

significa que eles têm uma lógica própria, diferente da lógica ocidental e legítima porque serve à estrutura social Azande.

No entanto, Triplett nota que Evans-Pritchard não diz que os Azande não percebem uma contradição **simpliciter**. Ele diz que eles não percebem a contradição como *nós a percebemos* (TRIPLETT, 1994, p. 757, grifos do autor, tradução nossa); e argumenta que os Azande talvez não percebam a contradição como nós porque ela carece, para eles, do significado que teria para nós. Finalmente, Triplett conclui, a partir das evidências de Evans-Pritchard, que as respostas dadas pelos azande às questões colocadas acima nos são bastante compreensíveis e semelhantes à forma como nós raciocinamos. Não há, dessa forma, razões para afirmar que os azande têm uma lógica alternativa ●

Nota:

¹ Segundo Evans-Pritchard, para os azande, um homem pertence ao clã de seu genitor e não de seu *pater* (apud TRIPLETT, 1994).

Referências:

- BLOOR, D. *Knowledge and social Imagery*. 2. ed. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.
- EVANS-PRITCHARD, E. E. *Bruxaria, oráculos e magia entre os azande*. Edição resumida e introdução: Eva Gílies. Tradução: Eduardo Viveiros de Castro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- TRIPLETT, T. Is There Anthropological Evidence That Logic Is Culturally Relative? *British Journal for the Philosophy of Science*, Oxford, v. 45, n. 2, p. 749-760, Jun. 1994.
- WINCH, Peter. Understanding a primitive society. *American Philosophical Quarterly*, v. 1, n. 4, p. 307-324, 1964

* Mestre em Educação Matemática/USP, professora licenciada de Cálculo da FATEC Arthur Azevedo/Mogi Mirim-SP, professora de Filosofia da Universidade Estadual do Piauí, doutoranda em Educação Unicamp e doutoranda em Filosofia/USP.

STAKEHOLDERS E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA sob a perspectiva da teoria da ecologia organizacional

Por Roberta da Rocha Rosa Martins*, Fernando Gimenez**,
Luci Michelon Lohmann*** e Jorge Gaio****

Resumo: A teoria da ecologia organizacional no presente trabalho considerou os aspectos da organização e do ambiente, trazendo a ideia de monitoramento ambiental, destacando o papel do ambiente externo, havendo a obrigação de gerir e não apenas conceber as organizações como sistemas abertos, a fim de que se obtenha um ambiente próspero. Sendo inserida a responsabilidade social corporativa no planejamento estratégico, as ações passam a ser de responsabilidade de toda a organização, trazendo legitimidade para a mesma e satisfação para os todos os envolvidos (*stakeholders*).

Palavras-chave: Ecologia organizacional. Responsabilidade social corporativa. *Stakeholders*.

1 Introdução

O conceito de ecologia populacional se origina da biologia, quando do estudo de diferentes populações de organismos (espécies) que se adaptam ao ambiente. O modelo biológico considera a coabitação de espécies diferentes no mesmo ambiente como um processo dinâmico, de competição por recursos escassos. Em suma, as espécies que melhor se adaptarem às contingências do meio sobreviverão e prosperarão,

enquanto que as rivais, menos adaptadas, fracassarão e desaparecerão, ou seja, é um processo de seleção natural. Tal teoria surgiu da publicação do artigo de Hannan e Freeman (1977), intitulado de *The population ecology of organizations*.

Brittain e Wholey (1986) defendem que este paradigma ecológico influenciou diversas áreas das ciências sociais, como: sociologia, economia e

administração. Na teoria organizacional, a ecologia populacional contribuiu para a classificação da competitividade, do crescimento, da inércia e da estratégia das organizações.

Deve-se salientar que a presente teoria pode ser estudada sob vários aspectos, quais sejam: da organização, do ambiente ou do mercado competitivo. No entanto, o presente trabalho considerou as perspectivas da organização e do ambiente.

Cunha (1999, p. 25) entende que a teoria da ecologia organizacional traz consigo a ideia de monitoria ambiental, onde a ecologia organizacional destaca o papel do ambiente externo e torna explícita a necessidade de despende cada vez mais tempo com tarefas de monitoria ambiental. Essa ideia que vai ganhando cada vez mais adeptos obriga a gerir (e não apenas a conceber) as organizações como sistemas abertos.

