
ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL SOB AS PERSPECTIVAS SOCIOAMBIENTAL E DE IMAGEM CORPORATIVA: UM ESTUDO APOIADO EM DEA SOBRE OS SEIS MAIORES BANCOS NO BRASIL

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Marcelo Álvaro da Silva Macedo

Doutor em Engenharia de Produção pelo COPPE-UFRJ

Professor Adjunto do PPGEN/NEGEN/UFRuralRJ

E-mail: alvaro@ufrj.br

Fabício Carvalho Cípola

Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pelo PPGEN-UFRRJ

E-mail: fcipola@terra.com.br

Antônio Francisco Ritter Ferreira

Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pelo PPGEN-UFRRJ

Professor-Assistente da UFRuralRJ

E-mail: afritter@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo, através da aplicação da análise envoltória de dados às informações dos balanços sociais e sobre imagem corporativa dos bancos que fazem parte da amostra, expor características do desempenho destes sob duas óticas: primeiramente, a da utilização da capacidade de investimento socioambiental e, depois, a da obtenção de ganhos de imagem corporativa a partir desse investimento. A lógica do estudo é observar a relação entre capacidade de investimento e benefícios socioambientais. De acordo com essa lógica, quanto maiores forem os benefícios para uma menor capacidade de investimento, maior será a eficiência e, por conseguinte, o desempenho socioambiental da empresa. Além disso, pretende-se verificar, a partir da hipótese de que investimentos socioambientais geram benefícios de imagem, qual a eficiência de conversão desses investimentos em ganhos de imagem corporativa para cada instituição analisada. Os resultados mostram que a CEF e o BB são os destaques positivos na conversão de capacidade de investimento em benefícios socioambientais, enquanto o Santander-Banespa e o Bradesco são os melhores em capacidade de utilização de investimentos socioambientais na obtenção de benefícios de imagem. Na consolidação dos modelos, ao longo do período, em uma análise multidimensional, destaca-se o BB.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional, Responsabilidade Socioambiental, Imagem Corporativa.

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE FROM THE SOCIAL, ENVIRONMENTAL AND CORPORATE IMAGE PERSPECTIVES: A STUDY OF THE SIX LARGEST BRAZILIAN BANKS

ABSTRACT

Data envelopment analysis of information from the social balance sheets and about corporate images of these six banks was made for characteristics related to performance in two respects. First was the use of the social and environmental investment capacity and second was the achievement of corporate image gains from this investment. The relationship between this investment capacity and results was studied and compared to identify the efficiency and performance of each bank. Results show that the “Caixa Economica Federal” and the “Banco do Brasil” were the best at converting investment capacity into social and environmental benefits, while “Santander-Banespa” and “Bradesco” were best in terms of the capacity of

usage of social and environmental investments to achieve image benefits. Consolidating these aspects over time in a multi-dimensional analysis, “Banco do Brasil” stands out.

Key words: *Organizational Performance, Social and Environmental Responsibility, Corporate Image.*

1. INTRODUÇÃO

O cenário de negócios está mudando radicalmente. Isso porque a sociedade está cada vez mais atenta à conduta das empresas. As exigências de informações sobre os produtos e serviços oferecidos pelas organizações, bem como de um tratamento responsável para com colaboradores e o meio ambiente, crescem entre os consumidores.

Com isso, a atividade de gestão empresarial ficou mais difícil, pois questões que outrora não entravam no processo de decisão e eram irrelevantes para o sucesso do negócio tornaram-se cruciais. Nesse cenário, conceitos relacionados à responsabilidade social ganham notoriedade e se consolidam cada vez mais.

Estudos prévios, no País e no mundo, procuraram verificar se a prática de ações de responsabilidade social gera benefícios para as organizações. Nem sempre apoiados em bases de cunho quantitativo, esses trabalhos tiveram por objetivo averiguar se a partir de investimentos socioambientais as empresas obtêm, de algum modo, benefícios de ordem financeira, mercadológica ou mesmo operacional. Ainda nesse rol de análise, outros trabalhos focaram os benefícios sociais gerados, sob a ótica da sociedade em geral.

É nesse contexto que se insere esta pesquisa. Realiza-se um estudo comparativo do comportamento dos seis maiores bancos do Brasil, utilizando-se a Análise Envoltória de Dados (DEA), com o objetivo de verificar o desempenho desses bancos sob duas perspectivas:

- a conversão da capacidade de investimento (*input*), medida pelo resultado operacional, em benefícios socioambientais (*outputs*), medidos pelos indicadores sociais internos e externos e pelos indicadores ambientais dos balanços sociais dos anos de 2003-2005;
- transformar investimentos socioambientais (*inputs*), medidos pelos indicadores sociais internos e externos e pelos indicadores ambientais, em ganhos de imagem corporativa, medida pelo índice divulgado pela edição especial da *Carta Capital* sobre as empresas mais admiradas do Brasil nos anos de 2003, 2004 e 2005.

Em relação ao primeiro objetivo, a lógica do estudo é observar a relação entre capacidade de

investimento e benefícios socioambientais, de forma que quanto maiores forem os benefícios para uma menor capacidade de investimento, maior será a eficiência e, por conseguinte, o desempenho socioambiental da empresa. Isso significa que um desempenho socioambiental superior está diretamente relacionado com gerar o máximo de benefícios socioambientais, comparativamente falando, dada a capacidade de investimento da empresa, que será medida pelos benefícios que os bancos obtêm de sua relação com a sociedade – seus lucros.

Já para o segundo objetivo procura-se verificar, a partir da hipótese de que investimentos socioambientais geram benefícios de imagem, qual é a eficiência da conversão desses investimentos em ganhos de imagem corporativa para cada instituição analisada.

Cabe ressaltar que, para cada um dos objetivos, será utilizada a metodologia de Análise Envoltória de Dados (DEA), como ferramenta multicriterial capaz de converter vários vetores de desempenho em um único indicador de *performance*.

2. BENEFÍCIOS DOS INVESTIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS

O tema responsabilidade social ocupa hoje grande espaço na produção acadêmica, na mídia e nos negócios. Contudo, é oportuno registrar que seu conceito é complexo e a busca por sua definição ainda se encontra em curso.

A expressão responsabilidade pode, em uma análise preliminar, evocar a idéia de compulsoriedade. Nesse sentido, dada a dinâmica das interpretações, a responsabilidade é muitas vezes encarada como um receituário, um *checklist* de ações a serem cumpridas. Isso não é responsabilidade social.

Freitas e Ventura (2004) afirmam que no contexto da responsabilidade social empresarial destaca-se o debate sobre a ação social das empresas, dimensão que tem sido uma das mais propagadas no meio empresarial. Os lucros cada vez mais altos auferidos pelas empresas, sobretudo no setor financeiro, geram um comportamento de atenção, fiscalização e, em alguns casos, de contestação por parte da sociedade organizada.

Para Dias e Siqueira (2006), durante muitos anos diversas organizações se preocuparam apenas com a obtenção de lucros cada vez maiores, sugando da sociedade na qual estavam inseridas tudo o que fosse necessário para o alcance desse objetivo, oferecendo, freqüentemente, nada ou quase nada em troca.

