevistas.

Empresa	Respondentes	Tempo **
FIN1 Total: 4 respondentes 5 entrevistas	Primeira rodada: (a) gerente de negócio produto1*; (b) gerente executivo de planejamento, (c) analista pleno de planejamento	1 ½ hora
	Segunda rodada: (a) gerente de negócio produto1*, (b) gerente de negócio produto2	1 hora
FIN2 Total: 4 respondentes 5 entrevistas	Primeira rodada: (a) gerente executivo de sustentabilidade; (b) gerente de negócio produto1; (c) gerente de negócio produto2; (d) analista pleno de sustentabilidade*	2 horas
	Segunda rodada: (a) analista pleno de sustentabilidade*	1 ½ hora
FIN3 Total: 3 respondentes 3 entrevistas	Primeira rodada: (a) coordenador de sustentabilidade; (b) gerente de negócio produto1; (c) gerente de área de suporte	1 ½ hora
COS1 Total: 3 respondentes 3 entrevistas	Primeira rodada: (a) coordenador de sustentabilidade	4 ½ horas
	Segunda rodada: (a) gerente executivo de planejamento; (b) analista de sistemas	1 ½ hora
IND1 Total: 5 respondentes 5 entrevistas	Primeira rodada: (a) diretor de qualidade e meio ambiente; (b) diretor de comunicação social; (c) gerente de TI; (d) analista de sistemas 1; (e) analista de sistemas 2	2 horas

Tabela 3: Quadro resumo das Entrevistas.

(Nota: * Mesmo respondente; ** Tempo médio de cada entrevista).

Análise dos dados

A partir das entrevistas foi redigida uma detalhada descrição de cada empresa. A partir disto, diferentes fases da *grounded theory* foram sendo utilizadas. Os dados foram lidos e categorizados em conceitos sugeridos pelos próprios dados. Essa técnica de análise é o *coding*, que reside em identificar possíveis categorias, suas propriedades e relacionamentos. Os conceitos que emergiram da análise foram organizados em temas. Enfim, os temas deram origem às categorias e os conceitos às propriedades ou sub-categorias, estabelecendo o relacionamento entre elas (*axial coding*). Nesse momento as primeiras proposições teóricas ocorreram, iniciando a elaboração dos *memos*. Esse processo foi realizado para cada caso investigado. A cada caso as experiências eram sistematicamente comparadas entre si.

Após todos os casos terem sido analisados, os dados foram então re-examinados e re-codificados utilizando o esquema identificado de categorias e propriedades, de acordo com o método da comparação constante. A estrutura de categorias e propriedades que emergiu contemplava condições, estruturas e características associados à incorporação dos indicadores no planejamento estratégico. Entretanto, quando os dados foram re-examinados, novos conceitos emergiram, mas os mesmos não se acomodavam no conjunto de categorias e propriedades existente, gerando questionamentos em relação ao modelo. Essas descobertas levaram a novas entrevistas em algumas das empresas buscando uma melhor compreensão e desenvolvimento do conjunto de categorias, propriedades e seus relacionamentos, retornando à fase de coleta de dados. A interação entre dados e conceitos chegou ao fim quando as re-análises não fizeram mais surgir novas categorias ou sub-categorias e nem questionamentos em relação as já existentes, atingindo, então, a saturação teórica.

Por fim, confrontamos o modelo que emergiu da fase de análise com os quadros referenciais e modelos já existentes na literatura, o que auxiliou no refinamento e promoveram uma reorganização de algumas categorias e propriedades. Esta dinâmica permitiu a busca de um equilíbrio interessante entre o aprendizado a partir dos dados e as teorias existentes sem diminuir a riqueza de uma abordagem mais indutiva. Além de revisar a literatura inicialmente investigada, novas fontes foram buscadas com o objetivo de ampliar e desenvolver o modelo. Foram analisados relatórios anuais de cinco organizações em três setores diferentes de negócio: duas empresas do setor de papel e celulose, duas empresas do setor de energia elétrica e uma empresa do setor de mineração. Os critérios adotados para seleção dessas empresas foram os mesmos utilizados na seleção dos casos. Além dos relatórios dessas empresas específicas, também foi analisado o relatório social do setor de varejo, elaborado pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP FGV), o qual apresenta uma compilação dos indicadores de RSC no varejo.

3. Resultados

O modelo apresentado na Figura 2 representa o resultado principal deste estudo que buscou analisar e entender o processo de definição e monitoramento de indicadores de RSC e o relacionamento destes com a estratégia empresarial.

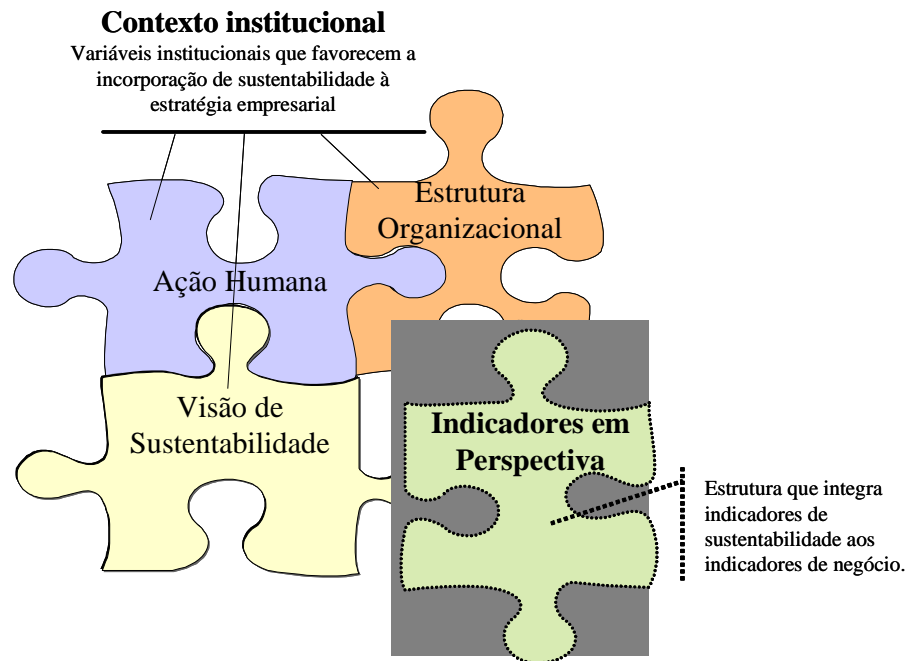


Figura 2: Modelo para Integração de Sustentabilidade ao Negócio.

O modelo proposto baseia-se em dois eixos centrais e complementares. Um deles identifica um conjunto de variáveis institucionais as quais favorecem e motivam a incorporação de sustentabilidade à estratégia empresarial. O outro propõe uma estrutura que integra indicadores de sustentabilidade aos indicadores de negócio, categorizando-os de tal forma a promover uma visão multidimensional da organização. Ao primeiro eixo do modelo denominamos **Contexto Institucional**, e ao segundo, **Indicadores em Perspectiva**. As próximas seções descrevem em detalhes os dois eixos centrais do modelo e as categorias que os compõem.