Sendo assim, não há como se conceber que as organizações fiquem desatentas aos *stakeholders* que as cercam, ou melhor, a todos os interessados que gravitam em torno delas, com interesses, influenciando em suas decisões e sendo influenciados pelas mesmas, direta ou indiretamente.

As organizações devem considerar os interesses de todos os *stakeholders*, estando em equilíbrio com os mesmos, para que haja um ambiente próspero. Neste sentido, Ullmann (1985) enfatiza que as informações sobre responsabilidade social corporativa podem ser utilizadas estrategicamente para uma boa relação com os *stakeholders*. Apesar de não haver uma definição universal de *stakeholders*, os mesmos são de extrema importância para as organizações, haja vista que são detentores de *stake*, ou seja, de interesses em relação às mesmas.

Assim, o objetivo deste artigo é a melhor compreensão da teoria dos *stakeholders*, juntamente com a responsabilidade social corporativa, dentro da teoria da ecologia organizacional. Para tanto, utilizou-se da pesquisa de ensaio teórico. A seção seguinte apresenta a ecologia organizacional; na sequência, aborda a teoria dos *stakeholders* e a responsabilidade social corporativa, na perspectiva da teoria da ecologia organizacional, e finaliza com a conclusão.

2 Ecologia organizacional

De acordo com Arie de Geus (2000), as empresas sobreviventes são boas na gestão da mudança, ou seja, adaptam-se a um mundo cada

vez mais mutável, desenvolvendo uma sensibilidade ao mundo circundante que lhes permite adaptação e reação oportuna às transformações. Para permanecer em sincronia com o mundo exterior, a organização deve ser capaz de alterar sua estratégia e adaptar-se a um novo ambiente. O mesmo autor, em seu artigo *A empresa viva+chega* a comparar o aprendizado organizacional com os pássaros, no trabalho do professor Allan Wilson (Universidade de Berkeley).

Hoje em dia, as empresas operam em ambientes sobre os quais devem exercer controle ou influência. Isto porque a competição global faz com que as empresas saiam de seus nichos regionais e se aventurem em territórios menos conhecidos.

É importante salientar que a escola ambiental provém da teoria da contingência, que se contrapõe à ideia da escola clássica, a qual preconiza sempre haver uma maneira melhor de se fazer as coisas. No entanto, as escolhas dependem de alguns fatores, como o tamanho da organização, sua tecnologia, estabilidade e hostilidade do ambiente, de modo que empresas diferentes terão comportamentos diferentes. Por outro lado, a descrição sistemática do ambiente, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), divide-se em níveis de estabilidade, que são: complexidade, diversidade e hostilidade, o que remete à ideia de que o ambiente é o mesmo para todos e a sobrevivência depende de como as organizações lidam com a escassez de recursos.

Em continuidade, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem uma maneira de encarar a estratégia determinista, qual seja, a escola ambiental, onde o ambiente é o conjunto de forças fora da organização, determinando então a estratégia da mesma. Por outro lado, a liderança e a organização, outras duas forças centrais do processo de formação estratégica, acabam por se tornar subordinadas ao ambiente externo.

Confirmando o mesmo entendimento, Cunha (1999) defende que o papel do gestor acaba sendo diminuído, em decorrência de influências do ambiente externo, diluindo-se, então, a racionalidade organizacional. O papel do gestor acaba sendo limitado por um conjunto de quatro fatores, de acordo com Cunha (1999, p. 24), que se baseia na obra de Hannan e Freeman (1989, p. 41), que são: a forma organizacional, que constrange e conduz o comportamento individual; a escassez dos recursos, que dificulta a gestão da mudança; o

padrão de competição inter e intraorganizacional, que reduz as possibilidades de escolha e faz com que as pressões competitivas amplifiquem o efeito de outros fatores e o efeito das limitações à racionalidade, da forma como são apresentadas pelos psicólogos cognitivos.

