

RSC E GRI FALAM A MESMA LINGUAGEM? UMA ANÁLISE À LUZ DO MODELO DE RSC PROPOSTO POR PORTER E KRAMER

LUCIANA FREIRE

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
l_freire@terra.com.br

JOSEMEIRE ALVES GOMES

UNIFOR - Universidade de Fortaleza
josemeire.gomes@gmail.com

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
sergioforte@unifor.br

MIRELE CAVALCANTE DA SILVA

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
mirele_cavalcante@hotmail.com

GESTÃO SOCIOAMBIENTAL - RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

RSC E GRI FALAM A MESMA LINGUAGEM? UMA ANÁLISE À LUZ DO MODELO DE RSC PROPOSTO POR PORTER E KRAMER

RESUMO

Este artigo trata da relação entre o modelo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de Porter e Kramer (2006) e a estrutura do relatório de sustentabilidade estabelecida pela *Reporting Initiative* (GRI). O objetivo do artigo é investigar como os indicadores da GRI enquadram-se nos impactos sociais propostos pelo modelo de RSC. Configura-se como pesquisa exploratória e descritiva de natureza qualitativa. Os dados secundários foram coletados do *site* da GRI (2014), e sua análise foi feita por meio de análise de conteúdo, tendo como base os indicadores de desempenho estabelecidos no relatório de sustentabilidade da GRI e o modelo de RSC. A análise dos dados permitiu evidenciar que os indicadores de desempenho dos impactos sociais da GRI são genéricos, com foco nas questões sociais importantes para sociedade, com baixo impacto na competitividade da empresa em longo prazo, com abrangência focando na boa cidadania, apontando para o estágio inicial do posicionamento da RSC responsiva.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Impactos Sociais. *Reporting Initiative* (GRI).

ABSTRACT

This article deals with the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) model of Porter and Kramer and the structure of the sustainability report established by the *Reporting Initiative* (GRI). The objective of this paper is to analyze the GRI indicators in the light of the social impacts of CSR model. It appears as exploratory and descriptive qualitative research. The secondary data were collected from the GRI (2014) website, and their analysis was performed using content analysis, based on the performance indicators in the GRI sustainability report and the CSR model. Data analysis provided insight into the performance indicators of the social impacts of the GRI are generic, focusing on important social issues in society, with low impact on the competitiveness of the company in the long term, the scope focuses on good citizenship, pointing to the stage initial positioning of CSR responsive.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR). Social Impacts. Reporting Initiative (GRI).

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade moderna, as organizações públicas e privadas desempenham papel fundamental no desenvolvimento econômico das nações, seja pela geração de riquezas e emprego, seja pela disponibilidade de produtos e serviços ao mercado consumidor, ou ainda, trazendo consequências socioambientais, que podem ser positiva e/ou negativa.

Na última década do séc. XX, o crescimento dos problemas socioambientais e o acirramento da concorrência impuseram às organizações, a adoção de postura voltada à responsabilidade com os *stakeholders* (funcionários, consumidores, clientes, fornecedores, governo, acionistas e outros). Tornando, assim, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) prioridade na pauta de gestão das empresas (SOARES, 2004; PORTER; KRAMER, 2006).

Embora a RSC tivesse como objetivo melhorar consequências socioambientais das atividades empresariais, Porter e Kramer (2006) defendem que os esforços não conseguiram ser efetivos, em virtude do desenvolvimento empresarial ser percebido como contrário a sociedade, e as empresas estimuladas a considerarem a RSC de maneira genérica, sem aproximá-la às estratégias empresariais, insistindo na otimização de desempenho financeiro, em detrimento às questões socioambientais relevantes, gerando uma visão míope dos gestores sobre oportunidades, inovações e vantagem competitiva, que RSC pode vir a proporcionar.

No intuito de reduzir a lacuna teórica e empírica da RSC, Porter e Kramer (2006; 2011) propuseram que políticas e práticas relacionadas à atuação mais responsável por parte das empresas devem ser pautadas pelo princípio da Criação do Valor Compartilhado (CVC). Segundo esse modelo, a organização deve focar suas ações na criação de valor econômico e de valor à sociedade. Os autores defendem que esse é o ponto crítico de (in)sucesso da RSC, cujo desafio é otimizar desempenho econômico equilibrando as questões socioambientais.

Assim sendo, a escolha de investimentos socioambientais deve ser estabelecida a partir da interseção das contribuições proporcionadas à sociedade e ao desempenho financeiro da organização. Neste sentido, a relevância da RSC não se restringe à implementação de ações, mas perpassa pelos processos de comunicação aos públicos interessados como elemento central para obtenção de vantagem competitiva no mercado.

Nesse propósito, *Global Reporting Initiative* (GRI – organização não governamental com sede em Amsterdã) produziu estruturas de elaboração de relatórios de sustentabilidade, as quais estabelecem conceitos e medidas de mensuração padronizados, sendo compostos por indicadores de desempenho econômico, social e ambiental, com vistas a obter clareza e transparência de comunicação das ações empresariais. A estrutura de relatório da GRI é aceita mundialmente, podendo ser utilizado por organizações de portes e setores diversos. Aborda conteúdo geral e específico por setor, acordados por vários *stakeholders* como aplicáveis na divulgação do desempenho de sustentabilidade da organização (GRI, 2014).

Esta pesquisa justifica-se em um *gap* teórico pela importância de iniciar uma crítica ao modelo GRI por meio do modelo conceitual RSC proposto por Porter e Kramer (2006), referendada e exigida pelo mercado de capitais, no que tange ao aumento da competitividade organizacional no mercado onde as empresas atuam, alimentando ainda um *gap* empírico que visa contribuir com a organização GRI na reflexão do modelo dela estabelecido.

1.1 PROBLEMA E OBJETIVO PESQUISA

Diante do exposto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: como os indicadores de desempenho da GRI enquadram-se aos impactos socioambientais do modelo de RSC proposto por Porter e Kramer (2006)? O objetivo geral é investigar como os indicadores da GRI enquadram-se nos impactos sociais propostos pelo modelo de RSC. Os **objetivos específicos** compreendem: (1) classificar os indicadores de desempenho do GRI a partir dos impactos socioambiental do modelo de RSC de Porter e

Kramer (2006); e (2) comparar as dimensões dos indicadores de desempenho da GRI com os impactos sociais do modelo de RSC de Porter e Kramer (2006).

