

Integração da responsabilidade social à estratégia empresarial por meio da avaliação da performance social

Integrating Social Responsibility into Corporate Strategy through Social Performance Assessment

Luiz Henrique Athanazio Coelho
Centro Universitário Augusto Motta
luizcoelho.pos@souunisuam.com.br

Luciana Tonon Fontana
Centro Universitário Augusto Motta
lucianatonon@gmail.com

Patrícia Maria Dusek
Universidade Iguazu
patricia.dusek@unisiam.edu.br

RESUMO

A integração da responsabilidade social à estratégia empresarial ainda encontra dificuldades, sobretudo pela ausência de formas sistemáticas de mensurar os efeitos das ações sociais sobre os stakeholders. Este estudo analisa de que modo se desloca o foco da simples destinação de recursos para a incorporação da responsabilidade social ao processo estratégico. Para tanto, apresenta e operacionaliza conceitualmente o modelo Estrutura, Conduta e Performance Social (ECP-Social), que relaciona as características da estrutura de mercado, a conduta das empresas e os impactos de suas ações sobre stakeholders internos e externos. São também discutidos indicadores de performance social e instrumentos de avaliação, entre eles as matrizes de parâmetros e de perfis. A análise sugere que a mensuração sistemática da performance social pode auxiliar na definição de prioridades, no acompanhamento dos resultados, na transparência e na gestão de riscos sociais. O estudo propõe, assim, uma forma de tratar a responsabilidade social como objeto de gestão e avaliação, embora a natureza conceitual do modelo ainda exija validação empírica em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: Stakeholders. Gestão estratégica. Sustentabilidade empresarial. Impacto social. Mensuração de desempenho.

ABSTRACT

The integration of social responsibility into corporate strategy still faces significant challenges, particularly due to the lack of systematic methods for measuring the effects of social initiatives on stakeholders. This study examines how the focus can shift from the mere allocation of resources toward the incorporation of social responsibility into the strategic process. To this end, it conceptually presents and operationalizes the Structure, Conduct, and Social Performance (SCP-Social) model, which relates market structure characteristics to firms' conduct and the impacts of their actions on internal and external stakeholders. The study also discusses social performance indicators and assessment instruments, including parameter matrices and profile matrices. The analysis suggests that the systematic measurement of social

* Recebido em 01 de setembro de 2025, aprovado em 31 de outubro de 2025, publicado em 30 de dezembro de 2025.

performance can support priority setting, results monitoring, transparency, and the management of social risks. Accordingly, the study proposes a framework for treating social responsibility as an object of managerial practice and evaluation, although the conceptual nature of the model still requires empirical validation across different organizational contexts.

Keywords: Stakeholders. Strategic Management. Corporate Sustainability. Social Impact. Performance Measurement.

1. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social tem consolidado sua relevância no contexto empresarial contemporâneo, impulsionada pela busca de equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais dos negócios. Essa articulação entre dimensões econômicas e sociais aparece também em estudos recentes sobre sustentabilidade, que tratam essas dimensões de forma integrada em processos de desenvolvimento e gestão (SILVA; DIAS, 2025). O movimento decorre de novas expectativas da sociedade em relação às empresas, sobretudo em países em desenvolvimento, e tem consolidado as estratégias de responsabilidade social como fator relevante para a sustentabilidade dos negócios.

Um dos principais desafios enfrentados pelas empresas está na implementação de ações de responsabilidade social de forma planejada, capaz de gerar resultados verificáveis. Sem um plano estratégico, muitas empresas investem em diferentes frentes sociais sem avaliar o impacto de suas ações sobre os stakeholders, isto é, sobre os grupos afetados por sua atuação ou interessados nela, e sem mensurar os resultados obtidos para a própria organização. A teoria dos stakeholders surgiu nos anos 1980 não propriamente como uma teoria, mas como um conceito voltado a comunicar a necessidade de gerenciar relacionamentos com pessoas e grupos preocupados com temas sociais, nem sempre coincidentes com os objetivos econômicos identificados pelo campo da estratégia (SILVA; BOAVENTURA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2018).

Essa lacuna se manifesta de forma concreta no caso da Petrobras, que, até 2002, investiu em mais de 300 projetos sociais sem avaliação prévia de seu impacto sobre os stakeholders ou de seu retorno para a empresa (GÓMEZ; CASTILLO, 2007). O episódio expõe uma contradição: se os investimentos produtivos são monitorados para assegurar retorno, a ausência de monitoramento equivalente sobre os investimentos sociais impede que as empresas verifiquem se suas doações produzem transformações reais e se os recursos são alocados de forma eficiente. Um levantamento do IPEA, referente a 2002, mostra a extensão do problema: 86% dos investidores privados apenas disponibilizavam recursos para projetos sociais, 12% os

acompanhavam informalmente, sem metodologia definida, e somente 2% controlavam sua destinação e verificavam se geravam melhorias efetivas nos indicadores sociais (GÓMEZ; CASTILLO, 2007).

A ausência de métricas para avaliar o desempenho social é apontada pelo IPEA como um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, o que contrasta com a prática de outras áreas da empresa: o lançamento de um novo produto, por exemplo, costuma ser acompanhado por indicadores de desempenho, prática que não se estende, com a mesma consistência, aos investimentos sociais. Essa lacuna de mensuração aproxima-se da discussão sobre desempenho organizacional em pequenas empresas, cuja avaliação demanda uma perspectiva multidimensional, envolvendo fatores organizacionais, humanos, financeiros e reputacionais (DIAS et al., 2023). A falta de avaliação sistemática, além de dificultar a alocação eficiente de recursos, pode comprometer a credibilidade das ações sociais e gerar resultados negativos para a empresa (GÓMEZ; CASTILLO, 2007).

A literatura sobre responsabilidade social corporativa vem sendo desenvolvida em estreita relação com o debate sobre desenvolvimento sustentável, evidenciando a consolidação do tema como campo de investigação organizacional (SILVEIRA; PETRINI, 2018). Ela não se limita a atividades filantrópicas: abrange desde o cumprimento de responsabilidades legais até a adoção de práticas discricionárias, e não pressupõe o abandono da busca por lucro, mas o equilíbrio entre resultados econômicos e a distribuição justa dos impactos sociais e ambientais gerados pela empresa. Nessa perspectiva, a performance social avalia o comportamento corporativo a partir de uma perspectiva externa, considerando resultados sociais e não apenas econômicos, e deve ser compreendida como parte integrante da gestão, e não como resultado isolado de projetos pontuais.