Com o passar do tempo, pôde-se perceber o surgimento e o incremento dos movimentos sociais no seio da população, cobrando melhores condições de trabalho, respeito ao meio ambiente, redução das desigualdades sociais e raciais, dentre outras mudanças. Isso fez com que as organizações passassem a dar maior importância a esses fatores, até pouco tempo menosprezados (DIAS; SIQUEIRA, 2006).

Para vários autores, tais como Melo Neto e Froes (1999), Tenório (2004), Ashley (2002), Instituto Ethos (2006), Alberton *et al.* (2004), Parente e Gelman (2006) e Pena *et al.* (2005), a responsabilidade social pode ser conceituada como um compromisso da empresa para com a sociedade, sendo ainda uma forma de *accountability* do desempenho empresarial. Segundo esse conceito, o papel das empresas não se limita a gerar lucros, empregos e o pagamento de impostos – atos e atitudes éticos e transparentes, que afetam a empresa positivamente de modo amplo e alguma comunidade de modo específico, também devem ser expressos.

Segundo Macedo e Cípola (2007), as ações isoladas e assistencialistas por parte das empresas, com o intuito de atender às carências das comunidades locais, estão sendo substituídas por programas mais estruturados, que podem ser administrados pelas próprias organizações.

Ainda para os autores, é crescente o número de empresas no Brasil e no mundo que, ao longo dos últimos dez anos, optaram por trilhar o caminho ditado por preceitos da responsabilidade social.

No caso específico do Brasil, segundo os autores, as sucessivas crises econômicas ocorridas enfraqueceram o poder do Estado de atuar em questões primárias como educação, segurança e saúde. Isso é reiterado por Fischer (2002), para quem, inspiradas pelos padrões de uma filantropia empresarial que sempre existira de forma difusa e assistemática, as iniciativas de atuação social empresarial vêm, gradativamente, transformando-se

em ações estruturadas e permanentes, que exigem uma definição estratégica além de planejamento e operação cuidadosos.

Para Zylbersztajn (2000), com a adoção de práticas de responsabilidade social, a empresa, mesmo que não obtenha ganhos econômicos, virá a se beneficiar com a elevação do seu capital reputacional e, a rigor, sem desalinhamento de interesses entre acionistas e demais partes interessadas.

Machado Filho (2006) afirma que a reputação das empresas no que diz respeito ao seu comportamento ético, incluindo sua integridade percebida no trato com clientes, fornecedores e outras partes, é parte do valor da sua marca ou nome. Isso se reflete em sua avaliação, assim como o capital humano individual é baseado, em parte, em sua reputação quanto ao comportamento ético.

Para Oliveira *et al.* (2006), a adoção de práticas de responsabilidade social transforma-se em elemento motivador do apoio da sociedade à imagem positiva da empresa, em decorrência do reconhecimento do público, o que resulta em grandes benefícios, como o da legitimidade, da confiança e da credibilidade, para a organização.

Cada vez mais a imagem que as empresas gostariam de passar a seus clientes seria a de uma empresa ética. Segundo Oliveira *et al.* (2006), as organizações querem, na verdade, demonstrar que são inatacáveis, alinhadas com a moral do tempo e sintonizadas com os costumes vigentes.

Segundo Lodi (2000), a empresa que adota melhores práticas está mais bem habilitada a garantir a fidelização de seus clientes e a atrair investimentos diretos, financiamentos externos e negócios internacionais.

Em síntese, Puppim (2005) ressalta que muitas empresas estão cada vez mais se empenhando em ações na área socioambiental dentro e fora de suas instalações, e tentando se mostrar mais transparentes e receptivas ao diálogo com a sociedade. Porém, para Parente e Terepins (2006), somente quando os gastos com práticas de responsabilidade social empresarial gerarem, simultaneamente, ganhos sociais e benefícios econômicos, ter-se-á uma convergência entre filantropia corporativa e os interesses dos acionistas.

Nesse sentido, nos últimos anos vários estudos vêm sendo feitos com o intuito de avaliar o impacto de condutas socioambientais responsáveis. Alguns deles estão destacados a seguir.

Abreu *et al.* (2006) utilizaram a técnica do modelo ECP Triplo. Esse modelo, baseado em um método econométrico, consiste em uma análise quali-quantitativa de aspectos econômicos, sociais e ambientais. Adicionalmente, o modelo foi complementado com testes estatísticos e com a análise de regressão linear.

Os resultados, segundo os autores, permitem inferir que a conduta social é relevante na determinação do resultado da empresa. Quanto mais fortes forem as condutas sociais adotadas pelas empresas, melhores serão os seus resultados econômico-financeiros. Dessa forma, os resultados assegurados pelos testes estatísticos realizados mostram que as empresas que adotam condutas sociais responsáveis possuem uma tendência a apresentar melhores resultados econômicos.

Na pesquisa de Bernardo *et al.* (2006) foi realizado um teste de regressão múltipla com dados constantes dos balanços social e patrimonial de empresas dos setores de serviços/energia elétrica, siderurgia e finanças/holding. Esses dados foram cruzados com o EVA das empresas, e buscou-se estabelecer uma relação prática entre ações sociais e o retorno para as atividades empresariais. Como resultado, os autores concluem que os investimentos em responsabilidade social empresarial, mais especificamente os de caráter interno e ambiental, criam valor para as empresas e seus acionistas.

Bertagnolli *et al.* (2006) fizeram uma pesquisa com o intuito de avaliar se as empresas estão tendo retorno dos investimentos feitos no âmbito da responsabilidade socioambiental. Os autores utilizaram uma amostra de 176 balanços sociais publicados no modelo IBASE. Foram empregadas técnicas de regressão múltipla e análise fatorial, no sentido de verificar a influência dos indicadores sociais e ambientais (variáveis independentes) na receita líquida e no resultado operacional (variáveis dependentes). Como conclusão, os autores atestam que tanto a receita líquida como o resultado operacional das empresas pesquisadas estão associados aos investimentos sociais e ambientais realizados, destacando-se os benefícios direcionados aos funcionários.

Macedo e Cípola (2007) realizaram uma pesquisa com seis grandes empresas siderúrgicas do Brasil, coletando dados dos balanços sociais obtidos no IBASE dos anos de 2003, 2004 e 2005. O objetivo foi avaliar a *performance* socioambiental dessas empresas. A metodologia utilizada foi a Análise Envoltória de Dados (DEA), cujas variáveis continham dados relativos ao resultado operacional e à receita líquida, como *inputs*, e ao investimento social interno e externo e investimento ambiental, como *outputs*. Apenas duas empresas foram eficientes em todos os anos. As empresas que conseguiram a eficiência, isto é, a maior *performance* em termos socioambientais, foram aquelas que melhor balancearam a relação entre os *inputs* e os *outputs*. A variável mais problemática, ou seja, a que precisa de mais atenção para a busca de eficiência, foi o investimento ambiental.