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

As empresas foram caracterizadas, tradicionalmente pela ótica econômica, como agentes responsáveis pela produção de bens e serviços. No final do século XX, esse paradigma foi ampliado, emergindo propostas conceituais de responsabilidade social (RS), centrada na relação entre meio ambiente e desejos e necessidades da sociedade (JAMALI, 2006). A década de 70 foi o período em que as discussões teóricas afloraram lideradas por grandes teóricos como Friedman (1970), Carroll (1979), Freeman (1984), Wood (1991), Frederick (1994), e Husted e Allen (2001), dentre outros.

Carroll (1991) conceituou a RS das empresas como uma gama de expectativas econômicas (vender produtos/serviços aferindo lucro), legais (obter lucro por meio da eficiência e eficácia cumprindo as exigências do sistema legal da sociedade), éticas (normas de conduta esperada pela sociedade) e discricionárias (papéis voluntários sociais não obrigatórios assumidos pela empresa) que a sociedade tem em relação às organizações em determinado período do tempo.

Esta ideia foi reforçada pela teoria dos *stakeholders*, apresentada por Freeman (1984), cujo âmago do modelo está nas relações desenvolvidas entre empresa e acionistas, credores, comunidade, funcionários, consumidores, entre outros, considerando os impactos de alocação dos recursos e otimização dos resultados organizacionais.

Em 1991, Wood (1991) propôs o modelo de performance social corporativa pautado em três pilares: RSC, processo de responsividade social corporativa e resultados sociais corporativos. Esses princípios foram expressos em três níveis: institucional (legitimidade da empresa), organizacional (responsabilidade pública), e individual (arbítrio gerencial). Esses processos, por sua vez, foram definidos como: diagnóstico ambiental, gestão da relação com *stakeholders*, e gestão de questões sociais, cujos resultados sociais são políticas, programas e impactos sociais da empresa.

Apesar da emergência da RSC na atualidade, há algumas questões que necessitam de respostas. Inicialmente, o significado operacional da RSC ainda é bastante vago. Além disso, os mecanismos institucionais por meio dos quais a ideia de RSC pode ser aplicada ainda não estão claros. Uma terceira questão envolve o debate, de um lado, os objetivos econômicos e os custos da RSC, e, do outro lado, seus objetivos e custos sociais (FREDERICK, 1994).

A ideia fundamental da RSC é centrada na atribuição da responsabilidade das empresas em trabalharem melhorias sociais em todo o processo produtivo, assumindo compromisso em retribuir a sociedade em proporção semelhante aos benefícios relativos aos impactos ambientais causados por suas atividades econômicas (FREDERICK, 1994).

Porter e Kramer (2006) ressaltam que embora os modelos de RSC retratem a importância da interdependência organizacional, o foco deles está na tensão entre sociedade e empresa, mesclando atividades filantrópicas e de RSC desordenadas e desconectadas da estratégia organizacional, que, por conseguinte, não trazem impacto social relevante e nem fortalecem a competitividade da empresa em longo prazo. Portanto, tais atividades configuram-se em oportunidades perdidas.

Neste sentido, a construção e a formulação de estratégias empresariais gestadas da fusão ou integração de modelos de RSC e de concorrência é um desafio. No intuito de preencher essa lacuna, Porter e Kramer (2006) apresentaram modelo teórico baseado nessa integração, cujas diretrizes dos processos são conduzidas pela: identificação dos pontos de interseção entre empresa e sociedade, e vice-versa; definição das questões sociais a serem abordadas pela empresa; integração das práticas de dentro para fora e de fora para dentro; e inclusão de uma dimensão social condizente com a proposta de valor da empresa.

Inicialmente, a empresa deve detectar os pontos de interseção entre empresa e sociedade, em seus vínculos: de dentro para fora (empresa X sociedade) – influência das atividades da cadeia de valor na sociedade (atividades primárias e de suporte); e de fora para dentro (ambiente competitivo X empresa) – presença das condições sociais externas sobre a empresa (condições de fatores/fator de entrada, indústrias relacionadas e de suporte, condições locais de demanda, e contexto de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas).

No primeiro caso, a interdependência entre empresa e sociedade envolve as atividades da cadeia de valor da empresa que se dividem em atividades primárias e de suporte (ver quadro 1). Para Porter (1989), as atividades primárias relacionam-se ao conjunto de atividades desenvolvidas para a produção, venda, transferência do produto ao consumidor, bem como a assistência pós-venda, e são categorizadas em: logística interna; operações; logística externa; marketing e vendas; e serviços pós-venda. As atividades de suporte servem de sustento às primárias, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos, se são divididas em: infraestrutura; gestão de pessoas; desenvolvimento; e aquisição.

Quadro 1 - Intercessão dos ambientes estratégicos

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS
Interdependência Empresa versus Sociedade	Infraestrutura	Práticas financeiras, práticas governamentais, transparência e uso de <i>lobby</i> .
	Gestão de pessoas	Educação e treinamento, condições seguras de trabalho, discriminação e diversidade, cuidados com a saúde e outros benefícios, políticas de compensação e demissão.
	Desenvolvimento tecnológico	Relacionamento com universidades e práticas éticas de pesquisa, segurança do produto, conservação da matéria-prima e reciclagem.
	Aquisição	Aquisição e práticas da cadeia de fornecimento, uso de entradas particulares, utilização de recursos naturais.
	Logística interna	Impactos de transporte.
	Operações	Emissão de gases e resíduos, biodiversidade e impactos ecológicos, uso de água e energia, segurança e relações de trabalho, materiais perigosos.
	Logística externa	Uso e disposição de embalagens, impactos de transporte.
	Marketing e vendas	Marketing e publicidade, práticas de preço, informação ao consumidor, privacidade.
	Serviços pós-venda	Eliminação de produtos obsoletos, manuseio de produtos consumíveis, privacidade do cliente.

Fonte: Adaptado de Porter (1989); Porter (1993); Porter e Kramer (2006).

No segundo caso, a interdependência entre ambiente competitivo e empresa apresenta os determinantes da vantagem nacional, responsáveis pelo êxito do país em determinada indústria (PORTER, 1993). Para Porter e Kramer (2006), o vínculo de fora para dentro, caracterizado pelo contexto competitivo de uma empresa, exerce influência social sobre sua competitividade e afeta sua habilidade de melhorar a produtividade e capacidade de executar as estratégias. Toda empresa para obter sucesso necessita de uma sociedade “saudável”. Neste sentido, os autores propõem atributos geradores de impacto social objetivando caracterizar o ambiente competitivo, em que as ações de cada competidor afetam e são afetadas pelo mercado, que compreendem: condições de fatores; indústrias relacionadas e de suporte; condições locais de demanda; e contexto da estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (ver quadro 2).