O presente estudo parte dessa lacuna para investigar como a avaliação da performance social pode contribuir para a integração da responsabilidade social à estratégia empresarial. Para tanto, apresenta e operacionaliza conceitualmente o modelo Estrutura, Conduta e Performance Social (ECP-Social), proposto por Gómez e Castillo (2007), que articula a estrutura de mercado, a conduta empresarial e os impactos sobre os stakeholders internos e externos, e discute os indicadores de performance social e os instrumentos de avaliação associados ao modelo.

A contribuição deste estudo não reside na proposição de um novo modelo de performance social, mas na releitura contemporânea e na sistematização gerencial do ECP-Social. A partir do modelo originalmente proposto, o estudo reorganiza seus elementos em uma

perspectiva orientada ao processo decisório, articulando quatro aspectos: as pressões decorrentes da estrutura de mercado e dos stakeholders, a conduta social adotada pela empresa, os impactos produzidos sobre stakeholders internos e externos e a utilização dos resultados da avaliação para definição de prioridades e acompanhamento da gestão. Essa sistematização busca aproximar um modelo originalmente formulado para avaliação da performance social das necessidades atuais de gestão, especialmente em organizações que dispõem de recursos limitados para estruturar sistemas complexos de indicadores.

Essa discussão assume particular relevância no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), nas quais a gestão da responsabilidade social tende a ocorrer sob condições distintas das observadas em organizações de maior porte. Restrições de recursos financeiros e humanos, menor formalização dos sistemas de gestão, maior proximidade entre proprietários, gestores, funcionários, clientes e comunidade e forte dependência da reputação construída no ambiente local podem dificultar a adoção de sistemas complexos de avaliação, ao mesmo tempo em que tornam relevantes instrumentos simples, adaptáveis e orientados à tomada de decisão. Nesse contexto, a utilização de indicadores organizados por dimensões e de matrizes capazes de sintetizar visualmente os resultados pode constituir uma alternativa para transformar informações dispersas sobre práticas sociais em diagnóstico gerencial. A aproximação do ECP-Social com essa realidade é particularmente pertinente porque não pressupõe uma medida única e universal de performance, permitindo adaptar os critérios às características da empresa e do setor em que atua. Essa característica pode favorecer sua utilização por MPEs, desde que sua aplicabilidade seja posteriormente examinada empiricamente.

2. METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivo descritivo e caráter conceitual, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e análise documental. Seu propósito é analisar e sistematizar o modelo Estrutura, Conduta e Performance Social (ECP-Social), proposto por Gómez e Castillo (2007), examinando sua contribuição para a integração da responsabilidade social à estratégia empresarial e organizando seus elementos em uma estrutura de avaliação da performance social.

O percurso metodológico foi desenvolvido em três etapas. A primeira consistiu no levantamento e na análise da literatura relacionada à responsabilidade social corporativa, teoria dos stakeholders, performance social, estratégia empresarial e modelos de avaliação de

desempenho. Foram priorizados trabalhos que fundamentam diretamente os conceitos utilizados no ECP-Social e estudos posteriores relacionados à mensuração da responsabilidade social e do desempenho organizacional. As referências selecionadas foram utilizadas para estabelecer a base conceitual da análise e para contextualizar o modelo no debate contemporâneo sobre gestão e responsabilidade social.

A segunda etapa consistiu na análise do modelo ECP-Social de Gómez e Castillo (2007). Foram examinados seus três componentes (estrutura de mercado, conduta social e performance social), bem como as relações estabelecidas entre esses componentes, a atuação dos stakeholders e os impactos sociais produzidos pela empresa. Nessa etapa, foram identificadas as dimensões, categorias, elementos e indicadores que compõem o modelo original, distinguindo-se os elementos originalmente propostos por Gómez e Castillo (2007) daqueles utilizados na discussão desenvolvida neste estudo.

A terceira etapa correspondeu à sistematização e operacionalização conceitual dos elementos identificados. Os indicadores de performance social foram organizados segundo seus impactos internos e externos, enquanto os elementos da conduta social foram relacionados às dimensões contempladas pelo modelo. Também foram sistematizados os procedimentos de classificação previstos nas matrizes de parâmetros e de perfis, incluindo os níveis fraco, moderado e alto e os respectivos pesos de avaliação.

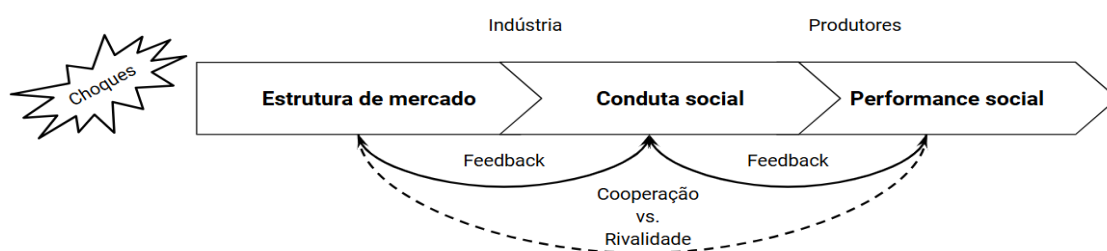
A análise foi conduzida de forma qualitativa e interpretativa, buscando estabelecer relações entre estrutura de mercado, conduta empresarial e performance social e verificar de que maneira os instrumentos propostos pelo ECP-Social podem apoiar a gestão estratégica da responsabilidade social. Não foram coletados dados primários nem realizada aplicação do modelo em empresas. Consequentemente, os resultados possuem natureza conceitual e propositiva e não constituem evidência de validação empírica do modelo ou de seus indicadores.