É nesse sentido que se apresenta o presente estudo, que procura avaliar a *performance* de bancos em atividades socioambientais, bem como o efeito de ações socioambientais na imagem corporativa dessas instituições.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada, de acordo com o exposto por Vergara (2004), como descritiva e quantitativa, pois procura-se, através da aplicação da análise envoltória de dados às informações dos balanços sociais e sobre a imagem corporativa dos bancos que fazem parte da amostra, expor características do desempenho destes sob duas óticas: primeiramente, a da utilização da capacidade de investimento socioambiental e, depois, a da obtenção de ganhos de imagem corporativa a partir desse investimento.

O processo de amostragem é não probabilístico, pois parte-se de um universo naturalmente restrito, uma vez que foram escolhidos para análise apenas os seis maiores bancos em operação no Brasil, respeitando-se a disponibilidade das informações necessárias ao estudo e a acessibilidade a elas. Isso traz algumas limitações à inferência, mas não invalida os resultados da pesquisa, já que não se tem por objetivo generalizar os achados. Apesar dessa limitação, cabe ressaltar que houve o cuidado de escolher instituições que fossem, assumidamente, representativas de boas práticas de responsabilidade socioambiental.

Esta pesquisa foi feita a partir de dados primários colhidos nas edições de 2003, 2004 e 2005 dos Balanços Sociais – modelo IBASE, dos seguintes bancos: Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Bradesco, Itaú, Santander-Banespa e Unibanco. De cada um desses bancos selecionados foram coletadas as seguintes informações: Indicadores Sociais Internos, Indicadores Sociais Externos, Investimentos em Meio Ambiente e Resultado Operacional. Além disso, a partir de dados secundários publicados nas edições de 2003, 2004 e 2005 da revista *Carta Capital – As empresas mais admiradas no Brasil*, foram coletadas as informações acerca da imagem corporativa de cada banco.

A escolha das variáveis socioambientais se deve ao fato de estas serem os principais grupos que representam a atuação socioambiental das empresas em seus Balanços Sociais.

Já o Resultado Operacional foi escolhido por ser uma informação que mede os benefícios que os bancos recebem da sociedade pela prestação de serviços. Logo, serve de *proxy* da capacidade de investimento, uma vez que se espera que quanto mais benefícios uma instituição obtiver da sociedade, maior deverá ser o benefício socioambiental gerado por ela.

Por fim, o índice de Imagem Corporativa da revista *Carta Capital* foi escolhido por ser um dos poucos indicadores de imagem disponível para análise, além de ser fruto de estudos conduzidos por uma respeitável empresa de consultoria nessa área: a TNS Interscience.

A seguir, tem-se uma descrição sucinta de cada índice:

- Indicadores Sociais Internos (ISI): mede o total de recursos investidos no bem-estar dos funcionários.
- Indicadores Sociais Externos (ISE): obtido pela soma de todos os recursos investidos pelas empresas em benefício da sociedade, em áreas tais como: educação, saúde, cultura, etc.
- Investimentos em Meio Ambiente (IMA): mede os investimentos na área ambiental.
- Resultado Operacional (RO): mede o resultado do banco em termos operacionais. É utilizado como *proxy* da disponibilidade de recursos da empresa para investimentos socioambientais.

- Imagem Corporativa (IC): mede a admiração/respeitabilidade corporativa.

A partir dessas variáveis montaram-se dois modelos de avaliação do desempenho organizacional: o primeiro tem como *input* (variáveis do tipo quanto menor, melhor o desempenho) a capacidade de investimento das instituições, medida pelo Resultado Operacional (RO), e como *outputs* (variáveis do tipo quanto maior, melhor o desempenho) os níveis de investimentos socioambientais (ISI, ISE e IMA); o segundo utiliza os investimentos socioambientais como *inputs* para obtenção de ganhos de imagem corporativa (IC), definida como *output* neste modelo. Logo, o primeiro modelo mede a eficiência de conversão da capacidade de investimento em benefícios socioambientais, enquanto o segundo mede a capacidade de utilização de investimentos socioambientais para obtenção de benefícios de imagem.

Um grande número de diferentes variáveis, como as apresentadas acima, pode ser utilizado para avaliar a eficiência de unidades organizacionais. Cada uma dessas variáveis pode ser vista como um vetor de desempenho que representa um diferente aspecto da *performance*. Esses seriam modelos de avaliação de desempenho organizacional monocritérios.

O que se busca neste artigo é apresentar uma metodologia multidimensional, por meio da qual seja possível avaliar o desempenho de cada banco de modo multicritério, sob duas óticas diferentes, ou seja, considerando-se de maneira integrada os vetores de desempenho apresentados em dois modelos de *performance*. Além disso, busca-se uma visão combinada dos dois modelos e ao longo do tempo, para evitar oscilações esporádicas e pontuais.

Isso é feito mediante a utilização da Análise Envoltória de Dados (DEA), que mostra quanto um banco é eficiente no tratamento de seus *inputs* e *outputs* em relação aos outros. Essa análise fornece um indicador que varia de 0 a 1 ou de 0 % a 100 %, e somente os bancos que obtêm índice de eficiência igual a um é que são efetivamente eficientes, ou seja, fazem parte da fronteira eficiente. Em termos práticos, o modelo procura identificar a eficiência de um banco em cada modelo, comparando-o com os melhores desempenhos observados em cada ano.

Para Macedo *et al.* (2007), a metodologia DEA, que teve origem no trabalho de Farrell (1957), caracteriza-se como uma técnica não paramétrica que permite lidar com várias saídas (*outputs*) e entradas (*inputs*), com o objetivo de analisar, comparativamente, o desempenho de unidades independentes, ou seja, a eficiência de cada unidade.

São várias as formulações dos modelos de DEA encontradas na literatura, conforme afirmam Charnes *et al.* (1994); entretanto, dois modelos básicos são geralmente usados nas aplicações. O primeiro modelo, chamado de CCR (CHARNES; COOPER; RHODES, 1978), também conhecido como CRS (*Constant Returns to Scale*), avalia a eficiência total, identifica as DMU's eficientes e ineficientes e determina a que distância da fronteira de eficiência estão as unidades ineficientes. O segundo, chamado de modelo BCC (BANKER; CHARNES; COOPER, 1984), também conhecido como VRS (*Variable Returns to Scale*), utiliza uma formulação que permite a projeção de cada DMU ineficiente sobre a superfície de fronteira (envoltória) determinada pelas DMU's eficientes de tamanho compatível.

No caso das formulações, além da escolha entre CRS e VRS, há a necessidade de fixação da ótica de análise (orientação *input* ou orientação *output*). Macedo (2004) diz que a abordagem DEA baseada nas entradas (*inputs*) busca maximizar as quantidades de produtos, isto é, maximizar uma combinação linear das quantidades dos vários produtos da empresa. Já para uma abordagem baseada nas saídas (*outputs*), busca-se minimizar as quantidades de insumos, isto é, minimizar uma combinação linear das quantidades dos vários insumos da empresa.