Quadro 2 - Interseção dos ambientes estratégicos

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS
Interdependência Ambiente Competitivo versus Empresa	Condições de fatores – fator de entrada	Disponibilidade de recursos humanos, acesso à instituições de pesquisa e universidades, infraestrutura física eficiente, infraestrutura administrativa eficiente, sustentabilidade dos recursos naturais e acesso eficiente de capital.
	Indústrias relacionadas e de suporte	Disponibilidade de fornecedores locais, acesso às empresas em áreas afins, presença de aglomerados versus indústrias isoladas.

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS
Interdependência Ambiente Competitivo versus Empresa	Condições locais de demanda	Sofisticação da demanda, exigência das normas regulamentares, necessidades locais não usuais que podem ser servidas à nível nacional..
	Contexto de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	Concorrência justa e aberta, proteção da propriedade intelectual, transparência, legislação e sistemas de incentivos.

Fonte: Adaptado de Porter (1989); Porter (1993); Porter e Kramer (2006).

Estas interações compõem o contexto competitivo, influenciando sobremaneira na capacidade de executar a estratégia em função das condições sociais, principalmente em longo prazo, atraindo muito menos atenção do que o impacto da cadeia de valor, podendo ter muito mais relevância para empresa e para a sociedade, e ainda, podendo abrir oportunidades para iniciativas de RSC, como por exemplo: a capacidade de contratar profissionais competentes pode depender de uma série de fatores sujeitos à influência da empresa, como o sistema local de ensino, a disponibilidade de moradia, a existência de discriminação (que limita o estoque de trabalhadores) e a adequação da infraestrutura de saúde pública.

Assim, é estratégico para empresa definir questões sociais relevantes para seu *core business*, e investir naquelas que tragam oportunidade de valor compartilhado, ou seja, um benefício relevante para sociedade e valioso para empresa (PORTER; KRAMER, 2006).

No modelo proposto por Porter e Kramer, em 2006, as questões sociais foram classificadas em três categorias: impactos sociais genéricos, impactos sociais da cadeia de valor, e dimensões sociais do contexto competitivo (ver Quadro 3). Após esta classificação, a empresa deve desenvolver sua pauta de investimento social empresarial de forma explícita e afirmativa, buscando o equilíbrio entre benefícios sociais e econômicos (PORTER; KRAMER, 2006).

Quadro 3 - Priorização das questões sociais e envolvimento da empresa na sociedade – uma abordagem estratégica

	Impactos Sociais Genéricos	Impactos Sociais da Cadeia de Valor	Dimensões Sociais do Contexto Competitivo
Conceito	Consistem nas questões sociais relevante à sociedade, que não são influenciadas pela empresa, e não trazem impacto a competitividade no longo prazo	São representados pelas questões sociais afetadas diretamente pelas operações da empresa	Composta pelas questões sociais da ambiência externa que atuam como força motriz da competitividade da empresa em seu mercado de atuação
Abrangência	Boa cidadania	Reduzir danos das atividades da cadeia de valor	Filantropia estratégica que capacita a alavancagem para melhorar as áreas salientes do contexto competitivo
Posicionamento	Responsabilidade Social Empresarial Responsiva	Responsabilidade Social Empresarial Responsiva – transforma atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade reforçando a estratégia	Responsabilidade Social Corporativa Empresarial Estratégica

Fonte: Porter e Kramer (2006).

A RSC responsiva posiciona a empresa como boa cidadã, alinhada com a evolução das preocupações sociais nos ambientes em que atua, buscando mitigar os efeitos adversos provocados ou previstos em função de suas atividades empresariais, sendo um desafio operacional.

A RSC estratégica deve ir além das melhores práticas, passando à escolha de uma posição singular, fazendo diferente da concorrência com o objetivo de cortar custos ou melhor atender a certas necessidades do cliente. Engloba a promoção de iniciativas, cujos benefícios sociais e empresariais são amplos e distintivos, harmonizados na geração de benefícios para

sociedade e de valor para empresa, assegurando as oportunidades de valor compartilhado. Este valor, por sua vez, surge da relação simbiótica de dentro para fora e de fora para dentro, reforçando mutuamente o sucesso da empresa e da sociedade. Em geral, quanto maior o envolvimento de uma questão social com a atividade da empresa, maior a oportunidade de alavancar os recursos da organização e beneficiar a sociedade.

Em 2011, Porter e Kramer sugeriram uma nova proposta de gestão a CVC, que vai além da gestão RSC. Esta é baseada no ganho contínuo da empresa por meio de geração de receita, melhoria do valor econômico e da condição da população, satisfazendo os diferentes tipos de públicos impactados pelas atividades da empresa, possibilitando a união dos conceitos de competitividade empresarial e local com o bem-estar social. O diferencial competitivo da CVC envolve uma dupla criação de valor econômico para sociedade e para empresa, caracterizada pelos investimentos relacionados aos objetivos sociais e ambientais, e a criação de valor para os negócios, caracterizada pelos investimentos em negócios em longo prazo, promovendo benefícios sociais e aumentando o êxito financeiro das empresas (PORTER; KRAMER, 2011; BOCKSTETTE; STAMP, 2011).

Portanto, a CVC parte do princípio que a empresa, enquanto subsistema do mercado, tem sua prosperidade econômica dependente do avanço da sociedade de forma simultânea e complementar, e que o novo posicionamento estratégico pode vir por meio dessa remodelagem, em que os benefícios não só existirão para as empresas, mas a relação com a sociedade se dará com o novo pensamento pautado na expansão e na união do progresso social e econômico, emergido do fortalecimento dos *clusters*, com os fornecedores e outras instituições envolvidas. Para Porter e Kramer (2011), o valor compartilhado pode ser definido através de políticas e práticas operacionais, aumentando a competitividade da empresa, e ao mesmo tempo, melhorando as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua.

Dentro desta perspectiva, o objetivo da empresa deve ser redefinido de forma que não seja apenas financeiro, visando auferir lucros, e, sim, com a possibilidade da CVC gerar riquezas para empresa e sociedade simultaneamente, ou seja, criando conexões entre o social e econômico, com o poder de desencadear a uma nova onda de crescimento.

3 GRI

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização não governamental composta por uma rede de *multi-stakeholders*, fundada pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), possuindo representantes na Austrália, Brasil, China, Índia, Estados Unidos e uma rede mundial de 30.000 pessoas (www.reporting.org).