O estudo explicita as dimensões analisadas, os indicadores considerados, os critérios de classificação e a lógica de utilização das matrizes. A aplicação empírica do modelo, entretanto, constitui etapa posterior, necessária para avaliar sua confiabilidade, consistência e capacidade de produzir resultados comparáveis em diferentes organizações e setores.

3. O MODELO ECP-SOCIAL

O modelo ECP-Social (Estrutura, Conduta e Performance Social), inspirado no modelo Estrutura-Conduta-Performance de Scherer e Ross (1990) e desenvolvido por Gómez e Castillo (2007), parte da premissa de que a performance social da empresa reflete suas ações e reações diante da competição, moldadas por sua conduta social e pela estrutura de mercado em que está inserida (Figura 1). A empresa é entendida como um sistema aberto, que interage com o ambiente externo em uma relação não linear e bidirecional.

Figura 1: Modelo ECP-Social.



Fonte: Adaptado de Gómez e Castillo, 2007.

3.1 Estrutura de mercado

A estrutura de mercado reúne elementos da economia da demanda, da oferta e da cadeia industrial que, no modelo original de Scherer e Ross (1990), não costumam apresentar diferenças relevantes entre distintas estruturas de mercado do ponto de vista social, e por isso foram mantidos no ECP-Social. Alguns elementos, no entanto, admitem leitura social, como a preferência de clientes por empresas com ações sociais internas e externas e a competição entre importadores e empresas nacionais. O modelo incorpora ainda, nessa categoria, a dimensão dos stakeholders (afetados e interessados), reconhecendo sua influência sobre a estrutura da indústria.

Os stakeholders podem ser classificados em três categorias: stakeholders de núcleo, essenciais à sobrevivência da empresa (funcionários, acionistas, fornecedores, clientes); stakeholders estratégicos, que representam oportunidades e riscos para a organização (governo, mídia, concorrentes); e stakeholders de ambiente, não incluídos nas categorias anteriores, mas que não devem ser ignorados (organizações não governamentais, comunidade). Essa classificação varia conforme a empresa, e a influência de cada stakeholder sobre a conduta e a performance da organização depende do status de sua relação com ela.

Com base na teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997), o elemento status identifica a legitimidade da relação entre stakeholder e empresa, o poder de influência do stakeholder para gerar reações organizacionais e sua capacidade de imprimir urgência a essas respostas. A partir desses três atributos, a pressão exercida pelos stakeholders sobre a estrutura da indústria pode ser classificada em três níveis: alta, quando há stakeholders com grande poder de influência e alta capacidade de gerar reações, número expressivo de concorrentes cujas ações sociais são valorizadas pelos clientes, sociedade civil organizada e exigência de certificações sociais; moderada, quando essas mesmas condições se apresentam em grau intermediário; e fraca, quando os stakeholders têm pouco poder de influência, a estrutura da indústria é pouco afetada por ações sociais dos concorrentes, a sociedade civil tem baixa capacidade de organização e os clientes não valorizam essas ações.

Três mecanismos adicionais compõem a estrutura de mercado. A economia da demanda reflete a crescente preferência dos consumidores por empresas com compromissos sociais e ambientais, pressionando-as a adotar práticas sustentáveis e a demonstrar transparência como estratégia de permanência no mercado; a competição entre empresas nacionais e estrangeiras reforça esse efeito, na medida em que consumidores comparam práticas sociais antes de decidir suas compras. A economia da oferta envolve a concentração de produtores, a disponibilidade de produtos substitutos e a estrutura de custos, fatores que influenciam a capacidade de investimento em ações sociais; as barreiras de entrada e saída do mercado também podem ser afetadas por aspectos sociais, como a organização da sociedade civil e a exigência de certificações. Já a cadeia industrial, com suas relações de poder e interdependência, molda a conduta social ao longo da cadeia produtiva: empresas com maior poder de barganha podem exigir de seus fornecedores práticas sociais e ambientais responsáveis, e a disponibilidade de informações sobre o desempenho social das empresas permite que consumidores, investidores e demais stakeholders premiem as mais responsáveis e pressionem as demais.

A diversificação da alta administração quanto a gênero e faixa etária tem contribuído para ampliar o debate sobre as políticas estratégicas das empresas, favorecendo a adoção de políticas de responsabilidade social corporativa (PRUDÊNCIO et al., 2021). Em conjunto, a influência dos consumidores, a dinâmica da oferta, a organização da cadeia industrial e a atuação dos stakeholders determinam o nível de exigência social a que a empresa está submetida: setores sob maior pressão tendem a apresentar conduta social mais proativa, enquanto setores sob menor pressão tendem a responder de forma mais reativa, geralmente diante de mudanças na legislação ou de demandas pontuais de stakeholders.

“O efetivo desempenho nessa arena requer dos gerentes: a identificação sobre os temas, os quais estão postos para a organização; a reflexão que esses tipos de responsabilidades sociais convocam; a seleção do modo pela qual a responsividade será estabelecida (reativa, defensiva, acomodativa, proativa); e o tipo de resultado esperado.” (SILVA; BOAVENTURA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2018)

3.2 Conduta social

A conduta social corresponde ao comportamento da empresa para se ajustar ao mercado, refletindo seu processo de decisão e suas relações internas. O modelo ECP-Social organiza essa conduta em dez dimensões (administração geral, marketing e comunicação, gestão da cadeia logística, pesquisa e desenvolvimento, manufatura, meio ambiente, finanças, gestão de pessoas, assuntos políticos e assuntos jurídicos), com indicadores inspirados no Instituto Ethos, no IBASE, na Global Reporting Initiative, nas normas SA 8000 e AA 1000, no Global Compact, no Dow Jones Sustainability Index e na BOVESPA. Essas dimensões se inter-relacionam: a conduta em pesquisa e desenvolvimento, ao definir a seleção de matérias-primas e o ciclo de vida do produto, repercute sobre a manufatura e a segurança dos produtos, que por sua vez condicionam a comunicação sobre eventuais danos potenciais, compondo um ciclo contínuo de influências entre as áreas da empresa.

