



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Responsabilidade Social Corporativa no Segmento Internacional de Cafeterias

FERNANDO HENRIQUE CUBO HERNANDEZ

Universidade Federal de Lavras
fernandohernandez@hotmail.com.br

ÁLVARO DOS REIS COZADI

Universidade Federal de Lavras
alvaro-cozadi@hotmail.com

EDUARDO CESAR SILVA

Universidade Federal de Lavras
educezar_muz@hotmail.com

ANGÉLICA DA SILVA AZEVEDO

angelica.soad@gmail.com

MARINA DE BARROS

UFLA - UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
marinabarros0@hotmail.com

Responsabilidade Social Corporativa no Segmento Internacional de Cafeterias

Resumo

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surge como uma importante demanda, por parte dos *stakeholders* e da sociedade em geral, de uma postura mais ética, humana e transparente por parte das organizações, por sua vez constantemente mais preocupadas com os impactos sociais, econômicos e ambientais de sua atividade. Neste sentido, buscou-se, por meio de pesquisa qualitativa, descritiva e baseada na classificação de Dahlsrud (2008), determinar quais são as principais estratégias de RSC adotadas no segmento internacional de cafeterias. Para tanto, selecionou-se três empresas representativas do segmento a serem estudadas: Starbucks, Dunkin' Donuts e McCafé. Concluiu-se que todas as empresas estudadas atuam de forma engajada e possuem importantes iniciativas em todas as dimensões de Responsabilidade Social Corporativa sugeridas por Dahlsrud (2008) mas, apesar de sua ampla atuação, nem todas estão igualmente engajadas nas categorias identificadas pelos autores. Dentre as dimensões propostas por Dahlsrud (2008), a ambiental e a social parecem ser as mais valorizadas pelas empresas estudadas. Tanto a dimensão econômica quanto a dimensão voluntária contaram com a participação das três empresas em todas suas categorias. A dimensão de stakeholders, por sua vez, não teve participação apenas da Starbucks.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Starbucks; Dunkin' Donuts; McCafé, Cafeterias.

Corporate Social Responsibility in the Coffee Shops International Sector

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) emerged as a significant demand, from stakeholders and society in general, of a more ethical, humane and transparent approach by organizations, in turn constantly concerned about the social, economic and environmental impacts of its activities. Therefore, we sought, through qualitative and descriptive research, based on Dahlsrud's (2008) framework, to determine which are the main CSR strategies adopted in the international coffee shop sector. To this end, we selected three representative companies of this segment to be studied: Starbucks, Dunkin' Donuts and McCafé. We concluded that all these companies act in a committed way and have important initiatives in all aspects of Corporate Social Responsibility suggested by Dahlsrud (2008), but despite its wide performance, not all are equally engaged in the categories identified by the authors. Among the dimensions proposed by Dahlsrud (2008), environmental and social appear to be the most valued by the studied companies. Both the economic and the voluntary dimensions had the participation of the three companies in its categories. In the stakeholders dimension, in turn, only Starbucks did not take part.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Starbucks; Dunkin' Donuts; McCafé; Coffee Shops

1. INTRODUÇÃO

A cafeicultura é uma atividade agrícola que gera renda para mais de 125 milhões pessoas (PENDERGRAST, 2010) em mais de 60 países (INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION - ICO, 2015). Por se tratar de uma planta tropical, o “cinturão do café” se estende por uma faixa do globo ocupada por países em desenvolvimento (PENDERGRAST, 2010). Nesses países, além dos problemas políticos e econômicos, os cafeicultores enfrentam uma série de riscos inerentes ao próprio mercado de café, tais como intempéries climáticas, ataque de pragas e a volatilidade das cotações internacionais (VALKILA, 2014). Muitos cafeicultores também carecem de conhecimento para produzir de maneira eficiente e com qualidade (BITZER; FRANCKEN; GLASBERGEN, 2008).

Segundo Ponte (2002) o fim do esquema internacional de regulação dos preços e exportações do café, ocorrido em 1989, foi desfavorável aos cafeicultores. Para o autor, a partir daquele evento, o poder de mercado se concentrou nos grandes *traders* e torrefadores, com perda de renda dos cafeicultores para os demais elos da cadeia produtiva. Embora essa visão não seja um consenso (RUSSELL; MOHAN; BANERJEE, 2012), é fato que cafeicultura enfrentou uma grave crise em 2001, quando os preços internacionais chegaram a mínimas históricas (ICO, 2003). A partir desse evento, empresas dos setores de torrefação de café e cafeterias passaram a colaborar mais com os cafeicultores com o intuito de melhorar as condições de vida nas comunidades rurais (PENDERGRAST, 2010).

Para Russell, Mohan e Benerjee (2008) as parcerias intersetoriais, que são colaborações voluntárias entre atores de dois ou mais setores da sociedade, buscam solucionar esses problemas da cafeicultura. Segundo os autores, essas parcerias cresceram muito na primeira década do século XXI e englobam um conjunto de critérios para a produção de cafés ambientalmente sustentáveis e socialmente justos.

Para atestar a sustentabilidade da cafeicultura surgiram diversas Organizações Não-Governamentais responsáveis pela elaboração e acreditação de normas ambientais, sociais e econômicas para o setor. De acordo com Silva (2012, p.16) “as principais empresas de processamento e varejo de café estão comprometidas em aumentar os volumes de café certificado que adquirem dos produtores”.

Dentro deste atual cenário da cafeicultura, onde existe maior preocupação com questões ambientais, sociais e econômicas, torna-se relevante analisar como as empresas que atuam na indústria e no varejo de café trabalham para promover a sustentabilidade. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar as ações e estratégias de sustentabilidade de três das maiores redes de cafeterias do mundo. As empresas escolhidas foram Starbucks, Dunkin’ Donuts e McCafé (pertencente ao McDonald’s). As três companhias americanas geraram, conjuntamente, aproximadamente US\$ 44, 3 bilhões, empregando mais de 880 mil pessoas em 68.934 estabelecimentos ao redor do mundo em 2014. Essas companhias são responsáveis, individualmente, por uma fatia significativa do mercado dentro e fora dos Estados Unidos e são referências quanto a sua expressividade, representatividade e o valor que suas marcas simbolizam.