Comprometida com a melhoria e aumento contínuo do uso de suas diretrizes, a GRI promove e elabora estrutura de Relatórios de Sustentabilidade composto por um conjunto de informações (diretrizes e indicadores) que orientam o relato das ações de sustentabilidade desenvolvidas por qualquer empresa (de qualquer tamanho, tipo, setor, ou região), tendo como base regulamentos e normas internacionais geralmente aceitos, entre os quais: Artigo 15 dos Princípios do Rio; Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas e seus Protocolos; Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos; Convenção das Nações Unidas: Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais; Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, 1998; Declaração de Viena e Programa de Ação; Declaração Tripartite da OIT Sobre Empresas Multinacionais e Política Social; Diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para Empresas Multinacionais; e Princípios do Pacto (www.globalreporting.org).

O processo empreendido na elaboração de relatórios de sustentabilidade permite às empresas medir, compreender, melhorar e relatar seus resultados em relação ao

desenvolvimento sustentável. Neste sentido, a GRI oferece às organizações o serviço de exame do nível de aplicação, em que avalia o quanto do relatório de sustentabilidade foi aplicado nas organizações, concedendo notas conforme Quadro 4 (GRI, 2014):

Quadro 4 – Estrutura de avaliação da GRI

CONTEÚDO DO RELATÓRIO	C	C +	B	B +	A	A +
Perfil	responder aos itens de perfil - 1.1, 2.1 ao 2.10, 3.1, 3.8, 3.10, 3.12, 4.1, 4.4, 4.14, e 4.15	com verificação externa	responder a todos critérios elencados para o nível C, acrescentando 1.2, 3.9, 3.13, 4,5 ao 4.13, 4.16, e 4.17	com verificação externa	o mesmo exigido para o nível B	com verificação externa
Informações sobre a forma de gestão	não exigido		informar sobre a forma de gestão para cada categoria de indicador		informar sobre a forma de gestão para cada categoria de indicador	
Indicadores de desempenho da GRI & Indicadores de Desempenho de Suplemento setorial	responder no mínimo a 10 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental		responder no mínimo a 20 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada área de desempenho: social, econômico, ambiental direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade, e responsabilidade pelo produto		responder a cada indicador da GRI e do Suplemento Setorial com a devida consideração ao Princípio da Materialidade de uma das formas: (a) respondendo ao indicador, ou (b) explicando o motivo da omissão	

Fonte: GRI (2014).

Os motivos que levam as companhias e organizações a elaborarem a GRI são: aumentar a compreensão sobre os riscos e oportunidades que as empresas enfrentam; melhorar a reputação e a fidelidade à marca; ajudar seus *stakeholders* a compreender os impactos de sustentabilidade e desempenho; enfatizar a relação entre o desempenho organizacional financeiro e o não financeiro; influenciar na estratégia e na política de gestão em longo prazo e planos de negócios; servir como padrão de referência (*benchmarking*) e avaliação de desempenho de sustentabilidade com respeito às leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias; demonstrar como a organização influencia e é influenciada pelas expectativas relativas ao desenvolvimento sustentável; comparar o desempenho organizacional interno e entre outras organizações; e conformidade com os regulamentos nacionais ou com os requisitos referentes à bolsa de valores (www.globalreporting.org).

Portanto, a GRI, como modelo de avaliação, propicia as organizações refletirem sobre seu próprio nível de aplicação, confirmando e demonstrando ao público em geral, que sua empresa possui capacidade de participar de mercados competitivos, planejar atividades sem trazer riscos às questões de sustentabilidade socioambiental, e seguir a legislação.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada quanto ao tipo como descritiva, posto que busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Neste estudo, tentou-se descrever como os indicadores de desempenho da GRI classificam-se à luz dos impactos socioambientais do modelo de RSC de Porter e Kramer (2006). Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois permite descrever a complexidade de determinado problema, possibilitando o entendimento de suas particularidades (DIEHL; TATIM, 2004), por meio do uso de métodos de investigação que ajudam a entender e explicar o significado dos fenômenos sociais (MERRIAM, 1998).

Os dados foram obtidos por meio da pesquisa documental. Segundo Godoy (1995), a pesquisa documental consiste em um dos tipos de abordagem qualitativa, na qual o

pesquisador examina materiais de naturezas diversas. Esta pesquisa foi realizada nos meses de abril a julho de 2014, tendo como objeto de análise os documentos referentes ao conjunto de protocolos de indicadores da GRI: econômico, meio ambiente, direitos humanos, sociedade, práticas trabalhistas e trabalho decente e responsabilidade pelo produto. Para seu desenvolvimento, os pesquisadores dividiram-na em cinco etapas: 1. definição do método – efetuada mediante revisão da literatura; 2. definição da amostra – indicadores da GRI; 3. desenvolvimento da pesquisa - realizada por meio de leitura e pesquisa em artigos, teses e dissertações; 4. coleta de dados – pesquisa realizada nos conjuntos de protocolos da GRI; 5. análise dos dados – confrontação da GRI e RSC; e 6. resultados e considerações – análise dos indicadores de desempenho da GRI e RSC.

A técnica utilizada para análise dos dados foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 31), representa um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”. O procedimento de análise foi realizado a partir da categorização dos elementos analisados. A categorização consiste em “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico (BARDIN, 1977, p. 117). As categorias geralmente são definidas baseadas no referencial teórico existente sobre o tema estudado e os objetivos da pesquisa (DELLAGNELO; SILVA, 2005). Neste sentido, partindo das dimensões da RSC propostas no modelo de Porter e Kramer (2006), foram elaboradas as categorias e variáveis de classificação dos indicadores de desempenho da GRI.

Na primeira dimensão, a interdependência empresa e sociedade, as atividades de suporte (infraestrutura, gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológico e aquisições) e as atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços de pós-venda) foram estabelecidas como as categorias do estudo. Na segunda dimensão, a interdependência ambiente competitivo e empresa, os determinantes da vantagem nacional (condições de fator, indústrias relacionadas e de suporte, condições locais de demanda e contexto de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas) foram considerados como categorias do estudo.