Lins e Meza (2000) dizem que um caminho intuitivo para introduzir DEA é por uma fórmula de razão. Para cada unidade, procura-se obter uma medida de razão de todos os *outputs* sobre todos os *inputs*, ou ainda de todos os *inputs* sobre todos os *outputs*. Ou seja, a modelagem procura encontrar os pesos ótimos u_j e v_i para a resolução de um dos seguintes problemas de programação matemática:

$$Max E_c = \frac{\sum_{j=1}^s u_j y_{jc}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ic}} \quad \text{Orientação input}$$

$$S.a.: \frac{\sum_{j=1}^s u_j y_{jk}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ik}} \leq 1, k = 1, 2, \dots, c, \dots, n$$

$$u_j \geq 0, \forall j,$$

$$v_i \geq 0, \forall i$$

$$Min Ec = \frac{\sum_{i=1}^m v_i x_{ic}}{\sum_{j=1}^s u_j y_{jc}} \quad \text{Orientação output}$$

$$S.a.: \frac{\sum_{i=1}^m v_i x_{ik}}{\sum_{j=1}^s u_j y_{jk}} \geq 1, k = 1, 2, \dots, c, \dots, n$$

$$u_j, v_i \geq 0, \forall x, y$$

No modelo com orientação *input*, c é a unidade (DMU – *Decision Making Units*) que está sendo avaliada. O problema acima envolve a procura de valores para u e v , que são os pesos, de modo que se maximize a soma ponderada dos *outputs* (y_j) dividida pela soma ponderada dos *inputs* (x_i) da DMU em estudo. Essa procura está sujeita à restrição de que esse quociente seja menor ou igual a um para todas as DMUs. Esta função está sujeita à restrição de que, quando o mesmo conjunto de coeficientes de entrada e saída (os vários v_i e u_j) for aplicado a todas as outras unidades que estão sendo comparadas, nenhuma unidade excederá 100% de eficiência ou uma razão de 1,00.

Já no modelo com orientação *output*, a eficiência é calculada pelo inverso da função objetivo, ou seja, eficiência = $1/E$. Esse problema define o quociente dos *inputs* sobre os *outputs*, onde c é o índice da unidade que está sendo avaliada. Temos nesse problema as mesmas variáveis de decisão u_j e v_i , porém queremos minimizar a soma ponderada dos *inputs* (x_i) dividida pela soma ponderada dos *outputs* (y_j) da DMU em estudo, sujeita à restrição de que esse quociente seja maior ou igual a 1 para todas as DMUs.

Como este trabalho procura obter o máximo de benefícios socioambientais, dada a capacidade de investimento, o primeiro modelo utilizado terá uma orientação *output*, ou seja, procura-se minimizar a relação *inputs/outputs*, onde a eficiência é o inverso

da função objetivo. Como, além disso, tem-se o objetivo de maximizar o índice de imagem corporativa, dados os investimentos socioambientais, o segundo modelo terá uma orientação *input*, ou seja, procura-se maximizar a relação *outputs/inputs*.

Segundo Charnes *et al.* (1994), esse é um problema fracionário (não-linear) de programação matemática de difícil solução, que pode ser mais facilmente resolvido se se transformar a relação em uma função linear simplesmente considerando-se o denominador da função objetivo igual a um. De acordo com Coelli *et al.* (1998), os modelos DEA-CRS-I e DEA-CRS-O podem, então, ser apresentados da seguinte maneira:

$$\begin{aligned} \text{Max } E_c &= \sum_{j=1}^s u_j y_{jc} \\ \text{S.a.: } \sum_{i=1}^m v_i x_{ic} &= 1 \\ \sum_{j=1}^s u_j y_{jk} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ik} &\leq 0, \quad k = 1, 2, \dots, c, \dots, n \\ u_j, v_i &\geq 0, \quad \forall x, y. \end{aligned}$$

Orientação *input*

$$\begin{aligned} \text{Min } E_c &= \sum_{i=1}^m v_i x_{ic} \\ \text{S.a.: } \sum_{j=1}^s u_j y_{jc} &= 1 \\ \sum_{i=1}^m v_i x_{ik} - \sum_{j=1}^s u_j y_{jk} &\geq 0, \quad k = 1, \dots, c, \dots, n \\ u_j, v_i &\geq 0, \quad \forall x, y \end{aligned}$$

Orientação *output*

Essas formas do problema são conhecidas como problemas dos multiplicadores, como também são chamados os pesos u_j e v_i . Os PPL's CRS/M/I (segundo modelo) e o CRS/M/O (primeiro modelo) são utilizados para modelar a análise dos dados.

Em razão das características da análise conduzida, optou-se pela utilização de um modelo de DEA combinado, resultante da extensão dos modelos básicos de DEA (CRS-I e CRS-O). A ampliação fundamentou-se em duas fronteiras de eficiência: a fronteira-padrão DEA-CRS e uma fronteira invertida. A fronteira invertida representa uma visão pessimista de cada DMU, ou seja, torna nítido o que cada uma tem de pior, diferentemente da fronteira padrão ou otimista, que ao maximizar a eficiência acaba por ressaltar o que de melhor cada

DMU possui, atribuindo, para tanto, peso zero às variáveis com comportamento ruim.

Em outras palavras, o artifício de uso da fronteira invertida corrige um problema dos modelos DEA, que é o de eles desconsiderarem variáveis importantes na análise do desempenho. Para isso, calcula-se a eficiência colocando os *outputs* no lugar dos *inputs* e os *inputs* no lugar dos *outputs*. Ou seja, procura-se minimizar *outputs/inputs* ou maximizar *inputs/outputs*. Logo, o desempenho calculado é função da proximidade de cada DMU com a fronteira otimista (padrão) e do distanciamento desta da fronteira pessimista (invertida).

O índice composto, então, é calculado pela média entre a eficiência-padrão e o complemento da eficiência invertida ($1 - \text{Eficiência Invertida}$). Assim sendo, para o modelo proposto não se observam posições de eficiência total (desempenho = 100 %), pois todas as unidades sob análise terão alguma pertinência às duas fronteiras.

Em termos práticos, isso quer dizer que os bancos terão índices de eficiência diferentes, todos menores que 100 %, o que mostra que eles podem melhorar em alguma variável, como já ocorre em outros bancos. Tem-se, então, apesar da não-existência de uma fronteira final, a discriminação dos bancos no tocante ao grau de desempenho, que é o principal objetivo deste trabalho.

O modelo combinado foi executado em um *software* de DEA, apresentado por Meza *et al.* (2003) e denominado SIAD (Sistema Integrado de Apoio à Decisão), tanto para a eficiência de conversão de capacidade de investimento em benefícios socioambientais, quanto para a avaliação da capacidade de utilização de investimentos socioambientais na obtenção de benefícios de imagem.

Os dados utilizados na análise podem ser vistos a seguir (Quadro 1), apresentados por ano e por banco.

