



## ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DOS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Felipe Ferreira de Lara\*

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Universidade de São Paulo, Brasil

[fflara@yahoo.com.br](mailto:fflara@yahoo.com.br)

### RESUMO

um grande número de pesquisas tem enfatizado a importância dos temas Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) sob o ponto de vista da gestão estratégica. No entanto, lacunas persistem no modo como tanto a Sustentabilidade quanto a RSC podem ser efetivamente integradas com os processos de negócios existentes e pouca atenção tem sido dada às formas como as empresas tentam posicioná-las em sua estrutura organizacional e refleti-las em suas próprias normas e valores. Desse modo, o presente artigo busca analisar a literatura sobre indicadores de desempenho dentro do campo da Sustentabilidade e da RSC. Entende-se que é uma questão particularmente importante, uma vez que sem uma compreensão clara dos benefícios estratégicos que possam advir para a organização em função dessas ações, é provável que muitos investimentos nesse campo sejam declinados. As diferentes abordagens exploradas no artigo sinalizam muito além de empresas social e ambientalmente amigáveis ou orientações para implementação desses procedimentos. Um olhar mais aprofundando pode direcionar para se identificar algumas características importantes, sendo a principal a de que os relatórios cujas iniciativas estão focadas em resultados exigem procedimentos oficialmente documentados e são muitas vezes estritamente voltadas para os negócios e apenas as empresas privadas fazem parte. Por outro lado, as iniciativas orientadas para processo se concentram em participação, melhoria contínua e processos de aprendizagem e estão mais amplamente disseminadas em diferentes empresas.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Responsabilidade Social Corporativa; Análise dos relatórios.

---

\*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia: Instituto Federal de São Paulo, Campus Boituva. Av. Zélia de Lima Rosa, 100, CEP 18550-000 Boituva, SP/Brasil Tel.: 15 3363 8610

Data do recebimento do artigo: 03/07/2014

Desk Review

Abstract on the last page

Data do aceite de publicação: 05/09/2014

Double Blind Review

Resumen en la última página

## INTRODUÇÃO

Um grande número de pesquisas tem enfatizado a importância da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) sob o ponto de vista da gestão estratégica (Burke & Logsdon, 1996; Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011; Perrini, 2005; van der Heijden, Driessen & Cramer, 2010; Asif, Searcy, Zutshi & Ahmad, 2011; Isa, 2012).

Vários fatores justificam a importância crescente da sustentabilidade nas empresas, a começar com a necessidade de adaptação a determinadas crenças: as pessoas acreditam que as grandes corporações devem ser responsáveis por seus *stakeholders*, constituindo-se este um importante elemento na reputação de uma organização (Brammer & Pavelini, 2004; Duhé, 2009; Mitra, 2011; Maden, Ankan, Telci & Kantur, 2012).

Como consequência, um número cada vez maior de autores tem se dedicado a estudar os efeitos que as políticas de Sustentabilidade e RSC representam sobre hábitos de compra dos consumidores (Becker-Olsen, Cudmore & Hill, 2006; Oppewal, Alexander & Sullivan, 2006; Siegel & Vitalino, 2007; Loureiro, Sardinha & Reijnders, 2012; Markard, Raven & Truffer, 2012) e sobre os resultados financeiros em relação as empresas socialmente responsáveis (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Joyner & Raiborn, 2005; Neal & Cochran, 2008; Gjølborg, 2009; Gallear, Ghobadian & Chen, 2012).

Acrescenta-se, ainda, que as empresas buscam estratégias de Sustentabilidade e RSC para defender sua reputação, para justificar determinados benefícios sobre os custos, para aprender e inovar e para gerenciar riscos (Porter & Kramer, 2002; 2006; 2011; Moffat & Auer, 2006; Asif *et al.*, 2011; Isa, 2012).

No entanto, diversos autores (Perrini, 2005; Porter & Kramer, 2006; Hediger, 2010; Tsai, Hsu, Chen, Lin & Chen, 2010; van der Heijden *et al.*, 2010; Wood, 2010; Asif *et al.*, 2011) apontam que lacunas persistem no modo como ambas podem ser efetivamente integradas com os processos de negócios existentes e que pouca atenção tem sido dada às formas como as empresas tentam posicioná-las em sua estrutura organizacional e refleti-las em suas próprias normas e valores.

De acordo com Wood (2010), os detalhes da relação entre variáveis específicas e a relação de causalidade continuam a serem trabalhados na literatura e constituem uma grande oportunidade aberta de pesquisa. Uma dessas questões-chave ainda pendentes é como projetar indicadores de modo que os mesmos acomodem os requisitos de todos *stakeholders* de forma integrada com o desempenho de negócios.

Como bem aponta Valiente, Ayerbe e Figueras (2012), parece claro que o quadro teórico para a medição da Sustentabilidade e da RSC está bem estabelecida na literatura, seguindo alguns modelos principais. Portanto, se dados de boa qualidade estão disponíveis, a principal questão se

torna como analisar a existência de inter-relações entre eles e como se relacionam com as características e resultados de desempenho das organizações.

Para a presente pesquisa serão considerados os temas Sustentabilidade e RSC, uma vez que a nomenclatura utilizada na literatura não é clara. Alguns autores se referem as questões socioambientais como integrantes do termo Responsabilidade Social Corporativa. Outros autores se utilizam da Sustentabilidade para reforçar conceitos sobre o meio ambiente e da RSC para aspectos sociais. Há ainda autores que englobam tanto os aspectos socioambientais sob a aba da Sustentabilidade.

Desse modo, o presente artigo busca analisar a literatura existente a partir dos principais relatórios globais voltados à Sustentabilidade e à RSC. Entende-se que é uma questão particularmente importante, uma vez que sem uma compreensão clara dos benefícios estratégicos que possam advir para a organização em função dessas ações, é provável que muitos investimentos em práticas de RSC sejam declinados.