Os impactos sociais decorrentes de cada categoria analisada foram considerados como variáveis, conforme Quadro 1 e Quadro 2. Após a fase de categorização, foram analisados os conjuntos de protocolos de indicadores da GRI: econômico (EC) - EC1 ao EC9; Meio Ambiente (EN) - EN1 ao EN30; Direitos Humanos (HR) - HR1 ao HR9; Práticas trabalhistas e trabalho decente (LA) - LA1 ao LA14; Responsabilidade pelo produto (PR) - PR1 ao PR9; Sociedade (SO) - SO1 ao SO8. E por fim, cada indicador de desempenho da GRI foi enquadrado de acordo com os impactos socioambientais, denominados de variáveis, propostos por Porter e Kramer. Os resultados obtidos são apresentados na seção a seguir.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DO GRI A PARTIR DOS IMPACTOS SOCIAIS DO MODELO DE RSC DE PORTER E KRAMER (2006)

Os indicadores de desempenho da GRI estão agrupados tendo como base as dimensões, categorias e variáveis propostas pelo modelo de Porter e Kramer (2006), que busca o posicionamento estratégico da empresa no intuito de obter vantagem competitiva por meio de ações ordenadas e conectadas, que tragam impacto social relevante, com oportunidades de lucros crescentes em longo prazo para ambas as partes, baseado na crença de que uma sociedade saudável é geradora de demanda, criando ciclos virtuosos de produção e consumo.

No primeiro momento, identificou-se dimensão da interdependência entre Empresa e Sociedade. Inicialmente foram analisadas as atividades de suporte compostas pelas categorias infraestrutura, gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológico e aquisição, conforme demonstrado no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Atividades de Suporte do modelo de RSC proposto por Porter e Kramer (2006) e respectivos indicadores do GRI enquadrados

DIMEN-SÃO	CATEGORIA	VARIÁVEIS	INDICADORES DO GRI ESSENCIAL	INDICADORES DO GRI ADICIONAL
Interdependência Empresa X Sociedade	Gestão de Pessoas	Educação e treinamento	SO3, LA8, LA10, HR8	HR3
		Condições seguras de trabalho	LA6, LA7, LA9	
		Discriminação e diversidade	HR4, LA1, LA3, LA13, LA14	
		Cuidado com saúde e outros benefícios	EC3	EC5
		Políticas de compensação		
		Políticas de demissão	LA2	
	Desenvolvimento tecnológico	Relacionamento com universidades, práticas éticas de pesquisa		
		Segurança do produto	PR1, PR3	PR2, PR4
		Conservação da matéria prima e reciclagem		
	Aquisição	Aquisição e práticas da cadeia de fornecimento	HR2, HR6, HR7	
		Uso de entradas particulares		
		Utilização de recursos naturais		
	Logística interna	Impactos de transporte		

Fonte: Resultado da pesquisa (2014).

A categoria infraestrutura relaciona às atividades que dão suporte a toda a cadeia de valor da empresa, possui quatro variáveis, e os indicadores da GRI foram classificados da seguinte forma: **práticas financeiras** - indicadores EC1 (conjunto de valor econômico que a empresa gera e distribui como receitas e custos a todos os *stakeholders* interessados) e EC4 (ajudas financeiras recebidas do governo); **práticas governamentais** - SO2 e SO4 (representam os esforços da empresa em controlar, gerenciar e punir as possíveis ações de corrupção que venham a ocorrer no seu âmbito); **transparência** – SO6 (total de contribuições financeiras realizadas a partidos políticos); **uso de lobby** – SO5 (posicionamento e participação da empresa na elaboração de políticas públicas).

A categoria **gestão de pessoas** representada pelas atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, os indicadores da GRI foram classificados da seguinte forma por variável: **educação e treinamento** – conjunto de esforços da empresa em treinar e educar seus funcionários em relação a temas diferenciados – SO3 (número de funcionários treinados nas políticas anticorrupção da empresa e práticas trabalhistas e trabalho decente), LA8 (existência de programas de educação, treinamento e prevenção dos funcionários e seus familiares com relação a doenças graves) e LA 10 (média de horas de treinamento por funcionário segundo a categoria funcional), HR3 (total de horas de treinamento sobre direitos humanos para os empregados) e o HR8 (total de horas de treinamento sobre direitos humanos para os empregados e pessoal da segurança respectivamente); **condições seguras de trabalho** - práticas desenvolvidas para garantir a segurança dos funcionários no desempenho de suas atividades, tendo os seguintes indicadores alocados: práticas trabalhistas e trabalho decente - LA6 (percentual de empregados que compõem os comitês formais de segurança no trabalho que monitoram os programas de segurança), LA7 (taxas de problemas de saúde dos funcionários, absenteísmo e dias perdidos de trabalho) e LA9 (acordos com sindicatos de aceitação de reponsabilidade da segurança no trabalho pelas partes envolvidas); **discriminação e diversidade** - a existência de formas de discriminação por meio do tratamento diferenciado entre pessoas - HR4 (número de casos de discriminação ocorridos na empresa e as medidas tomadas), LA1 (o total de funcionários por tipo de emprego, contrato de trabalho e região), LA3 (benefícios oferecidos a funcionários que exercem atividades em tempo integral e que não são oferecidos à aos funcionários temporários ou que trabalham em meio período), LA13 (medida quantitativa da diversidade

dentro da empresa, como gênero, faixa etária e outras minorias), e LA14 (proporção de salário base entre homens e mulheres, de acordo com a função). À quarta variável); **cuidados com a saúde e outros benefícios** - ações realizadas pela empresa com o intuito de proporcionar o bem estar dos funcionários - EC3 (informações sobre o plano de pensão dos empregados) e EC5 (quantidade de empregados que está sujeita à remuneração baseada no salário mínimo vigente no país); **políticas de compensação** - benefícios oferecidos para os empregados pelo desempenho de suas funções e que representa um fator de motivação para sua permanência na empresa não houve indicadores classificados; **políticas de demissão** - pertinentes ao impacto que a alta rotatividade de funcionários tem na produtividade da empresa - LA2 (taxa de rotatividade da empresa).

Na categoria **desenvolvimento tecnológico**, que consiste nas atividades desenvolvidas para o aperfeiçoamento dos produtos e processos, a segunda variável analisada, a **segurança do produto** visa identificar os esforços da empresa em promover uma melhoria nos impactos na saúde e segurança dos seus produtos, classificando-se o indicador de responsabilidade pelo produto PR1 (abordagem da saúde e segurança nas diferentes fases do ciclo de vida do produto), PR2 (número total de casos de não conformidade aos regulamentos relacionados aos impactos causados pelos produtos e serviços à saúde e segurança), PR3 (tipo de informação sobre os produtos exigidas nos rótulos e quais produtos têm essa exigência), e PR4, (número total de casos de não conformidade aos regulamentos relacionados à rotulagem dos produtos). As categorias **relacionamento com universidades, práticas éticas de pesquisa e conservação da matéria prima e reciclagem** não tiveram o enquadramento de indicadores.