Dentre as três companhias estudadas, a Dunkin’ Donuts é a que apresenta o menor faturamento e número de estabelecimentos. Contudo, é uma das maiores redes em sua área de atuação, apresentando 11.310 lojas, empregando mais de 270 mil funcionários em 36 países e possuindo um faturamento anual de 586,6 milhões de dólares no ano de 2014. O McDonald’s é, tradicionalmente, uma rede de *fast-food*, possui 36.258 lojas em 119 países, movimentando 27.441.000.000 de dólares e empregando 420 mil funcionários. Porém, vem expandindo a nível mundial a presença de estabelecimentos, de seus serviços e de seu café McCafé, inclusive para o setor varejista. Por sua vez, a Starbucks conta com 21.366 lojas, das quais 10.653 são licenciadas e 10.713 são operadas pela própria companhia. Por meio de sua atuação em 65

países, a empresa gera 191.000 empregos e seu último faturamento anual foi de 16.447.800.000 dólares (DUNKIN' DONUTS, 201b; MCDONALD'S, 2014a; STARBUCKS, 2014a).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Após séculos de dominância de uma visão separatista entre o meio-ambiente e questões socioeconômicas, observa-se uma mudança no entendimento da relação da humanidade/natureza e entre os seres humanos. Decorrente desta mudança, surgiu e ganhou força o conceito de desenvolvimento sustentável (HOPWOOD, MELLOR, O'BRIEN, 2005), amplamente questionado e discutido, mas cuja principal definição refere-se a “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade de gerações futuras de satisfazer suas necessidades” (WCED, 1987, p. 43). Com o tempo, foram sendo incorporadas a este conceito, em sua origem voltado ao meio-ambiente, questões de ordem social e econômica (HOPWOOD, MELLOR, O'BRIEN, 2005).

Apesar de inicialmente ser encarado como objetivo global e nacional, o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser aplicado nos níveis municipais, setoriais e empresariais. Surgiu, então, o questionamento: como os setores econômicos ou as organizações podem contribuir para este objetivo? (ATKINSON, HETT, NEWCOMBE, 2000). Ganham força, assim, as discussões e conceituações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Sustentabilidade Corporativa, definições consideradas equivalentes por muitos autores.

Existe uma vasta gama de definições dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Corporativa – referentes à adoção de uma postura mais ética, humana e transparente por parte das organizações – que evoluíram significativamente desde os anos 1930 (VAN MARREWIK, 2004; DAHLERUD, 2008). Contudo, foi a década de 1950 que marcou o início do que Carrol (1999) chamou de a Era Moderna da Responsabilidade Social, cujo ponto de partida seria a publicação do livro *Social Responsibility of Businessmen*, de Howard Bowen, o que levou ao seu reconhecimento como “pai” da RSC. No entanto, é importante ressaltar que existem evidências da preocupação da comunidade empresarial com questões relacionadas à RSC, ainda que até então ela ainda não tivesse um conceito científico definido, datadas de alguns séculos atrás (CARROL, 1999).

De fato, ainda existe grande dificuldade na definição de um conceito claro e imparcial da RSC, apesar de numerosos esforços de representantes do meio acadêmico e corporativo neste sentido. Ademais, sua natureza de constructo social contribui para tal subjetividade e, portanto, atua como obstáculo para o alcance de um conceito unificado (DAHLERUD, 2008). A este respeito, Van Marrewijk (2004) e Van Marrewijk e Werre (2003) afirmam que não se deve buscar uma “solução única para todos”, em outras palavras, uma definição única a ser aplicada a todos os negócios, mas sim aceitar interpretações diversas e mais específicas, que se adequem aos objetivos, intenções e estratégias da organização, como resposta às circunstâncias de sua atuação. Outros fatores a serem considerados na escolha de um conceito de RSC incluem a transparência do negócio, características das informações divulgadas publicamente, nível de envolvimento dos *stakeholders*, o capital humano da organização e sua abordagem social do negócio. Sendo assim, uma definição única de Responsabilidade Social Corporativa precisaria ser muito ampla e, conseqüentemente, muito vaga, não sendo útil no debate acadêmico ou para implementação corporativa (VAN MARREWIK, WERRE, 2003; VAN MARREWIK, 2004).

Contudo, com tais considerações em mente, optou-se neste trabalho adotar a definição da organização sem fins lucrativos Business for Social Responsibility (apud MAZURKIEWICZ, 2004, p. 4), de forma a guiar a seleção do material a ser analisado para determinar as principais ações de RSC adotadas pelas maiores empresas do segmento mundial de cafeterias:

“A Responsabilidade Social Corporativa é definida como operar um negócio de forma que sejam atendidas ou superadas as expectativas da sociedade a respeito das empresas no tocante a questões éticas, legais e comerciais. É vista por empresas de liderança como mais que uma coleção de práticas discretas, gestos ocasionais ou iniciativas motivadas pelo marketing, relações públicas ou outros benefícios para o negócio. Em vez disso, é vista como um abrangente conjunto de políticas, práticas e programas integrados às operações do negócio e aos processos de tomada de decisão, que são apoiados e recompensados pela alta administração”.