Sendo assim, há como se afirmar que a teoria da ecologia organizacional é totalmente diferente das teorias organizacionais dominantes, que analisam a organização com autonomia em relação às influências e interações do ambiente externo. Ainda, a teoria da ecologia organizacional, segundo os mesmos autores, trata de fenômenos totalmente esquecidos pelas outras teorias, como o nascimento e a morte das organizações, padrões evolutivos das populações organizacionais, limitação de decisão dos gestores e capacidades adaptativas das empresas, assim como força, inércia, dentre outros. Isto porque, se a evolução das espécies pode ser compreendida no âmbito populacional, também o deve ser na evolução organizacional.

Continuando, os autores argumentam que a teoria da ecologia organizacional tem maior capacidade de percepção sobre as ações da organização de forma mais abrangente, ou seja, tanto de cima para baixo como de baixo para cima e tanto de dentro para fora como de fora para dentro, simultaneamente, em um sistema considerado aberto. O resultado disto é o de se conseguir articular harmoniosamente pressões externas com capacidades e necessidades internas.

Ademais, Cunha (1999) entende que a teoria em questão compreende melhor o dinamismo inerente à formulação, implementação e validação de estratégias. Boeker (apud CUNHA, 1999) afirma que a competição e o ambiente externo detêm papel importante na viabilização de tipos estratégicos.

3 Teoria dos *stakeholders* e responsabilidade social corporativa (RSC) na perspectiva da teoria da ecologia organizacional

Cunha (1999) entende que a teoria da ecologia organizacional traz consigo a monitoria ambiental, onde a ecologia organizacional destaca o papel do ambiente externo, havendo a necessidade de se gastar mais tempo com monitoramento ambiental, ideia esta que cada vez ganha mais adeptos, com a obrigação de gerir, e não apenas conceber, as organizações como sistemas abertos.

Sendo assim, não há como se conceber que as organizações fiquem desatentas quanto aos *stakeholders* que as cercam, ou melhor, a todos os interessados que gravitam em torno delas, com interesses próprios e que são influenciados pelas mesmas, enquanto também influenciam em suas decisões, direta ou indiretamente.

Philips, Freeman e Wicks (2003, p. 480) salientam que a teoria dos *stakeholders* é uma teoria de gestão organizacional e ética. Este entendimento, na verdade, pode ser considerado como uma das bases da RSC, ressaltando esta aproximação existente entre economia e ética, vindo a concordar com o mesmo ponto de vista de Gerde (2000).

As organizações devem considerar os interesses de todos os *stakeholders*, estando em equilíbrio com os mesmos, para que haja um ambiente próspero. Neste sentido, Ullmann (1985) enfatiza que as informações sobre RSC podem ser utilizadas estrategicamente para uma boa relação com os *stakeholders*. Apesar de não haver uma definição universal de *stakeholders*, os mesmos são de extrema importância para as organizações, haja vista que são detentores de *stakes*, ou seja, de interesses em relação à mesma.

Para Kaler (2003), a teoria dos *stakeholders* depende totalmente da identificação de quem são os *stakeholders*. No entanto, existem várias vertentes. Podem ser compreendidas duas perspectivas importantes em relação aos *stakeholders*. A primeira é a de Friedman (1998), baseada na escola econômica neoclássica, que pressupõe a maximização dos lucros, segundo a qual os gestores agem apenas em prol dos acionistas. A segunda, defendida por Clarkson (1995), entre outros autores, versa que a organização é responsável por todos os agentes que venham a afetar e que também são interessados nas atividades desenvolvidas pela organização e em suas decisões, que não apenas os acionistas, ou seja, é exatamente o caminho defendido pela teoria da ecologia organizacional.

Para Freeman (1998), criador da definição *stakeholders*, os mesmos são grupos ou indivíduos que se beneficiam ou prejudicam, devido a ações empresariais, assim como acabam tendo seus direitos respeitados ou violados devido a isto. Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 856) afirmam que os *stakeholders* são grupos dos quais as corporações dependiam para a sua sobrevivência. Enquanto isso, Clarkson (1995) espreia o

entendimento de que *stakeholders* são pessoas que têm ou demandam propriedade, assim como direitos ou interesses em uma corporação e suas atividades, no passado, presente ou futuro.