Na categoria **aquisição**, relacionada à função de **compra de insumos utilizados na cadeia de valor da empresa**, foram classificados os indicadores de direitos humanos HR2 (o percentual de empresas e fornecedores contratados que foram submetidos a avaliações de direitos humanos), HR6 (ocorrência de trabalho infantil) e HR7 (ocorrência de trabalho forçado ou escravo). As variáveis **uso de entrada particulares e utilização de recursos naturais** não foram enquadrados indicadores da GRI

Posteriormente foram analisadas as atividades primárias caracterizadas pelas categorias logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços pós-vendas, apresentadas no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Atividades de Primárias do modelo de RSC proposto por Porter e Kramer (2006) e respectivos indicadores do GRI enquadrados

DIMEN- SÃO	CATEGO- RIA	VARIÁVEIS	INDICADORES DO GRI ESSENCIAL	INDICADORES DO GRI ADICIONAL
Interdependência Empresa X Sociedade	Log. interna	Impactos de transporte		
	Operações	Emissão de gases e resíduos	EN16,EN17,EN19, EN20	EN18
		Biodiversidade	EN1, EN2, EN11, EN12	EN13, EN14, EN15
		Impactos ecológicos	EN26, EC2	
		Uso de água e energia	EN3, EN4, EN8, EN21, EN22, EN23	EN5, EN7, EN9, EN10, EN24
		Segurança e relações de trabalho		
		Materiais perigosos		
	Log. externa	Uso e disposição de embalagens	EN27, PR9	
		Impactos de transporte		EN29
	Marketing e vendas	Marketing e publicidade	PR6	EN6, PR7
		Práticas de preço		
		Informação ao consumidor		EC9
	Serviços pós-venda	Privacidade		
		Eliminação de produtos obsoletos		
		Manuseio de produtos consumíveis		
	Privacidade do cliente		PR8	

Fonte: Resultado da pesquisa (2014).

A categoria de **logística interna** não teve nenhum indicador de desempenho classificado. A categoria **operações** envolve as atividades pertencentes à transformação dos insumos no produto final, dividido em seis variáveis: emissão de gases e resíduos; biodiversidade; impactos ecológicos; uso de água e energia; segurança e relações de trabalho; e materiais perigosos.

A variável **emissão de gases e resíduos** traz os indicadores da GRI referentes a emissões, efluentes e resíduos, que são: total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa, por peso (EN16), outras emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa por peso (EN17), iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas (EN18), emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso (EN19), NO_x, SO_x e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso (EN20).

Quanto à **biodiversidade** enquadram-se os indicadores de desempenho do meio ambiente: EN1 (materiais usados por peso e volume), EN2 (percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem), EN11 (localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas), EN12 (descrição de impactos positivos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas), EN13 (*habitats* protegidos ou restaurados), EN14 (estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade), e EN15 (número de espécies na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com *habitats* em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção).

Já os de **impactos ecológicos**, relacionaram-se aos indicadores da GRI: EC2 (riscos e oportunidades para a empresa em relação às mudanças no clima, e os de produto e serviços); e EN26 (mitigação dos impactos ambientais de produtos e serviços e à extensão desta redução).

Os relacionados ao **uso de energia e água** foram classificados os indicadores de desempenho de: energia - EN3 (consumo de energia direta discriminada por fonte de energia primária), EN4 (consumo de energia indireta discriminada por fonte primária), EN5 (energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência), EN7 (iniciativas para fornecer, iniciativa para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas); e água - EN8 (fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água), EN9 (fontes hídricas significativamente ofertadas por retirada de água), EN10 (percentual e volume total de água reciclada e reutilizadas), e de emissões, EN21 (descarte total de água, por qualidade e destinação), EN22 (peso total de resíduos, por tipo e método de disposição), EN23 (número e volume total de derrames significativos), EN24 (peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente). E Por fim, **segurança e relações de trabalho** e **os materiais perigosos** não foi identificado nenhum indicador da GRI.

A categoria **logística externa** relacionada às atividades de coleta, armazenamento e distribuição física dos produtos para os consumidores. Os indicadores do GRI enquadrados nessa categoria em função da variável: **uso e disposição de embalagens forma** - PR9 (número total de multas relativas à não conformidade aos regulamentos referentes ao uso dos produtos e serviços, e meio ambiente) e EN27 (percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos); e **impactos de transporte** - EN29 (impactos ambientais significativos, resultantes do transporte de produtos e outros bens ou matérias-primas utilizados nas operações da organização, bem como o transporte de funcionários).

No tocante à categoria **marketing e vendas**, que agrupa as atividades relacionadas a oferecer meios para os consumidores adquirirem os produtos, bem como induzi-los a isso, foram classificados na variável: **marketing e publicidade** os indicadores PR6 (adequação das comunicações de marketing às regulamentações e aos códigos de ética com o intuito de evitar abordagens inadequadas), PR7 (o número de casos de não conformidade aos regulamentos relacionados às comunicações de marketing), e o EN6 (desenvolvimento de iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que use energia gerada por recursos renováveis, e a energia poupada resultante dessa iniciativa); e **informação ao consumidor**, o indicador econômico EC9 (indicativo de surgimento de riscos de reputação ou oportunidades de acesso ao mercado). Em relação às **práticas de preço e privacidade** não foi identificada nenhuma variável da GRI.

A categoria **serviços pós-venda** consiste nas atividades de fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor do produto, foi classificado na variável privacidade ao cliente o indicador de responsabilidade pelo produto PR8 (número de reclamações comprovadas em relação à violação de privacidade e perda de dados dos clientes).