Quadro 1: Variáveis de Análise (valores monetários em milhões de reais)

DMU's	Bancos	2003				
		RO	ISI	ISE	IMA	IC
DMU 01	BB	R\$ 2.381,00	R\$ 2.939,00	R\$ 3.313,00	R\$ 38,00	6,50
DMU 02	CEF	R\$ 2.199,00	R\$ 1.555,00	R\$ 1.187,00	R\$ 2.872,00	2,00
DMU 03	Bradesco	R\$ 3.553,00	R\$ 2.028,00	R\$ 2.083,00	R\$ -	2,15
DMU 04	Itaú	R\$ 5.714,00	R\$ 1.368,00	R\$ 2.673,00	R\$ -	13,62
DMU 05	Santander Banespa	R\$ 1.962,00	R\$ 867,00	R\$ 745,00	R\$ 180,00	3,97
DMU 06	Unibanco	R\$ 1.907,00	R\$ 862,00	R\$ 1.152,00	R\$ 0,66	6,77
DMU's	Bancos	2004				
		RO	ISI	ISE	IMA	IC
DMU 01	BB	R\$ 3.024,00	R\$ 3.201,00	R\$ 2.936,00	R\$ -	10,80
DMU 02	CEF	R\$ 1.795,00	R\$ 1.729,00	R\$ 1.115,00	R\$ 3.325,00	3,60
DMU 03	Bradesco	R\$ 4.118,00	R\$ 2.166,00	R\$ 2.118,00	R\$ -	11,00
DMU 04	Itaú	R\$ 7.342,00	R\$ 1.720,00	R\$ 3.625,00	R\$ 4.950,00	15,60
DMU 05	Santander Banespa	R\$ 1.824,00	R\$ 509,00	R\$ 691,00	R\$ 157,00	7,00
DMU 06	Unibanco	R\$ 1.960,00	R\$ 1.003,00	R\$ 1.122,00	R\$ 0,25	7,40
DMU's	Bancos	2005				
		RO	ISI	ISE	IMA	IC
DMU 01	BB	R\$ 4.154,00	R\$ 3.689,00	R\$ 4.533,00	R\$ -	8,11
DMU 02	CEF	R\$ 3.081,00	R\$ 1.971,00	R\$ 1.756,00	R\$ 1.151,00	1,46
DMU 03	Bradesco	R\$ 7.854,00	R\$ 2.429,00	R\$ 4.130,00	R\$ -	17,29
DMU 04	Itaú	R\$ 8.182,00	R\$ 2.102,00	R\$ 4.772,00	R\$ 2.985,00	24,53
DMU 05	Santander Banespa	R\$ 2.503,00	R\$ 731,00	R\$ 826,00	R\$ 161,00	10,95
DMU 06	Unibanco	R\$ 2.921,00	R\$ 1.094,00	R\$ 1.615,00	R\$ 0,19	1,32

Fonte: Elaborado pelos Autores.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas informações dos bancos sob análise, montou-se um modelo de avaliação de

eficiência para cada perspectiva em cada ano. O Quadro 2 mostra os resultados anuais de eficiência obtidos nesta análise.

Quadro 2: Resultados da Análise de Desempenho por modelo e por ano

DMU's	Bancos	Conversão de Capacidade de Investimento em Benefícios Socioambientais		
		2003	2004	2005
DMU 01	BB	83,37%	50,00%	50,00%
DMU 02	CEF	64,83%	69,51%	71,05%
DMU 03	Bradesco	33,22%	26,49%	24,09%
DMU 04	Itaú	16,81%	31,98%	50,00%
DMU 05	Santander Banespa	19,32%	20,35%	19,23%
DMU 06	Unibanco	33,01%	29,48%	27,80%
DMU's	Bancos	Capacidade de Utilização de Investimentos Socioambientais na Obtenção de Benefícios de Imagem		
		2003	2004	2005
DMU 01	BB	20,53%	55,20%	77,04%
DMU 02	CEF	15,41%	15,94%	3,14%
DMU 03	Bradesco	83,07%	68,92%	90,24%
DMU 04	Itaú	82,23%	45,46%	80,87%
DMU 05	Santander Banespa	78,34%	84,06%	96,89%
DMU 06	Unibanco	84,59%	75,52%	9,75%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Para facilitar o entendimento dos resultados obtidos, a análise será feita por modelo e, em cada um deles, por ano. No final, uma análise complementar mostrará a consolidação dos resultados dos modelos por ano, discutindo, então, a questão da sustentabilidade como a conjugação das perspectivas/dimensões analisadas.

4.1. Modelo 1: Eficiência de conversão da capacidade de investimento em benefícios socioambientais

Para o modelo 1, observa-se que em 2003 o melhor banco foi o BB, seguido pela CEF. Em 2004 as posições se inverterem, permanecendo assim em 2005, com a CEF com o melhor desempenho, seguida pelo BB. Entre os piores, ficaram o Itaú e o Santander-Banespa em 2003, e o Santander-Banespa e o Bradesco em 2004 e 2005.

Numa consolidação dos três anos (Quadro 3), percebe-se que os melhores bancos, em desempenho socioambiental, foram a CEF e o BB, pois alcançaram os maiores indicadores de desempenho nos três anos analisados (ambos superiores a 60 %). Do outro lado, como destaque negativo, tem-se o Santander-Banespa, com desempenho médio no período inferior a 20 %.

Isso quer dizer que a CEF e o BB são os bancos que melhor reverterem seus resultados em benefícios socioambientais. Cabe ressaltar que esses são exatamente os bancos que não têm controle privado.

Como são instituições que possuem controle acionário pelo governo federal, acabam sendo responsáveis pela implantação de muitas políticas socioambientais do próprio governo.

4.2. Modelo 2: Capacidade de utilização de investimentos socioambientais na obtenção de benefícios de imagem

Para o modelo 2, observa-se que em 2003 três bancos lideraram o *ranking*: Unibanco, Bradesco e Itaú, todos com desempenho superior a 80%. Em 2004 apenas o Santander-Banespa teve um desempenho tão alto (superior a 80%). Já em 2005, o Santander-Banespa, o Bradesco e o Itaú apresentaram esse nível de desempenho.

Numa consolidação dos três anos, percebe-se que o melhor banco em desempenho de impacto dos investimentos sociais na imagem corporativa foi o Santander-Banespa, seguido de perto pelo Bradesco, pois alcançaram os maiores desempenhos nos três anos analisados. O pior resultado ficou com a CEF, que obteve os menores índices em todos os anos analisados.

Isso significa que bancos como Santander-Banespa e Bradesco conseguem transformar satisfatoriamente investimentos sociais em benefícios de imagem, enquanto a CEF possui um nível de investimento alto demais e/ou um indicador de imagem baixo demais, ou seja, há incompatibilidade entre esses elementos.