Para isso, o artigo se divide em uma breve caracterização da Sustentabilidade e da RSC e alguns aspectos de sua diversidade. Em um segundo momento, discute-se a inserção da Sustentabilidade e da RSC em um contexto de gestão integrada. Em um terceiro momento, analisa-se a literatura existente sobre os indicadores. Apresenta-se, então, o método de trabalho utilizado, para em seguida, apresentar o posicionamento dos indicadores a partir de concepção global para essa perspectiva. Ao final, seguem-se as considerações e comentários finais.

## **REFERÊNCIAL TEORICO**

De acordo com Perrini (2005), ao longo das últimas décadas, o conceito de Sustentabilidade mudou seu foco muitas vezes: a partir de uma vaga consciência inicial da relação entre empresas e seu contexto de referência socioambiental para uma identificação intensa das normas de conduta e ferramentas de gestão.

Pesquisas nesse campo, cujo foco não são os resultados financeiros, tem crescido em conjunto com a evolução do conceito, baseando-se no pressuposto de que os resultados financeiros positivos podem ser derivados a partir de determinadas ações, seja de Sustentabilidade ou de RSC (Perrini, 2005).

Van Marrewijk (2003, p. 96) considera os termos Sustentabilidade e RSC brilhantes: "muitas vezes, é considerada como uma panaceia que vai resolver o hiato de pobreza global, exclusão social e degradação ambiental".

Além disso, como afirma o autor, há uma concepção positiva em todos os setores acerca do tema, como por exemplo, as associações patronais que enfatizam o compromisso voluntário, os governos e as organizações não governamentais (ONGs) que acreditam que parcerias público-privadas podem promover melhorias sociais ou as várias disciplinas de gestão que têm reconhecido

que se encaixam a sua finalidade, tais como gestão da qualidade, de marketing, de recursos humanos, entre outros.

Porém, cada um desses setores apresenta pontos de vista que se alinham com sua situação específica e desafios. Conceitos e definições são, portanto, muitas vezes inclinados para interesses específicos (van Marrewijk, 2003).

Em uma análise das muitas definições, Matten e Moon (2008) sugerem que a falta de uma definição comum para a Sustentabilidade e para a RSC, pois são termos muito genéricos, relacionados com muitos conceitos advindos de diferentes campos. Embora possam ser vistos como inerentemente subjetivos, no entanto, em seu núcleo, refletem os imperativos e as consequências sociais do sucesso do negócio. Assim, a Sustentabilidade (e seus sinônimos) consiste empiricamente de políticas claramente articuladas e comunicadas e de práticas que refletem a responsabilidade social de negócio praticada (Matten & Moon, 2008).

Nesse sentido normas e índices podem funcionar como um fator de auxílio para o entendimento conceitual. Como afirmam Petrini e Pozzebon (2009), normas e certificações que focam processos, como a ISO 14001 e SA 8000, foram criadas para proporcionar ferramentas de monitorização para utilização prática sustentável. Relatórios como o *Global Report Initiative* (GRI) originaram-se como modelos para a montagem de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais, de modo a trazer transparência para este campo. Índices como o Dow Jones atestam a valorização mundial de empresas que explicitamente procuram um equilíbrio entre a desempenho financeiro e práticas de negócios preocupadas com o impacto social e ambiental (Petrini & Pozzebon, 2009).

Além disso, apesar da recente explosão de interesse com as práticas responsáveis, a sua efetiva implementação ainda enfrenta graves obstáculos (Porter & Kramer, 2002, 2006; Petrini & Pozzebon, 2009). A maior parte das empresas tem mantido a questão separada do ponto de vista da estratégia de negócios e da avaliação de desempenho, áreas que muitas vezes são dominadas por indicadores puramente econômicos.

Além de uma definição de indicadores sociais e ambientais, a questão de como elas podem ser operadas, visualizadas e monitoradas é crucial em termos de valor agregado, uma vez que a transparência e o acesso a informação corporativa tornam-se questões importantes (Petrini & Pozzebon, 2009).

Desse modo, tais iniciativas exigem que as organizações interajam com uma ampla gama de *stakeholders* para tratar de diversificadas questões. Assim, como afirmam diversos autores (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006; Cruz & Wakolbinger, 2008; Tsai *et al.*, 2010; Asif *et al.*, 2011), a necessidade do uso de abordagens de gestão integradas a tais ações é sustentada pela fato de diferentes interesses advindos de diferentes *stakeholders*.

Assim, ao abordar partes menos convencionais e integrá-las a discussão, o primeiro passo é encontrar a forma como os processos organizacionais afetam todos os envolvidos. Isto fornece uma base para a organização usar uma abordagem distinta, determinando como a empresa pode utilizar seus recursos financeiros, conhecimento tecnológico, gestão de talentos e especialização funcional para cumprir todas as exigências de toda a sociedade. Com isso, atinge-se a satisfação de uma maior abrangência de *stakeholders* (Asif *et al.*, 2011).

Por fim, empresas como General Eletric, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever e Wal-Mart assumiram esforços para criar valor compartilhado por reconhecer a intersecção entre a sociedade, a natureza e o desempenho corporativo. No entanto, o reconhecimento do poder transformador da geração de valor compartilhada entre empresa e sociedade ainda está em sua gênese (Porter & Kramer, 2011).

### **Bases para uma Sustentabilidade integrada**

O processo de integração depende de certo número de fatores além de custo, experiência e disponibilidade de recursos. Estes fatores incluem a complexidade da empresa (uma única planta/várias plantas, nacional/multinacional, pequeno porte/grande porte), natureza do negócio, se a administração busca alinhamento de poucos padrões ou plena integração de todos os sistemas de gestão, bem como a natureza das operações da organização (Asif, Bruijn, Fisscher, Searcy & Steenhuis 2009)

Cramer (2005) indica que não há uma abordagem estratégica única porque trata-se de um processo que exige a alta gerência da empresa para desenvolver as suas próprias especificações de forma a equilibrar *stakeholders* e lucros. Cramer (2005) também identifica uma lacuna de conhecimento importante que ainda permanece: a necessidade de elaboração de instrumentos orientados para criar apoio para as ações de Sustentabilidade e RSC dentro da empresa.