Essas dimensões se operacionalizam de formas distintas. A ética e os valores organizacionais, quando formalizados em código próprio e disseminados por treinamento e comunicação interna, orientam as decisões e as relações com os stakeholders; a estrutura organizacional, quando voltada à gestão participativa, à diversidade e à eliminação de práticas discriminatórias, reforça essa orientação. O marketing e a comunicação viabilizam a interlocução com os stakeholders por meio de relatórios de sustentabilidade e de canais como redes sociais e website, tornando públicos os compromissos e os impactos sociais da empresa. Na cadeia logística, a exigência de cumprimento da legislação trabalhista e de práticas sustentáveis por parte dos fornecedores, associada a auditorias e a programas de capacitação, estende a responsabilidade social a toda a cadeia produtiva. Em pesquisa e desenvolvimento, a busca por tecnologias mais limpas, materiais recicláveis e biodegradáveis e a análise do ciclo de vida dos produtos orientam decisões voltadas a reduzir impactos sociais e ambientais desde a extração de matérias-primas até o descarte final. No campo ambiental, a adoção de sistemas de gestão ambiental, a busca por certificações e o investimento em tecnologias limpas reduzem emissões e qualificam o uso de recursos naturais. O conjunto dessas práticas molda, por fim, a relação da empresa com seus stakeholders: comunicação aberta, diálogo constante e busca

conjunta de soluções para desafios sociais constroem confiança e legitimidade, fortalecendo a reputação organizacional.

3.3 Performance social

Estudos empíricos também evidenciam a relação entre capacidade social, responsabilidade social corporativa e desempenho social, reforçando a necessidade de considerar a capacidade organizacional na análise dos resultados sociais (MIRANDA; PARISOTTO, 2023).

A performance social, no modelo ECP-Social, não é determinística nem linear: é avaliada pelo impacto produzido sobre stakeholders internos e externos, por meio de indicadores como retenção de talentos, satisfação no trabalho, segurança e saúde ocupacional, envolvimento comunitário, liderança e influência social, imagem organizacional e preocupação com as futuras gerações.

A interação entre os três elementos do modelo é central para a mensuração do impacto social: a estrutura de mercado pressiona a empresa, a conduta social reflete sua resposta a essa pressão, e dessa interação resulta o impacto social, mensurado pelos indicadores de performance. O modelo reconhece ainda a influência de choques externos, como inovações tecnológicas, mudanças no comportamento da sociedade e ações governamentais, capazes de afetar a estrutura, a conduta e a performance social da empresa. Segundo Gómez e Castillo (2007), o ECP-Social busca ir além da análise isolada da performance social, integrando os aspectos sociais à tomada de decisão estratégica e promovendo uma gestão mais sustentável.

4. AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DA PERFORMANCE SOCIAL

Neste estudo, conduta social e performance social são tratadas como constructos relacionados, mas distintos: enquanto a conduta social corresponde às práticas e respostas adotadas pela empresa, a performance social corresponde aos impactos dessas práticas sobre os stakeholders. As matrizes de parâmetros e de perfis são utilizadas principalmente para avaliar a conduta social, enquanto os indicadores de performance são empregados para acompanhar os impactos produzidos.

4.1 Indicadores de Performance Social

A avaliação da performance social exige uma análise que considere tanto os impactos internos quanto os externos da empresa, fornecendo uma visão mais completa de seu

desempenho social e orientando a tomada de decisão para práticas mais responsáveis. Essa perspectiva multidimensional é consistente com a literatura sobre desempenho organizacional em pequenas empresas, que associa o desempenho a fatores humanos, organizacionais, financeiros e reputacionais (DIAS et al., 2023), e com estudos recentes que articulam o desempenho organizacional a elementos como inovação, aprendizagem e orientação empreendedora (COSTA et al., 2025).

No plano interno, os funcionários constituem os stakeholders mais diretamente afetados pela conduta da empresa, e sua retenção, segurança e satisfação refletem o compromisso organizacional com esse grupo. A rotatividade elevada de pessoal costuma sinalizar insatisfação, falta de oportunidades de crescimento ou clima organizacional desfavorável, o que aproxima a retenção de talentos de práticas como desenvolvimento profissional e benefícios competitivos. Acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e afastamentos por motivos de saúde geram custos para a empresa e afetam diretamente a vida dos funcionários, o que situa a segurança e a saúde ocupacional como indicadores sensíveis à qualidade dos programas de prevenção adotados. Já a satisfação no trabalho, associada à cultura organizacional e às oportunidades de crescimento, relaciona-se à produtividade e à qualidade dos produtos e serviços, podendo ser acompanhada por pesquisas de clima organizacional e por canais de comunicação interna.

No plano externo, a performance social se manifesta no envolvimento com a comunidade, no meio ambiente e nas futuras gerações. O apoio a projetos sociais, o investimento em infraestrutura local e programas de voluntariado corporativo expressam o compromisso da empresa com o desenvolvimento da comunidade em que atua. A participação em iniciativas setoriais e em debates públicos sobre temas relevantes evidencia a capacidade de liderança e de influência social da empresa sobre outros atores. A imagem organizacional, construída a partir de ações concretas e transparentes, pode ser acompanhada por pesquisas de opinião, análise de menções à marca e cobertura da mídia, e tende a atrair clientes, investidores e talentos. Por fim, a preocupação com as futuras gerações se expressa em práticas como a mensuração da pegada de carbono, a adoção de princípios de economia circular e o investimento em energias renováveis, voltadas à preservação de recursos naturais e à mitigação das mudanças climáticas.

A utilização sistemática desses indicadores permite à empresa identificar pontos fortes e fracos em suas práticas sociais, direcionando esforços para as áreas que exigem maior atenção;

acompanhar o progresso de suas iniciativas ao longo do tempo, ajustando estratégias quando necessário; comunicar resultados de forma transparente aos stakeholders, o que fortalece a confiança e a legitimidade da empresa; e antecipar riscos associados à sua atuação social, reduzindo potenciais impactos negativos sobre sua reputação e imagem. Essa perspectiva é compatível com a discussão sobre sistemas de controle gerencial, na qual planejamento, mecanismos de controle e avaliação de desempenho aparecem articulados aos processos de gestão organizacional (CARDOZO; BARBOZA; GOMES, 2025), e com estudos sobre micro e pequenas empresas, para as quais instrumentos de controle e informações de desempenho também se mostram relevantes ao planejamento e ao acompanhamento da gestão (SANTOS; ALVES; REIS, 2024).