Quadro 3: Resultados Médios da Análise de Desempenho para o período

DMU's	Bancos	Conversão de Capacidade de Investimento em Benefícios Socioambientais
		2003-2005
DMU 01	BB	61,12%
DMU 02	CEF	68,46%
DMU 03	Bradesco	27,94%
DMU 04	Itaú	32,93%
DMU 05	Santander Banespa	19,63%
DMU 06	Unibanco	30,10%
DMU's	Bancos	Capacidade de Utilização de Investimentos Socioambientais na Obtenção de Benefícios de Imagem
		2003-2005
DMU 01	BB	50,92%
DMU 02	CEF	11,49%
DMU 03	Bradesco	80,74%
DMU 04	Itaú	69,52%
DMU 05	Santander Banespa	86,43%
DMU 06	Unibanco	56,62%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

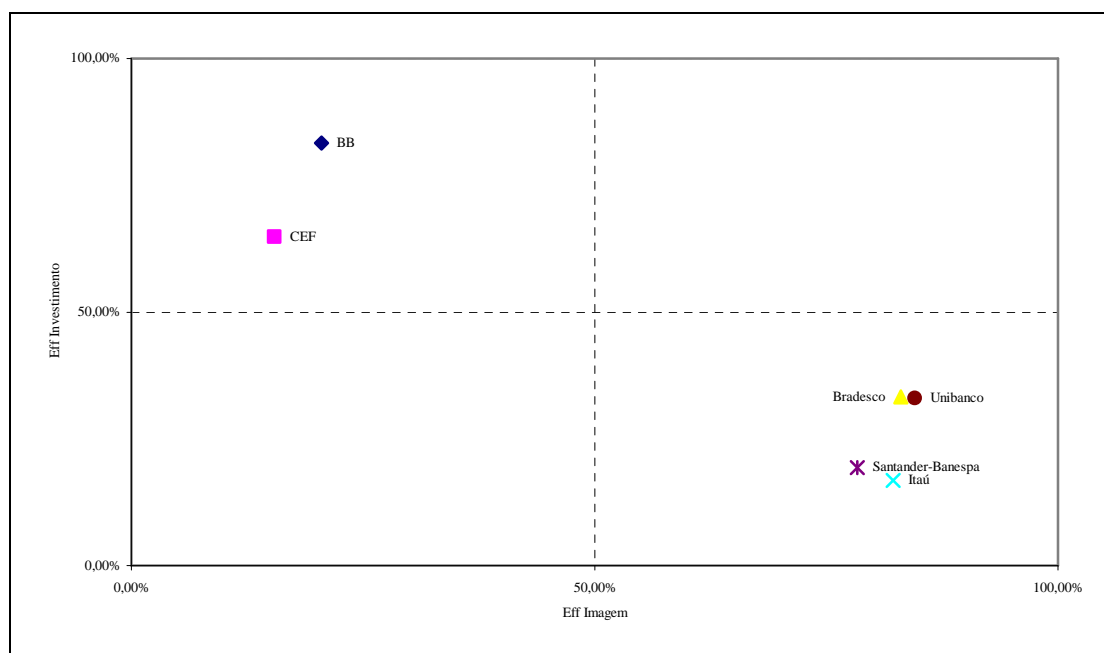
Depois dessas análises por modelo, consolidaram-se os resultados encontrados em uma análise multidimensional por ano e depois do período, em forma gráfica, que se encontra a seguir (Figuras 1 a 4). A idéia neste ponto da análise é consolidar as duas perspectivas de maneira visual, de modo a propiciar uma análise conjunta dos índices utilizados na análise multicriterial por meio da DEA.

Nessas figuras, o eixo Y representa o modelo 1, e o eixo X, o modelo 2. Logo, em cada figura tem-se quatro quadrantes possíveis formados pelas combinações alto e baixo desempenhos em cada modelo. Estabeleceu-se que o ponto mediano da escala seria o ponto de corte para a classificação em alto e baixo desempenhos. Assim sendo, indicadores superiores a 50 % são considerados bons, e, abaixo desse percentual, ruins.

O quadrante I é aquele representado por desempenhos ruins em ambas as perspectivas. Já o quadrante III representa bom desempenho em ambas as óticas. Os quadrantes II e IV representam desempenhos diferentes nos modelos: no quadrante II o desempenho é bom em relação ao modelo 1 e baixo em relação ao modelo 2, enquanto no quadrante IV o desempenho é baixo no modelo 1 e alto em relação ao modelo 2.

Na Figura 1, onde se tem a análise combinada para o ano de 2003, observa-se que a CEF e o BB se encontram no quadrante II, enquanto os outros bancos estão no quadrante IV. Isso mostra que todos os bancos possuem alto desempenho em relação a um modelo e baixo em relação ao outro. Chama-se a atenção para o fato de que os dois bancos que ficaram no quadrante II (baixo desempenho nos impactos na imagem) são exatamente as instituições com controle estatal.

Figura 1: Desempenho Combinado do ano de 2003

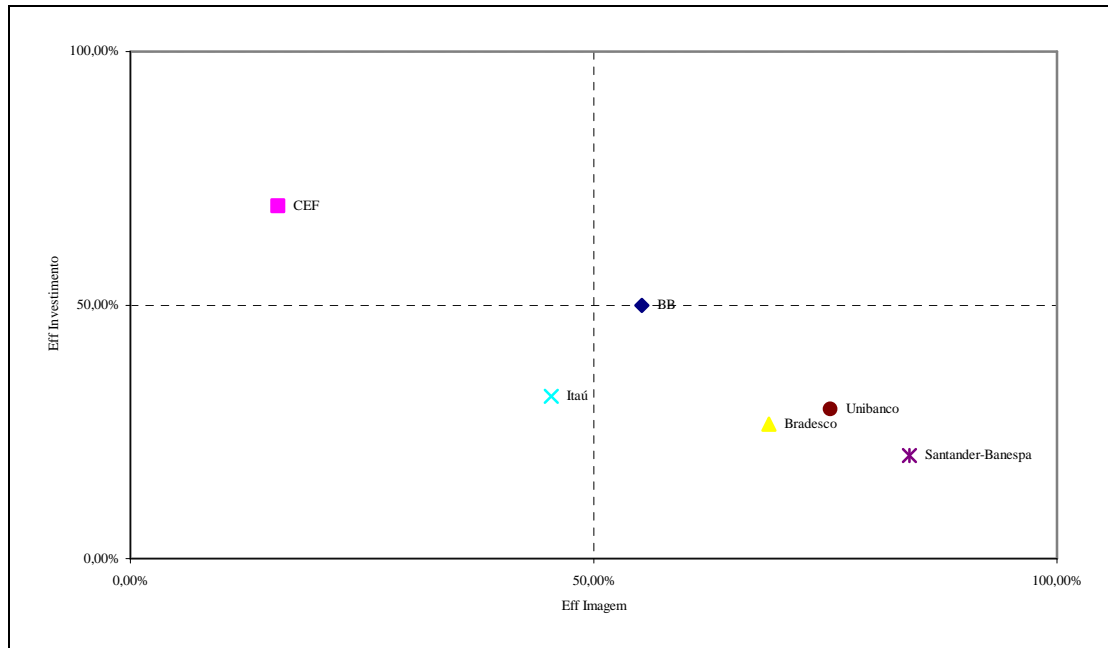


Fonte: Elaborada pelos Autores.

Na Figura 2, tem-se um comportamento um pouco diferente do do ano de 2003. Em 2004, a CEF, o Bradesco, o Unibanco e o Santander-Banespa continuaram com desempenhos combinados parecidos com os do ano de 2003. Porém, o Itaú piorou drasticamente, passando para o quadrante I, o de pior desempenho, enquanto o BB

ficou na fronteira entre os quadrantes III e IV. Isso aconteceu porque o Itaú piorou muito seu desempenho na utilização dos investimentos socioambientais em benefícios de imagem, enquanto o BB melhorou seu desempenho nessa conversão.