Carroll (1979) é considerado um dos precursores nos estudos dos processos de estruturação da RSC. Ao elaborar o Modelo Tridimensional de Desempenho Social Corporativo desenvolveu um modelo de integração de determinadas dimensões na cultura corporativa e no processo de tomada de decisão em uma empresa.

Esse modelo é composto por quatro categorias: econômica, legal, ética e discricionária. As categorias de RSC representadas pelas responsabilidades econômica, legal, ética e discricionária, foram elaboradas com o intuito de atuarem como um direcionador para o modo de se gerenciar os aspectos sociais envolvidos na relação das organizações com seus *stakeholders* e com a sociedade em geral (Carroll, 1979).

Outra classificação amplamente abordada na literatura tem sido o modelo Triple Bottom Line (TBL) (Elkington, 1999), que projeta uma intensa interação entre as dimensões econômica, ambiental e social no planejamento estratégico das empresas. A perspectiva básica do TBL é

promover as operações principais da empresa no curto e em longo prazo compartilhando desempenho econômico, responsabilidade social e proteção ao meio ambiente.

De acordo com O'Connor e Spangenberg (2008), o processo de diálogo sustentável em uma empresa pode ser estruturado com referência a três principais categorias de *stakeholders*:

- a) *stakeholders* internos: incluindo funcionários da empresa, acionistas ou não e todos com interesses econômicos direto na empresa;
- b) *stakeholders* externos: parceiros de negócios como fornecedores, clientes, bancos e todos com importância comercial direta para a empresa;
- c) *stakeholders* em geral: parceiros de discurso como ONGs, associações, empresas parceiras, autoridades locais, todos com um interesse no desempenho ou reclamações podendo representar um significado indireto para sucesso comercial (O'Connor & Spangenberg, 2008).

Esse diálogo muitas vezes é feito por meio de relatórios. Um conjunto padrão de categorias em relatórios tem vários papéis importantes a desempenhar. O relatório ajuda a construir um entendimento comum dentro e entre os grupos *stakeholders*, assim como auxilia para se alcançar um consenso sobre os indicadores adequados em cada categoria (O'Connor & Spangenberg, 2008).

Porém, Becchetti, Ciciretti, Hasan e Kobeissi (2012) afirmam que onexo entre o sustentável e o desempenho empresarial é complexo, confirmado pela literatura empírica de campo, que não fornece resultados claros. A limitação comum para a maioria destes trabalhos está na adoção de estimativas técnicas que não levam em conta os problemas de endogeneidade e estacionariedade de séries e dados temporais (Becchetti *et al.*, 2012).

Desse modo, uma forma de promover a integração do que é sustentável para a natureza e responsável do ponto de vista social, respeitando todos os *stakeholders* envolvidos e levando em consideração contextos e tempos distintos atuantes, é por meio do que alguns autores (Searcy, Karapetrovic & McCartney, 2005; Jørgensen *et al.*, 2006; Bernardo, Casadesus, Karapetrovic & Heras, 2009; 2012; Tsai *et al.*, 2010; Asif *et al.*, 2011) consideram como um Sistema de Gestão Integrado (SGI). Para esses autores trata-se de um processo contínuo, que deve envolver toda a organização, gerando um ciclo PDCA. Outro benefício dessa concepção é a busca pela melhoria contínua.

Por fim, após a integração ser realizada, é preciso determinar como as iniciativas serão avaliadas por meio de indicadores, especialmente no que se refere a melhoria contínua (Asif *et al.*, 2011). Para Searcy *et al.* (2005), os indicadores de desenvolvimento fornecem um meio sistemático para medir o progresso em direção às metas sustentáveis. No entanto, a criação e implementação de indicadores voltados ao tema continua a ser um assunto emergente. Cada organização exige tem a necessidade de adaptar uma abordagem para as suas próprias necessidades específicas (Searcy *et al.*, 2005).

## Indicadores de Sustentabilidade e de RSC

A medição e avaliação da Sustentabilidade e da RSC se baseiam no axioma de que o que é medido é gerenciado (Asif *et al.*, 2011). De acordo com O'Connor e Spangenberg (2008) qualquer processo de seleção de indicadores para o tema contempla uma série de etapas. Estas podem proceder desde uma identificação inicial de candidatos a indicadores até uma redução final do número total para uma secção transversal de informação administrável.

Porém, ainda que se entenda que essas etapas não são sempre tomadas de uma forma completamente linear e que esse processo possa envolver várias combinações de indivíduos e organizações, no entanto, é útil para o desenvolvimento de diretrizes adotar uma apresentação formal lógica possível para se estabelecer uma referência (O'Connor & Spangenberg, 2008).

Porém, vale ressaltar que as limitações inerentes em conjuntos padronizados de indicadores, cada vez mais, vêm a destacar a necessidade de contextualizar indicadores específicos para cada necessidade de negócio (O'Connor & Spangenberg, 2008; Asif *et al.*, 2011).

Desse modo, é possível se identificar na literatura uma série de pesquisas direcionadas para setores econômicos específicos que partiram de abordagens padronizadas para a customização, como Zhao, Zhao, Davidson e Zuo (2012) que se baseou em relatórios como o Global Reporting Initiative (GRI), SA8000, AA1000SES, Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Global Index e Chinese CSR Guidelines, entre outros para compor indicadores para a indústria da construção civil chinesa, Loureiro *et al.* (2012) estabeleceram indicadores a partir da ISO 26000 para a indústria automobilística e Moseñe, Burritt, Sanagustín, Moneva & Tingey-Holyoak (2013) e Toppinen e Korhonen-Kurki (2013) que se utilizaram do GRI para estudar as indústrias de energia e madeira respectivamente.