4.1. Contexto Institucional

O que chamamos de Contexto Institucional é o eixo mais amplo do modelo proposto, onde estão identificados os grandes direcionadores para incorporar sustentabilidade à estratégia de negócio, os quais baseiam-se em três grandes categorias – **Ação Humana**, **Estrutura Organizacional** e **Visão de Sustentabilidade**, totalmente interdependentes. O surgimento desse eixo evidencia claramente a característica contextual da *Grounded Theory* quando adotada sob um paradigma interpretativista. Cada uma das categorias é caracterizada por propriedades que se relacionam (Figura 3).

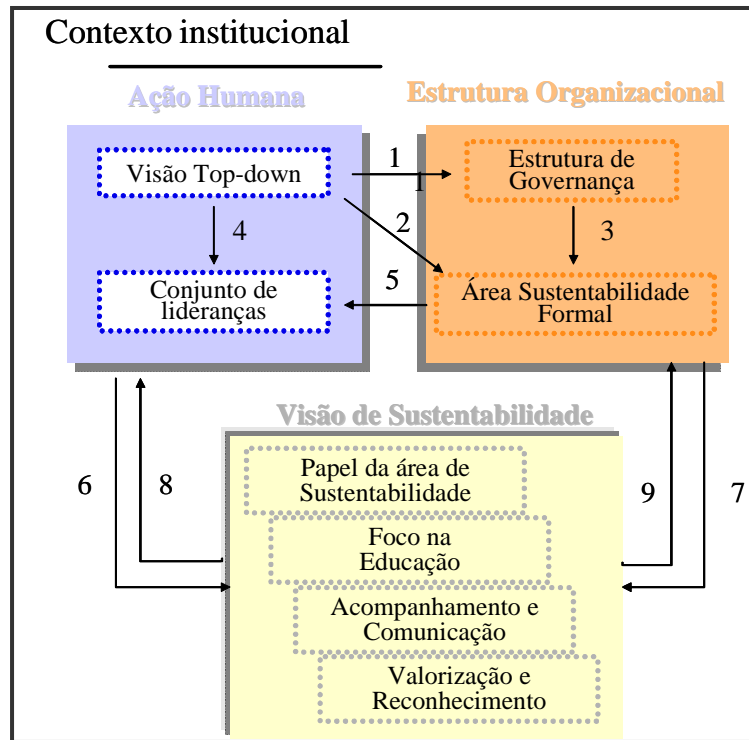


Figura 3: Categorias e propriedades do Contexto Organizacional.

A partir de uma Visão top-down do executivo ou executivos principais da organização em relação à sustentabilidade, a Estrutura Organizacional é adequada no sentido de implementar esse conceito, através da criação de Estruturas de Governança, como comitês e comissões voltados para as questões de sustentabilidade (seta 1), e da inserção formal no organograma da empresa de uma área cuja atuação principal seja a incorporação da sustentabilidade na estratégia da empresa (seta 2). A própria Estrutura de Governança criada reforça a Estrutura Formal da Área de Sustentabilidade (seta 3). Essa mesma Visão top-down atua como um agente disseminador do conceito de sustentabilidade, dando-lhe significado e viabilizando o surgimento de um Conjunto de Lideranças que fomentam o “pensamento socialmente responsável” no negócio (seta 4). Esse Conjunto de Lideranças também é fomentado pela Formalização da Área de Sustentabilidade na estrutura organizacional (seta 5). Finalmente, a **Ação Humana** e a **Estrutura Organizacional** atuam na formação daquilo que é a **Visão de Sustentabilidade** da empresa (setas 6 e 7), a qual passa por definir o Papel da área de sustentabilidade, com foco em Educação, promovendo um Acompanhamento Periódico das ações da empresa e Comunicação dos resultados, e estabelecendo mecanismos de Valorização e Reconhecimento pela atuação sustentável. E a consolidação da **Visão de**

Sustentabilidade na organização reforça a **Ação Humana** e a **Estrutura Organizacional** (setas 8 e 9).

4.1.1 Ação Humana

Duas importantes propriedades emergiram na categoria Ação Humana: (1) Visão top-down e (2) Conjunto de lideranças.



4.1.1.1 Visão top-down

Claramente a Visão top-down é o grande direcionador da incorporação da sustentabilidade à estratégia empresarial, atuando como um fator clarificador do conceito de RSC e capacitando o engajamento de todos. Em todas as organizações estudadas que apresentaram um maior nível de maturidade em relação à adoção da sustentabilidade, fica clara que a incorporação de RSC é a partir de um processo Top-Down.

A crença do principal executivo ou executivos, que chamamos de Visão top-down, é o ponto de partida do qual emana o ideal de sustentabilidade. Que crença é esta? A crença de que o crescimento empresarial necessita de uma sociedade com condições de oferecer qualidade de vida aos cidadãos, preservando o meio-ambiente e os recursos naturais. E a iniciativa privada tem papel fundamental e determinante nisso. A crença de que é possível, sim, conciliar resultados financeiros com responsabilidade social e ambiental.

Em uma das empresas estudadas (FIN2), a qual apresentou um alto nível de maturidade em relação à incorporação de RSC ao negócio, um comentário de um respondente ilustra e reforça essa propriedade:

“Esse negócio de sustentabilidade só existe porque veio de cima para baixo”.
(FIN2)

Mas não basta vir de cima para baixo. O ideal de sustentabilidade destes líderes fomenta idéias que se difundem dentro das equipes transformando-se em práticas organizacionais.

Com isso estabelece-se um ciclo que gera as condições necessárias para que as práticas de RSC realmente permeiem naturalmente o dia-a-dia das pessoas.

Isso reforça dois dos grandes direcionadores de RSC (Zadek et al, 1997) (seção 5.6) os quais baseiam-se em (1) Valores, caracterizando uma mudança dos valores das empresas em não somente sentir-se responsável pela criação de riqueza, mas também por produtos sociais e ambientais e (2) Estratégia, ser mais social e ambientalmente responsável é importante para a estratégia de desenvolvimento da empresa.

4.1.1.2 Conjunto de lideranças

Partindo de uma Visão top-down, busca-se o desenvolvimento de mecanismos que fomentem a criação de um comportamento organizacional voltado para o pensamento sustentável, daí a emergência de lideranças e a própria adequação da Estrutura Organizacional. Na verdade trata-se de gerar as condições necessárias para que as práticas de RSC realmente permeiem naturalmente o dia-a-dia das pessoas.

“Os assuntos sociais e ambientais são de responsabilidade de todos, que começa com o presidente (de IND1), e que segue as diretrizes do Conselho diretivo da *holding*.”

IND1

Uma questão interessante emerge quando confrontamos esses resultados aos modelos de Carrol (1979), Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991) (seção 5.9), os quais propõem o conceito do Desempenho Social Corporativo. O *framework* inicial proposto por Carrol (1979) é aprofundado por Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991), sendo que este último autor apresenta um modelo que é baseado em três grandes pilares. O primeiro deles, Princípios da Responsabilidade Social Corporativa, subdivide-se em três níveis (Institucional, Organizacional e Individual).