A escolha dos indicadores de performance social deve considerar o contexto específico da empresa, seus stakeholders e os impactos mais relevantes em seu setor de atuação, uma vez que a ausência de métricas padronizadas também é identificada como dificuldade em outras áreas de avaliação, como a sustentabilidade tecnológica (NEVES et al., 2025), o que reforça a necessidade de indicadores contextualizados e metodologicamente consistentes para a performance social.

4.2 Instrumentos de avaliação da conduta social

A operacionalização do modelo ECP-Social depende de ferramentas capazes de identificar as áreas de maior e menor investimento social da empresa, fornecendo aos gestores subsídios para a tomada de decisão estratégica. A matriz de parâmetros e a matriz de perfis cumprem essa função, tornando o modelo aplicável na prática.

4.2.1 Matriz de parâmetros

A matriz de parâmetros mapeia o comportamento da empresa em cada um dos critérios que compõem as dez dimensões da conduta social (Quadro 1).

Quadro 1: Matriz de parâmetros

Elementos da categoria conduta social		
Fraca	Moderada	Alta
Para cada resposta enquadrada neste nível, o peso é 1.	Para cada resposta enquadrada neste nível, o peso é 2.	Para cada resposta enquadrada neste nível, o peso é 3.

Fonte: Adaptado de Gómez e Castillo (2007).

Para cada critério, a empresa é classificada em um de três níveis, fraco, moderado ou alto, a partir de questionamentos específicos sobre seu comportamento; a cada nível corresponde um peso (1, 2 e 3, respectivamente), que permite converter as respostas em uma pontuação (Quadro 2).

Quadro 2: Matriz de parâmetros de conduta social (exemplo).

Elementos da categoria conduta social	Fraca	Moderada	Alta
Pesquisa e desenvolvimento	A empresa não investe em pesquisa de matérias-primas ou componentes alternativos.	Investe esporadicamente em pesquisa de matérias-primas ou componentes alternativos.	Destina periodicamente recursos à pesquisa de matérias-primas ou componentes alternativos, com investimentos acima de 1% dos investimentos totais em pesquisa e desenvolvimento.
	Não realiza análise do ciclo de vida do produto.	Promove a análise do ciclo de vida de alguns produtos.	Promove a análise do ciclo de vida de cada produto e implanta programas de gerenciamento dos impactos ambientais e sociais.

Fonte: GÓMEZ; CASTILLO, 2007.

Na dimensão pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, o critério seleção de matérias-primas alternativas é avaliado pela pergunta sobre o comportamento da empresa frente ao investimento nesse tipo de matéria-prima ou componente: o nível alto corresponde a investimento periódico, com recursos acima de 1% do total investido em pesquisa e desenvolvimento; o nível moderado, a investimento esporádico; e o nível fraco, à ausência de investimento. Uma empresa que investe esporadicamente nesse critério, portanto, receberia dois pontos.

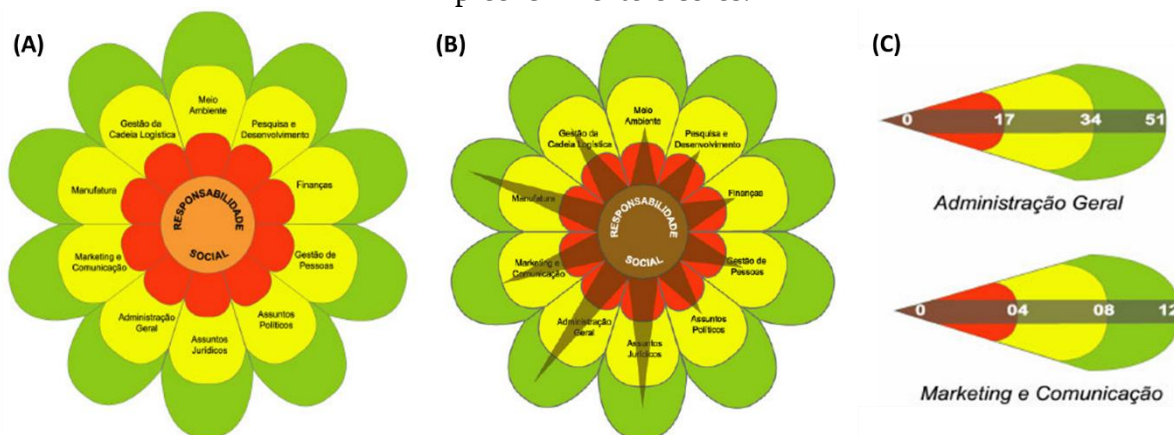
A soma dos pontos obtidos em cada dimensão indica seu nível de conduta social, e essa soma varia entre dimensões conforme o número de critérios que cada uma reúne. A matriz foi concebida para ser adaptável: critérios que não se aplicam à realidade de determinada empresa podem ser desconsiderados, com ajuste correspondente da pontuação máxima e mínima da dimensão, e novos critérios podem ser incluídos conforme o contexto específico da organização.

4.2.2 Matriz de perfis

Após a aplicação da matriz de parâmetros, a matriz de perfis permite visualizar o panorama da conduta social da empresa por meio de uma representação gráfica em forma de flor, na qual cada pétala corresponde a uma das dez dimensões (Figura 2A). A pontuação obtida

em cada dimensão é transferida para a pétala correspondente, e uma régua de medição indica seu nível de conduta social. Cores demarcam esse nível (verde para alto, amarelo para moderado e vermelho para fraco), e a linha que interliga as pétalas forma um contorno em estrela, que evidencia as áreas de maior e menor investimento social da empresa (Figura 2B e 2C), facilitando a identificação de prioridades pelos gestores.

Figura 2: Matriz de perfil de conduta social; (B) matriz de perfil preenchida; (C) escala de preenchimento e cores.



Fonte: GÓMEZ; CASTILLO, 2007.