De acordo com O'Connor e Spangenberg (2008) um quadro integrado para indicadores de Sustentabilidade e de RSC deve se pautar em três princípios fundamentais:

- a) reconhecimento das especificidades locais, como fatores sociais, geográficos e tecnológicos, entre outros, que podem exercer influência no modo como um indicador proposto pode ser aplicado de forma significativa;
- b) diversidade dos *stakeholders*: os relatórios devem incluir procedimentos para promover o diálogo entre os diferentes *stakeholders*, permitindo um equilíbrio adequado entre os indicadores genéricos;
- c) definir o espectro de desempenho: se dá por meio do uso de um conjunto padrão de categorias de indicadores indicadas para cada situação analisada.

Há casos em que, mesmo que seja possível aplicar um indicador específico em toda a linha, não é necessariamente útil ou desejável. É importante avaliar se uma transferência de indicador é justificável além de sua viabilidade técnica. Um indicador pode ser aplicável a partir de uma determinada abordagem, porém pode ter menor relevância em um contexto diferente, pode ser

relevante para diversos locais, mas com um significado bastante diferente em outro local (O'Connor & Spangenberg, 2008).

Valiente *et al.* (2012) reforçam a opinião de que a classificação baseada em indicadores globais e dados objetivos apresentam problemas metodológicos quando se trata da obtenção de um indicador global. As empresas não enxergam seus *stakeholders* em uma mesma importância, e os indicadores são construídos, muitas vezes, a partir da soma aritmética dos resultados obtidos para diferentes aspectos e os negativos podem ser compensados pelos aspectos positivos (assim, uma empresa com muitos extremos positivos e negativos pode ser relacionada em igualdade com uma empresa mais equilibrada).

Singh, Murty, Gupta e Dikshit (2010) colocam os indicadores de sustentabilidade como fatores crescentemente reconhecidos como ferramentas úteis para comunicações públicas de desempenho, nos campos do meio ambiente, economia, sociedade ou desenvolvimentos tecnológicos.

Por fim, Gjørlberg (2009) estabelece um index baseado em um conjunto de dados de diversas fontes. Os indicadores selecionados refletem diferentes interpretações da Sustentabilidade e da RSC e como o próprio autor afirma, combiná-los em um único índice pode parecer em um primeiro momento como “comparar maçãs com laranjas”. No entanto, o autor acredita que, ao combinar em um index, refletem o estado da arte e fornecer uma visão geral do ponto de vista prático para as atividades de Sustentabilidade e de RSC.

## MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Neely (2005), a análise bibliográfica permite classificar e identificar os trabalhos e autores mais relevantes na área de pesquisa em questão. Para essa pesquisa busca-se atingir estes objetivos com a análise de relatórios de sustentabilidade e de RSC.

Foram analisados oito relatórios mencionados na pesquisa de Gjørlberg (2009): Dow Jones Sustainability Index; FTSE4Good; Global 100; UN Global Compact; World Business Council for Sustainable Development (WBCSD); The Global Reporting Initiative (GRI); KMPG International Survey of CSR Reporting e ISO 14001. O relatório SustainAbility's list of the 100 best sustainability reports, também analisado por Gjørlberg (2009), não foi contemplado pelo fato de não ter conseguido acesso ao documentos e procedimentos utilizados para a composição do mesmo.

Além disso, foram adicionadas as normas encontradas em pesquisas relativas ao tema: ISO 9001 (Salomone, 2008; Bernardo, Casadesus, Karapetrovich & Heras, 2009, 2010), ISO 26000 (Castka & Balzarova, 2008; Loureiro *et al.*, 2012) e OHSAS 18001 (Salomone, 2008; Bernardo *et al.*, 2010) e SA 8000 (Salomone, 2008; Zhao *et al.*, 2012).

A escolha por esses relatórios se deu por serem, individual ou em diferentes formas agrupados, a fonte primária de referência da maior parte dos artigos que abordam o tema de



indicadores de desempenho para a sustentabilidade. Além disso, esses relatórios apresentam características globais, fornecendo base a nível mundial.

Quanto a abordagem, o artigo envolve técnicas qualitativas, com o intuito de buscar maior riqueza de informações sobre os indicadores de sustentabilidade, contando com maior grau de profundidade e detalhamento.

Utilizaram-se técnicas da análise de conteúdo (Bardin, 2004) para a coleta de dados. Conforme orienta o autor, foi realizada a pré-análise dos dados como uma primeira etapa, com o intuito de organizar as primeiras informações identificadas e possibilitar a sistematização das mesmas.

Essa primeira leitura possibilitou colher um panorama geral e organizar a elaboração das categorias de análise, relacionando-as ao paradigma da mobilidade sustentável. Desse modo, buscou-se identificar, no material, qualquer referência feita ao termo indicador ou indicadores (*indicator; indicators*). Quando identificado, foi considerado todo o trecho do conteúdo referente, com o objetivo de captar a ideia completa em torno do termo. Os itens identificados foram classificados conforme categorias principais divididas em:

- a) Meio ambiente
- b) Consumidores e Clientes
- c) Comunidade
- d) Valores, Transparência e Governança
- e) Governo e Sociedade
- f) Colaboradores

Por fim, como último estágio da pesquisa, foram feitas análises referentes aos significados identificados quanto aos indicadores. Nesta etapa consolidou-se a categorização, e constitui-se na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e características comuns.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A apresentação e discussão dos resultados obtidos dividem-se em três subtópicos. O primeiro deles apresenta um panorama geral do posicionamento dos indicadores de desempenho em diferentes relatórios e normas relativas as questões socioambientais, seguido de um segundo tópico contendo um quadro resumo dos principais elementos identificados. Por fim, em um terceiro subtópico discutem-se as principais características e pontos de destaque observados.