Ressalta-se também que existem diversos níveis de envolvimento das empresas com ações de Responsabilidade Social Corporativa. Van Marrewijk e Werre (2003) e Van Marrewijk (2004) propõem a categorização das ações de RSC em seis níveis: 1) pré-adoção de ações de RSC, exclusivamente adotadas para o estrito cumprimento de exigências legais 2) orientado o cumprimento de regras, ou seja, as ações visam promover o bem-estar social e são encaradas como dever, obrigação ou comportamento correto, mantendo-se, portanto, dentro dos limites de regulamentação estabelecidos por autoridades de direito; 3) a obtenção de lucros, ou seja, as ações de RSC só são promovidas caso sejam consideradas lucrativas, a exemplo da melhoria da reputação da empresa mediante seus *stakeholders*; 4) a preocupação genuína e valorização de fatores econômicos, sociais e ambientais, que ultrapassam a conformidade legal e a rentabilidade alcançadas; 5) busca de soluções sinérgicas, equilibradas e funcionais que criem valor, simultaneamente, nas áreas social, econômica e ambiental, uma vez que a sustentabilidade é reconhecida como a direção inevitável do progresso; e 6) atuação holística, na qual a RSC é totalmente integrada e inserida na organização, motivada pela visão de que todos os seres e fenômenos são interdependentes, sendo um indivíduo/empresa responsável pelo bem estar de todos os demais. Assim, cada nível incorpora e transcende o anterior. Considera-se também que cada nível de envolvimento com a RSC por parte das organizações resulta em um desenvolvimento institucional e práticas de negócios diferenciadas.

Para Van Marrewijk (2003), as organizações promovem ações de Responsabilidade Social Corporativa por três razões: 1) se sentem obrigadas a fazê-lo; 2) são, de fato, obrigadas por lei; ou 3) desejam fazê-lo. Lewis (2003) ressalta que estas pressões derivam de um crescente interesse por parte de uma ampla gama de *stakeholders*, que vão desde os consumidores e funcionários até os investidores e legisladores, nos valores e normas da empresa por trás de seus produtos e marcas, o que leva à incorporação da RSC às prioridades de diversas organizações.

Por muitas vezes, a RSC é encarada como “a panaceia que solucionará o *gap* da pobreza global, exclusão social e degradação ambiental” (VAN MARREWIJK, 2003, p. 96). De fato, ela contribui com algumas destas questões, bem como colabora para o alcance de propósitos da organização, como marketing, gestão da qualidade, financeiros, dentre outros. Contudo, deve-se ressaltar que a RSC tem suas limitações e deve ser abordada com cautela. Ademais, tais benefícios para a corporação levam algumas companhias a trabalhar a RSC apenas como um exercício de relações públicas, adotando ações ineficazes, com pouca transparência e sem credibilidade. Na maioria destes casos, tal visão é rapidamente percebida pelo consumidor, que passa a entender tais estratégias como “*greenwash*”, o que fere profundamente a imagem da companhia. Para evitar tal situação, as organizações precisam levar a RSC mais a sério e incorporá-la ainda mais a sua visão de negócio e gestão de marcas, conquistando aos poucos a confiança do cliente (LEWIS, 2003).

Sendo assim, a Responsabilidade Social Corporativa consiste atualmente em um importante desafio de níveis múltiplos e longo prazo para as organizações que, para se tornarem bem-sucedidas neste aspecto, precisam de visão, comprometimento e liderança, bem como uma abordagem sistêmica e estrutura de gestão que permita a concepção, gestão e comunicação das políticas de RSC (AZAPAGIC, 2003). Neste sentido, Dyllick e Hockerts (2002) destacam seis critérios a serem satisfeitos pelos gerentes da companhia para alcançar a RSC: eficiência ecológica, eficiência social, efetividade ecológica, efetividade social, suficiência e capital próprio ecológico.

Contudo, a crescente valorização da RSC pelos consumidores e demais *stakeholders* (LEWIS, 2003; YUSOF et al, 2015) a configura também como uma grande oportunidade, uma forma de voltar a se envolver o público e de alcançar significativa vantagem competitiva, ao tornar-se uma companhia com a qual os consumidores estão mais satisfeitos e dispostos a realizar negócios (LEWIS, 2003). Ademais, a RSC se tornou uma valiosa ferramenta para explorar formas de gerenciar riscos, criar novos produtos, reduzir custos e promover mudanças na estrutura interna e cultura da organização (AZAPAGIC, 2003).

Cada vez mais os consumidores não apenas desejam conhecer as ações de RSC de uma companhia, mas efetivamente buscam estas informações. Tal tendência deverá se consolidar ainda mais, uma vez que a ascensão dos consumidores para o topo da Hierarquia das Necessidades de Maslow e suas ações constantemente voltadas para a auto realização fazem com que a ética e os valores de uma companhia influenciem significativamente suas decisões de compra. Portanto, torna-se essencial às empresas não só o comprometimento em cumprir suas responsabilidades sociais, mas também sua efetiva comunicação (LEWIS, 2003).

A este respeito, Sen, Bhattacharya e Korschun (2006) demonstram que o conhecimento das ações de RSC de uma companhia por parte de seus *stakeholders* impacta sua associação com a empresa, que apresentam maior identificação organizacional, intenção de compra de seus produtos/serviços e desejo de trabalhar para a organização. Em outras palavras, as ações de RSC têm a capacidade de ampliar não só a associação, atitude e identificação dos *stakeholders*, mas também o interesse no comprometimento de recursos pessoais, como trabalho e dinheiro, em benefício da empresa. De fato, muitos investidores diversificam suas carteiras de investimento e apostam em companhias que adotam ações de RSC, uma vez que este tipo de investimento “promete criar valor a longo prazo para os acionistas ao abraçar as oportunidades e gerenciar os riscos decorrentes da evolução econômica, ambiental e social em curso”. Além disso, concentra-se em desafios futuros, podendo captar informações não financeiras e qualitativas para critérios como gestão de capital humano, estrutura de governança corporativa, qualidade de gestão, riscos de reputação, entre outros (KNOEPFEL, 2001, p. 6).