4.3 Implicações da avaliação da performance social para a gestão estratégica

A principal contribuição da sistematização proposta neste estudo consiste em traduzir o ECP-Social em um processo gerencial no qual a avaliação da performance social deixa de representar apenas uma etapa de diagnóstico e passa a alimentar o processo de decisão estratégica. Sem substituir a estrutura conceitual do modelo original, a proposta explicita uma possibilidade de utilização gerencial de seus componentes, articulando estrutura, pressão, conduta, impacto, mensuração, decisão e retroalimentação. Nessa perspectiva, as características do mercado e as demandas dos stakeholders produzem pressões que condicionam a conduta empresarial; essa conduta produz impactos sobre diferentes stakeholders, acompanhados por indicadores; os resultados permitem identificar lacunas e definir prioridades; e as decisões tomadas modificam as práticas e produzem novos resultados, que podem ser posteriormente avaliados. A Figura 3 sintetiza essa sequência e evidencia a passagem de uma perspectiva predominantemente descritiva do modelo para uma lógica de utilização gerencial.

A utilização gerencial do modelo pode ser organizada em sete etapas interdependentes: (1) identificar os stakeholders relevantes; (2) identificar as pressões exercidas pela estrutura de mercado e pelo ambiente; (3) avaliar a conduta social da empresa; (4) mensurar a performance e os impactos produzidos; (5) identificar lacunas entre a situação observada e as prioridades

sociais da organização; (6) definir prioridades e ações de melhoria; e (7) monitorar os resultados e retroalimentar o processo decisório.

Figura 3: Processo gerencial de avaliação da performance social
Processo Gerencial de Avaliação da Performance Social



Fonte: Os autores.

Na primeira etapa, a empresa identifica os stakeholders relevantes e estabelece quais grupos são diretamente afetados por sua atuação ou possuem capacidade de influenciar suas decisões, delimitando os interesses e expectativas considerados na avaliação. Na segunda, são identificadas as pressões provenientes da estrutura de mercado e do ambiente, incluindo demandas de consumidores, concorrentes, fornecedores, poder público, sociedade civil e demais atores relevantes. A intensidade dessas pressões contribui para compreender por que determinadas práticas sociais são priorizadas ou negligenciadas pelas organizações.

A terceira etapa consiste na avaliação da conduta social nas diferentes dimensões contempladas pelo ECP-Social. A empresa verifica como responde às pressões identificadas e quais práticas estão efetivamente incorporadas às suas atividades. As matrizes de parâmetros e de perfis discutidas anteriormente contribuem para essa avaliação ao permitir a classificação dos diferentes critérios de conduta e a visualização das dimensões nas quais a organização apresenta maior ou menor desenvolvimento.

Na quarta etapa, os indicadores de performance são utilizados para observar os impactos das práticas organizacionais sobre stakeholders internos e externos. Retenção de talentos, satisfação no trabalho, segurança e saúde ocupacional, envolvimento comunitário, liderança e influência social, imagem organizacional e preocupação com as futuras gerações constituem dimensões complementares para acompanhar os efeitos da conduta empresarial. A avaliação deixa, portanto, de concentrar-se exclusivamente nos recursos destinados às iniciativas sociais e passa a considerar também os resultados produzidos por essas práticas.

A quinta etapa consiste na identificação das lacunas entre a situação observada e as prioridades sociais definidas pela organização. A comparação entre os resultados dos indicadores e as expectativas dos stakeholders permite localizar áreas de maior vulnerabilidade, desempenho insuficiente ou necessidade de intervenção, evitando que a mensuração se reduza à produção de informações sem consequência gerencial.

Na sexta etapa, as informações obtidas subsidiam a definição de prioridades e ações de melhoria. A empresa pode direcionar recursos para dimensões que apresentem maior relevância estratégica, maior exposição a riscos ou maior distância em relação às expectativas dos stakeholders. A relação entre responsabilidade social e desempenho empresarial, entretanto, não deve ser reduzida a um mecanismo direto de geração de retorno financeiro. Práticas socialmente responsáveis podem estar associadas à reputação, à atração e retenção de talentos, à gestão de riscos e à identificação de oportunidades, e investimentos em responsabilidade social podem constituir recursos idiossincráticos capazes de fortalecer as empresas diante de períodos de crise (FREQUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2015). Esses efeitos dependem, contudo, das condições específicas em que a organização atua. Em micro e pequenas empresas, ações de inovação com potencial de gerar vantagem competitiva têm seus efeitos condicionados pelas características da empresa e pela possibilidade de apropriação desses resultados (ALVES; AIRES; SALGADO, 2023). Assim, a definição de prioridades sociais deve considerar simultaneamente os impactos esperados, os recursos disponíveis e as características do contexto organizacional.

A sétima etapa corresponde ao monitoramento dos resultados e à retroalimentação do processo decisório. As decisões implementadas modificam a conduta da empresa e podem alterar seus impactos sobre os stakeholders, produzindo novos resultados que devem ser novamente acompanhados. Mudanças no ambiente, na estrutura de mercado ou nas expectativas dos stakeholders também podem gerar novas pressões e exigir ajustes nas práticas organizacionais. A avaliação da performance social, portanto, alimenta um processo contínuo de decisão, ação, monitoramento e aprendizagem.

Essa dinâmica relaciona-se à capacidade gerencial de identificar oportunidades, ameaças e necessidades de reconfiguração das práticas organizacionais, aspecto particularmente relevante no contexto das pequenas empresas (MORAIS et al., 2024). Sob essa perspectiva, a avaliação da performance social pode ser incorporada aos mecanismos de gestão existentes, em vez de constituir um sistema paralelo de controle, produzindo informações para

o planejamento, a definição de prioridades, a alocação de recursos e o acompanhamento das ações implementadas.