O nível institucional segue o princípio da legitimidade no qual a sociedade tem o direito de estabelecer um equilíbrio de poder entre as empresas e definir suas funções legítimas, focando nas obrigações do negócio como uma instituição social e estabelecendo punições para o não cumprimento de tais obrigações. Ou seja, a empresa atua de forma sustentável como uma “resposta” a legislações e regulamentações, e não por iniciativa própria. Isso foi claramente identificado em alguns dos casos estudados (casos FIN1 e FIN3), os quais não possuíam o conceito de RSC realmente incorporado ao negócio, somente reagindo ao

ambiente regulatório, reforçando o comportamento organizacional e os direcionadores de RSC identificados por Sethi (1975) e Zadek et al (1997).

O nível organizacional baseia-se no princípio da responsabilidade pública, no qual a empresa examina seu papel no ambiente para definir suas responsabilidades sociais. Ou seja, ela é responsável por consertar o que quebrou ou resolver problemas sociais que a afetam. É nesse nível que percebemos a aderência com a Visão top-down e o conjunto de lideranças. Essas características foram fundamentais para a criação e pulverização do significado de RSC para a organização (casos FIN2, COS1 e IND1). É a Ação Humana, a qual expressa alguma coisa fundamental que as pessoas acreditam ser verdade ou um valor básico que motiva as pessoas a agirem. É isso que leva, por exemplo, uma empresa a ser signatária e buscar aderência ao Pacto Global ou Metas do Milênio. Ela não o faz por obrigação ou receio de punição legal.

Finalmente, o nível individual segue o princípio de que o direito e a responsabilidade dos indivíduos para decidir e agir estão dentro dos limites das restrições éticas, econômicas e legais. Ou seja, o foco é na escolha e no desejo humano, observando as opções e oportunidades disponíveis para os atores individuais dentro do seu contexto organizacional.

Isso também pode ser percebido em duas das organizações estudadas: FIN1 e FIN3. Em FIN3, ilustramos com o depoimento de um respondente explicando o porquê de existirem práticas com diferentes níveis de maturidade:

“... dentro de algumas áreas de negócio existem pessoas muito convencidas, muito convictas da questão de sustentabilidade. Então elas trazem isso para dentro da operação delas, do dia-a-dia, de forma muito forte.”

FIN3

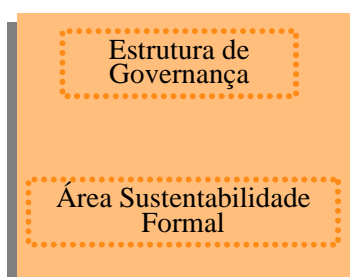
Em FIN1, as práticas de RSC identificadas eram resultantes da ação de executivos, os quais possuíam um determinado nível de decisão, mas não estavam inseridos no *board* da empresa. Estes agem como atores morais que percebem e exercitam escolhas no serviço à RSC. Em um primeiro momento, isso pode parecer um “caso de negócio” (Resultado Tríplice), uma vez que o ator pergunta-se como a sustentabilidade social (ou ambiental) reverte em sustentabilidade econômica. Entretanto, o conceito do “caso de negócio” parte da premissa de que as empresas seguem as estratégias dos acionistas através da sustentabilidade ambiental ou social. Nesse caso, não existe uma estratégia de sustentabilidade. Os objetivos estratégicos resumem-se em resultados econômicos e, no exemplo citado, os indicadores para

aquela prática de RSC não consideram os impactos sociais ou ambientais, apesar dos mesmos estarem presentes, limitando-se única e exclusivamente a indicadores financeiros. Essa constatação é reforçada no modelo de Blau e Scott (1962) e Zenisek (1979) (seção 5.8), no qual empresas que possuem como grupo beneficiário primário os proprietários, posicionam-se dentro do continuum de RSC em direção ao seu nível mínimo. Claramente de todos os casos estudados, esse é o que se apresenta no estágio mais inicial de sustentabilidade.

Enfim, parece-nos que os Princípios da Responsabilidade Social Corporativa e seus três níveis são muito úteis para se categorizar, mas não são determinantes para se verificar a incorporação de RSC à estratégia. Mesmo tendo-se iniciativas de RSC nos três níveis, percebemos que somente a sua introdução no nível organizacional é que permite a criação de um caminho para a real incorporação de sustentabilidade à estratégia de negócio. Isso em momento algum invalida os modelos propostos na literatura, somente confronta-os e reforça o fato de que esses modelos existentes são voltados para compreender e fornecer referenciais teóricos de RSC, sem foco na sua integração à estratégia empresarial. Esse confronto é uma das bases da *Grounded Theory*, que permite-nos enriquecer o modelo emergente à luz da teoria.

4.1.2 Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional



Apesar da Ação Humana ser o grande agente disseminador do conceito de sustentabilidade, identificou-se de essencial importância a criação e a adequação da Estrutura Organizacional para dar vazão a essa disseminação.

4.1.2.1 Estrutura de Governança

A estrutura de governança da organização deve refletir a preocupação com os conceitos de sustentabilidade, possuindo conselhos diretivos, comitês e comissões voltados para a discussão das questões de RSC. Essas instâncias possuem funções que vão desde o exame de

projetos da empresa à luz dos aspectos sociais e ambientais, por exemplo, diminuição do uso de água como matéria-prima de um produto, troca de produtos não orgânicos por biodegradáveis ou definição de critérios sócio-ambientais (que não os já definidos em lei) para concessão de micro-crédito, até a supervisão e implementação do BSC de Sustentabilidade, no caso das empresas que o utilizam. Estas estruturas são complementares aos diretores executivos, devendo ter periodicidade formalmente estabelecida para as reuniões ou podendo ser acionadas a qualquer momento para a discussão de alguma questão específica.

4.1.2.2 Área de Sustentabilidade Formal

Complementar às instâncias descritas acima, identificou-se que a criação e formalização de uma área de sustentabilidade como parte integrante da diretoria executiva é fator fundamental.

Um dos casos estudados (FIN3) ilustra claramente que somente a existência de uma estrutura de governança com instâncias voltadas para a discussão das questões de RSC não é suficiente para realmente incorporar sustentabilidade ao negócio. Apesar da existência de um comitê responsável pelas políticas e diretrizes de RSC e de uma comissão para execução dessas políticas, as ações de sustentabilidade podem permanecer descoladas da estratégia da empresa. Uma explicação para isso pode ser o fato de que o presidente do comitê responsável pelas políticas e diretrizes de RSC tem a questão de sustentabilidade como somente mais uma das suas atribuições, não sendo sua função principal.

Outro exemplo constatado em FIN3 e que reforça a necessidade de uma estrutura formal em nível executivo, é a existência na organização de inúmeras práticas de RSC em níveis de maturidade totalmente diferentes. Os diferentes níveis de maturidade relacionam-se a categoria Ação Humana, uma vez que as melhores práticas são encontradas em áreas ou fortemente regulamentadas ou nas quais existem líderes realmente convencidos do valor da sustentabilidade nos negócios. A existência de uma estrutura executiva poderia minimizar essas discrepâncias decorrentes de uma falta de coordenação na execução dos projetos, trazendo o alinhamento a partir do nível executivo da organização.