### **Indicadores de desempenho em abordagens socioambientais**

Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) usa uma abordagem *best-in-class* para selecionar líderes de sustentabilidade de todos os setores da indústria com base em critérios de sustentabilidade pré-definidos: nenhum setor é excluído dos índices, com as empresas mais

sustentáveis em cada setor selecionadas para a adesão ao índice; as empresas recebem uma pontuação total de Sustentabilidade entre 0 a 100 e são classificadas em relação às outras empresas em sua indústria; apenas o top 10% das empresas de cada setor, com base em sua pontuação de sustentabilidade, é incluído no Dow Jones Sustainability World Index. Pelo menos 50% do questionário cobrem riscos e oportunidades específicas para cada tipo de indústria.

O FTSE4Good tem como objetivo medir o desempenho de empresas que atendem a padrões de RSC e fornecer uma ferramenta para os investidores identificarem e investirem em empresas que atendam padrões reconhecidos mundialmente. O FTSE4Good também pode ser usado para a criação de portfólios de investimento, produtos ou instrumentos financeiros focados em investimentos responsáveis; para medir seu próprio desempenho e progresso e benchmarking para acompanhar o desempenho de portfólios de investimento responsáveis. Há uma série de critérios de inclusão de acordo com o nível de impacto do negócio, que pode ser considerado alto, médio ou baixo, dependendo da indústria e/ou país de atuação da empresa. Os principais critérios são: Meio-ambiente; Direitos Humanos; Trabalho; Padrões de Trabalho da Cadeia de Suprimentos; Anticorrupção e Mudança climática.

O índice Global 100 é gerenciado pela empresa canadense Corporate Knights, ligada ao mercado editorial, e usa uma variedade de diferentes fontes de informação para formar o Global 100. O universo de partida para o projeto é determinado usando os dados encontrados em declarações de empresas financeiras, relatórios de sustentabilidade, Bloomberg e outras fontes de terceiros. Como uma primeira seleção da amostra, eliminam-se todas as empresas que não divulgam pelo menos 75% dos "indicadores prioritários" em seu respectivo grupo da indústria para o ano o desempenho. O modelo de pesquisa é composto por 12 indicadores-chave de desempenho (KPIs). As empresas só são pontuadas em dos KPIs prioritárias para seus respectivos grupos industriais.

O UN Global Compact é uma iniciativa de política estratégica para as empresas que estão comprometidas em alinhar suas operações e estratégias com dez princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate a corrupção. É exigido que os participantes apresentem um relatório anual de esforços em RSC baseados nos princípios designados. Esse relatório se refere a uma preparação de um relatório anual de progresso nas atividades e deve atender a três requisitos mínimos: declaração de apoio contínuo ao Global Compact (assinado pelo Presidente ou equivalente), descrição de ações práticas (atividades e políticas sustentáveis que a empresa tomou durante o ano anterior) e medição dos resultados (usar, tanto quanto possível, indicadores ou métricas consolidados, tais como os desenvolvidos pelo GRI, por exemplo).

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) objetiva desenvolver um quadro para avaliar a contribuição da empresa para os objetivos de desenvolvimento econômico mais amplo nas sociedades onde a empresa opera. O índice surgiu de um pedido das empresas

associadas ao WBCSD para desenvolver uma metodologia clara e prática de medição que pode ser adaptada para diferentes setores de atividade, ser usada por operações em qualquer lugar do mundo e ser monitorada ao longo do tempo. O resultado projetado é ajudar as empresas a compreender a sua contribuição para o desenvolvimento e usar esse entendimento para informar suas decisões de investimento e operacionais em longo prazo e manter seus *stakeholders* constantemente informados.

The Global Reporting Initiative (GRI) tem uma estrutura globalmente aceita para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Foi concebida para ser utilizada por organizações de qualquer dimensão, setor ou localização, desde pequenas empresas até multinacionais com operações variadas e geograficamente dispersas. A estrutura da GRI descreve os conteúdos gerais e específicos por setor, aceitos globalmente pelos vários *stakeholders*, como sendo aplicáveis na elaboração de um relatório relativo ao desempenho da sustentabilidade de uma organização. Além da estrutura a ser seguida, as organizações relatoras devem declarar se o documento se aplica ao nível C, B ou A. Nessa ordem, eles indicam a evolução da aplicação ou cobertura da estrutura de relatórios do GRI.

No KPMG International Survey of CSR Reporting o método empregado foi um *survey* que capturou mais de 50 pontos de dados sobre informações de RSC divulgadas por cada empresa na amostra. A pesquisa permitiu à KPMG compilar dados sobre tendências históricas, acompanhando os mesmos problemas que tinha em pesquisas anteriores. Os indicadores utilizados na avaliação da KPMG são baseados no método aplicado pelo GRI. As Diretrizes são projetadas para serem aplicadas de forma flexível por qualquer tipo de organização e em todas as regiões e setores. Uma vez que cabe a cada empresa (e seus *stakeholders*) para decidir quais princípios e indicadores de usar, as Diretrizes contêm um sistema para as empresas declararem a medida que eles realmente aplicam as orientações.

Com o ISO 14001 a organização deve estabelecer e manter procedimentos documentados para monitorar e medir, periodicamente, as características principais de suas operações e atividades que possam ter um impacto significativo sobre o meio ambiente. Tais procedimentos devem incluir o registro de informações para acompanhar o desempenho, controles operacionais pertinentes e a conformidade com os objetivos e metas ambientais da organização. Além disso, a organização deve estabelecer e manter procedimentos para a identificação, manutenção e descarte de registros ambientais. Os registros ambientais devem ser legíveis e identificáveis, permitindo rastrear a atividade, produto ou serviço envolvido e devem ser arquivados e mantidos de forma a permitir sua pronta recuperação, sendo protegidos contra avarias, deterioração ou perda. O período de retenção deve ser estabelecido e registrado.

A norma ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis e visa

aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis. Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorizar a informação relativa à percepção do cliente quanto a organização ter ido ao encontro dos seus requisitos. Os métodos para a obtenção e a utilização desta informação devem ser determinados.