Ainda, Carroll (1979, 1991), Meznar, Chrisman e Carroll (1990) e Clarkson (1995) acreditam na ligação entre RSC e estratégia da organização, pelas oportunidades e ameaças que podem ser evidenciadas em relação aos *stakeholders*, momento em que se denota claramente a ligação da teoria da ecologia organizacional e seu monitoramento ao ambiente, juntamente com a parte prática, colocada no presente trabalho pela estratégia de RSC.

Frooman (1999) elegeu mecanismos para que os *stakeholders* possam vir a interferir na tomada de decisão da organização, quais sejam: as estratégias de retenção e uso, entendidas como diretas, quando o próprio *stakeholder* direciona o fluxo de recursos para a organização, e indiretas, quando estes manipulam o fluxo de recursos por meio de outros. De acordo com o autor, as estratégias de retenção podem ocorrer quando os fornecedores suspendem recursos necessários à organização. No que tange a estratégia de uso, esta ocorre em decorrência de ressalvas estabelecidas pelos consumidores na compra, o que deve sempre ser cuidadosa e cautelosamente levado em conta pelas organizações, para que consigam preservar-se exitosamente.

Ademais, Ullmann (1985) entende haver *stakeholders* que detêm mais ou menos poder, devendo a organização esforçar-se mais quanto mais importante for o *stakeholder*, ou seja, quanto mais poder o mesmo tiver. Owen, Adams e Gray (1996) corroboram o mesmo entendimento. Sendo assim, o monitoramento do ambiente, visto pela ecologia organizacional, deve também tentar para os maiores ou menores detentores de poder no ambiente a ser monitorado.

Existe ainda a classificação dos *stakeholders* em primários e secundários, defendida por Clarkson (1995). Os primários são subdivididos em privados e públicos. *Stakeholders* primários privados são os acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores, enquanto os *stakeholders* primários públicos são o governo e as comunidades. Deve-se lembrar aqui que a RSC deve existir como estratégia dentro da organização, tanto com o público externo como com o público interno da mesma, ou seja, deve atingir desde funcionários e fornecedores até comunidade e meio

ambiente, dentre outros. Os *stakeholders* secundários são, para Clarkson (1995, p. 107), os que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas que não se encontram engajados em transações com a corporação e que não são essenciais para a sua sobrevivência. Outra classificação é apresentada por Donaldson e Preston (1995) que tratam dos *stakeholders* e dos influenciadores, sendo estes últimos a mídia e os concorrentes.

Morgan e Hunt (1994) defendem a classificação dos *stakeholders* em quatro grupos: internos (empregados e unidades de negócio), compradores (finais e distribuidores), fornecedores e laterais (governo, competidores e também organizações sem fins lucrativos). Por outro lado, Sirgy (2002) acaba dividindo os *stakeholders* em interno (empregados e diretores), externo (clientes, distribuidores, fornecedores, mídia, meio ambiente, acionistas e comunidade) e, por fim, periféricos (agências governamentais, defensores dos consumidores, auditores, líderes industriais, associações de comércio, educação superior, entre vários outros).

Para Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 866), a maior abrangência existente no conceito de *stakeholders* tem como intento a sobrevivência da empresa, o bem-estar econômico, o controle de danos, tirar vantagens das oportunidades, suplantar a competição, conquistar amigos e influenciar políticas públicas, construindo coalizões, entre outros. Concordando com tal entendimento, encontra-se Wilson (2003), quando afirma que quanto mais fortes forem os laços entre a organização e seus parceiros internos e externos, mais facilmente esta organização chegará a seus objetivos.

Além disso, Jones (1995) alerta para a questão dos custos de transação, dispendo que a desconfiança entre compradores e fornecedores faz com que os mesmos fiquem mais altos. Outro problema que o autor menciona são as atitudes oportunistas dos funcionários, que podem ser evitadas caso sejam utilizadas práticas éticas no longo prazo - mesmo entendimento de Post et al. (2002). Vislumbra-se novamente o **casamento** que preconiza a teoria da ecologia organizacional da organização com o meio, que se dá intimamente pelas relações da mesma com seus *stakeholders* e estrategicamente nos dias atuais, por meio da RSC, a fim de se obter melhor confiança dos fornecedores e funcionários, o que é preconizado

pela teoria dos custos de transação de Williamson (1979), ou seja, quanto maior confiança a empresa tiver com seus *stakeholders* menos será o seu custo de transação.