Enfim, a existência de uma área de sustentabilidade busca garantir e desenvolver planos de sustentabilidade para cada área de negócio a partir do planejamento estratégico corporativo, garantindo a interdependência nos objetivos estratégicos. Por um lado, cada diretor executivo de unidade de negócio ou produto passa a ter que elaborar um plano de

sustentabilidade para a sua área e, por outro lado, a área de sustentabilidade tem seus objetivos refletidos nas áreas de negócio, por exemplo, aumentar o número de produtos sustentáveis gerados.

A formalização no organograma da empresa de uma diretoria executiva – e por isso fazendo parte do *board* - voltada para a sustentabilidade, ficou claramente evidenciado como uma medida efetiva no sentido de implementar os conceitos de RSC na estratégia empresarial. É uma maneira de, oficial e formalmente, atribuir a importância dada pelas lideranças à sustentabilidade.

“Temos uma diretoria executiva (de sustentabilidade) que responde direto ao presidente do FIN2, e como uma diretoria executiva, tem seu plano e objetivos estratégicos e seus recursos orçamentários próprios ela (a diretoria executiva de sustentabilidade) não está lá, embaixo de uma diretoria qualquer, com um pedacinho do orçamento que ninguém sabe o que faz.”

FIN2

“Foi criada a diretoria de sustentabilidade para atender a necessidade cada vez maior de integrar os assuntos ligados à sustentabilidade e dar a importância estratégica devida a esse tema.”

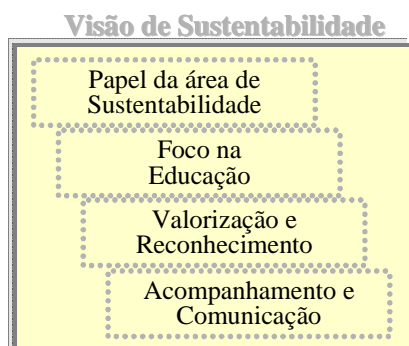
COS1

Uma constatação importante que reforça a propriedade de formalização de uma área de sustentabilidade como parte integrante da diretoria executiva foi identificada ao estudar o papel dos Institutos. Uma ação relativamente comum nas empresas que atuam com foco social e ambiental é a criação de um Instituto ou Fundação. O que se percebeu é que essa estrutura, normalmente criada como uma empresa do grupo e com atuação matricial em relação às outras, elabora e implementa uma série de projetos com cunho sócio-ambiental, mas sem nenhuma inserção no negócio, atuando de forma pontual e sem conexão com objetivos estratégicos. Os projetos desenvolvidos possuem um caráter eminentemente filantrópico e, em alguns casos, são uma forma de aproveitar benefícios em isenções tributárias.

Apesar de esta ser a forma convencional de atuação do Instituto, verificou-se em uma empresa estudada (FIN2) a preocupação em olhar para as ações do Instituto buscando transformá-las em produtos ligados ao negócio.

Enfim, a Ação Humana, como agente capacitador, e a Estrutura Organizacional, adaptada para suportar e apoiar o desenvolvimento da sustentabilidade, atuam na formação daquilo que é a Visão de Sustentabilidade da empresa.

4.1.3 Visão de Sustentabilidade



A Visão de Sustentabilidade que a organização possui é marcada por quatro propriedades. O (1) papel da área de sustentabilidade e sua forma de atuar dentro da empresa, o forte enfoque no componente (2) educação como grande alavancador da emergência das práticas

de RSC, (3) um constante acompanhamento e comunicação das ações de RSC da empresa e a importância da (4) valorização e reconhecimento da atuação responsável.

4.1.3.1 Papel da Área de Sustentabilidade

A área de sustentabilidade, cujas funções foram definidas na seção anterior, deve buscar assumir um papel voltado para ser um órgão de consultoria e disseminação, objetivando facilitar e inserir sustentabilidade nos produtos e nos processos de negócio. Ou seja, as áreas de negócio ou suporte buscam nessa área orientação para a criação de novos negócios sustentáveis.

Quando o papel assumido é mais diretivo, atuando como uma auditora nas outras áreas, monitorando para que as ações relativas a RSC sejam realizadas, o nível de maturidade é menor. Por exemplo, no caso FIN3 a atuação do comitê de RSC parte dos indicadores que precisam ser respondidos nos diferentes relatórios (GRI, Ethos ...). Ou seja, se um dos itens dos relatórios é “não se relacionar com fornecedores que empregam mão-de-obra infantil”, a área de compras (que é a responsável pelos contratos e seleção de fornecedores) é avaliada no sentido de identificar se está ou não monitorando e cumprindo isso. Isto é, as áreas acabam atendendo a questões sócio-ambientais, mas por reação e não por ação.

Nas empresas em que a área de sustentabilidade assume seu papel consultivo, percebe-se que as práticas de RSC já emergem no dia-a-dia, trazendo um maior nível de maturidade na

incorporação de sustentabilidade ao negócio. Esse entendimento é claramente percebido nos casos FIN2 e COS1.

“... como que esse assunto (sustentabilidade) pode gerar valor para o negócio? As áreas de negócio e suporte conseguem ver e buscam em nós auxílio para entender como a sustentabilidade pode gerar valor para o negócio delas.”

FIN2

4.1.3.2 Foco na Educação

O papel da área de sustentabilidade em disseminar RSC de forma consultiva passa por um forte foco na Educação como um meio para levar os conceitos de sustentabilidade a toda a empresa, em todos os níveis organizacionais. Mais do que para a empresa somente, para toda a cadeia de valor.

“Utilizamos diferentes ferramentas para garantir a incorporação da sustentabilidade ao negócio e a educação é uma delas ... ela (a educação) é usada para que as pessoas se apropriem desses valores (de sustentabilidade).”

COS1

“... porque educação é o veículo pelo qual levamos sustentabilidade muito facilmente para todas as áreas.”

FIN2

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Em última análise, a incorporação natural da RSC ao negócio só é possível quando as decisões pautarem-se pelo respeito aos direitos, valores e interesses de todos aqueles que, direta ou indiretamente, são afetados pela operação da empresa. O objetivo final do foco em educação é criar esse comportamento organizacional, transformando as pessoas e internalizando os conceitos de sustentabilidade no dia-a-dia de cada área.

O processo educacional, por sua vez, vale-se de mecanismos voltados para um constante acompanhamento e comunicação das ações de RSC da empresa e da valorização e reconhecimento da atuação responsável.

4.1.3.3 Acompanhamento e Comunicação

Por um lado, as propriedades identificadas e descritas na categoria Estrutura Organizacional focam na inserção da sustentabilidade a partir do nível estratégico da empresa; por outro, um constante acompanhamento e comunicação das ações de RSC é fundamental para que a estratégia se transforme em ação. Não basta planejar objetivos estratégicos e definir os planos de ação e orçamentos para atingi-los. É necessário um acompanhamento periódico, no qual busca-se identificar lacunas e desvios, estabelecendo novos planos de ação ou objetivos e comunicando a empresa como um todo.