Segundo a ISO 26000, a RSC se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Os temas centrais do documento envolvem as áreas de Direitos Humanos; Práticas de Trabalho; Meio Ambiente; Práticas Leais de Operação; Combate à Corrupção e Propina; Consumidores e Desenvolvimento aliado a participação comunitária. As empresas terão de aplicar ações de cada área citada em suas gestões. Recomenda-se que os indicadores sejam claros, informativos, práticos, comparáveis, precisos, confiáveis e que tenham credibilidade.

A OHSAS 18001 foi desenvolvida para ser compatível com a ISO 9001:1994 e ISO 14001:1996, normas relacionadas a sistemas de gestão da qualidade e do meio ambiente, respectivamente, para facilitar a integração entre sistemas de gestão voltados para a qualidade, para o meio ambiente e para a segurança e saúde ocupacional, caso seja esta a estratégia das organizações. A norma fornece requisitos para um sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional (SSO), de modo a capacitar a organização a controlar seus riscos de SSO e melhorar o seu desempenho, no entanto não define especificações detalhadas para o desenvolvimento de sistemas de gestão.

Tendo como referência os padrões de gestão da qualidade ISO 9000 e de gestão ambiental ISO 14000, a SA 8000 segue a estrutura que enfatiza a importância de sistemas de gestão para melhoria contínua. A norma SA 8000 se propõe a especificar requisitos de RSC para possibilitar a uma empresa desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela possa controlar ou influenciar e demonstrar para os *stakeholders* que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma. Embora a norma mantenha a orientação para que a empresa deva estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todos *stakeholders*, não há uma orientação explícita quanto a indicadores.

A Tabela 1 apresenta um resumo dos indicadores identificados na pesquisa.

Tabela 1.

**Indicadores de Desempenho**

	Meio ambiente	Consumidores e Clientes	Comunidade	Valores, Transparência e Governança	Governo e Sociedade	Colaboradores
ISO 14001	legislação ambiental aplicável ou outros requisitos; registros de impactos ambientais significativos	---	---	registros de reclamações e de treinamento; informações sobre processos e produtos; registros de inspeção, manutenção e calibração; informações pertinentes sobre prestadores de serviços e fornecedores; relatórios de incidentes; informações de preparação e atendimento emergências; resultados de auditorias; análises pela administração	---	---
ISO 9001	---	diretrizes para satisfação do cliente; gestão da qualidade	---	---	---	---
ISO 26000	diretrizes para meio ambiente	---	diretrizes para participação comunitária	prestação de contas; responsabilidade; transparência; comportamento ético; respeito pelos <i>stakeholders</i> e pelo estado de direito; normas internacionais; direitos humanos; práticas leis de operação	diretrizes para combate à corrupção e propina	diretrizes para boas práticas de trabalho
OHSAS 1800	diretrizes para meio ambiente	diretrizes para gestão da qualidade	---	---	---	diretrizes para segurança e saúde ocupacional
SA 8000	---	diretrizes para gestão da qualidade para melhoria contínua	---	trabalho infantil e trabalho forçado não são permitidos	---	saúde e segurança; liberdade de associação e negociação coletiva: sem discriminação e práticas disciplinares ; horário de trabalho c/ 48h/semana e 12h extra/semana; remuneração deve ser suficiente; sistemas de gestão deve garantir o cumprimento dos requisitos.
Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)	diretrizes para meio ambiente	---	---	diretrizes para economia	diretrizes para sociedade	---
FTSE4Good	responsabilidade ambiental; mudança climática	---	diretrizes para responsabilidade social	criação de portfólios de investimento, produtos ou instrumentos financeiros focados em investimentos éticos; direitos humanos	anti-corrupção	padrões de trabalho da cadeia de suprimentos

Global 100	produtividade: no uso de energia, na emissão de carbono, no uso da água; gestão na geração de resíduos; capitalismo limpo.	---	---	informar percentual de imposto pago; diferença salarial entre o CEO e a média de pagamentos aos funcionários	---	fundo de pensões do Estado; diversidade de liderança, desempenho em segurança
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	sustentabilidade ambiental	---	crescimento econômico; educação, diminuição da pobreza; saúde pública; estabilidade social	informar decisões de investimento e operacionais em longo prazo e manter seus <i>stakeholders</i> constantemente informados; desenvolvimento da empresa; governança; direitos humanos	---	diretrizes para capacitação
The Global Reporting Initiative	impactos da organização nos sistemas naturais; desempenho relacionado com os consumos (matérias-primas, energia, água), produção (emissões, efluentes, resíduos), biodiversidade, conformidade ambiental e com despesas com o meio ambiente e os impactos de produtos e serviços.	Responsabilidade pelos produtos	Responsabilidade econômica	direitos humanos; informar o fluxo de capital entre as diferentes partes interessadas os principais impactos econômicos da organização sobre toda a sociedade.	---	responsabilidade trabalhista
KMPG International Survey of CSR	alterações climáticas	---	---	gestão de técnicas utilizadas durante o processo de comunicação com <i>stakeholders</i> ; estratégia de responsabilidade corporativa	---	---

Fonte: Elaborada pelo autor

## ANÁLISE DOS INDICADORES IDENTIFICADOS

As diferentes abordagens utilizadas para o tema ao mesmo tempo em que formam um complexo e desafiante cenário para a consolidação de uma padronização para o uso de indicadores de desempenho em RSC e Sustentabilidade, também permitem uma análise mais ampla e completa acerca dos elementos mais comuns da literatura.

As doze diferentes abordagens anteriormente expostas sinalizam muito além de empresas social e ambientalmente amigáveis ou orientações para implementação desses procedimentos. Um olhar mais aprofundando pode direcionar para se identificar algumas características importantes.

Medir RSC e sustentabilidade por meio dos indicadores difere da prática consolidada em outros campos, como o da qualidade. Nesse caso, existem questões normativas legais que exercem fundamental influência em todo o sistema. Tal fato parece ser mais evidente nas orientações apresentadas pelas normas, como a SA 8000 e a ISO 14000.