3. METODOLOGIA

Usualmente, classificam-se as pesquisas conforme seus objetivos ou com base nos procedimentos técnicos utilizados. No primeiro caso, são divididas em três grandes grupos: exploratória, descritiva ou explicativa. Uma vez que se busca, neste trabalho, obter maior familiaridade com as ações de responsabilidade socioambiental adotadas no segmento internacional de cafeterias, pode-se classifica-lo como exploratório. Esta classificação é bastante apropriada para a determinação de um marco teórico, mas a construção de um modelo conceitual e operativo da pesquisa é necessária para posterior análise empírica dos fatos, de forma a confrontar a teoria com os dados obtidos (GIL, 2002).

Assim, torna-se essencial também o delineamento dos procedimentos técnicos utilizados, relacionado ao planejamento da pesquisa em termos de coleta e análise/interpretação dos dados (GIL, 2002). Neste sentido, o presente trabalho se enquadra na categoria de pesquisa documental, uma vez que serão analisados os relatórios anuais de sustentabilidade, relativos ao

ano de 2014, de três das maiores redes de cafeterias do mundo: Starbucks, Dunkin' Donuts e McCafé (DUNKIN' DONUTS, 2014a; MCDONALD'S, 2014b; STARBUCKS, 2014b).

Muito semelhante à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental diferencia-se essencialmente pela natureza das fontes selecionadas: utiliza-se materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, enquanto a pesquisa bibliográfica se vale de contribuições de domínio científico por variados autores sobre o assunto em questão, cujas fontes principais são livros, periódicos, enciclopédias, ensaios críticos, dentre outros (GIL, 2002; OLIVEIRA, 2007).

A pesquisa documental permite a apreensão, compreensão e análise de diversos tipos de documentos, dentre os quais destacam-se dois tipos de fontes: documentos que ainda não receberam tratamento analítico, também conhecidos como “de primeira mão”, conservados em arquivos de instituições públicas ou privadas, e documentos “de segunda mão”, a serem utilizados neste trabalho, que já foram de certa forma analisados, a exemplo de relatórios de empresas e tabelas estatísticas (GIL, 2002; SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009).

Esta categoria de pesquisa apresenta diversas vantagens, dentre as quais se destacam a riqueza e estabilidade das informações obtidas nos documentos analisados, o baixo custo de execução, muitas vezes relacionado apenas a disponibilidade de tempo e capacidade do pesquisador, e a não exigência de contato direto com o sujeito da pesquisa (GIL, 2002). Isto justifica, portanto, “o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural” (SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009, p. 2). Por outro lado, deve-se atentar para a subjetividade de alguns documentos, sendo necessário também garantir que tenham representatividade acerca do universo estudado (GIL, 2002; SÁ-SILVA, ALMEIDA, GUINDANI, 2009).

Alguns cuidados necessários na utilização deste procedimento são ressaltados por Cellard (2008), dos quais se destacam: a) a avaliação do contexto histórico do documento estudado e do universo sócio-político de seu autor e das pessoas a quem o estudo foi direcionado; b) conhecer a identidade da pessoa que se expressa, no tocante a seus interesses e motivações para confecção do documento; c) verificar a procedência do documento; d) levar em conta a natureza do texto, que pode exigir do leitor um grau de iniciação no contexto particular de sua produção, a exemplo dos documentos de natureza jurídica ou teológica; e) delimitar adequadamente os conceitos-chave e examinar a lógica interna do texto.

Espera-se, portanto, determinar quais as principais estratégias, voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social, adotadas no segmento internacional de cafeterias, representado aqui por três de suas maiores empresas, sendo elas a Starbucks, Dunkin' Donuts e McCafé (de propriedade da rede de *fast-food* McDonald's). No caso específico do McCafé, para efeito de análise, usou-se as ações de RSC da companhia inteira (McDonald's), uma vez que não estão disponíveis dados exclusivos desta sua marca e que todas as empresas escolhidas para esse artigo não comercializam apenas café em suas lojas. A escolha destas empresas se deve à sua grande expressividade e representatividade no mercado mundial de cafeterias, tanto em termos de volume comercializado quanto de presença mundial e percentual de controle de fatia de mercado. Também foram levadas em consideração a disponibilidade de relatórios de sustentabilidades destas empresas e sua constituição em Sociedade Anônima de Capital Aberto.

Lembra-se que este trabalho possui natureza qualitativa, uma vez que “não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados” (NEVES, 1996). Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2005) ressaltam que as pesquisas acerca da Responsabilidade Social Corporativa podem ser divididas em duas grandes categorias: estudos teóricos e estudos empíricos. Os primeiros concentram-se na elaboração de *frameworks* que tentam explicar a natureza da relação entre os desempenhos financeiro, social e ambiental. Por sua vez, os estudos empíricos, divididos entre instrumentais e descritivos,

visam, respectivamente, testar empiricamente as relações estabelecidas nos estudos teóricos ou analisar a forma como as empresas e seus gestores abordam este conceito na prática. Sendo assim, o presente estudo se encaixa na categoria de estudos empíricos descritivos.

Inicialmente, serão categorizadas, segundo nomenclatura própria dos autores, as ações de Responsabilidade Social Corporativa das companhias selecionadas. Posteriormente, estas serão organizadas segundo o *framework* proposto por Dahlsrud (2008) que, após revisão de 37 conceitos de RSC, observou que suas contribuições poderiam ser classificadas em cinco dimensões: ambiental, social, econômica, de *stakeholders*, e voluntária. Elas abarcam as ações empresariais voltadas ao meio-ambiente, relação entre negócio e sociedade, aspectos financeiros e socioeconômicos (incluindo a descrição da RSC como a operação do negócio), relação com grupos de *stakeholders*, e as ações não exigidas por lei, respectivamente. Por fim, determinar-se-á quais as dimensões de RSC mais trabalhadas pelas empresas selecionadas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Starbucks

A empresa divide suas ações de Responsabilidade Social Corporativa em três áreas: fornecimento ético, meio ambiente e comunidade. Como medidas relacionadas ao fornecimento ético, a empresa americana investe na produção de café sustentável e certificado, principalmente por meio das Práticas de Equidade na Produção do Café (C.A.F.E. – *Coffee and Farmer Equity*¹), oferece suporte técnico e empréstimos aos produtores, investe em programas de desenvolvimento da comunidade e busca comprar produtos de empresas que promovem a diversidade.