A segunda classificação dos indicadores de desempenho da GRI a partir dos impactos sociais do modelo de RSC de Porter e Kramer (2006) englobou a dimensão da **interdependência ambiente competitivo versus empresa**, caracterizada pelo conjunto de atributos do ambiente de competição das empresas e que são responsáveis por gerar ou bloquear a criação de vantagem competitiva, de acordo com Quadro 10 a seguir;

Quadro 7 – A interdependência do ambiente competitivo X empresa do modelo de RSC proposto por Porter e Kramer (2006) e respectivos indicadores do GRI enquadrados

Dimensão	Categorias	Variáveis	Indicadores GRI - Essencial	Indicadores GRI - Adicional
Interdependência Ambiente Competitivo X Empresa	Condições de fatores - fator de entrada	Disponibilidade de recursos humanos	EC7	
		Acesso à instituição de pesquisa e universidade		
		Infraestrutura física eficiente		
		Sustentabilidade dos recursos naturais e acesso eficiente de capital		
	Indústrias relacionadas e de suporte	Disponibilidade de fornecedores locais	EC6	
		Acesso às empresas em áreas afins		
		Presença de aglomerados X indústrias isoladas		
	Condições locais de demanda	Sofisticação de demanda		
		Exigências das normas regulamentares		
		Necessidades locais não usuais que podem ser servidas à nível nacional		
	Contexto de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	Concorrência justa e aberta		SO7
		Proteção da propriedade intelectual		
		Transparência		
		Legislação	SO8	
	Sistema de incentivos			

Fonte: Resultado da pesquisa (2014)

Nessa dimensão, inicialmente, analisou-se a categoria **condições de fatores**, que engloba o conjunto de fatores necessários para competir em qualquer indústria, somente a variável disponibilidade de recurso teve indicador da GRI, o EC7 (ações da empresa em buscar contratar membros da gerência oriundos da comunidade na qual está inserida).

Na segunda categoria analisada, **indústrias relacionadas e de suporte**, que trata da presença local de fornecedores ou empresas correlatas, foi classificado somente um indicador de desempenho EC6 (quanto a empresa pode influenciar a economia local por meio da contratação de fornecedores locais), que se refere **disponibilidade de fornecedores locais**.

Na quarta categoria analisada, **contexto de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas**, que consiste no contexto no qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna, somente duas variáveis apresentaram indicadores da GRI, que foram: proteção da **concorrência justa e aberta** - SO7 (quantidade de ações judiciais decorrentes de concorrência desleal, traste e monopólio); e **legislação** - SO8 (valor monetário de multas e número de sanções em decorrência do não cumprimento a leis e regulamentos).

Finalizada a fase de classificação dos indicadores GRI em ambas as dimensões, observaram-se indicadores que permaneceram sem classificação. No aspecto econômico, o indicador EC8 que representa a capacidade da empresa influenciar a economia por meio dos investimentos realizados em infraestrutura.

No aspecto direitos humanos, os indicadores HR1, que demonstra o nível de integração dos direitos humanos às decisões econômicas da empresa, o HR5, que mede as medidas adotadas pela empresa para a avaliação de oportunidades para que seus trabalhadores exerçam os direitos de liberdade de associação e negociação coletiva, e o HR9, que representa o grau de relação da empresa com comunidades indígenas.

No aspecto práticas trabalhistas e trabalho decente, não receberam classificação os indicadores LA4, que indica o percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva; LA5, referente aos prazos mínimos de notificação prévia em relação a mudanças operacionais; LA11, que demonstra a existência de programas com a finalidade de manter a empregabilidade do funcionário, bem como o fim de sua carreira; e LA12, que indica o percentual de empregados que recebem o retorno de suas análises de desempenho.

No aspecto responsabilidade pelo produto, não receberam classificação os indicadores PR5, que se refere às práticas relacionadas à satisfação do cliente.

Os indicadores de meio ambiente não categorizados foram: EN25 (identidade, dimensão, estatuto de proteção e valor para a biodiversidade dos recursos hídricos), EN28 (Montantes envolvidos no pagamento de coimas significativas e o número total de sanções não-monetárias por incumprimento das leis e regulamentos ambientais) e EN30 (total de custos e investimentos com a proteção ambiental, por tipo). E o indicador de sociedade SO1 (natureza, âmbito e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactes das operações nas comunidades) não foi enquadrado ao modelo de RSC de Porter e Kramer.

5.2 AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES E OS IMPACTOS SOCIAIS DO MODELO DE PORTER E KRAMER

O modelo de RSC proposto por Porter e Kramer tem como objetivo propor ações que tragam vantagem competitiva tanto para empresa quanto para a sociedade, pautada na interdependência empresa e sociedade, e ambiente competitivo e empresa, cujas ações são orientadas com responsabilidade social. O relatório da GRI, por sua vez, busca medir e compreender os resultados da gestão responsável no intuito de melhorar os resultados das ações para o desenvolvimento sustentável da empresa e de seu ambiente.

O modelo de RSC de Porter e Kramer e o Relatório de Sustentabilidade da GRI apresentam relações de investimentos em RSC por vezes convergentes, indicando a possibilidade de resultados de desempenho comuns, e por vezes há entre eles, também, elementos que não se associam, ou seja, não existe um indicador de desempenho da GRI correspondente para variáveis do modelo de Porter e Kramer.

Ao analisar a interdependência empresa e sociedade, verificou-se que nas atividades de suporte, as categorias infraestrutura e gestão de pessoas apresentam medidas de desempenho da GRI tanto essencial, quanto adicional, demonstrando que há uma preocupação em medir e avaliar as ações alusivas às práticas financeiras e governamentais, educação e treinamento, condições seguras de trabalho e discriminação e diversidade. Por outro lado, o

desenvolvimento tecnológico apresenta somente indicador de desempenho para variável segurança do produto, e na categoria aquisição, as variáveis - uso de entradas particulares e utilização de recursos - não se identificaram elementos de medição da GRI que pudessem ser enquadrados, demonstrando, assim, que a GRI, embora não traga indicadores de desempenho para todos os itens propostos pelo modelo de RSC de Porter e Kramer, busca na abrangência das atividades de suporte desse modelo contribuir para a redução dos possíveis danos a cadeia de valor, ou maximizar seus aspectos positivos, dependendo do resultado da medição.

Portanto, pode-se inferir que as medições oriundas das categorias infraestrutura, gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológico e aquisição buscam medir práticas importantes para sociedade, mas que não são influenciadas pela empresa, nem trazem impactos à sua competitividade em longo prazo, apontando para o posicionamento estratégico da responsabilidade social empresarial responsiva.

No tocante às atividades primárias, observou-se que as categorias logística interna e externa apresentam indicadores de desempenho de GRI para suas duas variáveis, ocorrendo algo semelhante a categoria operações, cuja variável materiais perigosos não teve o indicador enquadrado. As categorias de marketing e vendas e serviços de pós-venda constatou-se que práticas de preço, privacidade, eliminação de produtos, e manuseio de produtos consumíveis não foram identificados indicadores de desempenho da GRI se enquadrassem.