Esse conceito tem total aderência com a proposta dos sistemas de CPM – Gerenciamento do Desempenho Corporativo, nos quais o objetivo é contemplar todo o ciclo de gerenciamento de desempenho do negócio: saber se a estratégia está adequada e se está sendo bem comunicada. Aqui se percebe um grande valor no uso de sistemas de Inteligência de Negócio, como uma ferramenta que viabiliza não só o acompanhamento dos indicadores de desempenho, mas também promove a democracia das informações (subseção 5.2). Ou seja, o acompanhamento é importante para verificar se a empresa está entendendo o que a direção quer, e, complementar a ele, a comunicação viabiliza a compreensão dos conceitos de RSC em todos os níveis organizacionais, traduzindo-os em ações do dia-a-dia.

Diferentes iniciativas voltadas para a comunicação podem ser utilizadas de forma complementar: a criação de uma rede de funcionários que atuam como disseminadores dos princípios da gestão responsável em toda a empresa (COS1), a utilização de relatórios e balanços sociais para comunicar o desempenho sócio-ambiental (FIN2, COS1 e IND1) ou as campanhas de divulgação de ações socialmente responsáveis, como implantação de coleta seletiva de lixo na empresa e diminuição no consumo de papel ou materiais descartáveis (FIN2, COS1 e IND1).

Enfim, a comunicação também está intimamente ligada ao foco na Educação, uma vez que os *feedbacks* oportunos e obtidos permitem que se avance na implementação dos valores e processos que alinham RSC à estratégia.

“Para cada campanha elaboramos material de divulgação, mensagens *Shok Wave* nos computadores, *outdoor*... 100% dos colaboradores e terceirizados assistem a palestras de conscientização.”

IND1

Em um dos casos estudados foi citado como exemplo uma campanha mal-sucedida. O entendimento do fracasso reforça não só que o envolvimento dos atores é ponto chave na aceitação, como evidencia uma questão de temporalidade e maturidade para as ações de RSC. A mesma ação lançada dois anos após foi um sucesso. O motivo talvez possa ser encontrado no fato de que na época do primeiro lançamento, apesar da Visão top-down existente, o ciclo que gera as condições necessárias para que as práticas de RSC realmente permeiem naturalmente o dia-a-dia das pessoas não tinha sido criado, seja pela falta das propriedades identificadas na categoria Estrutura Organizacional, seja por uma questão que envolve o tempo necessário para que a curva de aprendizado de qualquer novo conceito ocorra. Este relato evidencia a profunda interdependência entre todas as categorias ilustradas no modelo.

4.1.3.4 Valorização e Reconhecimento

Finalmente, a presença de mecanismos de valorização e reconhecimento da atuação responsável é um reforço para a ação coletiva e individual e, mais do que isso, promove a percepção por parte do corpo funcional de que os princípios de RSC não são simplesmente um “discurso politicamente correto”.

Exemplos de iniciativas de valorização e reconhecimento vão desde um aumento no número de dias de férias para os funcionários que atuam em programas de voluntariado (IND1) até o estabelecimento de metas de venda para produtos sustentáveis com bonificação ponderada (FIN2), em outras palavras, o reconhecimento financeiro é equiparável aos produtos não sustentáveis, mesmo que o montante captado seja menor, pois o foco não é no valor absoluto, mas no percentual de crescimento do produto sustentável.

Os mecanismos de reconhecimento estão presentes em todos os níveis organizacionais, não só no operacional:

“Para reforçar o alinhamento de nossos executivos com os objetivos do BSC de Sustentabilidade, os membros do comitê executivo e os gerentes de cada país recebem um bônus equivalente a 20 ou 25% de seu salário pelo cumprimento dos objetivos alinhados com o Resultado Tríplice.”

IND1

E as iniciativas de valorização e reconhecimento não são somente internas: INDI instituiu um prêmio para reconhecer os projetos sociais e ambientais dos clientes, com o objetivo de entregar às gerações futuras um lugar melhor para se viver.

O eixo do modelo que acabamos de descrever – Contexto Institucional – auxilia-nos a entender conceitos relacionados e que são o pano de fundo e os motivadores para a integração real de sustentabilidade à estratégia do negócio. O outro eixo, denominado **Indicadores em Perspectiva** e descrito na próxima seção, apresenta um quadro referencial para integração dos indicadores de sustentabilidade aos indicadores tradicionais de negócio.

4.2 Indicadores em Perspectiva

O eixo **Indicadores em Perspectiva** reside em uma estrutura multidimensional a qual visa garantir não só a atribuição de igual importância para os indicadores econômicos, sociais e ambientais, mas também inseri-los de tal forma na análise dos indicadores do negócio que torna-se difícil diferenciá-los dos tradicionais (Figura 4). Nesse sentido, o confronto com a literatura evidenciou fortemente uma necessidade que já havia emergido durante a análise dos casos: a idéia de múltiplas perspectivas, ampliando a abrangência e o contexto das informações, mas não a quantidade das mesmas.



Figura 4: Visão Multidimensional do Modelo Proposto.

O modelo multidimensional é composto por três dimensões:

1. Resultado Tríplice: A primeira dimensão é representada pelo “resultado tríplice” (*triple botton-line*), já trabalhado na revisão de literatura, e cujo objetivo é atribuir igual valor para indicadores econômicos, sociais e ambientais.

2. Perspectivas Estruturais: A segunda dimensão é representada por perspectivas macro para a avaliação do negócio, mais voltadas para uma visão das diretrizes estratégicas do negócio e que denominamos **Estruturais**. As perspectivas estruturais são mais voltadas para uma visão das diretrizes estratégicas do negócio e podem ser classificadas em: (1) Estratégia de negócio; (2) *Stakeholders*; (3) Processos e (4) Educação & Capacitação. Apesar destas quatro perspectivas terem emergido indutivamente com o uso sistemático da abordagem *grounded theory*, pode-se identificar a interessante similaridade com as quatro perspectivas do BSC. O objetivo dessa pesquisa não passa por investigar a fundo essas similaridades, mas a sua existência é bastante interessante e pode ser objeto de pesquisas futuras.

A perspectiva Estratégia de negócio permite uma visão dos indicadores de desempenho em função dos temas e objetivos estratégicos definidos pela organização. Por exemplo, um objetivo ou tema estratégico poderia ser a “Redução do impacto ambiental”, no qual poderiam constar indicadores de consumo de água, geração de lixo e emissão de dióxido de carbono pela frota de carros.

A perspectiva *Stakeholders* promove uma visão em função dos principais grupos beneficiários, sendo os acionistas e investidores apenas mais um deles. Por exemplo, no *stakeholder* Sociedade e Comunidade de entorno (mais abaixo, nas sub-perspectivas, estão definidos os outros *stakeholders*), poderiam constar indicadores como ações educativas para o público externo e número de funcionários voluntários.