Quanto ao meio ambiente, a Starbucks é líder em empreendimentos ecológicos, possuindo mais de 500 lojas com a certificação para edificações sustentáveis LEED (mais do que qualquer varejista no mundo), promove a compra de energia elétrica gerada à partir de fontes sustentáveis e a redução do uso de água e energia em seus estabelecimentos, disponibiliza estações de reciclagem em frente à algumas de suas filiais, promove a conscientização da reciclagem de resíduos e o uso de copos de cerâmica entre seus consumidores.

A companhia contribui com ações voltadas à comunidade por meio da oferta de cursos online de graduação para seus funcionários, a promoção da diversidade e inclusão social (a exemplo do incentivo à contratação de ex-militares e suas esposas em seus estabelecimentos), a disponibilização e apoio a programas de liderança e de treinamentos focados no desenvolvimento de habilidades de atendimento ao cliente para jovens e, por fim, pela promoção de serviços voluntários voltados a comunidade, em que parceiros, clientes e líderes contribuíram com mais de 520 mil horas de voluntarização.

4.2. Dunkin' Donuts

¹ Diretrizes da C.A.F.E: Todo o café deve atender aos padrões de alta qualidade da Starbucks, deve haver transparência quanto aos pagamentos feitos por toda a cadeia de abastecimento, demonstrando quanto do preço pago pelo café verde é direcionado ao produtor. As condições de trabalho devem ser seguras, justas e humanas e deve haver o gerenciamento do lixo, a proteção e a conservação da água, a preservação da biodiversidade e a redução do uso de agrotóxicos.

A rede de cafeterias e restaurantes Dunkin' Donuts divide suas ações de Responsabilidade Social Corporativa em três áreas: comunidade, planeta e pessoas. A companhia atua na comunidade por meio da *Dunkin' Donuts and Baskin Robbins Community Foundation*, que ajuda a garantir as necessidades básicas de comunidades nas seguintes áreas críticas: combate à fome pelo apoio de bancos de alimentos locais, realização de pesquisas voltadas à saúde infantil, tratamentos e parcerias com hospitais e outras organizações e, por fim, segurança na comunidade por intermédio de parceiras com organizações que apoiam os bombeiros, órgãos de segurança pública e tropas dentro e fora do país. A multinacional também mobiliza funcionários, franqueados e suas famílias e membros da vizinhança a se voluntariar para serviços em suas comunidades, ajuda a combater o declínio de doação de sangue durante os meses de inverno e oferece a seus funcionários cinco horas trimestrais remuneradas de licença do trabalho para voluntariado em instituições locais de caridade.

No tocante ao planeta, a companhia utiliza embalagens sustentáveis, copos térmicos reutilizáveis, produtos recicláveis, e também utiliza pó de café usado e lixo orgânico como adubo. Além disso, doa alimentos para órgãos de caridade locais e incentiva suas filiais a implementar opções para a economia de energia, redução de resíduos e da produção dos gases causadores do efeito estufa. Também possui ações voltadas ao reflorestamento e oferece treinamento e assistência técnica para a certificação de café por pequenos produtores.

Quanto à área de pessoas, a Dunkin' Donuts promove diversidade e inclusão de mulheres, minorias e ex-militares em suas filiais, patrocinando também eventos de *networking*, mentoria e empoderamento de indivíduos em colaboração com a empresa *Latina Circle*. A empresa investe em sua cultura, comunicação e transparência para com seus funcionários por meio de conferências online com a equipe de finanças e gestão de pessoas para informar performances e novidades, do jornal semanal contendo notícias sobre eventos da companhia. Ademais, busca ações para motiva-los e oferece planos de saúde que incluem atendimento médico, dental e seguro de vida à longo prazo, contando também com o fundo *Dunkin' Brands Disaster Relief Fund*, cujo objetivo consiste na assistência financeira a colaboradores da própria empresa, de suas filiais e franqueados vítimas de desastres naturais. Investe também em treinamentos para preparar funcionários para cargos específicos e para o aumento de eficiência e produtividade.

4.3. McCafé

A rede de *fast-food* McDonald's promove suas ações de Responsabilidade Social Corporativa com foco em quatro áreas de atuação: fontes sustentáveis, planeta, pessoas e comunidade. Quanto às fontes sustentáveis, a companhia é a primeira multinacional do mundo a participar do fundo *Global Forest & Trade Network*, cuja iniciativa visa a proteção do meio ambiente. Conta com certificação em 23% das embalagens adquiridas e 32% do café servido em seus restaurantes ao redor do mundo. A companhia promove um ambiente positivo no local de trabalho e espera o comprometimento com os direitos humanos em sua cadeia logística, incluindo o tratamento de modo justo, respeitoso e digno de seus funcionários e garantindo a segurança dos mesmos dentro de suas instalações. A companhia ainda faz auto avaliações anuais com seus fornecedores, monitora a conformidade da empresa, oferece treinamento e presta auditorias.

Em relação ao planeta, o McDonald's está desenvolvendo diretrizes de restaurantes sustentáveis para conservação de energia, redução de resíduos e soluções para a conservação e reciclagem de água. Promove também a eficiência energética por meio da redução de gás

carbônico e reciclagem pelo programa *Zero Waste* na Europa, em que passa a reciclar o lixo produzido em suas lojas como alternativa à incineração e ao uso de aterros sanitários.

Quanto às ações voltadas às pessoas, a empresa oferece programas de treinamento e desenvolvimento através da *Hamburger University – McDonald’s Center of Training Excellence* e a *World-Class Leadership Development*, promove a educação por meio do ensino da língua inglesa como segundo idioma, oferece a seus funcionários a oportunidade de terminar o ensino médio online e entrar na universidade com os custos cobertos pela companhia, além de promover a diversidade e inclusão de mulheres e ex-militares em seus estabelecimentos.