Ao averiguar a interdependência empresa e sociedade, constatou-se que nas atividades primárias, que correspondem às categorias logística interna e externa e operações, apresentam um grande número de indicadores de meio ambiente que medem as variáveis geradoras de riscos ambientais, atendendo aos protocolos ambientais aceitos pelas Nações Unidas. Essa medição estabelecida pela GRI permite inferir que seu foco de avaliação, diante do conceito de RSC proposto por Porter e Kramer (2006), aponta para um posicionamento social empresarial responsivo, cujos impactos sociais são genéricos, apresentando uma abrangência de empresa boa cidadã.

E por fim, a avaliação da dimensão interdependência entre o ambiente competitivo e empresa, nesta situação a quantidade de indicadores para medir os impactos socioambientais só atende a três categorias, que são: condições de fatores – fator de entrada, variável disponibilidade de recursos humanos; indústrias relacionadas e de suporte – variável disponibilidade de fornecedor local; contexto estratégico, estrutura e rivalidade das empresas – variável concorrência justa e aberta e legislação.

Ao apreciar a interdependência entre Ambiente Competitivo e Empresa, constatou-se que há poucos indicadores de desempenho da GRI relacionados às categorias e suas respectivas variáveis, possibilitando deduzir que nesta dimensão a GRI pode ser enquadrada no posicionamento social empresarial responsivo, cujos impactos sociais são genéricos, apresentando uma abrangência de empresa boa cidadã.

5 CONCLUSÃO

O estudo propiciou investigar como os indicadores da GRI enquadram-se nos impactos sociais propostos pelo modelo de RSC de Porter e Kramer (2006; 2011). Ao mesmo tempo que abordou a relevância, apontada por diversas pesquisas nacionais e internacionais, sobre RSC enquanto força para o desenvolvimento econômico das nações, reforçando a interdependência entre sociedade e empresa, com foco na redução da tensão entre elas, através da ideia que a empresa, subsistema do mercado, tem sua prosperidade econômica imbricada ao avanço da sociedade, e vice-versa, e que o posicionamento estratégico pode ser construído através do equilíbrio entre otimização do desempenho econômico e as questões socioambientais. Além de suscitar reflexões sobre modelos de medição da RSC, enquanto maximizadores de riquezas, com base nas conexões entre as questões socioambientais e econômica.

Dentre os fatos observados no estudo é importante destacar, que: (1) o modelo de RSC proposto por Porter e Kramer (2006, 2011) tem como objetivo propor ações que tragam vantagem competitiva tanto para empresa quanto para a sociedade, pautada na interdependência empresa e sociedade, e, ainda, ambiente competitivo e empresa, cujas ações são orientadas com responsabilidade social. O relatório da GRI, por sua vez, busca medir e compreender os resultados da gestão responsável no intuito de melhorar os resultados das ações para o desenvolvimento sustentável da empresa e de seu ambiente; (2) o modelo de RSC de Porter e Kramer e o Relatório de Sustentabilidade da GRI apresentam relações de investimentos em RSC por vezes convergentes, indicando a possibilidade de resultados de desempenho comuns, e por vezes há entre eles, também, elementos que não se associam, ou seja, não existe um indicador de desempenho da GRI correspondente para variáveis do modelo de Porter e Kramer; (3) evidenciou-se que os indicadores de desempenho dos impactos sociais da GRI são genéricos, com foco nas questões sociais importantes para sociedade, com baixo impacto na competitividade da empresa em longo prazo, cuja abrangência foca na boa cidadania, apontando para o estágio inicial do posicionamento da RSC responsiva; (4) constatou-se que na dimensão interdependência empresa e sociedade, que as categorias das atividades primárias há um grande número de indicadores de meio ambiente, que medem as variáveis geradoras de riscos ambientais, atendendo aos protocolos ambientais aceitos pelas Nações Unidas. Essa medição estabelecida pela GRI permite inferir que seu foco de avaliação, diante do conceito de RSC proposto por Porter e Kramer (2006), aponta para um posicionamento social empresarial responsivo, cujos impactos sociais são genéricos, apresentando uma abrangência de empresa boa cidadã.

Conclui-se, portanto, que a GRI, no âmbito do Modelo RSC e CVC sugerido por Porter e Kramer (2006; 2011), encontra-se na primeira fase do posicionamento da RSC designado como responsivo, ficando aquém da RSC estratégica que transforma as atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade e reforçar a estratégia da empresa, contemplando questões sócias da ambiência externa atuantes como força motriz da empresa em seu mercado de atuação, alavancado áreas organizacionais estratégicas no contexto competitivo, e da criação de valor compartilhado.

Devido ao uso apenas de dados secundários nesta pesquisa, sugere-se futuras pesquisas que explorem dados primários, através de entrevistas com expertise em RSC e executivos das empresas usuárias da GRI para confirmar ou não os achados deste trabalho.

Referências

- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOCKSTETTE, Valerie; STAMP, Mike. *Creating shared value: a how-to guide for new corporate (r)evolution*. FSG. 2011. Disponível em <<http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/351/Default.aspx?srpush=true>>. Acessado em 14.04.14.
- CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, n. 34, p. 39-48, July, 1991.
- CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. *Análise de conteúdo e sua implicação em pesquisa na administração*. In: VIEIRA, M.; ZOULAIN, D. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 97-118.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 163 p.

FREDERICK, William C. From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. **Business and Society**, v. 33, n. 2, p. 150-164, Aug. 1994.

FREEMAN, C. Technological infrastructure and internacional competitiveness. **The First Globelics Conference "Inovation System Development Strategies fo the Third Millennium**. Rio de Janeiro: OECD. 2003.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, set., 1970.

GRI Reporting. Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade. **Disponível em <https://www.reporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/Elabora%C3%A7%C3%A3o-de-relat%C3%B3rios-de-sustentabilidade.aspx>**. Acesso em: 17 mai. 2014.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/junho 1995.

HUSTED, Bryan W.; ALLEN, David B.; KOCK, Ned. Value creation through social strategy. **Business & Society**, v. XX, n. X, p. 1-40, 2012.

HUSTED, Bryan W.; ALLEN, David B. Toward a model of corporate social strategy formulation. In: **Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference**. 2001.

JAMALI, D. Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 809-821, 2006.

McWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 603-609, 2000.

MERRIAM. S. Qualitative Research and Case Study Applications in Education. San Francisco, Jossey: Bass Inc. Publishers, 1998. p.26-43.

MICHELINI, Laura; FIORENTINO, Daniela. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**, v. 8, n. 4, p. 561-577, 2012.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v, 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, v, 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa? **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.

SURROCA, Jordi; TRIBÓ, Josep A.; WADDOCK, Sandra. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 463-490, 2010.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: A three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 04, p. 503-530, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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