Gjøllberg (2009) também reforça a importância em se distinguir entre as iniciativas orientadas ao resultado e as iniciativas orientadas ao processo.

As iniciativas focadas em resultados, como o DJSI World, exigem relatórios de resultados oficialmente documentados e são muitas vezes estritamente voltadas para os negócios e apenas as empresas privadas fazem parte. Por outro lado, as iniciativas orientadas para processo se concentram em participação, melhoria contínua e processos de aprendizagem. Como exemplos podem ser citados o UN Global Compact com sua forte ênfase na cooperação entre diferentes *stakeholders* ou o GRI que incentiva a evolução da aplicação da estrutura de relatórios na empresa.

Outro ponto analisado, que corrobora os resultados de Gjølberg (2009), se refere às barreiras das iniciativas para entrada. Alguns índices apresentam requisitos rígidos para a entrada, como o DJSI World e o KPMG que selecionam os líderes de mercado ou o Global 100 que aplica uma série de etapas eliminatórias. As normas da família ISO também apresentam requisitos rígidos em função de auditorias de terceiros.

Outros índices apresentam requisitos como o GRI e o UN Global Compact. Vale ainda destacar que esses casos não apresentam limites mais baixos de desempenho. Embora projetados com baixas barreiras a entrada, não visam identificar a melhor empresa, mas para inspirar, motivar e educar.

Ainda em relação as barreiras de entradas, há aqueles que funcionam a partir de convites como o WBCSD. Para ser convidado para se tornar um dos membros, a empresa deve demonstrar o desempenho elevado em termos de atividades e métodos de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Wood (2010) e Cramer (2005) identificam uma lacuna de conhecimento importante quanto à necessidade de elaboração de instrumentos orientados para criar apoio para as ações de Sustentabilidade e RSC dentro da empresa. Nesse sentido, os indicadores de desempenho vêm a contribuir como um importante elemento de apoio.

A literatura tem amplamente reforçado que os indicadores fornecem um meio sistemático para medir o progresso em direção às metas sustentáveis. No entanto, é evidente a necessidade de adaptar uma abordagem para as suas próprias necessidades específicas.

A inclusão de critérios sociais e econômicos, e a necessidade do envolvimento dos múltiplos *stakeholders* nos planos estratégicos de proteção do meio ambiente que tiveram início no começo dos anos 90, resultaram no desenvolvimento de programas proativos para este fim e deram a sustentação aos programas que estão crescendo em popularidade na atualidade, grande parte deles com uso intenso de indicadores de desempenho.

O presente artigo buscou pontuar sobre os desafios relacionados com a identificação e implementação de indicadores de desempenho em Sustentabilidade e RSC. Os desafios se dão, sobretudo, pela ampla variedade de práticas associadas aos termos Sustentabilidade e RSC, um

termo que agrega várias disciplinas diferentes, contribuindo para aumentar o desafio de se identificar pontos comuns de medição e comparação.

Os resultados obtidos contribuem para o entendimento da relação entre dois temas distintos, indicadores de desempenho e sistemas de gestão integrados, porém aptos a serem inter-relacionados. Espera-se ter obtido indícios para melhor entendimento de como a Sustentabilidade, por meio de seus indicadores, se insere em SGIs, tema de relevância acadêmica e empresarial.

Entende-se que a pesquisa não é passível de generalização, dado o número de casos estudados. Na pesquisa foram feitas algumas escolhas para delimitação do trabalho. No entanto, acredita-se que o trabalho cumpriu o objetivo proposto, ainda que seja possível se aprofundar na complexa relação entre os indicadores de desempenho e SGIs, dado determinados contextos industriais, porte de empresas ou conhecimento tecnológico.

Assim, as “pistas” obtidas nesta pesquisa podem ser utilizadas para trabalhos futuros e as limitações apresentadas neste momento podem ser reconsideradas em pesquisas futuras. Algumas possibilidades seriam: analisar a relação discutida nesta pesquisa especificamente em empresas em um setor determinado da indústria, em um conjunto de empresas que atuem em um mesmo negócio variando porte e conhecimento tecnológico, permitindo uma melhor comparação entre as empresas; analisar essa relação por meio de um *survey*, abrangendo um número grande de empresas ou analisar especificamente as relações de governança em uma ou mais cadeias produtivas específicas, dentre diversas outras possibilidades.

## REFERÊNCIAS

- Asif, M., Bruijn, E., Fisscher, O., Searcy, C., & Steenhuis, H., (2009). Process embedded design of integrated management systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(3), 261-282.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N., (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353-367.
- Bardin, L (2004). *Análise de conteúdo*. 3. ed. São Paulo: Ed. 70.
- Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., & Kobeissi, N., (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635.
- Becker-Olsen, K., Cudmore, A., & Hill, R., (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetroviv, S., & Heras, I., (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 17(8), 742-750.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetroviv, S., & Heras, I., (2010). An empirical study on the integration of management system audits. *Journal of Cleaner Production*, 18(5), 486-495.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetroviv, S., & Heras, I., (2012). Do integration difficulties influence management system integration levels? *Journal of Cleaner Production*, 21(1), 23-33.