Com relação à comunidade, a *Ronald McDonald House Charity* promove conforto e cuidados médicos às famílias através da oferta de acomodações e serviços de saúde. A companhia busca fortalecer a comunidade por meio do suporte e de parcerias com organizações sem fins-lucrativos, concedendo auxílio financeiro, patrocinando eventos e oferecendo serviços *pro bono*. Também promove ações para melhor instrução de jovens por meio de desenvolvimento de competências e através de parcerias com universidades. Ainda se compromete a organizar eventos de incentivo a atividades físicas para diversas faixas etárias em diferentes países.

4.4. Categorização e Dimensões da RSC no segmento de cafeterias

Constatou-se a necessidade de organização e categorização das ações de Responsabilidade Social Corporativa das companhias selecionadas para estudo, uma vez que tais iniciativas, apesar de numerosas e sob diversas nomenclaturas, apresentam algumas características em comum. Sendo assim, as ações, abordadas nos tópicos anteriores, foram divididas em doze categorias, nomeadas e conceituadas na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Categorias de ação de Responsabilidade Social Corporativa das redes de cafeterias selecionadas e sua definição.

Categoria	Definição
a) Economia de recursos naturais e energéticos e investimento em energia renovável	Ações voltadas para a economia de água, eletricidade e redução de resíduos, bem como realização de investimentos em fontes de energia renovável.
b) Reciclagem e destinação correta de resíduos	Ações voltadas para a reciclagem ou destinação correta de materiais (copos, embalagens, etc.) e resíduos, bem como desenvolvimento de embalagens sustentáveis e recicláveis.
c) Conscientização e preservação	Ações voltadas para a redução da emissão de gases do efeito estufa e do impacto ambiental das empresas, conscientização de <i>stakeholders</i> para preservação do meio-ambiente e proteção da fauna e flora, bem como desenvolvimento de soluções sustentáveis.
d) Produção e comercialização de cafés certificados	Ações voltadas para o apoio, estímulo, financiamento e obtenção de cafés certificados, bem como para sua comercialização.
e) Incentivo à responsabilidade socioambiental	Ações voltadas para a adoção de padrões e diretrizes éticas na compra do café, bem como nas relações com os produtores e a comunidade, e a oferta de financiamento e realização de investimentos nos produtores e nas comunidades.

f) Promoção da diversidade, inclusão e geração de empregos	Ações voltadas para o âmbito social, destinadas ao combate à fome e incentivo à educação e saúde, bem como a geração de empregos e inclusão de diversos grupos da sociedade.
g) Combate à fome	Ações voltadas à redução da miséria e fome mundial.
h) Promoção da educação	Ações voltadas ao treinamento, capacitação e desenvolvimento de funcionários e membros da comunidade.
i) Auxílio em serviços de saúde e promoção de atividades físicas	Ações voltadas ao bem-estar da comunidade, auxílio à enfermos e incentivo a atividades físicas.
j) Incentivo ao voluntariado e doações/contribuição com organizações sociais, de caridade e sem fins lucrativos	Ações voltadas para a promoção e incentivo de trabalhos voluntários por parte dos funcionários.
k) Parcerias e gestão de cadeia	Ações voltadas para a realização de parcerias com objetivo de fortalecer e otimizar a cadeia de suprimentos.
l) Ambiente de trabalho, comunicação e cultura organizacional	Ações voltadas para a melhoria do ambiente de trabalho, da cultura organizacional e da comunicação entre empresas e seus funcionários e colaboradores.

Fonte: elaboração própria

Tais categorias, de elaboração própria, foram então divididas entre as cinco dimensões da Responsabilidade Social Corporativa propostas por Dahlsrud (2008): ambiental, social, econômica, *stakeholders* e voluntária. As categorias, as dimensões em que melhor se encaixam e sua adoção ou não por parte das redes de cafeterias estudadas podem ser conferidas na Tabela 2, abaixo:

Tabela 2 – Categorias selecionadas segundo as dimensões da RSC propostas por Dahlsrud (2008) e sua adoção ou não por parte das redes de cafeterias selecionadas

Dimensões	Categorias	Starbucks	Dunkin' Donuts	McCafé
Ambiental	a	Sim	Sim	Sim
	b	Sim	Sim	Sim
	c	Sim	Sim	Sim
Social	f	Sim	Sim	Sim
	g	Não	Sim	Não
	h	Sim	Sim	Sim
	i	Não	Sim	Sim
Econômica	j	Sim	Sim	Sim
	d	Sim	Sim	Sim
Stakeholders	e	Sim	Sim	Sim
	k	Sim	Sim	Sim
Voluntária	l	Não	Sim	Sim
	j	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaboração própria segundo a classificação proposta por Dahlsrud (2008).

Ressalta-se que diversas destas iniciativas poderiam ser alocadas em mais de uma das dimensões propostas por Dahlsrud (2008). Dentre elas destacamos a economia de recursos naturais e energéticos e investimento em energia renovável (a), a produção e comercialização

de cafés certificados (d) e o incentivo à responsabilidade socioambiental (e), categorias que poderiam ser incluídas nas dimensões ambiental, social e econômica. Nestes casos, contudo, tais iniciativas foram alocadas em apenas uma das cinco dimensões, naquela que se considerou a mais adequada aos objetivos das empresas.

Observa-se o intenso engajamento das companhias com a Responsabilidade Social Corporativa. Contudo, a Dunkin' Donuts aparenta ser a mais envolvida no assunto, uma vez que possui iniciativas em todas as categorias abordadas, seguida pelo McDonald's/McCafé, não atuante em apenas uma das categorias, e pela Starbucks, envolvida em nove das doze categorias estudadas.