Figura 2: Desempenho Combinado do ano de 2004

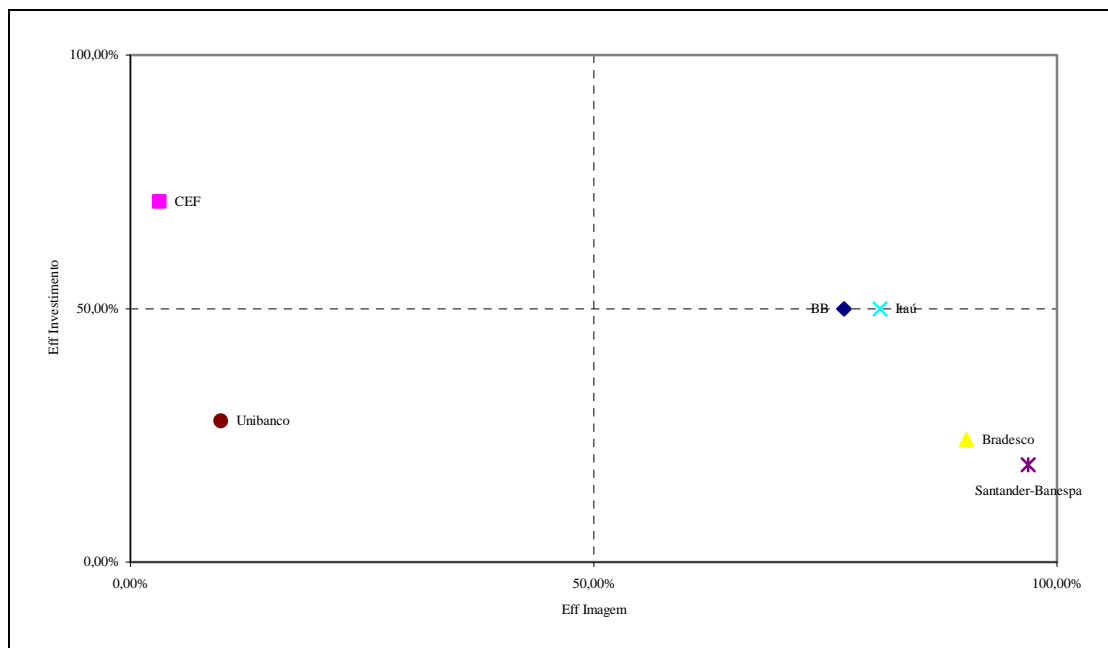


Fonte: Elaborada pelos Autores.

Na Figura 3, representando o ano de 2005, observa-se um comportamento constante para a CEF, o Bradesco e o Santander-Banespa. Porém, desta vez é o Unibanco que apresentou uma queda substancial no desempenho relativo à utilização dos

investimentos socioambientais em benefícios de imagem, enquanto o Itaú se recuperou, ficando agora na fronteira entre os quadrantes III e IV, melhorando seu desempenho em ambos os modelos. O BB manteve a mesma posição de 2004.

Figura 3: Desempenho Combinado do ano de 2005

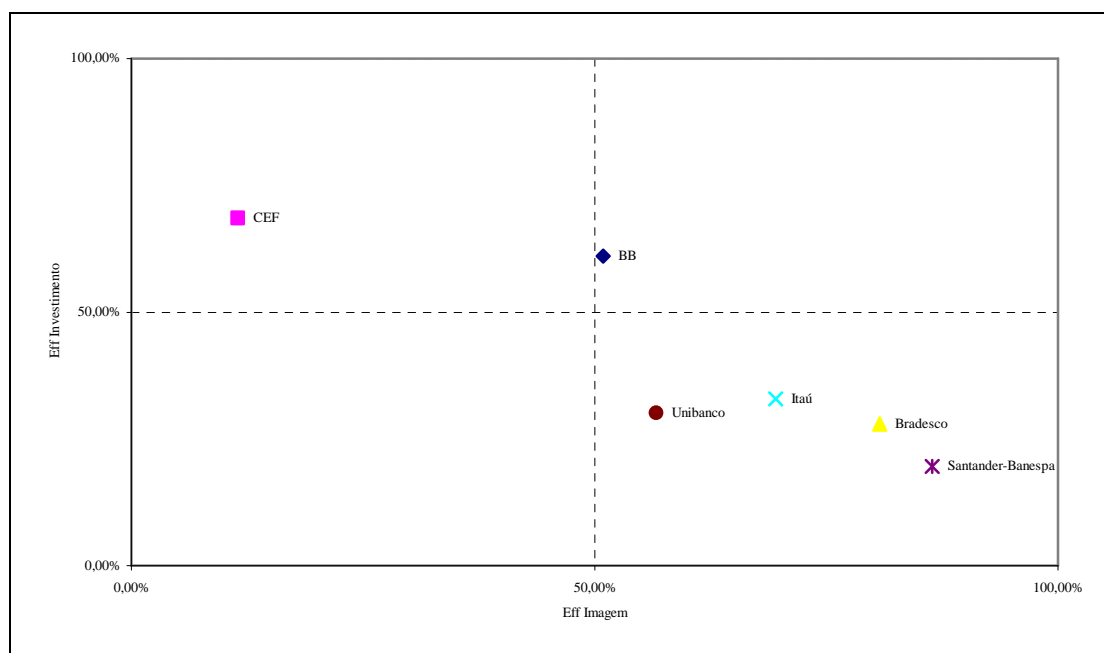


Fonte: Elaborada pelos Autores.

Na Figura 4 tem-se o desempenho combinado nos dois modelos, consolidado para todo o período analisado. Nesta análise, percebe-se que a CEF manteve-se no quadrante II, com baixo desempenho na utilização dos investimentos socioambientais em benefícios de imagem e alto desempenho na conversão da capacidade de investimento em

benefícios socioambientais. Já os bancos privados apresentam uma posição contrária à da CEF, permanecendo no quadrante IV, com alto desempenho na utilização dos investimentos socioambientais em benefícios de imagem e baixo desempenho na conversão da capacidade de investimento em benefícios socioambientais.

Figura 4: Desempenho Combinado Médio do período 2003-2005



Fonte: Elaborada pelos Autores.

Isso mostra um comportamento interessante que distingue bancos estatais dos privados. Enquanto a CEF (com controle estatal) se preocupa muito em converter seus lucros em benefícios para a sociedade, sem se preocupar com outros aspectos que interferem em sua imagem como instituição financeira, os bancos com controle privado não possuem uma taxa tão alta de conversão dos lucros em benefícios socioambientais, porém estão muito mais focados na questão da gestão desses investimentos para obtenção de vantagens na imagem corporativa.