A tentativa de se colocar a RSC como estratégia não é algo novo. Desde 1980, autores como Tuzzolino e Armandi (1981), Carroll e Hoy (1984) e Porter e Kramer (2006) refletem sobre a forma como as organizações deveriam responder às pressões sociais, ajustando essas demandas às suas estratégias, a fim de obter legitimidade. Como papel mais abrangente das empresas na sociedade, dois princípios surgiram: o princípio da caridade (fornecimento de ajuda voluntária pelas empresas aos necessitados) e o da tutela - *stewardship* (empresas agindo como representantes públicos e considerando os interesses de todos os afetados pelas suas decisões e políticas).

Tais princípios tornaram-se os pilares da RSC. O princípio da caridade fez com que as empresas auxiliassem voluntariamente aos necessitados da sociedade e o princípio da tutela (*stewardship*) os incentivou a serem representantes (*trustees*) do interesse público, ou seja, representando o interesse dos membros da sociedade afetados pelas operações da corporação (FREDERICK; DAVIS; POST, 1988).

Especificamente em relação à estratégia, Carroll e Hoy (1984) discorrem sobre quatro fatores que baseiam a política corporativa global, quais sejam: competências e recursos da empresa; oportunidades de mercado; valores e aspirações pessoais do grupo de administradores; e reconhecimento das obrigações de segmentos da sociedade.

Porter e Linde (1995) analisam a RSC em relação à vantagem competitiva; e afirmam que padrões ambientais, adequadamente desenhados, podem estimular inovações que, por sua vez, podem baixar o custo total de um produto ou agregar-lhe valor. Tais inovações permitem às companhias fazer uso mais adequado de seus meios de produção, desde a matéria-prima até a energia, compensando, desta forma, o custo da melhoria ambiental. No final das contas, esta melhoria no uso dos meios de produção faz a companhia mais competitiva, e não menos.

Segundo Ferrel et al. (2000), ao ser inserida a RSC no planejamento estratégico, as ações passam a ser de responsabilidade de toda a organização, o que para Zadek (2003) faz com que

haja maior vantagem competitiva sobre os concorrentes, restando assim o monitoramento do ambiente bem evidenciado, segundo diretrizes da teoria da ecologia organizacional.

4 Conclusão

A ecologia organizacional é uma ideia muito atraente por ter um caráter interdisciplinar com outras ciências; seu conceito básico, desenvolvido pela ecologia populacional, de que os recursos são limitados e a sobrevivência da organização depende de como ela se relaciona com o meio, dá margem à interpretação do papel da estratégia neste contexto. Com esta teoria, abstrai-se a ideia preconcebida de que a organização não tem influência nenhuma sobre o meio e vice-versa, salientando o sentido da capacidade de adaptação da organização ao nicho pela escolha da estratégia mais apropriada, aqui calcada na RSC, que acaba por trazer legitimidade para a organização, satisfação para fornecedores e funcionários e confiança para a sociedade como um todo, englobando-se aqui desde clientes, acionistas, até comunidade em geral (*stakeholders*).

Sendo a teoria da ecologia organizacional voltada para o meio, com o fim de obtenção de melhores estratégias, deve, conseqüentemente, ser relacionada à teoria dos *stakeholders*, que fazem parte deste meio, sendo afetados pelas decisões organizacionais e influenciando as mesmas o tempo todo; seja de maneira direta ou indireta. Com isto, reafirma-se que uma das estratégias que devem ser abordadas pelas organizações, atingindo todos os seus *stakeholders*, independentemente de quais sejam, encontra-se, nos dias atuais, na RSC.

Dentro deste conjunto teórico, a ecologia populacional proporciona uma boa estrutura para desenvolver um trabalho de pesquisa quantitativo. Há grande curiosidade sobre que motivos fazem com que algumas organizações, muito similares e com mesmo nicho, venham a sobreviver ou não. Tal empecilho pode ser averiguado dentro da presente teoria sob os aspectos da organização, do ambiente ou do mercado competitivo. No entanto, o presente trabalho considerou as perspectivas da organização e do ambiente.