A perspectiva Processos visualiza os indicadores de desempenho em função daqueles processos internos identificados como críticos para atingir a estratégia e entregar valor econômico, social e ambiental aos *stakeholders*. Por exemplo, um objetivo em processos internos poderia ser “Melhorar o uso das fábricas” e seus indicadores poderiam ser quantidade total de resíduos e taxa de reciclagem de resíduos.

Finalmente, a perspectiva Educação & Capacitação promove a análise dos indicadores à luz das iniciativas identificadas para promover o crescimento em longo prazo e cuja fonte principal são as pessoas, como por exemplo, número de bolsas concedidas na rede de ensino, matrículas efetuadas nos programas de educação internos e número de colaboradores sindicalizados.

Por último, as quatro grandes perspectivas estruturais podem ainda ser divididas em sub-perspectivas, visualizadas na Tabela 4.

3. Perspectivas Funcionais: A terceira dimensão permite a análise sob perspectivas mais relacionadas à operação do negócio. A idéia é poder avaliar o desempenho da empresa com uma visão mais voltada para os indicadores que medem as ações desenvolvidas em cada área ou departamento da empresa no sentido de atender uma diretriz estratégica. Ou seja, as Perspectivas Funcionais refletem as diferentes áreas da empresa, as quais podem ser de negócio ou de suporte.

O que aqui denominamos de áreas de negócio são aquelas que estão mais diretamente relacionadas com a atividade fim da organização. No caso de uma organização industrial, são as áreas cujas atividades primárias estão diretamente relacionadas à fabricação e distribuição dos produtos, como por exemplo vendas, pós-vendas, produção e distribuição. No caso de uma empresa do setor bancário é cada uma das áreas de produto (seguros, cartão de crédito, ativos...), área de desenvolvimento de novos produtos e área comercial, entre outras. Já as áreas de suporte tendem a ser as mesmas independente do setor de atuação da organização. São aquelas áreas cujas funções tornam possíveis as atividades primárias, como por exemplo Tecnologia de Informação, Finanças e Recursos Humanos.

A Tabela 4 apresenta um detalhamento destas perspectivas funcionais. Neste detalhamento pode-se identificar uma área, a qual denominamos de sustentabilidade e é explorada em maior profundidade a seguir.

Perspectivas Estruturais		Perspectivas Funcionais	
<u>Perspectivas</u>	<u>Sub-perspectivas</u>	<u>Áreas</u>	<u>Sub-áreas</u>
Estratégia de Negócio	Corporativa	Negócio (atividades primárias)	Produto ou Linha de produto
	Subsidiária ou Unidade de Negócio		Vendas
Stakeholders	Proprietários, Acionistas e Investidores		Pós-vendas
	Colaboradores internos e externos		Produção
	Clientes		Distribuição
	Fornecedores		Pesquisa e Desenvolvimento
	Meio ambiente		Suporte (atividade de suporte)
Sociedade e Comunidade de entorno	Auditoria		
Governo e Órgãos Reguladores	Risco		
Processos	Planejamento	Marketing	
	Desenvolvimento Produtos ou Serviços	Tecnologia de Informação	
	Financeiro	Finanças	
	Recursos Humanos	Recursos Humanos	
	Operação	Sustentabilidade	
Educação & Capacitação	Infra-estrutura		
	Tecnologia		
	Pessoas		
	Melhores Práticas		

Tabela 4: Detalhamento das Perspectivas Estruturais e Funcionais.

Enfim, o modelo proposto visa preencher as lacunas identificadas anteriormente e relacionadas à organização de indicadores de RSC integrando-os aos modelos de gestão, atribuindo-lhes igual importância e apresentando um nível menor de abstração. Desta forma, a premissa básica do modelo de **Indicadores em Perspectiva** é possibilitar que um mesmo indicador possa ser visualizado e analisado sob as diferentes dimensões que se relacionem a ele. Estes indicadores são organizados objetivando permitir diferentes visões, e capacitando, ainda, o detalhamento dessas dimensões. Por exemplo, um objetivo de negócio pode ser “reduzir ativos fixos”, ao qual podemos associar indicadores ao mesmo tempo econômicos e ambientais, uma vez que os ativos a serem descartados aumentam o nível de poluentes na atmosfera. Os indicadores farão parte (1) da perspectiva Processos, sub-perspectiva Operação; (2) da perspectiva Stakeholders, sub-perspectiva Meio-Ambiente; e ainda (3) da perspectiva funcional Produção (trata-se de equipamentos da linha produtiva) e Sustentabilidade (uma vez que apresentam impacto ambiental).

Incorporando os Modelos de RSC no Modelo Indicadores em Perspectiva

Uma das sub-áreas que consta no detalhamento das perspectivas funcionais é a que denominamos de sustentabilidade (Tabela 4). Nossa revisão de literatura havia identificado três blocos de modelos de RSC, o segundo deles incluindo não somente os modelos de Abbot & Monsen (1979) e Clarkson (1995) como também os princípios, normas, certificações e relatórios relacionados à sustentabilidade. A compilação destes modelos, combinada com a própria análise dos casos (FIN1, COS1, etc.) e também dos relatórios e balanços sociais incorporados na fase final da análise de dados, levou-nos à identificação de oito grandes categorias para o detalhamento da área de sustentabilidade, constante na perspectiva funcional: (1) Valores, (2) Colaboradores internos e externos, (3) Meio ambiente, (4) Fornecedores, (5) Clientes, (6) Acionistas e Investidores, (7) Sociedade e Comunidade de entorno e (8) Governo e Órgãos Reguladores.

Após a identificação destas categorias, focamos em como incorporá-las ao modelo proposto (Figura 4). Sete destas categorias estavam diretamente relacionadas com Stakeholders (ex: fornecedores e clientes) e foram incluídas dentro da perspectiva estrutural denominada *Stakeholders*, à exceção da categoria Valores. Em relação a esta categoria, que

inclui indicadores de ética e transparência, entendemos que a mesma está embutida dentro da perspectiva Estratégia de Negócio, uma vez que os Valores de RSC devem estar refletidos nos direcionadores estratégicos da organização.

A inclusão da sub-área sustentabilidade como uma perspectiva funcional, que por definição está mais voltada para a operação do negócio, leva a um detalhamento com foco nas ações e atividades dessa sub-área enquanto uma área de suporte ao negócio. A Tabela 5 ilustra ações da sub-área de sustentabilidade do caso FIN1, com exemplos de indicadores associados. A sub-área de sustentabilidade tem várias ações e atividades associadas à implantação de programas de voluntariado (por exemplo, o Projeto Educação na Escola Pública) e a aderência a relatórios, normas, certificações e princípios (por exemplo, o relatório GRI). A terceira coluna mostra, segundo nosso modelo multidimensional, a possibilidade de um mesmo indicador ser visualizado sob a perspectiva funcional e ao mesmo tempo estrutural.