A dimensão ambiental possui papel importante nas iniciativas de RSC das empresas estudadas, uma vez que todas elas atuam nas categorias constantes nesta dimensão: a) economia de recursos naturais e energéticos e investimento em energia renovável; b) reciclagem e destinação correta de resíduos; c) conscientização e preservação. Alguns incentivos que poderiam influenciar a decisão de investimento nessa dimensão são: o aumento na entrada do número de lotes ou unidades permitidas em uma certa região, concedida diante de um benefício para a comunidade, compensação monetária devido a geração de sua própria energia elétrica, concessões, empréstimos, assistência técnica, abatimento e descontos no pagamento da conta de energia e incentivos fiscais.

Por sua vez, a dimensão social parece deter o papel central nas iniciativas destas companhias: é a dimensão com mais categorias selecionadas, um total de cinco em doze. Contudo, destaca-se, entre estas empresas, a atuação exclusiva do Dunkin' Donuts no combate à fome (g) e a não atuação da Starbucks no auxílio em serviços de saúde e promoção de atividades físicas (i). Isto pode estar relacionado à utilização, pelas empresas, de filantropia para fortalecer sua legitimidade, conquistar a confiança de seus clientes (KAMENS, 1985) e à importante influência nas decisões de compras de seus consumidores, uma vez que contribui com a reputação da companhia (SMITH, 2003). Maignan et al (1999), por sua vez, ressaltam a relação positiva entre as ações de RSC das companhias e a lealdade do consumidor. A disposição de clientes em apoiar ativamente empresas que são comprometidas a trabalhar lado a lado com organizações sem fins lucrativos, voltadas a ações de boas práticas ambientais e éticas, para atingir um benefício mútuo (BARONE et al., 2000; BERGER e KANETKAR, 1995; CREYER, ROSS, 1997), também devem ser levadas em consideração.

Tanto a dimensão econômica, com as categorias “produção e comercialização de cafés certificados” (d) e “incentivo à responsabilidade socioambiental” (e), quanto a dimensão voluntária, com iniciativas voltadas ao “incentivo ao voluntariado e doações/contribuição com organizações sociais, de caridade e sem fins lucrativos” (j), contaram com a participação das três empresas em todas suas categorias. No tocante à dimensão de *stakeholders*, apenas a Starbucks não possui iniciativas em todas as categorias, não atuando na categoria “ambiente de trabalho, comunicação e cultura organizacional”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, com o presente trabalho, obter maior familiaridade e descrever as ações de responsabilidade socioambiental adotadas no segmento internacional de cafeterias, classificando-as conforme o *framework* proposto por Dahlsrud (2008). Para tanto, foram analisados os relatórios de sustentabilidade, referentes ao ano de 2014, e os *websites* de três das maiores redes de cafeterias do mundo: Starbucks, Dunkin' Donuts e McCafé.

Concluiu-se que todas as empresas estudadas atuam de forma engajada e possuem importantes iniciativas em todas as dimensões de Responsabilidade Social Corporativa sugeridas por Dahlsrud (2008). Contudo, apesar de sua ampla atuação, nem todas as empresas estão igualmente engajadas nas categorias identificadas: apenas a Dunkin' Donuts atua em

todas elas, enquanto o McDonald's/McCafé deixa de atuar em apenas uma e a Starbucks apresenta iniciativas destinadas a apenas nove delas.

Dentre as dimensões propostas por Dahlsrud (2008), a ambiental e a social parecem ser as mais valorizadas pelas empresas estudadas, o que pode estar relacionado a maior fidelização dos consumidores devido ao apoio às suas ações (Barone et al. 2000; Berger e Kanetkar 1995; Creyer e Ross 1997), a reputação adquirida pela empresa através de suas ações de RSC, que resulta na influência do poder de decisão de seus clientes (N.Smith 2003, pp. 61-63) e os diversos incentivos governamentais ambientais, além da economia e benefícios por investir em prédios, fontes e medidas sustentáveis. As demais categorias, Econômica, Stakeholders e Voluntária, foram igualmente abordadas pelas empresas selecionadas. Vale lembrar, contudo, que esta não é uma medida da amplitude, alcance ou importância/relevância de tais ações, mas apenas uma constatação de sua atuação ou não em determinada categoria. É importante ressaltar também que diversas das categorias de atuação poderiam ser classificadas em mais de uma das dimensões propostas pelo autor. Sendo assim, tal *framework* mostrou-se mais adequado para a análise do discurso corporativo referente à responsabilidade social que para uma classificação efetiva das ações destas companhias, muitas vezes de cunho “multidimensional”.

Não se pretende, com o presente trabalho, alcançar resultados conclusivos e permanentes para o segmento internacional de cafeterias, uma vez que não foram analisadas todas as grandes empresas do setor, selecionando-se apenas três representantes devido à disponibilidade/divulgação de relatórios de sustentabilidade, bem como à sua organização em Sociedades Anônimas de Capital Aberto. Ressalta-se, contudo, que estas são organizações expressivas e representativas do mercado, tanto em termos de volume comercializado quanto de presença mundial e percentual de controle de fatia de mercado. Também se utilizou apenas suas ações de RSC declaradas em seus relatórios de responsabilidade socioambiental e em seus *websites*, com dados restritos e referentes à sua atuação em 2014, sendo interessante, em trabalhos futuros, estudar um período de tempo mais amplo e comparar a evolução da adoção destas ações pelas empresas.

Por se tratar de um estudo qualitativo e descritivo do segmento internacional de cafeterias, apresenta duas importantes limitações, ressaltadas por Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2005): frequentemente, as provas apresentadas não são suficientemente fortes e, geralmente, são válidas apenas para o setor ou companhia específicos, tendo sua aplicabilidade limitada. Acredita-se, contudo, que tal abordagem seria a mais adequada para o estudo proposto, uma vez que tem caráter descritivo. Ademais, as atuais metodologias utilizadas no estudo da Responsabilidade Social Corporativa, até o momento, culminaram em resultados inconclusivos e com notável ausência de investigações específicas de um setor, que contribuam com a precisão das medições e sua variabilidade interna, bem como de estudos comparativos entre indústrias e entre países (SALZMANN, IONESCU-SOMERS, STEGER; 2005).