No contexto empresarial brasileiro, essa abordagem é particularmente relevante diante da pressão exercida por diferentes stakeholders. A responsabilidade social corporativa passou de iniciativas predominantemente filantrópicas para formas mais estruturadas de integração às estratégias organizacionais, impulsionadas por demandas de clientes, funcionários, organizações não governamentais e governos. Essas demandas assumem características próprias no Brasil, onde empresas frequentemente incorporam responsabilidades historicamente atribuídas ao Estado (MIRANDA; PARISOTTO, 2022). O estágio do ciclo de vida organizacional também condiciona a capacidade de resposta das empresas: organizações em fase de maturidade tendem a apresentar maior estabilidade financeira, favorecendo investimentos sociais mais robustos, enquanto empresas em fases de turbulência ou declínio enfrentam restrições de recursos que podem comprometer seu engajamento com a responsabilidade social (FREIRE; PRUDÊNCIO; LIMA, 2022).

A utilização do ECP-Social apresenta implicações específicas para micro e pequenas empresas, que frequentemente operam com estruturas administrativas mais enxutas e menor disponibilidade de recursos financeiros, humanos e informacionais para implantação de sistemas extensos de mensuração. Nesse contexto, o modelo pode ser adaptado por meio da identificação dos stakeholders mais relevantes, da seleção dos critérios mais relacionados às atividades da empresa e da utilização das matrizes como instrumentos de diagnóstico e priorização. A possibilidade de desconsiderar critérios não aplicáveis e adaptar a avaliação às características da organização preserva a lógica do modelo e reduz a necessidade de estruturas formais complexas. Além disso, a proximidade entre gestores e stakeholders, a importância da reputação local e a menor formalização dos processos decisórios podem favorecer a identificação direta de demandas e problemas sociais, desde que essas informações sejam sistematizadas e incorporadas ao processo de decisão. As matrizes podem, assim, funcionar como instrumentos relativamente simples de diagnóstico, permitindo visualizar dimensões críticas, estabelecer prioridades e acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

A contribuição da sistematização está, portanto, em organizar elementos já presentes no ECP-Social em uma lógica de utilização gerencial que conecta contexto, conduta, impacto, mensuração e decisão, sem propor um novo modelo de performance social ou uma medida única de responsabilidade social. A releitura preserva a articulação original entre estrutura,

conduta e performance, mas explicita como os resultados da avaliação podem orientar prioridades e ser posteriormente utilizados para verificar os efeitos das decisões tomadas. A mensuração dos impactos da responsabilidade social corporativa passa, assim, a desempenhar função estratégica ao fornecer evidências para a revisão das práticas organizacionais, em vez de permanecer restrita ao registro de ações realizadas.

Essa perspectiva também evita interpretar a responsabilidade social como mecanismo automático de geração de desempenho financeiro. A relação entre práticas sociais e resultados empresariais depende das características da organização, do setor, dos stakeholders e do momento em que a empresa se encontra. Por isso, a utilidade do ECP-Social está menos em produzir uma classificação universal de responsabilidade social e mais em estruturar um processo que permita à organização compreender suas condições de atuação, identificar pressões, avaliar respostas, mensurar impactos e decidir onde concentrar seus esforços. Para as micro e pequenas empresas, essa lógica pode ser especialmente útil quando traduzida em instrumentos de avaliação proporcionais à sua capacidade gerencial.

Dessa forma, o modelo discutido contribui para compreender a responsabilidade social corporativa como componente da estratégia empresarial, e não como resultado automático de determinadas práticas. A performance social decorre da interação entre empresa, mercado, stakeholders e ambiente externo, enquanto sua avaliação fornece informações que podem apoiar planejamento, decisão, controle e aprendizagem. Entretanto, por se tratar de uma sistematização conceitual, a proposta ainda não permite afirmar que o processo produza melhoria efetiva da performance social ou resultados empresariais superiores. Sua aplicabilidade, confiabilidade e capacidade de produzir resultados comparáveis entre organizações permanecem dependentes de validação empírica em diferentes setores e contextos organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa partiu do problema de compreender como a responsabilidade social corporativa pode ser integrada à estratégia empresarial, de modo a superar uma atuação predominantemente filantrópica e a permitir a avaliação dos impactos produzidos sobre os stakeholders e sobre a própria organização. Os elementos discutidos ao longo do estudo indicam que essa integração depende da incorporação da responsabilidade social ao processo de gestão, acompanhada de mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação. A resposta ao problema investigado está, assim, na articulação entre estrutura de mercado, conduta social e

performance social proposta pelo modelo ECP-Social, que relaciona as pressões exercidas pelo ambiente e pelos stakeholders às práticas adotadas pela empresa e aos impactos delas decorrentes.

Um resultado central da discussão é que a avaliação da performance social não deve ocorrer de forma isolada em relação à estratégia empresarial: a conduta social é condicionada pelas características do mercado, pela atuação dos stakeholders e por fatores externos, ao mesmo tempo em que produz efeitos sobre funcionários, comunidade, meio ambiente e demais grupos afetados ou interessados. Essa perspectiva desloca a responsabilidade social de uma lógica centrada na destinação de recursos para uma abordagem orientada à identificação de impactos, ao acompanhamento de resultados e à revisão das próprias práticas empresariais, reforçada pelos indicadores discutidos, que contemplam tanto dimensões internas (retenção de talentos, segurança, saúde ocupacional e satisfação no trabalho) quanto externas (envolvimento comunitário, influência social, imagem organizacional e preocupação com as futuras gerações).

A principal contribuição do estudo consiste em sistematizar o ECP-Social como uma abordagem de apoio à gestão estratégica da responsabilidade social. A releitura proposta preserva a lógica original de relação entre estrutura, conduta e performance, mas explicita uma sequência gerencial que conecta a identificação dos stakeholders e das pressões do ambiente à avaliação da conduta, à mensuração dos impactos, à identificação de lacunas, à definição de prioridades e ao monitoramento dos resultados. Nesse sentido, a contribuição não está na criação de novos indicadores ou de um novo modelo de performance social, mas na organização dos elementos existentes em uma lógica de utilização gerencial que aproxima conduta, impacto, mensuração e decisão estratégica. A sistematização também evidencia possibilidades de aplicação em micro e pequenas empresas, para as quais instrumentos adaptáveis de diagnóstico e priorização podem ser particularmente relevantes, embora essa aplicabilidade ainda dependa de validação empírica.