Ações e atividades (perspectiva funcional)	Exemplos de indicadores	Sub-perspectivas (perspectiva estrutural)
Programas de voluntariado Exemplo: Projeto Educação na Escola Pública	Número de voluntários Número de escolas adotadas Número de crianças diretamente beneficiadas	Perspectiva : <i>Stakeholder</i> Sub-perspectiva: sociedade e comunidade de entorno
Aderência a relatórios, normas, certificações e princípios. Exemplo: GRI	Trabalho voluntário de funcionários (S01) Educação e treinamento para público externo (S01) (Seção Governo e sociedade do GRI)	Perspectiva : <i>Stakeholder</i> Sub-perspectiva: sociedade e comunidade de entorno

Tabela 5: A sub-área sustentabilidade como uma perspectiva funcional e seu detalhamento.

Discussão

Esse estudo focou na fase inicial de concepção de um sistema de inteligência de negócios onde, a partir dos objetivos estratégicos, são definidos os indicadores de desempenho. Entretanto, no decorrer da pesquisa emergiu uma questão que nos remeteu a uma discussão mais profunda sobre o próprio papel dos sistemas de inteligência de negócios. Ou, talvez, no questionamento sobre a real existência de algum papel para eles, uma vez que dos casos analisados somente um deles realmente apresentou um sistema de inteligência de negócios

integrado ao sistema de gestão. A importância do papel dos sistemas de inteligência de negócios fica evidente como um canal de comunicação aberto, transparente e permanente.

Entretanto, apesar de todo o referencial teórico existente a respeito dos sistemas de inteligência de negócios como ferramentas no suporte à gestão, a realidade investigada desfraldou uma lacuna abissal em relação a essa questão: as organizações estudadas, na sua maioria, não possuem processos para a sistematização dos indicadores. Ou seja, a coleta, consolidação, análise e distribuição dos indicadores é realizada de forma totalmente manual. Em todos os casos, esse processo foi alvo de críticas, que vão desde questionamentos sobre a confiabilidade e integridade das informações, o longo tempo despendido no processo, a falta de informações atualizadas a qualquer momento, a não compreensão dos indicadores muitas vezes por falta de conceituação clara (como por exemplo, qual é a definição do indicador e para que serve?), até a falta de transparência, uma vez que o processo de comunicação fica extremamente prejudicado pela forte manualização do qual depende. Ou seja, a realidade investigada confirma que os sistemas de inteligência de negócios têm potencial para desempenhar papéis de alta relevância no gerenciamento do desempenho do negócio sustentável.

A revisão de literatura havia evidenciado algumas lacunas. Primeiro, observou-se que apesar dos avanços tecnológicos significativos, as dificuldades na concepção e implantação de sistemas de inteligência de negócios que realmente dêem suporte às decisões estratégicas são de ordem conceitual ou metodológica. A emergência do conceito de CPM permite alguns avanços na aproximação do desenvolvimento de sistemas com o planejamento estratégico, no entanto CPM têm evoluído muito mais na área conceitual do que na prática das organizações e ainda apresenta um foco muito grande em incorporar a etapa de orçamento aos softwares existentes, sem sequer tangenciar questões relativas a indicadores de sustentabilidade. A segunda lacuna evidencia que o estágio atual dos estudos sobre RSC contribui para uma melhor organização de indicadores sociais e ambientais, mas ainda não permitem uma efetiva integração aos modelos de gestão e estratégia da empresa. Ou seja, por um lado temos a incorporação da estratégia na concepção dos sistemas de inteligência de negócios sem articular indicadores de sustentabilidade e, por outro lado, os modelos existentes de sustentabilidade não propõem como incorporá-los aos modelos de gestão e estratégia. A primeira grande contribuição do nosso estudo preenche simultaneamente a estas duas lacunas. O modelo conceitual aqui proposto possui dois grandes eixos. O eixo denominado Indicadores em Perspectiva oferece uma abordagem multidimensional para a concepção de sistemas de

inteligência de negócios que aproxima os indicadores sociais e ambientais aos indicadores de desempenho estratégicos tradicionais, organizando-os de tal forma a permitir diferentes visões. Já o eixo denominado Contexto Institucional, o qual esse artigo não se propôs a explorar, permitiu uma melhor compreensão de quais são os motivadores e elementos organizacionais que são a base para uma efetiva integração da sustentabilidade aos modelos de gestão.

Finalmente, a terceira lacuna identificada na revisão de literatura evidencia que as diferentes abordagens de *Sustainable BSC*, entre os poucos modelos conceituais que tentam articular RSC e gestão estratégica, com exceção do modelo de Biecker (2002), tendem a não suportar os três casos (negócio, verde e humano) do “resultado tríplice” e apresentam um alto nível de abstração, dificultando sua aplicabilidade. Nosso modelo multidimensional permite vários avanços nessa direção. Primeiro, apresenta duas perspectivas, uma estrutural e outra funcional. Na perspectiva estrutural, que incorpora as quatro perspectivas do BSC, posiciona a estratégia de negócio como a compilação de não somente os indicadores estratégicos de ordem econômica, mas também os de ordem social e ambiental, forçando ser o “resultado tríplice” uma função intrínseca da estratégia corporativa. Na perspectiva funcional não somente inclui as atividades primárias (negócio) e atividades de suporte, como também inclui a sustentabilidade como uma sub-área específica entre as atividades de suporte. Esta inclusão permite o detalhamento das diferentes ações e atividades relacionadas a sustentabilidade e a definição dos indicadores associados. Não somente diminui-se o nível de abstração e aumenta-se a aplicabilidade prática do modelo, como ainda aumenta-se a riqueza das análises através da capacidade de multidimensionalidade.

4. Conclusão

Com a introdução do conceito de sustentabilidade como uma abordagem estratégica que permite às organizações gerarem valor explorando o seu potencial de crescimento econômico, social e ambiental, a RSC passa a fazer parte da estratégia da empresa, mudando a visão de que as atividades relacionadas a RSC são descoladas da estratégia, pois se relacionam exclusivamente a ações sociais destinadas à comunidade. Sendo os sistemas de inteligência de negócios as ferramentas disponibilizadas pela TI para apoio e suporte ao processo decisório, emergiu a idéia principal desse trabalho: como integrar a gestão das informações relativas a RSC aos indicadores de desempenho tradicionais?

Os modelos de SBSC podem ser vistos como uma valiosa ferramenta para explicar as relações entre as questões de sustentabilidade (sociais e ambientais) e o desempenho econômico da organização. Entretanto, os modelos encontrados na literatura são, essencialmente, normativos e idealistas, apresentando um nível de abstração bastante elevado. Por um lado, esse nível de abstração amplia extraordinariamente seu potencial de exploração, por outro, pode ser de difícil aplicação prática dentro das organizações. Nosso objetivo nessa pesquisa foi buscar um modelo que integrasse questões sociais, ambientais e econômicas, atribuindo-lhes a mesma importância, mas apresentando um nível menor de abstração.

O modelo de Indicadores em Perspectiva trata de como categorizar os indicadores de desempenho de tal forma que a gestão e a estratégia da empresa possam ser avaliadas e analisadas em um único quadro de referência que integra não somente as dimensões social e ambiental, mas também dimensões tradicionais de negócio. Essa estrutura multidimensional para integração dos indicadores econômicos, sociais e ambientais é uma etapa final dentro do processo necessário para levar uma organização a ser verdadeiramente sustentável. Entretanto, de importância fundamental, uma vez que é a partir da correta escolha dos indicadores e o acompanhamento periódico deles, que a organização aprofunda-se e consolida sua postura sustentável.