- Brammer, S., & Pavelin, S., (2004). Building a Good Reputation. *European Management Journal*, 22(6), 704-713.
- Burke, L., & Logsdon, J., (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Carroll, A., (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Castka, P., & Balzarova, M., (2008). ISO 26000 and supply chains - On the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 274-286.
- Cramer, J., (2005). Experiences with structuring CSR in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production*, 13(6), 583-592.
- Cruz, J., & Wakolbinger, T., (2008). Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 61-74.
- Duhé, S., (2009). Good management, sound finances, and social responsibility: Two decades of U.S. corporate insider perspectives on reputation and the bottom line. *Public Relations Review*, 35(1), 77-78.
- Elkington, J., (1999). Triple Bottom Line Revolution: Reposting for the Third Millennium. *Australian CPA*, 69, 75-77.
- Gallea, D., Ghobadian, A., & Chen, W., (2012). Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 83-91.
- Gjøølberg, M., (2009). Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 10-22.
- Hediger, W., (2010). Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 39(4), 518-526.
- Isa, S., (2012). Corporate Social Responsibility: What Can We Learn From The Stakeholders? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(3), 327-337.
- Jørgensen, T., Remmen, A., & Mellado, M., (2006). Integrated management systems - three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*, 14(8), 713-722.
- Joyner, B., & Raiborn, C., (2005). Management caveats for measuring and assessing public responsibility performance. *Business Horizons*, 48(6), 525-533.
- Loureiro, S., Sardinha, I., & Reijnders, L., (2012). The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 37, 172-178.
- Maden, C., Ankan, E., Telci, E., & Kantur, D., (2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: a study on understanding behavioral consequences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(12), 655-664.
- Markard, J.; Raven, R. & Truffer, B., (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955-967.
- Matten, D., & Moon, J., (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

- Mitra, R., (2011). Framing the corporate responsibility-reputation linkage: The case of Tata Motors in India. *Public Relations Review*, 37(4), 392-398.
- Moffat, A., & Auer, A., (2006). Corporate Environmental Innovation (CEI): a government initiative to support corporate sustainability leadership. *Journal of Cleaner Production*, 14(6-7), 589-600.
- Moseñe, J., Burritt, R., Sanagustín, M., Moneva, J., & Tingey-Holyoak, J., (2013). Environmental reporting in the Spanish wind energy sector: an institutional. *Journal of Cleaner Production*, 40, 199-211.
- Neal, R., & Cochran, P., (2008). Corporate social responsibility, corporate governance, and financial performance: Lessons from finance. *Business Horizons*, 51(6), 535-540.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1264-1277.
- O'Connor, M., & Spangenberg, J., (2008). A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues. *Journal of Cleaner Production*, 16(13), 1399-1415.
- Oppewal, H., Alexander, A., & Sullivan, P., (2006). Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centres and their influence on shopping evaluations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(4), 261-274.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S., (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Perrini, F., (2005). Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627.
- Petrini, M., & Pozzebon, M., (2009). Managing sustainability with the support of business intelligence: integrating socio-environmental indicators and organisational context. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), 178-191.
- Porter, M., & Kramer, M., (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M., & Kramer, M., (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 76-92.
- Porter, M., & Kramer, M., (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Salomone, R., (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 16(16), 1786-1806.
- Searcy, C., Karapetrovic, S., & McCartney, D., (2005). Insights from practice Designing sustainable development indicators: analysis for a case utility. *Measuring Business Excellence*, 9(2), 33-41.
- Siegel, D., & Vitaliano, D., (2007). An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- Singh, R., Murty, H., Gupta, S., & Dikshit, A. (2010). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 9, 189-212.
- Toppinen, A., & Korhonen-Kurki, K., (2013). Global Reporting Initiative and social impact in managing corporate responsibility: a case study of three multinationals in the forest industry. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 202-217.

Tsai, W., Hsu, J., Chen, C., Lin, W., & Chen, S., (2010). An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 385-396.

Valiente, J., Ayerbe, C., & Figueras, M., (2012). Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, 35, 25-38.

van der Heijden, A., Driessen, P., & Cramer, J., (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of Cleaner Production*, 18(18), 1787-1796.

van Marrewijk, M., (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability - between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.

Zhao, Z., Zhao, X., Davidson, K., & Zuo, J., (2012). A corporate social responsibility indicator system for construction enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 29-30, 277-289.

Wood, D., (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.

## **BIBLIOGRAPHIC ANALYSIS OF INDICATORS OF SUSTAINABILITY AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

### **ABSTRACT**

A large number of studies have emphasized the importance of the issues Sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR) from the point of view of strategic management. However, gaps persist in how much Sustainability and CSR can be effectively integrated with existing business processes and little attention has been given to the ways that companies try to position them in their organizational structure and reflect them in their own norms and values. Thus, this article aims to analyze the literature on performance indicators within the field of sustainability and CSR. Which is a particularly important issue, since without a clear understanding of the strategic benefits that may come to the organization in terms of these actions, it is likely that many investments in this field could be declined. The different approaches explored in the article indicate beyond social and environmentally friendly companies or guidelines for implementing these procedures. A closer look can drive to identify some important features, the main one being that the reports whose initiatives are focused on results require procedures formally documented and are often strictly business-oriented private companies. On the other hand, initiatives that are focused on participation process, continuous improvement and learning processes are more widely distributed.

**Keywords:** Sustainability; Corporate Social Responsibility; Analysis of reports.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA DE INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

### **RESUMEN**

Un gran número de estudios han reforzado la importancia de la sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desde el punto de vista de la gestión estratégica. Sin embargo, las diferencias persisten en como la sostenibilidad y la RSC pueden se integrar de manera efectiva con los procesos de negocio existentes y poca atención se le ha dado a las formas como las empresas tratan de colocar en su estructura organizativa y reflejarlas en su propio normas y valores. Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo analizar la literatura sobre los indicadores de resultados en el ámbito de la sostenibilidad y la RSC. Es un tema particularmente importante, ya que sin una comprensión clara de los beneficios estratégicos que pueden reportar a la organización en términos de estas acciones, es probable que muchas de las inversiones en este campo sean rechazadas. Los diferentes enfoques analizados en el artículo indican allá empresas social y ambientalmente o directrices para la aplicación de estos procedimientos amistosos. Una mirada más profunda puede conducir a identificar algunas características importantes, la principal es que los informes cuyas iniciativas se centran en los resultados requieren procedimientos formalmente documentados y son a menudo estrictamente empresas privadas orientadas a los negocios. Por otro lado, los esfuerzos orientados a procesos se centran en los procesos de participación, de mejora y aprendizaje continuo y se encuentran ampliamente distribuidos en diferentes empresas.

**Palabras clave:** Sostenibilidad; Responsabilidad Social Corporativa; Análisis de los informes.