Sistemas adequados para medição e controle do comportamento da empresa no tocante à RSC são imprescindíveis, uma vez que permitem a avaliação da resposta às preocupações dos *stakeholders* e a comunicação dos resultados alcançados (PERRINI, TENCATI, 2006). Sugere-se, portanto, novas pesquisas que preencham estes *gaps* no estudo da Responsabilidade Social Corporativa.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, G. Measuring corporate sustainability. **Journal of Environmental Planning and management**, v. 43, n. 2, p. 235-252, 2000.

AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 81, n. 5, p. 303-316, 2003.

- BARONE, M. J.; MIYAZAKI, A. D.; TAYLOR, K. A. The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?. **Journal of the academy of marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 248-262, 2000.
- BERGER, I. E.; KANETKAR, Vinay. Increasing environmental sensitivity via workplace experiences. **Journal of Public Policy & Marketing**, p. 205-215, 1995.
- BITZER, V.; FRANCKEN, M.; GLASBERGEN, P. Intersectoral partnerships for a sustainable coffee chain: Really addressing sustainability or just picking (coffee) cherries? *Global Environmental Change*, v.18, n.2, p. 271-284, 2008.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.
- CREYER, E. H.; ROSS, W. T. Tradeoffs between price and quality: How a value index affects. **Journal of Consumer Affairs**, v. 31, n. 2, p. 280-302, 1997.
- DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 15, n. 1, p. 1, 2008.
- DUNKIN' BRANDS. 2013-2014 Corporate Social Responsibility Report. 2014a. Disponível em: <http://www.dunkinbrands.com/internal_redirect/cms.ipressroom.com.s3.amazonaws.com/226/files/20154/Final%20CSR%20Report.pdf>. Acesso em 18/09/2015.
- DUNKIN' BRANDS. 2014 Annual Report. 2014b. Disponível em: <http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-68SCR9/737273397x0x820355/454CD2FC-1151-4420-ABFB-8666F9A02DFF/Dunkin_Brands10K.2014-WEB.pdf>. Acesso em 18/09/2015.
- DYLLICK, T; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, 2002.
- HOPWOOD, B; MELLOR, M; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.
- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. Impact of the coffee crisis on poverty in producing countries. 2003. Disponível em: <<http://www.ico.org/documents/icc89-5r1e.pdf>>. Acesso em 25 ago. 2015.
- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. Total Production: 1990-Present. Disponível em <http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics>. Acesso em 24 ago. 2015.
- KAMENS, D. H. A theory of corporate civic giving. **Sociological Perspectives**, v. 28, n. 1, p. 29-49, 1985.
- KNOEPFEL, I. Dow Jones Sustainability Group Index: a global benchmark for corporate sustainability. **Corporate Environmental Strategy**, v. 8, n. 1, p. 6-15, 2001.
- LEWIS, S. Reputation and corporate responsibility. **Journal of Communication Management**, v. 7, n. 4, p. 356-366, 2003.

MAIGNAN, I; FERRELL, O. C. Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 1, p. 3-19, 2004.

MAZURKIEWICZ, Piotr. Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible. **World Bank**, p. 2, 2004.

MCDONALD'S. Form 10k (Annual Report). 2014a. Disponível em: <<http://d1lge852tjjqow.cloudfront.net/CIK-0000063908/677663d6-cd9d-4db9-992d-1d0f8145fa14.pdf>>. Acesso em 18/09/2015

MCDONALD'S. The Good Business Report. 2014b. Disponível em: <https://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/2.0/pdfs/2014_sustainability_report.pdf>. Acesso em 18/09/2015

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, Vozes, 2007.

PENDERGRAST, M. Uncommon Grounds: The History of Coffee and How it Transformed our World. New York: Basic Books, 2010.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 5, p. 296-308, 2006.

PONTE, S. The 'Latte Revolution'? Regulation, Markets and Consumption in Global Coffee Chain. *World Development*, v.30, n.7, p.1099-1122, 2002.

RUSSELL, B.; MOHAN, S.; BANERJEE, A. Coffee Market Liberalisation and the Implications for Producers in Brazil, Guatemala and India. *The World Bank Economic Review*, v.26, n.3, p.514-538, 2012.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SALZMANN, O.; IONESCU-SOMERS, A.; STEGER, U. The business case for corporate sustainability: literature review and research options. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 27-36, 2005.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. **Journal of the Academy of Marketing science**, v. 34, n. 2, p. 158-166, 2006.

SILVA, E. C. Fatores Determinantes da Adoção de Certificações Socioambientais em propriedades cafeeiras. 2012. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

SMITH, N. Craig. Corporate social responsibility: not whether, but how. **Center for Marketing Working Paper**, v. 3, p. 701, 2003.

STARBUCKS. Fiscal 2014 Annual Report. 2014a. Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NTY3NTYwfENoaWxkSUQ9MjY4MTc0fFR5cGU9MQ==&t=1>>. Acesso em 18/09/2015.

STARBUCKS. Relatório de Sustentabilidade Global. 2014b. Disponível em: <<http://globalassets.starbucks.com/assets/2b436969dc124c0283200abaed49b51a.pdf>>. Acesso em 18/09/2015.

VAKILA, J. Do Fair Trade Pricing Policies Reduce Inequalities in Coffee Production and Trade? *Development Policy Review*, v. 32, n. 4, p. 475-493, 2014.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 95-105, 2003.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.

YUSOF, J. M.; MANAN, H. A., KARIM, N. A.; KASSIM, N. A. M. Customer's Loyalty effects of CSR Initiatives. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 170, p. 109-119, 2015.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, GINEBRA (SUIZA). Our common future. 1987.