A importância do papel dos sistemas de inteligência de negócios fica evidente como um canal de comunicação aberto, confiável, transparente e permanente. Ao dar suporte ao acompanhamento e avaliação dos resultados, garantindo a integridade das informações, os sistemas de inteligência de negócios fortalecem as interações dos grupos na direção das metas estabelecidas, servindo de ferramenta para que os colaboradores possam aprender, conhecer e trocar informações sobre a atuação social da organização. E esse *feedback* reforça um comportamento organizacional voltado para uma atuação responsável socialmente.

Referências Bibliográficas

ABBOTT, W.F; MONSEN, R.J. *On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-reported disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement*. Academy of Management Journal, v.22, n.3, p.501-515, Set. 1979.

BIEKER, T. *Managing Corporate Sustainability with Balanced Scorecard: developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*. Oikos PhD summer Academy 2002 “Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements, p.20, 2002.

- BIEKER, T.; DYLLICK T.; GMINDER, C.; HOCKERTS, K. *Towards a Sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy*. Conference Proceedings of Business Strategy and the Environment, Leeds, UK, 2001.
- BLAU, P.M.; SCOTT W.R. *Formal Organizations: a comparative approach*. Scranton, Penn, Chandler, 1962.
- BOWEN, H.R. *Social Responsibilities of Businessman*. New York, Harper & Row, 1953.
- BROWN, M.G. *Keeping Score*. New York: Quality Resources, 1996.
- BUYTENDIJK, F.; WOOD, B.; GEISHECKER, L. *Mapping Road to Corporate Performance Management*. Gartner Group, January, 2004.
- CALLOWAY, L.; KNAPP, C. *Using Grounded Theory to Interpret Interviews*. <http://csis.pace.edu/~knapp/AIS95.htm>, acesso em 23 maio 2005.
- CARROL, A.B. *A Three-dimensional conceptual model of Corporate Performance*. Academy of Management Review, n.4, p.497-505, 1979.
- CLARKSON, M.B.E. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. The Academy of Management Review, v.20, n.1, p.92-117, jan. 1995.
- DHAR, V.; STEIN, R. *Seven Methods for Transforming Corporate Data into Business Intelligence*. Prentice Hall, 1996.
- DRESNER, H.; LINDEN, A.; BUYTENDIJK, F.; FRIEDMAN, T.; STRANGE, K; KNOX, M.; CAMM, M. *The Business Intelligence Competency Center: An Essential Business Strategy*, Gartner Group, May, 2002.
- EELLS, R. *The Meaning of Modern Business*. New York, Columbia university Press, 1960.
- ELKINGTON, J. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.
- EMERSON, J. *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns*, California Management Review, v.45, n.4, 2003.
- EMERY, F.E.; TRIST, E.L. *The Causal Texture of Organizational Environments*. Human Relations, v.18, n.1, p.21-31, 1965.

- FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. *The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy*, Business Strategy and the Environment, v.11, n.5 , p.269-284, 2002.
- FRANCISCHINI, A.; SOUZA, Z. *Aplicação do Balanced Scorecard na análise do balanço social no segmento bancário*, Caderno de Pesquisas em Administração, 9, 3, 27-36, 2002.
- GEISHECKER, L. & RAYNER, N. *Corporate Performance Management: BI Collides With ERP*, Gartner Group, 2001.
- GIOVINAZZO, W. *Internet-Enabled Business Intelligence*, Prentice Hall, 2002.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine, 1967.
- GLASER, B. *More grounded theory methodology: a reader*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1994.
- GLASER, B. *Doing grounded theory: issues and discussions*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1998.
- GLASER, B.; HOLTON, J. *Remodeling Grounded Theory*. The Grounded Theory Review. V.4, n.1, November 2004.
- HACKATHORN, R. *Farming the Web for Systematic Business Intelligence*. Proceedings Of The Fifth ACM SIGKDD International Conference On Knowledge Discovery and Data Mining, San Diego, United States, 1999.
- JOHNSON, S. *Application of the Balanced Scorecard Approach*. Corporate Environmental Strategy. Vol. 5, No. 4, p.35-41, 1998.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. *E-business 2.0 – Roadmap for success*. New York: Addison-Wesley, 2001.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R.S. & NORTON D.P. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- KUDYBA, S.; HOPTROFF, R. *Data Mining and Business Intelligence: A Guide to Productivity*. Idea Group Publishing, 2001.

LIAUTAUD, B. *E-Business Intelligence: Turning Information into Knowledge into Profit*, McGraw-Hill, 2000.

LUCKEVICH, M.; VITT, E.; MISNER S. *Business Intelligence*, Microsoft Press, 2002.

MAZON, R. *Uma Abordagem Conceitual aos Negócios Sustentáveis*. Manual de Negócios Sustentáveis, 2004.

NETO, F.P.M. & FROES, C. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: Um Caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PETRINI, M. & POZZEBON, M. *The Value of "Business Intelligence" in the Context of Developing Countries*. Proceedings of 11th European Conference on Information Systems, Napoli, Itália, 2003.

RAYNARD, P.; FORSTARTER, M. *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*. United Nations Industrial Development Organization, Viena, 2002. <http://www.unido.org/doc/5162>.

SCOGGINS, J. *A Practitioner's View Of Techniques Used In Data Warehousing For Shifting Through Data To Provide Information*, Proceedings of The Eight International Conference on Information and Knowledge Management, Kansas City, Estados Unidos, 1999.

SCHONBERG, E.; COFINO, T.; HOCH, R.; PODLASECK, M.; SPRARAGEN, S. *Measuring Success*. Communications of the ACM, Volume 43, Issue 8, Aug 2000.

STRAUSS, A. & CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage, 1990.

STRAUSS, A. & CORBIN, J. *Grounded Theory Methodology - An Overview*. *Handbook of Qualitative Research*, N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.

STRAUSS, A. & CORBIN, J. *Grounded Theory in Practice*, Sage Publications, London, 1997.

WALTON, C. *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, California, Wadsworth, 1967.

WARTICK, S.L. & COCHRAN, P.L. *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. *Academy of Management Review*, vol.10, n.4, p.758-769, 1985.

WATSON, H.; GOODHUE, D.; WIXON, B. *The Benefits of Data Warehousing: Why some organizations realize exceptional payoffs*. Information & Management, Amsterdam, May 2002.

WOOD, D.J. *Corporate Social Performance Revisited*. Academy of Management Review, vol.16, n.4, p.691-718, 1991.

ZADEK, S. *Doing Good by Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*. New York. www.conference-board.org acesso em 03 jan 2005.

ZENISEK, T.J. *Corporate Social Responsibility: a Conceptualization based on Organizational Literature*. Academy of Management Review, vol.4, n.3, p.359-368, Jul 1979.