Por fim, cabe destacar a posição do BB, que apresenta desempenho superior em ambos os modelos, sendo o único banco a se localizar no quadrante III. Sendo assim, o BB é o único banco que consegue obter desempenho superior simultaneamente na utilização dos investimentos socioambientais em benefícios de imagem e na

conversão de capacidade de investimento em benefícios socioambientais.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo avaliar o desempenho organizacional sob duas perspectivas: a da conversão de capacidade de investimento em benefícios socioambientais e a da utilização de investimentos socioambientais na obtenção de benefícios de imagem. Isso quer dizer que todas as conclusões deste estudo limitam-se a essas dimensões, não considerando outras óticas relevantes na análise e avaliação do desempenho organizacional.

Para o modelo que calcula a eficiência de conversão de capacidade de investimentos em benefícios socioambientais, percebe-se que os

melhores bancos são a CEF e o BB. O pior desempenho, nesta perspectiva, foi apresentado pelo Santander-Banespa.

Já para o modelo que avalia a capacidade de utilização de investimentos socioambientais na obtenção de benefícios de imagem, percebe-se que o melhor banco foi o Santander-Banespa, seguido de perto pelo Bradesco. O pior resultado foi o da CEF, que obteve os menores índices em todos os anos analisados.

Numa comparação desses resultados, percebe-se que os bancos estatais possuem melhor desempenho no modelo 1, enquanto os bancos privados parecem se destacar no modelo 2. Isso é corroborado por uma análise conjunta dos dois modelos. Nesta, percebe-se que a CEF possui baixo desempenho na utilização dos investimentos socioambientais em benefícios de imagem e alto desempenho na conversão de capacidade de investimento em benefícios socioambientais. Já os bancos privados apresentam uma posição contrária, com alto desempenho na utilização dos investimentos socioambientais em benefícios de imagem e baixo desempenho na conversão de capacidade de investimento em benefícios socioambientais. O BB foi o único banco a mostrar um desempenho satisfatório nos dois modelos.

Por fim, os resultados deste estudo como um todo propõem uma nova percepção sobre a avaliação de desempenho organizacional sob essas duas perspectivas, que se soma aos trabalhos já conduzidos sobre desempenho socioambiental. Ou seja, a partir de informações que não estariam disponíveis por outras técnicas, os resultados da DEA podem proporcionar melhores condições de competitividade às instituições bancárias, principalmente quando interpretados e usados com os conhecimentos e julgamentos próprios da alta administração sobre suas atuações socioambientais.

O assunto não está encerrado, pois ainda há muito a ser explorado a partir dessa metodologia na área de desempenho socioambiental. Este mesmo trabalho deve ter continuidade, com base em uma melhor visão dos vetores de desempenho que mais contribuem para uma mensuração apurada da eficiência da conversão de capacidade de investimento em benefícios socioambientais e destes investimentos em ganhos de imagem corporativa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, M. C. S.; SOARES, F. A.; CASTRO JÚNIOR, O. V. Efeito da conduta social sobre a performance econômica dentro do modelo ECP Triplo: evidências na indústria têxtil brasileira. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV/EAESP, 2006. 1 CD-ROM.

ALBERTON, L.; CARVALHO, F. N.; CRISPIM, G. H. Evidenciação da responsabilidade social/ambiental na perspectiva de um novo contexto empresarial. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2004. 1 CD-ROM.

ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. W. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, v. 30, n. 9, p. 1078-1092, 1984.

BERNARDO, D. C. R.; PESSANHA, G. R. G.; SILVA, S. S.; AVILA, R. C. Investimentos em responsabilidade social empresarial criam valor para as empresas? Um estudo das companhias de capital aberto no Brasil. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2006. 1 CD-ROM.

BERTAGNOLLI, D. D. O.; OTT, E.; DAMACENA, C. Estudo sobre a influência dos investimentos sociais e ambientais no desempenho econômico das empresas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2006. 1 CD-ROM.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; LEWIN, A. Y.; SEIFORD, L. M. *Data Envelopment Analysis*. 2. ed. Boston: KAP, 1994.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, v. 2, n. 6, p. 429-444, 1978.

- COELLI, T.; RAO, D. S. P.; BALTESE, G. E. *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. Boston: KAP, 1998.
- DIAS, L. N. S.; SIQUEIRA, J. R. M. Análise da evolução qualitativa dos balanços sociais da Petrobras no período de 2000 a 2004. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2006. 1 CD-ROM.
- FARREL, M. J. The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, v. 120, series A, n. 3, p. 253-290, 1957.
- FISCHER, R. M. *O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.
- FREITAS, F. R.; VENTURA, E. C. F. Voluntariado empresarial: uma questão de legitimidade? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Responsabilidade social empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor*. São Paulo: Ethos, 2006.
- LINS, M. P. E.; MEZA, L. A. *Análise Envoltória de Dados e Perspectivas de Integração no Ambiente de Apoio à Decisão*. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2000.
- LODI, J. B. *Governança corporativa: o governo da empresa e o Conselho de Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MACEDO, M. A. S. A Utilização da Análise Envoltória de Dados (DEA) na Consolidação de Medidas de Desempenho Organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 11., 2004, Porto Seguro/BA. *Anais...* Porto Seguro: ABC, 2004. 1 CD-ROM.
- MACEDO, M. A. S.; CÍPOLA, F. C. Social and environmental performance analysis: using DEA in the case study of six major siderurgical companies in Brazil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 10., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: FGV/EAESP, 2007. 1 CD-ROM.
- MACEDO, M. A. S.; SOUSA, A. C.; SOUSA, A. C. C.; CÍPOLA, F. C. Desempenho de empresas socialmente responsáveis: uma análise por índices contábil-financeiros. *Revista Produção Online*, ed. Especial, p. 1-22, 2007.
- MACHADO FILHO, C. P. *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. Q. *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MEZA, L. A.; BIONDI NETO, L.; SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; GOMES, E. G.; COELHO, P. H. G. SIAD – Sistema Integrado de Apoio à Decisão: uma implementação computacional de modelos de análise de envoltória de dados. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL DA MARINHA, 6., 2003, Rio de Janeiro. *Anais...* CASNAV, 2003. 1 CD-ROM.
- OLIVEIRA, M. C.; DAHER, W. M.; OLIVEIRA, B. C. Responsabilidade social corporativa e geração de valor reputacional: estudo de multicaso, segundo o modelo de Hopkins, de empresas do setor energético do nordeste brasileiro. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2006. 1 CD-ROM.
- PARENTE, J.; GELMAN, J. J. *Varejo e responsabilidade social, visão estratégica e práticas no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PARENTE, J. G.; TEREPINS, F. M. Responsabilidade Social Empresarial do Varejo no Brasil: um estudo multicase em empresas de grande porte. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV/EAESP, 2006. 1 CD-ROM.

PENA, R. P. M.; COELHO, H. M. Q.; CARVALHO NETO, A. M.; TEODOSIO, A. S.; DIAS, A. S.; FERNANDES, T. Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

PUPPIM, J. A. O. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. *RAE Eletrônica*, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: 10 jan. 2007.

TENORIO, F. G. *Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. *A organização ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações*. São Paulo: FEA/USP, 2000. *Working paper*.