Percebe-se, dentro da presente pesquisa, algumas limitações, explanadas a seguir. Primeiramente, a dificuldade de aquisição de dados longitudinais, que se fazem necessários, mas que sugerem que o pesquisador vá atrás de eventos

demográficos que são difíceis de capturar ou construir.

Outro obstáculo é teórico, de modo que ciclos de vida de organizações sociais não têm a mesma previsibilidade e uniformidade de organizações biológicas. Ademais, ainda existe o impedimento, de certa forma, do apoio teórico calcado na seleção natural como mecanismo determinante do sucesso ou fracasso das organizações, além dos conceitos centrais como recursos, nichos e desempenho, que acabam por ser muito abstratos.

Mesmo assim, a teoria da ecologia organizacional pode ser tida como inovadora, sendo que aborda assuntos anteriormente deixados de lado, como nascimento e morte das organizações, padrões evolutivos das populações organizacionais, limitação de decisão dos gestores e das capacidades adaptativas das empresas, assim como força e inércia, dentre outros ●

Referências

- BRITAIN, J. W.; WHOLEY, D. B. Organizational ecology. *Academic Management Review*, v. 11, n. 3, p. 513-533, 1996.
- CARROLL, A. B. A. Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, v. 34, p. 39-48, 1991.
- CARROLL, A.; HOY, F. Integrating corporate social policy into strategic management. *Journal of Business Strategic*, v. 4, n. 3, p. 48-57, 1984.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CUNHA, M. P. e. Ecologia organizacional. *REA*, São Paulo, v. 39; n. 4; p. 21-28, out./dez., 1999.
- GEUS, A. A empresa viva. *Business Harvard Review*, Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, Jan. 1995.
- FERREL, O. C. et al. *Estratégias de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREDERICK, W. C.; DAVIS, K.; POST, J. *Corporate strategy, public policy, ethics*. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill, 1988.
- FREEMAN, C. The East Asian crisis, technical change and the world economy. *Review of International Political Economy*, v. 5, n. 3, p. 393-409, Autumn, 1998.
- FRIEDMAN, M. *Capitalismo e liberdade*. 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1998.
- FROOMAN, J. Stakeholder influences strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 191-205, Apr. 1999.
- GERDE, V. Stakeholders and organization design. In: LOGSDON, J. M. et al. (Ed.). *Research in stakeholder theory*. Toronto: The Clarkson Center for Business Ethics, 2000.
- HANNAN, T. M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, i. 5, p. 929-964, mar. 1977.
- HANNAN, T. M.; FREEMAN, J. *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard, U. Press 1989.
- JONES, T. M. Instrumental theory of stakeholders. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.
- KALER, J. Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, v. 46, n. 1, p. 71-83, 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*, Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Journal*, v. 22, n. 4, p. 856-866, 1997.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, i. 7, p. 20-38, 1994.
- OWEN, D.; ADAMS, C.; GRAY, R. *Accounting & accountability*. London; New York: Prentice Hall. 1996.
- PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. What theory of stakeholders is not? *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.
- PORTER, M. E.; LINDE, C. Green and competitive. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 5, p. 120-134, 1995.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- POST, J. et al. *Redefining the corporation*. California: Stanford University Press, 2002.
- SIRGY, J. Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 35, i. 3, p. 143-162, 2002.
- TUZZOLINO, E.; ARMANDI, B. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 1, p. 21-18, 1981.
- ULLMANN, A. Data in search of a theory. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 3, p. 540-557, Jul. 1985.
- WILSON, M. Corporate sustainability. *Ivey Business Journal*, Mar./Apr. 2003.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics. *Journal of Law and Economics*, v. 22, p. 233-261, 1979.
- ZADEK, S. The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, Canadá, p. 159-172, 2003.

* Professora da PUC-PR, Mestre em Administração de Empresas pela mesma Instituição

**Professor do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná, doutor pela Manchester Business School - University of Manchester

*** Professora da PUC-PR, Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela mesma Instituição

**** Professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Escola de Negócios/PUCPR