O estudo apresenta limitações relacionadas ao caráter predominantemente conceitual e propositivo da abordagem. Embora o modelo ECP-Social, seus indicadores e suas matrizes ofereçam instrumentos para avaliar a conduta e a performance social, sua aplicação em diferentes organizações e setores permanece uma questão em aberto, e a própria seleção e adaptação dos indicadores exige atenção às particularidades de cada empresa, já que nem todos os critérios têm a mesma relevância em contextos distintos. Essas limitações restringem a

generalização dos resultados e reforçam a necessidade de estudos empíricos que testem a aplicabilidade e a consistência das ferramentas propostas.

Pesquisas futuras podem aplicar o ECP-Social em empresas de diferentes setores e estágios do ciclo organizacional, examinando como mudanças na estrutura de mercado, nas pressões dos stakeholders e na conduta empresarial se refletem na performance social, além de investigar quais indicadores são mais adequados a diferentes contextos e como os resultados da mensuração podem orientar decisões estratégicas ao longo do tempo. Estudos empíricos comparativos poderão verificar a capacidade das matrizes de identificar diferenças efetivas na conduta social e contribuir para aperfeiçoar os critérios utilizados em sua avaliação.

A integração da responsabilidade social à estratégia empresarial requer mais do que a ampliação dos investimentos em projetos sociais: exige coerência entre contexto, conduta e impacto, acompanhada de mecanismos que tornem essa relação observável e gerenciável. O ECP-Social, associado aos indicadores de performance e às matrizes de avaliação, oferece uma base para essa integração ao conectar as demandas do ambiente empresarial às práticas organizacionais e aos resultados produzidos. Seu potencial está menos em fornecer uma medida única de responsabilidade social e mais em estruturar um processo de análise que permita às empresas compreender onde estão, quais impactos produzem e em quais dimensões sua atuação precisa avançar.

6. REFERÊNCIAS

- ALVES, Ítalo Bruno Gomes; AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues. O potencial de gerar vantagem competitiva de ações do programa agentes locais de inovação (ALI): um estudo de caso em micro e pequenas empresas do Rio Grande do Norte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 1, p. 5-20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v17i1.1507>.
- CARDOZO, Hugo Leonardo Guilhernandes; BARBOZA, Douglas Vieira; GOMES, Josir Simeone. Sistemas de controle gerencial no ensino superior: uma análise de múltiplos casos no Rio de Janeiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 19, n. 1, p. 57-81, 2025. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v19i1.2165>.
- COSTA, Gleiner Vinicius Vieira; LIMA, Jessé Lugon; CEZARIO, Bruno Santos; MIRANDA, Maria Geralda de. Orientação empreendedora e desempenho organizacional: uma síntese integrativa sobre inovação, aprendizagem e contexto. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 19, n. 2, p. 1-24, 2025.
- DIAS, Deise Taiana de Ávila; TARTAROTTI, Lucas; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; DE TONI, Deonir. Revisão sistemática da literatura sobre desempenho organizacional em pequenas empresas e identificação de construtos emergentes. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 3, p. 32-50, 2023. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v17i3.185>.

FREIRE, Maria Macileya Azevedo; PRUDÊNCIO, Priscila de Azevedo; LIMA, Jane Elly Nunes da Costa. Responsabilidade social corporativa e o ciclo de vida das empresas brasileiras. **Revista Ambiente Contábil**, v. 14, n. 2, p. 129-145, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2022v14n2ID24672>.

FREGUETE, Lilian Marques; NOSSA, Valcemiro; FUNCHAL, Bruno. Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro das empresas brasileiras na crise de 2008. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 232-248, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151873>.

GÓMEZ, Carla Regina Pasa; CASTILLO, Leonardo Augusto Gómez. ECP-Social: uma proposta de avaliação da performance social para negócios sustentáveis. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 3, p. 1-17, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512007000300004>.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>.

MIRANDA, Ronaldo Leão de; PARISOTTO, Iara Regina dos Santos. A responsabilidade social corporativa e o desempenho social das empresas brasileiras. **Vivências**, v. 18, n. 37, p. 29-52, 2022. DOI: <https://doi.org/10.31512/vivencias.v18i37.666>.

MIRANDA, Ronaldo Leão de; PARISOTTO, Iara. Relação entre a capacidade social e o desempenho social das empresas brasileiras mediada pela responsabilidade social corporativa. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.14392/asaa.2022160105>.

MORAIS, Carlos Eduardo de; SEHNEM, Simone; MACHADO, Sibeli Cardoso Borba; MAZON, Gisele. Papel dos gerentes na articulação de capacidades dinâmicas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 3, p. 40-59, 2024. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i3.1978>.

NEVES, Ana Clara Moledo; GONÇALVES, Daniel Alvarez; CASTRO, Tiago Ruiz de; GARRIDO, Marcio Alexandre Dias; BARBOZA, Douglas Vieira. Arquitetura de software para eficiência energética: uma revisão bibliométrica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 19, n. 1, p. 21-40, 2025. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v19i1.2163>.

PRUDÊNCIO, Priscila; FORTE, Hyane; CRISÓSTOMO, Vicente; VASCONCELOS, Alessandra. Efeito da diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva na responsabilidade social corporativa. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, n. 2, p. 118-139, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>.

SANTOS, Wendel Emanuel Rocha; ALVES, Gabriela Costa; REIS, Davi Lemos. Instrumentos de controle, indicadores de desempenho e relevância dos relatórios contábeis associadas pelo setor, porte e tempo de abertura para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 2, p. 68-82, 2024. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i2.1937>.

SCHERER, Frederic M.; ROSS, David. **Industrial market structure and economic performance**. 3. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.

SILVA, Luan Santos Brandão da; DIAS, Fabrício Tadeu. Desenvolvimento de software com foco em sustentabilidade social e econômica: mapeamento sistemático da literatura. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 19, n. 2, p. 25-46, 2025. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v19i2.2176>.

SILVA, Ralph Santos da; BOAVENTURA, João Maurício Gama; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Metanálise da relação entre a performance social e a performance financeira corporativa. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 4, p. 764-776, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X025-18>.

SILVEIRA, Lisilene Mello da; PETRINI, Maira. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa: uma análise bibliométrica da produção científica internacional. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 1, p. 56-67, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X3173-16>.